JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i6
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 9 Juni 2026 | **Revised:** 6 Juli 2026 | **Accepted:** 19 Juli 2026

Faktor Penentu Talent Retention Generasi Z: Sebuah Tinjauan Literature Kontemporer

Prasiska Yunitatriutami[1], Achmad Fauzi[2], Tsabita Chaerunisa Tandriajeng[3], Valentina Yuhajnora Rosari[4]
[1]Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, prasiska09@gmail.com
[2]Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, achmad_fauzioke@yahoo.com
[3]Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, tsabitaht.07@gmail.com
[4]Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, valentinayuhajnurarosari@gmail.com

Corresponding Author: prasiska09@gmail.com[1]

Abstract: *The entry of Generation Z into the workforce brings new dynamics that challenge the traditional human resource management paradigm, particularly due to the tendency for high career mobility (job hopping). This article aims to identify and map the determinants of Generation Z talent retention through a Systematic Literature Review (SLR) approach following the PRISMA 2020 protocol. A total of 16 articles published between 2018 and 2025 from Google Scholar, Scopus, and Web of Science databases were synthesized. The findings consolidate retention predictors into three main latent variables: (1) well-being and wellbeing, (2) organizational work environment, and (3) job development and satisfaction. The analysis shows that Generation Z retention requires a holistic approach that integrates collaboration, inclusive culture, servant leadership, job fit, and the use of generative AI in talent management. The practical implications of this study emphasize the need to recalibrate retention policies to be adaptive to the unique characteristics and expectations of Generation Z.*

Keyword: *Talent Retention, Generation Z, Systematic Literature Review, Compensation, Work Environment, Job Satisfaction, Servant Leadership, Generative AI*

Abstrak: Masuknya Generasi Z ke dalam angkatan kerja membawa dinamika baru yang menantang paradigma manajemen sumber daya manusia tradisional, terutama karena kecenderungan mobilitas karir tinggi (*job hopping*). Artikel ini bertujuan mengidentifikasi dan memetakan faktor-faktor penentu retensi talenta Generasi Z melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) yang mengikuti protokol PRISMA 2020. Sebanyak 16 artikel terbitan 2018-2025 dari basis data *Google Scholar, Scopus, dan Web of Science* disintesis. Temuan mengonsolidasikan prediktor retensi ke dalam tiga variabel laten utama: (1) kompensasi dan kesejahteraan, (2) lingkungan kerja organisasional, dan (3) pengembangan serta kepuasan kerja. Analisis menunjukkan bahwa retensi Generasi Z memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan fleksibilitas kerja, budaya inklusif, *servant leadership*, *job-fit*, serta pemanfaatan *generative* AI dalam manajemen talenta. Implikasi praktis dari kajian ini menekankan perlunya kalibrasi ulang kebijakan retensi agar adaptif terhadap karakteristik dan

ekspektasi unik Generasi Z.

Kata Kunci: Retensi Talenta; Generasi Z; Tinjauan Literatur Sistematis; Kompensasi; Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja; Kepemimpinan Pelayan; AI Generatif.

PENDAHULUAN

Beberapa tahun terakhir ini, dunia kerja mengalami pergeseran fundamental dalam bekerja yang dipicu oleh masuknya Generasi Z atau dikenal dengan Gen Z ke dalam Angkatan kerja. Generasi ini, yang menurut Dimock (2019) lahir dalam rentang tahun 1997 hingga 2012, tumbuh di era digital dan terbiasa dengan akses informasi serta teknologi yang meluas. Mereka membawa serangkaian ekspektasi baru terhadap dunia kerja yang secara signifikan berbeda dari generasi-generasi sebelumnya, termasuk tuntutan akan fleksibilitas, keseimbangan hidup-kerja, serta pencarian makna dalam setiap aktiitas profesional (Seemiller & Grace, 2019). Meskipun menawarkan keunggulan berupa kelincahan digital dan kapasitas inovatif, kehadiran Generasi Z menghadirkan tantangan serius bagi organisasi dalam menjaga stabilitas tenaga kerja.

Menurut riset Gallup 2026 dalam *State of the Global Workplace: 2026 Report*, menyebutkan di tahun 2025, keterlibatan karyawan global menurun untuk kedua kalinya, berturut-turut ke level terendah sejak tahun 2020. Keterlibatan karyawan di dunia telah turun 20% dari puncaknya pada tahun 2022 sebesar 23%, dengan margin kesalahan kurang dari ±0,1 poin *persentase.* Terlepas dari itu*,* keterlibatan karyawan menyumbang 8 poin *persentase* lebih tinggi daripada pengukuran pertama Gallup pada tahun 2009 dan 5 poin lebih tinggi daripada satu dekade lalu. Setiap poin *persentase* tersebut mewakili sekitar 21 juta karyawan yang bekerja di berbagai organisasi.

