



**Prosiding Seminar Nasional Manajemen
Vol 5 (2) Maret-Mei 2026: 1075**

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM>
/index ISSN: 2830-7747; e-ISSN: 2830-5353



FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI RETENSI KARYAWAN GENERASI Z: TINJAUAN SISTEMATIS LITERATUR

Maghfiroh Yanuarti , Tri Sulistyani
Program Studi Manajemen Universitas Pamulang

ABSTRAK

Masuknya Generasi Z ke dunia kerja menghadirkan tantangan baru bagi organisasi karena kelompok ini memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas, kecepatan pengembangan, kualitas kepemimpinan, kesejahteraan, dan kesesuaian nilai. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan mengintegrasikan faktor-faktor utama yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z. Tinjauan sistematis dilakukan dengan mengadaptasi PRISMA 2020 terhadap artikel yang diterbitkan pada 2021–2026 dan ditelusuri melalui Crossref, DOAJ, Google Scholar discovery, serta laman penerbit. Dari 43 rekaman kandidat, 15 artikel memenuhi kriteria dan dianalisis menggunakan sintesis tematik. Hasil menunjukkan enam kelompok faktor yang konsisten: (1) kompensasi dan penghargaan yang adil; (2) fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan-kerja; (3) pengembangan kompetensi dan jalur karier; (4) dukungan organisasi, kepemimpinan, komunikasi, dan inklusi; (5) pekerjaan bermakna serta kesesuaian nilai individu-organisasi; dan (6) desain kerja yang memberikan otonomi, umpan balik, hubungan kerja positif, serta perlindungan kesejahteraan. Kepuasan kerja, keterikatan, komitmen afektif, perceived autonomy, dan kesejahteraan berperan sebagai mekanisme yang menjembatani praktik SDM dengan niat bertahan. Retensi Generasi Z tidak dapat dibangun hanya melalui peningkatan gaji, melainkan memerlukan paket pengalaman kerja yang konsisten, transparan, fleksibel, berkembang, dan manusiawi. Penelitian ini mengusulkan model integratif retensi Generasi Z dan rekomendasi praktis berupa segmentasi total rewards, desain kerja fleksibel berbasis kepercayaan, percakapan karier berkala, penguatan kemampuan atasan langsung, dan pengukuran risiko turnover secara dini.

Kata kunci: Generasi Z; retensi karyawan; turnover intention; fleksibilitas kerja; pengembangan karier; systematic literature review.

ABSTRACT

The entry of Generation Z into the workforce creates new retention challenges because this cohort expects flexibility, rapid development, supportive leadership, well-being, and value congruence. This study identifies and integrates the major factors influencing Generation Z employee retention. A systematic review adapting PRISMA 2020 was conducted on articles published between 2021 and 2026 and identified through Crossref, DOAJ, Google Scholar discovery, and publisher websites. Of 43 candidate records, 15 articles met the eligibility criteria and were analysed through thematic synthesis. Six consistent factor groups emerged: fair compensation and recognition; work flexibility and work-life balance; competency and career development; organisational support, leadership, communication, and inclusion; meaningful work and person-organisation value fit; and healthy work design involving autonomy, feedback, positive relationships, and employee well-being. Job satisfaction, engagement, affective commitment, perceived autonomy, and well-being operate as mechanisms linking HR practices to intention to stay. Generation Z retention therefore requires more than higher pay; it depends on a coherent employee experience that is transparent, flexible, developmental, and humane. An integrative retention model and practical recommendations are proposed.

Keywords: Generation Z; employee retention; turnover intention; flexible work; career development; systematic literature review.

1. PENDAHULUAN

Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi mempertahankan tenaga kerja yang kompeten agar tetap berkontribusi dalam jangka waktu yang memadai. Retensi tidak hanya berkaitan dengan keputusan individual untuk tidak mengundurkan diri, tetapi juga dengan kualitas hubungan kerja, ketersediaan kesempatan berkembang, pengalaman sehari-hari bersama atasan, serta persepsi bahwa organisasi memberikan imbalan yang adil. Kehilangan karyawan berulang kali menimbulkan biaya rekrutmen dan pelatihan, mengganggu kontinuitas pengetahuan, menurunkan moral tim, dan meningkatkan beban pegawai yang bertahan.

Isu tersebut semakin penting ketika Generasi Z menjadi bagian yang makin besar dari angkatan kerja. Dalam literatur organisasi, batas tahun kelahiran Generasi Z tidak sepenuhnya seragam; sebagian penelitian menggunakan 1995–2010, sedangkan penelitian lain menggunakan 1997–2012. Perbedaan ini perlu diperlakukan secara hati-hati agar perilaku individu tidak disederhanakan menjadi stereotip generasi. Meskipun demikian, studi empiris menunjukkan pola ekspektasi yang cukup konsisten: digitalisasi yang lancar, komunikasi terbuka, rasa aman, otonomi, kesempatan belajar, fleksibilitas, keberagaman, dan pekerjaan yang bermakna (Pichler et al., 2021; Sakdiyakorn et al., 2021).

Masalah retensi Generasi Z sering dijelaskan melalui kecenderungan job-hopping atau turnover intention. Akan tetapi, menyimpulkan bahwa Generasi Z secara inheren tidak loyal dapat menyesatkan. Keputusan berpindah dapat merupakan respons rasional terhadap ketidakjelasan karier, kompensasi yang dianggap tidak adil, buruknya kualitas pengelolaan, beban kerja berlebihan, atau ketidaksesuaian antara janji perusahaan dan pengalaman nyata. Studi pada pekerja muda di Tiongkok menemukan bahwa otonomi, variasi keterampilan, kebermaknaan tugas, umpan balik, hubungan kerja, dan kondisi kerja memengaruhi niat bertahan melalui kesejahteraan karyawan (Chen et al., 2023).

Studi tentang retensi Generasi Z berkembang cepat, tetapi temuannya tersebar pada beragam sektor dan negara. Ada penelitian yang menekankan gaji dan penghargaan, penelitian lain menyoroti fleksibilitas kerja, sedangkan studi yang lain menempatkan pengembangan karier, budaya positif, dukungan atasan, atau meaningful work sebagai penjelas utama. Keragaman ini memerlukan sintesis agar organisasi tidak menerapkan kebijakan retensi secara terpisah dan reaktif.

Penelitian ini menjawab dua pertanyaan: (1) faktor apa saja yang paling konsisten memengaruhi retensi atau turnover intention karyawan Generasi Z; dan (2) melalui mekanisme psikologis apa praktik organisasi tersebut membentuk niat bertahan? Tujuan penelitian adalah menyusun peta faktor, menjelaskan hubungan antarfaktor, dan merumuskan model integratif yang dapat digunakan sebagai dasar strategi manajemen SDM.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Desain Tinjauan

Penelitian menggunakan systematic literature review (SLR) dengan sintesis tematik. SLR dipilih karena memungkinkan proses identifikasi, seleksi, evaluasi, dan integrasi temuan dilakukan secara transparan. Pelaporan alur seleksi mengadaptasi PRISMA 2020 (Page et al., 2021), sedangkan tahap perencanaan dan sintesis mengikuti prinsip telaah literatur sebagai metodologi penelitian yang dikemukakan Snyder (2019).

Tinjauan ini disusun sebagai SLR terstruktur berbasis sumber akademik terbuka. Penelusuran dilakukan pada 6 Agustus 2026 melalui Crossref, DOAJ, Google Scholar discovery, serta laman penerbit jurnal. Keterbatasan akses ekspor dari basis data berlangganan menyebabkan jumlah rekaman dalam studi ini diposisikan sebagai korpus terstruktur untuk sintesis, bukan klaim cakupan seluruh literatur global. Sebelum dikirim ke jurnal, penelusuran disarankan direplikasi melalui Scopus atau Web of Science dan protokolnya diregistrasikan.

2.2 Strategi Penelusuran dan Kriteria

Kombinasi kata kunci berbahasa Inggris dan Indonesia digunakan karena sebagian besar publikasi internasional memakai terminologi employee retention dan turnover intention. String intinya adalah: ("Generation Z" OR "Gen Z") AND (employee OR worker) AND (retention OR "intention to stay")

OR turnover OR "job hopping") AND (factor OR practice OR antecedent). Penelusuran tambahan dilakukan dengan istilah work-life balance, flexible work, reward, career development, meaningful work, leadership, supervisor support, job satisfaction, engagement, dan well-being.

Aspek	Kriteria inklusi	Kriteria eksklusi
Periode	Artikel terbit 2021–6 Agustus 2026	Terbit sebelum 2021, kecuali sumber teori/metode
Jenis dokumen	Artikel jurnal peer-reviewed; studi empiris atau konseptual yang dapat diekstraksi	Berita, blog, iklan, opini tanpa metode, skripsi/tesis yang tidak diterbitkan
Populasi	Karyawan Generasi Z atau pekerja muda yang secara jelas berada pada rentang Gen Z	Pelajar/konsumen tanpa konteks pekerjaan; populasi tidak dapat diidentifikasi
Outcome	Retensi, intention to stay, turnover intention, job-hopping, komitmen yang terkait keputusan bertahan	Hanya membahas rekrutmen/attraction tanpa implikasi retensi
Bahasa	Bahasa Inggris atau Indonesia	Bahasa lain tanpa abstrak yang dapat dinilai
Akses data	Judul, abstrak, metode, dan temuan utama dapat ditelusuri	Informasi temuan tidak tersedia atau sitasi tidak dapat diverifikasi