Meskipun demikian, beberapa tahun terakhir menimbulkan kekhawatiran untuk pertama kalinya keterlibatan global menurun selama dua tahun berturut-turut. Penurunan terbesar terjadi di Asia Selatan (-5 poin). Tahun lalu, rendahnya keterlibatan merugikan perekonomian dunia sekitar $10 triliun dalam bentuk hilangnya produktivitas, atau 9% dari Produk Domestik Bruto (PDB). Keterlibatan mengukur adanya keterikatan psikologis yang dimiliki pekerja terhadap pekerjaan, tim, dan perusahaan tempat mereka bekerja.

Di Indonesia, khususnya pada sektor *startup* dengan pertumbuhan tinggi, tingkat *turnover* (niat berhenti bekerja) karyawan Generasi Z tercatat melampaui 10% (Hidayatullah, M et al., 2025) sebuah angka yang secara langsung mengancam stabilitas operasional dan menekan biaya rekrutmen secara drastis. Tantangan serupa juga teramati oleh industri konvensional seperti perbankan, manufaktur, dan energi, di mana beban kerja yang berlebihan serta kurangnya fleksibilitas menjadi pemicu utama keinginan keluar dari organisasi (Barrio, 2022). Modal manusia *(human capital)* diakui secara luas sebagai aset paling strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif (Noe et al., 2023), sehingga kegagalan dalam mempertahankan talenta terbaik akan berdampak langsung pada penurunan kinerja organisasi secara makro.

Talent retention atau kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan berkualitas, merupakan isu strategis yang semakin mendesak seiring dengan proyeksi bahwa Generasi Z akan mendominasi komposisi tenaga kerja global dalam beberapa dekade mendatang (Csekő & Härtel, 2024). Pemahaman yang komprehensif terhadap faktor-faktor determinan yang memengaruhi niat bertahan (*retention intention*) karyawan Generasi Z menjadi prasyarat bagi perumusan strategi retensi yang efektif dan berkelanjutan. Berbeda dengan tinjauan sebelumnya oleh Csekő & Härtel (2024) yang berfokus pada manajemen talenta secara umum, artikel ini secara khusus menguji faktor-faktor penentu retensi dengan pendekatan SLR terbaru dan mengintegrasikan variabel moderasi seperti teknologi AI. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memetakan faktor-faktor determinan tersebut melalui pendekatan *Systematic Literature Review.*

Tinjauan Literature

Kompensasi dan Kesejahteraan

Kompensasi didefinisikan sebagai seluruh bentuk imbalan finansial dan nonfinansial yang diberikan organisasi atas kontribusi karyawan (Asraf, A., et al., 2025; Sudaryo et al., 2019). Kesejahteraan karyawan mengacu pada fasilitas dan tunjangan yang bertujuan meningkatkan kualitas hidup dan kenyamanan kerja (Hamali, 2023). Dalam konteks Generasi Z, kompensasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap retensi, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja (Adiatma et al., 2025). Selain gaji, fleksibilitas kerja dan *work-life balance* menjadi prediktor fundamental yang tidak kalah penting (Ratnasari & Bakri, 2024; Circles, 2024).

Berbeda dengan Generasi X yang cenderung memprioritaskan stabilitas pekerjaan dan jenjang karier yang terstruktur sebagai pertimbangan utama bertahan di sebuah organisasi (Yuniarto, 2019). Generasi Milenial berada di antara dua kutub mereka menghargai *work-life balance* dan pertumbuhan karier, tetapi masih relatif toleran terhadap struktur organisasi yang hierarkis (IDN Research Institute, 2024; Mawaddah, 2025). Kusumaningrum et al. (2025) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keseimbangan hidup dan kepuasan kerja Generasi Z. Sejalan dengan itu, studi Ramadhan & Rahmawati (2024) menegaskan bahwa sistem kerja hybrid dengan fleksibilitas tinggi meningkatkan kepuasan kerja Gen Z dan Milenial.

Generasi Z menempatkan fleksibilitas dan otonomi sebagai kebutuhan mendasar, bukan sekadar nilai tambah. Francis dan Sandhya (2024) menunjukkan fleksibilitas kerja dan sistem penghargaan berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya memperkuat niat bertahan karyawan Generasi Z. Pekerja lintas generasi di Indonesia menemukan bahwa Gen Z dan Milenial lebih menyukai model kerja fleksibel seperti *work from anywhere* dan hybrid, sementara Gen X cenderung lebih nyaman dengan model kerja dari kantor (GoodStats, 2024). Aspek pembeda lainnya adalah orientasi terhadap makna pekerjaan. Survei Deloitte (2024), menemukan bahwa 86% Generasi Z menyatakan bahwa pekerjaan yang bermakna (*purpose-driven work*) merupakan elemen esensial bagi kepuasan kerja mereka, dan 50% di antaranya pernah menolak tawaran pekerjaan atau penugasan karena nilai organisasi tidak sejalan dengan nilai pribadi mereka.