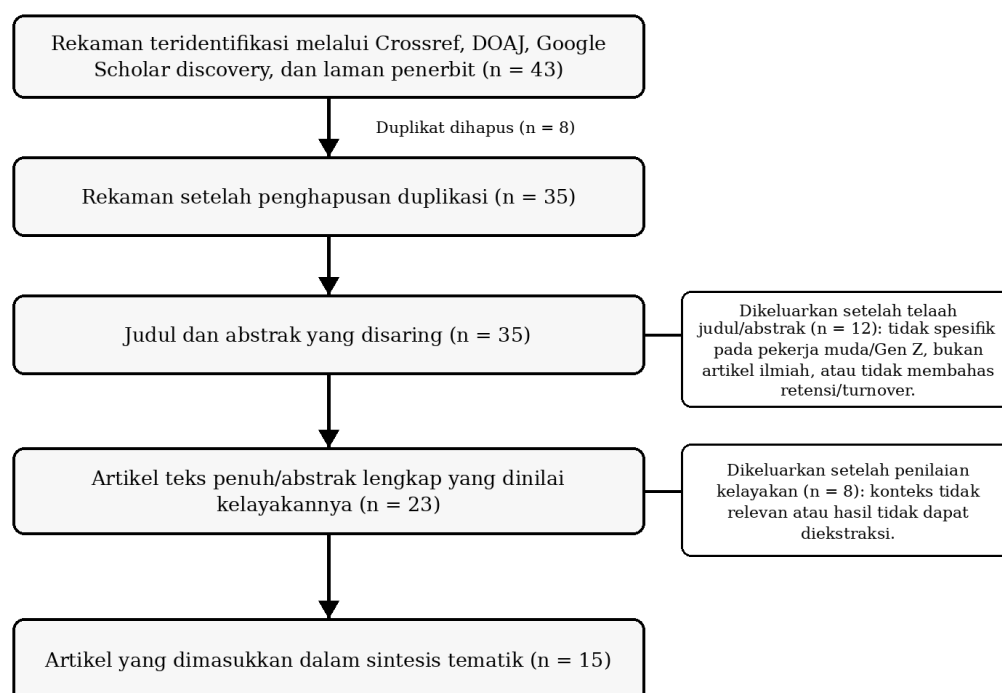
Tabel 1. Kriteria inklusi dan eksklusi

2.3 Seleksi, Ekstraksi, dan Analisis

Rekaman disaring berdasarkan judul dan abstrak, kemudian dinilai kelayakannya dari informasi metode dan temuan. Data yang diekstraksi mencakup penulis, tahun, negara/sektor, desain, sampel, variabel, dan hasil utama. Kualitas relevansi dinilai secara sederhana berdasarkan kejelasan populasi, kesesuaian outcome, transparansi metode, serta kemampuan hasil untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Analisis menggunakan pengodean induktif-deduktif. Kode awal berasal dari variabel yang berulang dalam artikel, kemudian digabungkan menjadi tema yang lebih luas. Hubungan mediator, seperti kepuasan kerja, komitmen afektif, engagement, perceived autonomy, dan well-being, dicatat untuk menyusun model konseptual. Karena desain dan ukuran pengaruh antarstudi heterogen, meta-analisis statistik tidak dilakukan.

Alur Seleksi Literatur (diadaptasi dari PRISMA 2020)



Gambar 1. Alur seleksi literatur yang diadaptasi dari PRISMA 2020

3. HASIL

3.1 Karakteristik Studi

Lima belas artikel dimasukkan dalam sintesis. Penelitian mencakup Indonesia, Tiongkok, Thailand, Malaysia, Vietnam, Afrika Selatan, dan konteks perbankan global. Desain kuantitatif berbasis SEM/PLS-SEM paling dominan, diikuti pendekatan kualitatif, mixed methods, dan artikel konseptual. Sektor yang diteliti antara lain perguruan tinggi, pertambangan, perdagangan, perbankan, pemasaran, usaha kecil dan menengah, serta industri alat berat. Keragaman konteks meningkatkan keluasan temuan, tetapi sekaligus membatasi perbandingan langsung antarukuran efek.