Lingkungan Kerja Organisasional

Sedarmayanti (2017), mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas, bahan, suasana, metode kerja, dan pengaturan kerja yang dihadapi pegawai ketika menjalankan pekerjaannya. Kemudian diperluas lagi oleh Afandi (2018), yang mendefinisikan lingkungan kerja meliputi segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerja yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan, seperti fasilitas kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan suasana organisasi. Kasmir (2019), menekankan aspek kenyamanan dengan menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi yang mampu memberikan rasa aman, nyaman, dan mendukung pegawai untuk bekerja secara optimal.

Secara konseptual, lingkungan kerja diklasifikasikan ke dalam dua dimensi utama, yaitu lingkungan kerja fisik (pencahayaan, suhu, kebersihan, tata ruang, keamanan, fasilitas) dan lingkungan kerja nonfisik (hubungan antarpegawai, dinamika atasan-bawahan, komunikasi organisasi, budaya organisasi, dukungan kerja). Dalam konteks retensi Generasi Z, budaya organisasi yang kolaboratif dan inklusif secara signifikan meningkatkan retensi (Indriani & Rahayu, 2023). Gaya kepemimpinan servant leadership terbukti sangat efektif dalam meningkatkan komitmen karyawan Generasi Z. Putri et al. (2025) menemukan bahwa servant leadership secara langsung berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, tetapi dalam kondisi *ethical climate* yang terlalu tinggi justru berpotensi meningkatkan *turnover intention*. Hal ini

menjadi poin kritis yang menunjukkan bahwa penerapan *servant leadership* harus mempertimbangkan konteks budaya organisasi dan iklim etika yang berlaku. Sementara Morrison (2024), mengonfirmasi korelasi positif antara servant leadership dan keterlibatan kerja Generasi Z, dengan dimensi *emotional healing dan helping subordinates grow and succeed* yang paling signifikan.

Selain faktor kepemimpinan, proses onboarding organisasional memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap retensi karena membangun kelekatan tempat kerja (workplace attachment) sejak awal masa kerja (Syahputra & Hendarwan, 2023). Mosca dan Merkle (2024), menekankan pentingnya onboarding yang disesuaikan dengan karakteristik Generasi Z, mencakup pemanfaatan teknologi inovatif dan pembentukan persepsi budaya organisasi yang positif. Ekspektasi Generasi Z terhadap efisiensi teknologi juga mendorong organisasi untuk mengadopsi inovasi seperti generative AI. Song et al. (2025), mengidentifikasi bahwa implementasi *Generative* AI dalam manajemen talenta memungkinkan personalisasi pengalaman karyawan, otomasi rekrutmen, hingga kemampuan analitik prediktif untuk mendeteksi risiko atrisi sedini mungkin.

Pengembangan dan Kepuasan Kerja

Pengembangan kerja mengacu pada proses peningkatan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mampu bekerja lebih baik serta siap menghadapi tanggung jawab yang lebih besar. Priansa (2016), mendefinisikan pengembangan sebagai usaha organisasi untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan (Robbins & Judge, 2017). Hal ini mencerminkan keadaan emosional karyawan dalam memandang pekerjaannya, apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Dalam konteks retensi Generasi Z, *job-fit* terbukti sebagai prediktor retensi yang sangat kuat (Wibowo & Pratama, 2024). Kampouri (2020), mengembangkan model person-organization fit untuk Generasi Z dan menemukan bahwa keselarasan antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan budaya serta nilai-nilai organisasi merupakan faktor penentu krusial. (Alnakhli dan Hoyle,2025), mengidentifikasi adanya titik temu *(sweet spot)* yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan talenta Generasi Z melalui penyesuaian strategi rekrutmen yang selaras dengan sifat-sifat berorientasi otonomi. Generasi Z sangat menghargai kesempatan pengembangan profesional; ketersediaan jalur karir yang jelas, program pelatihan terstruktur, dan budaya umpan balik memperkuat niat mereka untuk bertahan (Csekő & Härtel, 2024; Deloitte, 2024). Achmad et al. (2023) membuktikan bahwa pengembangan talenta berpengaruh signifikan terhadap niat bertahan karyawan Generasi Z, dengan kepuasan kerja dan *employee engagement* berperan sebagai mediator. Namun, Tran et al. (2023) di Vietnam menemukan bahwa komitmen afektif memediasi hubungan antara kelelahan emosional dan *turnover intention*, sementara hubungan langsung antara kepuasan kerja dan *turnover intention* justru tidak signifikan, menunjukkan kompleksitas mekanisme retensi pada Generasi Z.

METODE

Studi ini menggunakan metodologi *System Literature Review* (SLR) yang disusun untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis bukti empiris mengenai strategi manajemen talenta dan faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z secara komprehensif dan sistematis. Pendekatan *System Literature Review* (SLR) dipilih karena untuk mengintegrasikan temuan dari berbagai studi menggunakan metodologi yang ketat, mengurangi bias, dan memberikan ringkasan berbasis bukti yang andal tentang topik penelitian (Moher dkk., 2015). Studi ini mengikuti pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020 guna memastikan transparansi dan kualitas artikel. Pertanyaan

penelitian ditetapkan berdasarkan kerangka PICO: populasi (karyawan Generasi Z), intervensi (faktor-faktor retensi berupa kompensasi, lingkungan kerja, dan pengembangan karir), dan *outcome* (retensi, *turnover intention*) dalam konteks berbagai sektor organisasi. Penelusuran literatur dilakukan menggunakan basis data akademik utama: *Google Scholar, Scopus, dan Web of Science*. Pencarian menggunakan boolean query terstruktur sebagai berikut: ("*talent retention" OR "employee retention" OR "turnover intention") AND ("Generation Z" OR "Gen Z" OR "iGen") AND ("compensation" OR "work environment" OR "job satisfaction" OR "servant leadership" OR "work-life balance")*. Pencarian dibatasi pada publikasi dari tahun 2018 hingga 2025. Proses seleksi mengikuti alur PRISMA dari total artikel yang teridentifikasi, duplikat dihapus, kemudian dilakukan skrining berdasarkan judul dan abstrak, diikuti penilaian kelayakan teks penuh, sehingga diperoleh 16 artikel yang memenuhi kriteria inklusi untuk disintesis.

Studi yang diterbitkan sebagai artikel jurnal berfokus pada retensi karyawan, retensi talenta, atau pergantian karyawan yang melibatkan Generasi Z (berusia 18-28 tahun) serta diterbitkan dalam bahasa Inggris atau Indonesia, menggunakan desain metode kualitatif *System Literature Review.*



Gambar 1. Diagram Prisma

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Tahun	Tujuan Studi	Metode	Sampel	Faktor yang Ditemukan
1	**Rohendra et al. (2024)**	Mengidentifikasi faktor retensi Gen Z di startup Indonesia	Kuantitatif deskriptif; Analisis Faktor Konfirmatori (CFA).	97 responden Gen Z	Ditemukan 6 faktor: kepemimpinan, stres kerja, penghargaan, kompensasi, pengembangan, dan kepuasan.
2	**Sumarsid & Permatasari (2025)**	Menguji faktor retensi staf Gen Z di perbankan	Kuantitatif; SPSS 24.0.	385responden di Bank X Indonesia	Budaya organisasi, pelatihan, dan *job-fit* berpengaruh positif terhadap retensi. *Job-fit* memiliki korelasi paling kuat.

3	**Pandita & Ray (2018)**	Meta-analisis pengaruh talent management & engagement terhadap retensi	*Systematic Literature Review*	Data sekunder (meta-analisis)	Sinkronisasi manajemen talenta dan (*engagement*) menghasilkan retensi talenta yang lebih baik melalui ikatan emosional.
4	**Salleh et al. (2024)**	Menguji kepuasan kerja sebagai mediator retensi di O&G Malaysia	Kuantitatif; Smart-PLS 4	155 responden di industri O&G Malaysia.	Pertumbuhan karier & dukungan supervisor berpengaruh positif pada kepuasan, sementara beban kerja berpengaruh negatif. Kepuasan kerja Memediasi retensi talenta.
5	**Lourenço & Rodrigues (2025)**	Menguji peran mediasi *workplace attachment* dalam *onboarding*-retensi	Kuantitatif; *Process Macro*	227 profesional aktif di Portugal.	Investasi organisasi pada praktik *onboarding* meningkatkan retensi. Kelekatan tempat kerja (*workplace attachment*) sebagai mediasi yang kuat.
6	**Arora & Damarla (2025)**	Mengulas peran GAI dalam manajemen talenta dan retensi	literatur sistematis riset (2021-2024)	Data sekunder	GAI dapat memprediksi risiko atrisi dan mempersonalisasi jalur karier. Namun, terdapat tantangan etika, bias algoritma, dan masalah privasi data.
7	**Mayangsari & Sari (2026)**	Menguji pengaruh lingkungan kerja, kepuasan, dan kompensasi terhadap retensi Gen Z	Kuantitatif; regresi linier berganda.	100 responden Gen Z di Surakarta	Lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kompensasi berpengaruh positif signifikan secara parsial dan simultan.
8	**Tanoto, S. R., & Tami, E. G. (2024).**	Menyelidiki hubungan antara keseimbangan kerja-hidup, retensi karyawan, dan niat berhenti kerja di antara karyawan Generasi Z	Kuesioner online, PLS-SEM	373 responden Generasi Z Industri di Indonesia	Keseimbangan kerja-hidup memengaruhi retensi karyawan, niat berhenti kerja, dan keterikatan kerja. Selain itu, keterikatan kerja memberikan dampak pada retensi karyawan dan niat berhenti kerja.
9	**Adiatma, et al. (2025).**	Menyelidiki bagaimana gaji memengaruhi kepuasan kerja dan retensi karyawan	Kuantitatif eksploratif: regresi linier, uji t, uji sobel	80 responden Gen Z Surabaya	Gaji berdampak signifikan pada kepuasan kerja dan retensi. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi: sebagai mediator gaji dan retensi.