Studi	Konteks	Desain/Sampel	Temuan utama
Meilani et al. (2021)	Indonesia; universitas swasta	Fenomenologi, 20 informan	Motivasi individual, self-determination, kepuasan dan komitmen organisasi penting bagi keberlanjutan kinerja dan retensi.
Jayathilake et al. (2021)	Lintas konteks; pascapandemi	Kerangka konseptual	Democratized learning, reverse mentoring, dan intrapreneurship diposisikan sebagai sarana pengembangan dan retensi Gen Z.
Pichler et al. (2021)	Konteks organisasi umum	Kerangka DITTO	Diversity, individualism/teamwork, technology, dan organizational support perlu terintegrasi dalam pengalaman kerja.
Sakdiyakorn et al. (2021)	Thailand; hospitality	Naratif, 125 mahasiswa Gen Z	Nilai universalism, benevolence, self-direction, achievement, dan security membentuk preferensi kerja dan implikasi retensi.
Chen et al. (2023)	Tiongkok; pekerja muda	Survei 804; PLS-SEM	Otonomi, variasi keterampilan, signifikansi tugas, umpan balik, relasi dan kondisi kerja memengaruhi retensi melalui well-being.
Rohayati et al. (2023)	Indonesia; Gen Z	Kuantitatif	Kepuasan kerja, budaya positif, dan meaningful work berkaitan dengan turnover intention.
Ali et al. (2024)	Tiongkok; lintas industri	Eksploratif + survei 529; PLS-SEM	Lingkungan suportif, gaji, pelatihan-pengembangan, dan kejelasan peran berpengaruh signifikan pada retensi.
Syal et al. (2024)	Kalimantan Barat; perdagangan	Survei 219; SEM-AMOS	Reward dan work-life balance meningkatkan retensi; kepuasan kerja memediasi kedua hubungan.
Kgarimetsa & Naidoo (2024)	Afrika Selatan; pertambangan	Sequential mixed methods	Pengakuan dan fleksibilitas berhubungan positif dengan retensi; pengembangan profesional tidak signifikan dalam konteks studi.
Protsiuk (2024)	Karyawan Gen Z	Kuantitatif; mediasi	Dukungan atasan dan total rewards menjelaskan hubungan fleksibilitas kerja dengan rendahnya turnover intention.
Brown (2025)	Perbankan global	Wawancara individu/fokus grup, 66 partisipan	Komunikasi internal perlu lebih inklusif, interaktif, memvalidasi pilihan karier, dan meningkatkan keterlibatan.
Tran et al. (2025)	Vietnam; pemasaran	Survei 237; PLS-SEM	Affective commitment dan turnover intention berperan kuat dalam job-hopping; dukungan, kepuasan, keterlibatan dan kelelahan membentuk prosesnya.
Mabaso (2025)	Afrika Selatan; keuangan	Kualitatif	Kompensasi kompetitif dan transparan paling menonjol, disertai fleksibilitas, pengembangan, makna, dan dukungan kesehatan mental.
Salem (2025)	Malaysia; UKM	Survei 256; PLS-SEM	Hybrid, remote, flexible hours dan on-site preference memengaruhi retensi; perceived autonomy memediasi secara parsial.
Novanantha (2025)	Indonesia; alat berat	Mixed methods	Pengembangan karier, kesesuaian budaya, dan meaningful work menjadi pendorong utama retention intention.

Tabel 2. Ringkasan studi yang dianalisis

3.2 Sintesis Tematik Faktor Retensi

3.2.1 Kompensasi, Manfaat, dan Pengakuan

Kompensasi tetap menjadi fondasi retensi. Ali et al. (2024) menunjukkan pengaruh gaji terhadap retensi karyawan Gen Z di Tiongkok, sedangkan Syal et al. (2024) menemukan reward meningkatkan retensi secara langsung dan melalui kepuasan kerja. Mabaso (2025) memperkuat temuan bahwa gaji kompetitif, insentif berbasis kinerja, manfaat, dan transparansi pembayaran menjadi preferensi utama pada sektor keuangan. Dengan demikian, narasi bahwa Gen Z tidak mementingkan uang perlu dikoreksi. Mereka tidak hanya menilai nominal, tetapi juga keadilan, transparansi, relevansi manfaat, dan keterkaitan imbalan dengan kontribusi.

Pengakuan nonfinansial memiliki fungsi berbeda dari gaji. Pengakuan memberi sinyal bahwa kontribusi terlihat dan dihargai. Kgarimetsa dan Naidoo (2024) menemukan hubungan positif antara employee recognition dan retensi. Pengakuan yang efektif bersifat spesifik, tepat waktu, konsisten, dan tidak menggantikan kebutuhan akan upah yang layak. Program penghargaan simbolis akan

kehilangan kredibilitas apabila terdapat ketidakadilan kompensasi atau beban kerja yang tidak seimbang.

3.2.2 Fleksibilitas Kerja dan Work-Life Balance

Fleksibilitas merupakan salah satu tema paling konsisten. Syal et al. (2024) menunjukkan bahwa work-life balance meningkatkan kepuasan dan retensi. Kgarimetsa dan Naidoo (2024) menemukan flexible working arrangements berhubungan positif dengan retensi pada sektor pertambangan, sementara Protsiuk (2024) menempatkan dukungan atasan dan total rewards sebagai mediator yang memperkuat manfaat fleksibilitas.