10	**Salleh et al. (2024)**	Mengeksplorasi hubungan beban kerja, pertumbuhan karier, dukungan sosial, dan retensi.	Kuantitatif; PLS SEM menggunakan SmartPLS 4.	155 responden O&G Malaysia	Pertumbuhan karier dan dukungan supervisor positif pada kepuasan kerja; Kepuasan kerja memediasi retensi.
11	**Škerháková et al. (2022)**	Menganalisis anteseden niat bertahan karyawan berbakat	Kuantitatif; Kuesioner Likert 5	Karyawan berbakat di 2 perusahaan Brazil	Niat menjadi faktor 86% alasan bertahan; pengaruh makroekonomi, sosial, dan kepribadian individu
12	**Sembiring & Damayanti (2023)**	Menguji peran mediasi *talent management* pada kinerja organisasi	*Literature review;* 15 literatur (2020–2025)	Data sekunder	Retensi talent gen Z dipengaruhi oleh faktor Psikologis, Organisasi, dan Inovasi; *work-life balance* menjadi variabel fundamental.
13	**Mazlan & Jambulingam (2023)**	Mengulas tantangan *talent retention* secara literatur	*Narrative literature review* (2015–2022)	Data sekunder	Tantangan retensi: jenjang karier, kesejahteraan, persaingan industri, globalisasi dan pekerjaan baru
14	**Ristiani & Muslim (2026)**	Mengulas talent management dan servant leadership sebagai strategi retensi Gen Z	Literature review; 45 publikasi (2015–2025)	Data sekunder	*Talenta management* Positif terhadap retensi; *servant leadership* berperan penting meningkatkan kepuasan, komitmen, dan niat retensi karyawan muda; *engagement* sebagai mediator: budaya organisasi mempengaruhi retensi
15	**Khasanah, et al (2025)**	Menguji pengaruh beban kerja, kompensasi, dan kepuasan terhadap loyalitas Gen Z	Kuantitatif; kuesioner	90 karyawan Gen Z	Beban kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan Gen Z
16	**Hidayatullah, M., Hairul Hatami, & Achmad Fauziannor. (2025).**	Memetakan faktor retensi Gen Z di Indonesia berbasis SLR	Literature review; 35 penelitian (2013–2024)	Data sekunder	Fleksibilitas kerja, pengembangan karier, kompensasi yang kompetitif, dan budaya organisasi yang berinovasi meningkatkan loyalitas Generasi Z

Tabel 2. Kriteria Jurnal

No	Kriteria Inklusi	Kriteria Ekslusi
1	Artikel jurnal yang ditinjau sejawat *(pre-reviewed*	Artikel editorial, opini, atau ulasan singkat
2	Berbahasa Inggris atau Indonesia	Publikasi setelah 2018
3	Periode publikasi 2018-2026	
4	Membahas setidaknya satu dari variabel utama	Metodologi tidak jelas atau tidak dapat diverifikasi
5	Tersedia di *Goggle Scholar, Web of Science, Scopus*	

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan ekstraksi data dari berbagai studi lintas sektor, faktor-faktor yang memengaruhi retensi talenta Generasi Z dapat dikonsolidasikan ke dalam tiga variabel laten utama yang saling berkaitan. Ketiga variabel tersebut tidak berdiri secara independen, melainkan membentuk jaringan hubungan yang kompleks di mana satu variabel dapat memperkuat atau memediasi pengaruh variabel lainnya terhadap keputusan retensi karyawan.