Salem (2025) memberikan penjelasan mekanistik yang lebih rinci. Preferensi terhadap hybrid, remote, jam fleksibel, maupun on-site dapat meningkatkan niat bertahan ketika bentuk kerja tersebut selaras dengan kebutuhan individu. Perceived autonomy memediasi hubungan tersebut. Artinya, fleksibilitas bukan sekadar lokasi bekerja, tetapi pengalaman memiliki pilihan dan kendali. Kebijakan hybrid yang sangat kaku atau disertai pengawasan berlebihan dapat gagal menghasilkan retensi karena karyawan tidak merasakan otonomi nyata.

3.2.3 Pengembangan Kompetensi dan Karier

Kesempatan belajar penting karena banyak karyawan Gen Z masih berada pada fase awal karier. Jayathilake et al. (2021) mengusulkan democratized learning, reverse mentoring, dan intrapreneurship untuk mempercepat pengembangan. Ali et al. (2024) menunjukkan pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap retensi, terutama pada kelompok tertentu. Novanantha (2025) juga menemukan pengembangan karier sebagai salah satu prediktor terkuat retention intention pada industri alat berat.

Namun, hasil Kgarimetsa dan Naidoo (2024) menunjukkan bahwa professional development opportunities tidak selalu signifikan. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa keberadaan program saja tidak cukup. Efek pengembangan bergantung pada akses yang adil, relevansi dengan pekerjaan dan aspirasi, dukungan atasan, serta kemungkinan nyata untuk mobilitas atau peningkatan tanggung jawab. Pelatihan tanpa jalur penerapan dapat dipersepsikan sebagai kegiatan administratif.

3.2.4 Dukungan Organisasi, Kepemimpinan, Komunikasi, dan Inklusi

Lingkungan suportif merupakan unsur retensi yang berulang. Ali et al. (2024) menemukan supportive working environment dan role clarity berpengaruh pada retensi. Pichler et al. (2021) menekankan dukungan organisasi, keberagaman, teknologi, serta keseimbangan individualisme dan kerja tim. Brown (2025) menunjukkan karyawan Gen Z mengharapkan komunikasi internal yang lebih interaktif, inklusif, dan mampu memvalidasi pilihan mereka terhadap organisasi maupun industri.

Atasan langsung menjadi penerjemah kebijakan SDM ke pengalaman nyata. Dukungan supervisor dapat membuat fleksibilitas terasa aman, memperjelas prioritas, memberi umpan balik, dan mencegah karyawan merasa diabaikan. Sebaliknya, micromanagement, komunikasi ambigu, perlakuan tidak adil, dan toleransi terhadap perilaku tidak inklusif mempercepat jarak psikologis. Retensi karena itu perlu diperlakukan sebagai tanggung jawab manajerial, bukan hanya fungsi HR.

3.2.5 Pekerjaan Bermakna dan Kesesuaian Nilai

Generasi Z tidak hanya mengevaluasi apa yang diterima, tetapi juga mengapa pekerjaan dilakukan dan apakah organisasi layak dipercaya. Sakdiyakorn et al. (2021) mengidentifikasi universalism, benevolence, self-direction, achievement, dan security sebagai nilai yang menonjol. Rohayati et al. (2023) menghubungkan budaya positif dan meaningful work dengan turnover intention, sedangkan Novanantha (2025) menemukan meaningful work dan kesesuaian budaya sebagai pendorong retensi. Makna kerja tidak selalu identik dengan misi sosial yang besar. Makna juga muncul ketika karyawan memahami dampak tugas, melihat hubungan antara pekerjaan dan pelanggan, memperoleh ruang untuk berkontribusi, serta merasakan konsistensi antara nilai organisasi dan tindakan pimpinan. Pernyataan nilai yang tidak diwujudkan dalam keputusan sehari-hari dapat menimbulkan psychological contract breach dan menurunkan komitmen.