Kompensasi dan Kesejahteraan

Meskipun literatur sering menyoroti pencarian makna dalam pekerjaan sebagai prioritas Generasi Z, temuan SLR ini mengonfirmasi bahwa kompensasi finansial tetap menjadi landasan fundamental bagi retensi. Hidayatullah et al. (2025), menunjukkan bahwa sistem penghargaan, gaji, bonus, dan kompensasi yang kompetitif merupakan faktor dominan yang menekan niat keluar karyawan di sektor startup Indonesia. Adiatma et al. (2025) juga membuktikan jalur mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan Generasi Z, mengindikasikan bahwa kompensasi bekerja melalui mekanisme psikologis berupa kepuasan kerja yang dihasilkan. Lebih dari sekadar nominal gaji, kesejahteraan dalam bentuk keseimbangan kehidupan kerja *(work-life balance)* dan fleksibilitas teridentifikasi sebagai prediktor fundamental. Ratnasari dan Bakri (2024) menemukan bahwa *work-life balance* memengaruhi retensi karyawan, *turnover intention*, dan *job embeddedness* secara simultan. Organisasi yang menawarkan lingkungan kerja yang fleksibel dan kompensasi berbasis penghargaan terbukti jauh lebih efektif dalam mempertahankan karyawan muda (Circles, 2024).

Lingkungan Kerja Organisasional

Lingkungan makro di dalam perusahaan memainkan peran kritis dalam mengikat karyawan secara emosional dan membangun komitmen jangka panjang. Budaya organisasi yang kolaboratif dan inklusif secara signifikan meningkatkan retensi (Indriani & Rahayu, 2023), sementara servant leadership terbukti efektif menurunkan *turnover intention* melalui pembentukan hubungan pertukaran sosial yang positif (Morrison, 2024; Putri et al., 2025).

Namun, Putri et al. (2025) mengungkap temuan paradoks bahwa servant leadership juga dapat secara positif memengaruhi iklim etis yang berprinsip, yang justru meningkatkan *turnover intention,* menandakan adanya efek ganda yang perlu dikelola secara cermat. Proses onboarding yang efektif memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap retensi karena membangun *workplace attachment* sejak awal masa kerja (Syahputra & Hendarwan, 2023). *Great Place to Work* (2024) melaporkan bahwa karyawan Generasi Z tiga kali lebih mungkin bertahan di organisasi ketika mereka merasakan bahwa pekerjaan mereka memiliki makna khusus dan ketika diberikan fleksibilitas dalam memilih model kerja. Integrasi teknologi, khususnya *generative* AI, juga mendorong personalisasi pengalaman karyawan dan kemampuan analitik prediktif untuk mendeteksi risiko atrisi sedini mungkin (Song et al., 2025).

Pengembangan dan Kepuasan Kerja

Pilar ketiga berkaitan erat dengan proyeksi masa depan karyawan di dalam perusahaan dan kecocokan peran mereka dengan aspirasi individu. *Job-fit* terbukti sebagai prediktor retensi yang sangat kuat pada sektor perbankan (Wibowo & Pratama, 2024), dan model *person-organization fit* menunjukkan bahwa keselarasan nilai antara individu dan organisasi menjadi kunci keputusan bertahan Generasi Z (Kampouri, 2020). Pertumbuhan karir dan pembelajaran berkelanjutan sangat dihargai oleh Generasi Z; ketersediaan jalur karir yang jelas, program pelatihan terstruktur, mentoring yang bermakna, serta budaya umpan balik secara konsisten memperkuat niat mereka untuk bertahan (Csekő & Härtel, 2024; Deloitte, 2024). Achmad et al. (2023) membuktikan bahwa pengembangan talenta berpengaruh positif terhadap niat bertahan, dengan kepuasan kerja dan employee engagement sebagai mediator yang signifikan. Kepuasan kerja secara konsisten terbukti mampu memediasi hubungan antara dukungan supervisor dan pertumbuhan karir terhadap keputusan untuk tetap bertahan (Achmad et al., 2023; Saputra & Wibowo, 2024). Namun, Tran et al. (2023) menghadirkan temuan yang lebih bernuansa dengan menunjukkan bahwa komitmen afektif memediasi hubungan antara kelelahan emosional dan turnover intention, sementara hubungan langsung antara kepuasan kerja dan *turnover intention* justru tidak signifikan pada konteks Gen Z Vietnam. Temuan ini menggarisbawahi bahwa mekanisme retensi pada Generasi Z bersifat kompleks dan kontekstual, di mana faktor emosional dan komitmen afektif mungkin memainkan peran yang lebih dominan dibandingkan evaluasi kognitif terhadap kepuasan kerja semata.

Kerangka Konseptual

Variabel Independen

Penelitian ini mengidentifikasi empat dimensi utama yang mempengaruhi retensi karyawan Gen Z, yaitu: (1) Motivasi Belajar & Pengembangan Karier, (2) Kompensasi & *Benefits*, (3) Lingkungan Kerja & *Work-Life Balance,* dan (4) Kepemimpinan & Budaya Organisasi. Dari keempat faktor ini yang berfungsi sebagai pendorong utama dalam keputusan karyawan Gen Z untuk bertahan dalam organisasi.

Variabel Mediator

Pengaruh variabel independen terhadap retensi tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh tiga mekanisme psikologis karyawan:

1. Kepuasan Kerja *(Job Satisfaction)* memediasi pengaruh beban kerja dan pengembangan karier terhadap retensi
2. Kelekatan Tempat Kerja *(Workplace Attachment)* memediasi pengaruh program onboarding dan orientasi pelatihan terhadap retensi
3. Keterlibatan Karyawan *(Employee Engagement)* memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap retensi.

Variabel Moderator

Hubungan-hubungan di atas selanjutnya dimoderasi oleh faktor kontekstual:

1. Dukungan Sosial *(Social Support)* untuk memperkuat atau melemahkan pengaruh motivasi terhadap retensi karyawan.
2. Dukungan Supervisor *(Supervisor Support)* untuk memoderasi pengaruh berbagai faktor independen terhadap kepuasan kerja.

Variabel Proses

Realisasi dari variabel independen diwujudkan melalui program-program praktis: (1) Program Onboarding dan (2) Pelatihan & Pengembangan Karyawan yang memfasilitasi karyawan Gen Z untuk mencapai kepuasan dan *engagement* di tempat kerja.

Outcome (Variabel Dependen)

Retensi Karyawan Gen Z yang dipandang sebagai ukuran loyalitas jangka panjang dan intensitas komitmen karyawan untuk bertahan bekerja dalam organisasi.



Gambar 2. Kerangka Konseptual
Sumber: Hasil Riset

Secara keseluruhan, kerangka konseptual penelitian ini mengintegrasikan empat dimensi utama (motivasi belajar & pengembangan karier, kompensasi & benefits, lingkungan kerja & work-life balance, serta kepemimpinan & budaya organisasi) sebagai faktor-faktor yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi retensi karyawan Gen Z. Model ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap retensi diproses melalui tiga mekanisme psikologis kepuasan kerja, kelekatan tempat kerja, dan keterlibatan karyawan yang bertindak sebagai variabel mediator. Selain itu, hubungan-hubungan tersebut dipengaruhi oleh konteks dukungan sosial dan dukungan supervisor sebagai variabel moderator, yang memperkuat atau melemahkan intensitas pengaruh. Realisasi praktis dari kerangka ini difasilitasi melalui program *onboarding* dan pelatihan & pengembangan karyawan yang dirancang khusus untuk memenuhi ekspektasi generasi Z. Dengan pendekatan holistik ini, penelitian bertujuan untuk mengungkap mekanisme kompleks bagaimana organisasi dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan Gen Z untuk bertahan dalam jangka panjang, yang pada akhirnya berkontribusi pada stabilitas dan produktivitas organisasi.

KESIMPULAN

Mengelola retensi Generasi Z menuntut organisasi untuk bergerak melampaui pendekatan transaksional tradisional yang semata-merta berfokus pada aspek finansial. Tinjauan literatur sistematis ini menyimpulkan bahwa strategi retensi harus dikalibrasi ulang dengan memfokuskan intervensi pada tiga domain laten yang saling berkaitan. Pertama, memastikan kompensasi dan

kesejahteraan fisik serta mental yang kompetitif, yang mencakup gaji yang memadai, program kesejahteraan holistik, dan fleksibilitas kerja yang responsif terhadap tuntutan *work-life balance*. Kedua, membangun lingkungan kerja organisasional yang didukung oleh kepemimpinan partisipatif, budaya inklusif, proses onboarding yang bermakna, serta inovasi teknologi termasuk pemanfaatan generative AI. Ketiga, menjamin pengembangan karir yang terstruktur dan dibarengi dengan kepuasan kerja serta kesesuaian peran *(job-fit)* yang memperhatikan dimensi individualitas karyawan.

Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan ketiga elemen ini secara holistik akan memiliki resiliensi yang lebih tinggi dalam mempertahankan talenta kunci di tengah iklim pasar tenaga kerja yang dinamis. Studi ini mengakui beberapa keterbatasan, termasuk ketergantungan pada literatur sekunder yang mungkin memiliki bias publikasi serta terbatasnya cakupan geografis yang masih didominasi oleh studi dari Asia Tenggara. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi empiris primer yang menguji model integratif ketiga variabel laten ini secara kuantitatif, serta memperluas cakupan geografis dan sektoral untuk meningkatkan generalisabilitas temuan.

REFERENSI

Achmad, L. I., Noermijati, R., & Irawanto, D. W. (2023). Job satisfaction and employee engagement as mediators of the relationship between talent development and intention to stay in Generation Z workers. International Journal of Professional Business Review, 8(1), 1–19. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.814

Adiatma, et al. (2025). The influence of compensation on employee retention and job satisfaction as mediating variables in Generation Z. Relevan Journal, 8(1), 359–374.