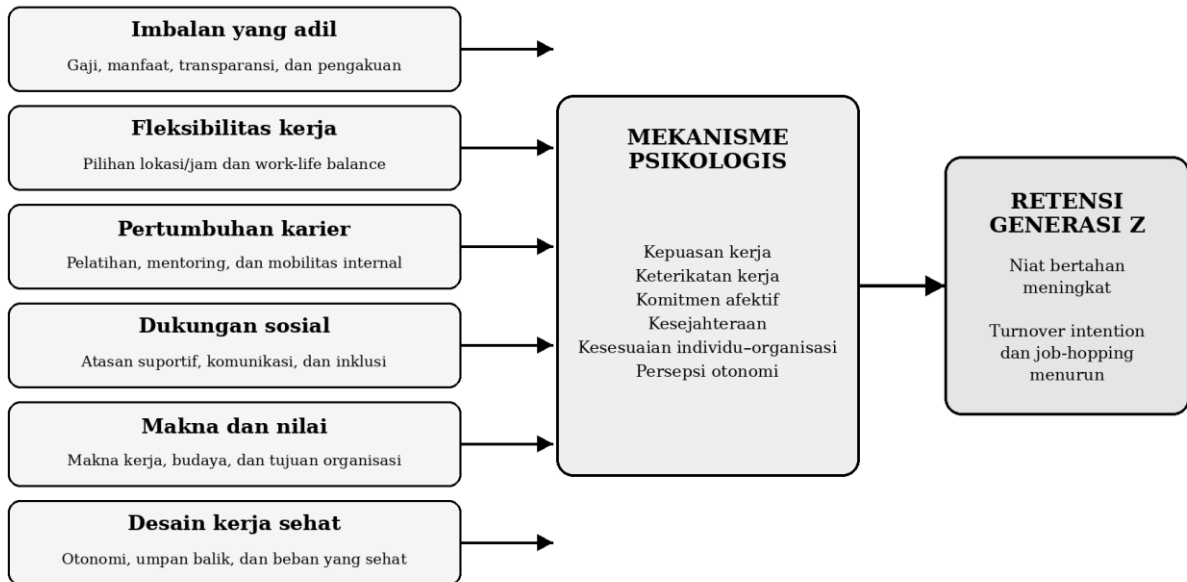
3.2.6 Desain Kerja, Kesejahteraan, dan Risiko Kelelahan

Chen et al. (2023) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan kondisi relasional memengaruhi niat bertahan melalui employee well-being. Otonomi, variasi keterampilan, signifikansi tugas, umpan balik, hubungan kerja, dan kondisi kerja adalah sumber daya yang dapat menyeimbangkan tuntutan

pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan pendekatan Job Demands-Resources: retensi meningkat ketika sumber daya memadai untuk mengelola tuntutan dan mempertahankan energi.

Tran et al. (2025) menempatkan emotional exhaustion sebagai bagian dari proses menuju turnover intention dan job-hopping. Organisasi sering mencoba mempertahankan karyawan dengan menambah manfaat, padahal akar masalahnya adalah beban kerja, prioritas yang berubah-ubah, jam kerja panjang, atau ketidakamanan psikologis. Intervensi retensi karena itu harus menyentuh desain pekerjaan dan kapasitas tim, bukan hanya program kesejahteraan setelah kelelahan terjadi.

Model Integratif Faktor Retensi Karyawan Generasi Z



Gambar 2. Model integratif faktor retensi karyawan Generasi Z

4. PEMBAHASAN

4.1 Retensi sebagai Sistem Pengalaman Kerja

Sintesis menunjukkan bahwa retensi Generasi Z bersifat konfiguratif. Tidak ada satu faktor yang cukup berdiri sendiri. Gaji yang kompetitif dapat gagal mempertahankan karyawan ketika atasan buruk; fleksibilitas dapat kehilangan manfaat ketika disertai micromanagement; pelatihan dapat tidak bermakna ketika tidak ada kesempatan menerapkan keterampilan; dan pekerjaan bermisi kuat dapat tetap ditinggalkan ketika beban kerja merusak kesehatan.

Pola ini dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory. Ketika organisasi memberikan sumber daya bernilai—imbalan adil, dukungan, pengembangan, fleksibilitas, dan rasa aman—karyawan cenderung membalasnya dengan keterikatan dan kemauan bertahan. Namun, pertukaran tersebut dinilai secara terus-menerus. Karyawan Gen Z memiliki akses informasi dan alternatif yang luas sehingga ketidaksesuaian antara janji dan realitas lebih mudah terdeteksi dan dibandingkan.

Self-Determination Theory juga membantu menjelaskan peran otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Fleksibilitas yang memberi pilihan memenuhi kebutuhan otonomi; pengembangan dan umpan balik memenuhi kebutuhan kompetensi; sedangkan hubungan positif, komunikasi inklusif, dan dukungan atasan memenuhi kebutuhan keterhubungan. Apabila ketiga kebutuhan terpenuhi, motivasi yang lebih terinternalisasi dan komitmen dapat terbentuk.

4.2 Mekanisme Mediator

Kepuasan kerja merupakan mediator yang paling sering muncul. Reward dan work-life balance tidak otomatis menjadi retensi; keduanya meningkatkan penilaian positif terhadap pekerjaan, lalu memperkuat keinginan bertahan. Perceived autonomy menjalankan fungsi serupa pada fleksibilitas. Employee well-being menjembatani desain kerja dengan retensi, sedangkan affective commitment menjelaskan bagaimana dukungan, kepuasan, keterlibatan, dan kelelahan berhubungan dengan job-hopping.

Implikasinya, organisasi sebaiknya tidak hanya mengukur keberadaan program, tetapi juga

pengalaman psikologis yang dihasilkan. Pertanyaan evaluasi yang lebih tepat bukan sekadar 'apakah perusahaan memiliki kebijakan hybrid?', melainkan 'apakah karyawan benar-benar merasakan kendali, kepercayaan, dan keseimbangan?'. Demikian pula, indikator pelatihan tidak cukup berupa jumlah jam belajar; yang perlu diketahui adalah apakah keterampilan bertambah, kesempatan karier terbuka, dan pekerjaan menjadi lebih bermakna.

4.3 Konteks dan Perbedaan Individual

Temuan tidak boleh diterapkan sebagai stereotip tunggal. Preferensi dipengaruhi sektor, jenis pekerjaan, tahap karier, kondisi ekonomi, gender, budaya nasional, dan kebutuhan personal. Sebagian karyawan mengutamakan remote work, sementara yang lain memerlukan interaksi on-site untuk belajar dan membangun jaringan. Sebagian menempatkan kompensasi sebagai prioritas, sedangkan kelompok lain lebih sensitif terhadap budaya, keamanan psikologis, atau tujuan kerja.

Karena itu, strategi retensi perlu menggabungkan standar dasar yang adil dengan ruang personalisasi. Standar dasar mencakup upah layak, perlakuan hormat, peran jelas, keselamatan, dan akses pengembangan. Personalisasi dapat diterapkan melalui pilihan manfaat, variasi pengaturan kerja, jalur karier teknis atau manajerial, metode pengakuan, dan bentuk pembelajaran yang berbeda.

5. IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan sintesis, organisasi dapat menerapkan arsitektur retensi Generasi Z berikut.

- Bangun total rewards yang transparan: lakukan benchmark gaji, jelaskan dasar kenaikan dan insentif, serta sediakan pilihan manfaat yang relevan dengan tahap hidup karyawan.
- Terapkan fleksibilitas berbasis peran dan kepercayaan: tentukan hasil kerja, batas koordinasi, dan prinsip kehadiran; hindari pengawasan digital yang berlebihan.
- Lakukan percakapan karier minimal setiap kuartal: diskusikan keterampilan, aspirasi, peluang proyek, mentoring, dan mobilitas internal sebelum karyawan mencari peluang eksternal.
- Perkuat kemampuan atasan langsung: latih coaching, pemberian umpan balik, pengakuan, pengelolaan beban kerja, komunikasi perubahan, dan keamanan psikologis.
- Hubungkan tugas dengan dampak: jelaskan pelanggan, penerima manfaat, tujuan unit, dan kontribusi individual; pastikan nilai perusahaan tercermin dalam keputusan nyata.
- Bangun sistem peringatan dini: pantau keadilan, beban kerja, kualitas manajer, niat bertahan, peluang belajar, dan well-being melalui pulse survey serta stay interview.

5.1 Matriks Prioritas Intervensi

Risiko yang terdeteksi	Intervensi utama	Indikator proses	Indikator hasil
Kompensasi dianggap tidak adil	Benchmark, pay transparency, review manfaat	Persentase posisi dalam rentang pasar; pemahaman struktur gaji	Pay satisfaction; turnover karena kompensasi
Karyawan merasa tidak berkembang	Career conversation, mentoring, proyek lintas fungsi	Partisipasi mentoring; internal application rate	Perceived career opportunity; internal mobility
Fleksibilitas tidak autentik	Klarifikasi prinsip hybrid dan kewenangan tim	Kepatuhan pada team agreement; kualitas koordinasi	Perceived autonomy; work-life balance
Atasan menjadi sumber masalah	Manager effectiveness program dan feedback 180/360	Frekuensi one-on-one; penyelesaian tindak lanjut	Manager trust; turnover per manager
Kelelahan dan beban berlebih	Workload review, prioritisasi, capacity planning	Rasio beban-kapasitas; jam lembur	Burnout; absence; intention to quit
Nilai organisasi tidak dipercaya	Dialog nilai, keputusan transparan, employee voice	Jumlah isu dan tindak lanjut; partisipasi forum	Organizational trust; value congruence

Tabel 3. Matriks prioritas intervensi retensi

6. KETERBATASAN DAN AGENDA PENELITIAN

Tinjauan ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelusuran menggunakan sumber akademik terbuka dan discovery search, sehingga belum menjamin cakupan seluas ekspor terstruktur dari Scopus atau Web of Science. Kedua, definisi rentang usia Generasi Z berbeda antarstudi. Ketiga, sebagian besar penelitian menggunakan desain cross-sectional dan self-report sehingga hubungan

kausal belum dapat dipastikan. Keempat, outcome yang digunakan beragam—retention intention, intention to stay, turnover intention, dan job-hopping—yang berkaitan tetapi tidak identik. Kelima, konteks negara dan sektor sangat heterogen.

Penelitian selanjutnya perlu menggunakan desain longitudinal yang membandingkan niat dengan perilaku turnover aktual, menguji paket praktik SDM secara konfiguratif, serta membedakan pengaruh tahap karier dari efek generasi. Studi eksperimen lapangan juga diperlukan untuk menilai apakah perubahan pada fleksibilitas, coaching atasan, transparansi gaji, atau jalur karier benar-benar menurunkan turnover. Dalam konteks Indonesia, riset multisektor dan multidaerah penting karena biaya hidup, kesempatan kerja, budaya organisasi, dan akses kerja fleksibel berbeda secara signifikan.

7. KESIMPULAN

Retensi karyawan Generasi Z dipengaruhi oleh kombinasi imbalan yang adil, fleksibilitas dan work-life balance, pengembangan karier, dukungan organisasi dan atasan, komunikasi inklusif, pekerjaan bermakna, kesesuaian nilai, desain kerja yang memberi otonomi, serta perlindungan terhadap kesejahteraan. Faktor tersebut bekerja melalui kepuasan kerja, keterikatan, komitmen afektif, perceived autonomy, person-organization fit, dan well-being.

Temuan utama penelitian ini adalah bahwa retensi tidak dapat diperlakukan sebagai program tunggal. Organisasi perlu membangun sistem pengalaman kerja yang konsisten antara janji dan praktik. Strategi paling efektif bukan memilih antara gaji atau makna, fleksibilitas atau kolaborasi, maupun pengembangan atau kinerja, melainkan merancang kombinasi yang adil dan sesuai konteks. Dengan pendekatan tersebut, loyalitas Generasi Z dapat dipahami bukan sebagai sifat bawaan, tetapi sebagai hasil hubungan pertukaran yang berkualitas antara karyawan dan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2024). Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 22. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02472-6>
- Brown, D. M. (2025). How internal marketing can increase the satisfaction and retention of Generation Z employees in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 43(5), 1122–1145. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2024-0049>
- Chen, X., Al Mamun, A., Hoque, M. E., Wan Hussain, W. M. H., & Yang, Q. (2023). Work design, employee well-being, and retention intention: A case study of China's young workforce. *Heliyon*, 9(5), e15742. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15742>
- Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: A conceptual framework. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2343–2364. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2020-0311>
- Kgarimetsa, T. S., & Naidoo, C. (2024). Effect of employee recognition and flexible working arrangement on Generation Z retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, a2770. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2770>
- Mabaso, C. (2025). Reward preferences to attract and retain Generation Z. *Acta Commerci*, 25(1), a1345. <https://doi.org/10.4102/ac.v25i1.1345>
- Meilani, Y. F. C. P., Tan, J. D., Murwani, F. D., Bernarto, I., & Sudibjo, N. (2021). Motivating and retaining Generation Z faculty members in private universities. *Journal of Educational and Social Research*, 11(1), 245–255. <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0022>
- Novanantha, E. (2025). Key drivers of Gen Z employee retention in Indonesia's heavy equipment industry. *Journal Integration of Management Studies*, 3(3). <https://doi.org/10.58229/jims.v3i3.361>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the

- uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Protsiuk, O. (2024). The mediation effect of supervisor support and total rewards on the relationship between flexible work arrangements and turnover intentions in Gen Z. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(5), 1349–1367. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2024-4418>
- Rohayati, T., Destalani, A. A., Arizka, H. D., Fahrezi, M. D., & Dwidienawati, D. (2023). Impact of job satisfaction, positive organisational culture and meaningful work on turnover intention in Gen Z. *WSEAS Transactions on Systems*, 22, 613–621. <https://doi.org/10.37394/23202.2023.22.62>
- Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M., & Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102822. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>
- Salem, M. R. M. (2025). Designing future-ready workplaces: How Gen Z's preferred work type influence retention intention; mediating role of perceived autonomy in Malaysian SMEs. *Future Business Journal*, 11, 211. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00643-2>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Kalis, M. C. I., & Hendri, M. I. (2024). The influence of reward, work-life balance on employee retention: The mediating effect of job satisfaction Generation Z employees in West Kalimantan. *Journal of Management Science*, 7(1), 270–279.
- Tran, T. T., et al. (2025). Determinants influencing job-hopping behavior and turnover intention: An investigation among Gen Z in the marketing field. *Asia Pacific Management Review*, 30(2), 100358. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2025.100358>