Afandi, P. (2018). Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator. Zanafa Publishing.

Alnakhli, H., & Hoyle, J. (2025). Is it a good “fit”? In search of Gen Z sales talents model of person-environment fit. Journal of Selling, 25(1), 51–68.

Andita D, Ray S (2018), "Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention". Industrial and Commercial Training, Vol. 50 No. 4 pp. 185–199, doi: https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073

Arora, R., & Damarla, R. B. (2025). A review on generative AI powered talent management, employee engagement and retention strategies: Applications, benefits, and challenges. Procedia Computer Science, 260, 683-691.

Asraf, A., et al. (2025). Menciptakan nilai melalui sumber daya manusia. PT Raja Grafindo Persada.

Barrio, M. L. (2022). An investigation into the factors affecting turnover of Generation Z employees in the HR function in Ireland [Master’s thesis, National College of Ireland]. Norma Repository.

Circles. (2024). Gen Z and work-life balance: How to address it. https://www.circles.com/resources/addressing-the-work-life-balance-and-well-being-demands-of-younger-generations

Csekő, K., & Härtel, C. E. J. (2024). Talent management and Generation Z: A systematic literature review. Administrative Sciences, 14(3), 49.
https://doi.org/10.3390/admsci14030049

Deloitte. (2024). Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world. Deloitte Global.

Dimock, M. (2019, January 17). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/

Francis, T., & Sandhya, R. (2024). Work flexibility and rewards affect Gen Z employee retention through job satisfaction mediation.

Francis, F., & Sandhya, S. (2024). Fleksibilitas Kerja dalam Kajian SDM. Jurnal MSDM, 1(1). https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.305.

GoodStats. (2024). Sistem Kerja yang Disukai Gen Z, Milenial, dan Gen X. https://data.goodstats.id/statistic/sistem-kerja-yang-disukai-gen-z-milenial-dan gen-x-KjHAc

Great Place to Work. (2024). Onboarding Gen Z: How to connect with Gen Z in the workplace. https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/onboarding-gen-z-how-to-connect-with-the-most-connected-generation.

Hamali, A. Y. (2023). Pemahaman manajemen sumber daya manusia. PT Buku Seru. Handoko, T. H. (2014). Manajemen personalia dan sumber daya manusia. BPFE. Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi). Bumi Aksara.

Hidayatullah, M., Hairul Hatami, & Achmad Fauziannor. (2025). Retensi Karyawan Generasi Z di Indonesia Berdasarkan Kajian Literatur Sistematis. Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen, 3(2), 01–16. https://doi.org/10.59031/jkpim.v3i2.601

IDN Research Institute. (2024). Survei Preferensi Karier Milenial dan Gen Z di Indonesia. Mawaddah, N. (2025). Fenomena Work-Life Balance di Kalangan Milenial.

Indriani, S., & Rahayu, M. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap retensi karyawan Generasi Z di sektor perbankan. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 12(1), 45–60.

Kampouri, S. (2020). A person-organization fit model of Generation Z: Preliminary studies.
Journal of Economics, Management and Innovation, 16(4), 89–105.

Kasmir. (2019). Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik). PT Raja Grafindo Persada.

Kaswan. (2012). Manajemen sumber daya manusia. Mitra Wacana Media.

Khasanah, K.M., Reskiputri, T.D., & Murtaliningtyas, W. (2025). Gen Z Workforce Retention: Compensation, Satisfaction and Workload. Jurnal Comparative: Ekonomi dan Bisnis.

Kusumaningrum, A., Yacub, R., Prihantoro, K., Priadi, M. D., & Herlina. (2025). Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Keseimbangan Hidup Generasi Z. IJEB, 3(2). https://doi.org/10.58818/ijeb.v3i2.155

Lourenço, B., & Rodrigues, R. (2025). Organisational onboarding and talent retention: The mediating role of workplace attachment and supervisor support. Social Sciences & Humanities Open, 12, 101909.

Mayangsari, D. A., & Sari, P. O. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Kota Surakarta. Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 3(1), 1133-1147.

Mazlan, M. R. M., & Jambulingam, M. (2023). Challenges of talent retention: A review of literature. Journal of Business and Management Review, 4(2), 078-091.

Mosca, J. B., & Merkle, J. F. (2024). Strategic onboarding: Tailoring Gen Z transition for workplace success. Journal of Business Diversity, 24(1), 1–18.

Morrison, M. H. (2024). Servant leadership impact on Generation Z employees' workplace engagement [Doctoral dissertation, Walden University].

Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., & PRISMA-P Group. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. Systematic Reviews, 4(1), 1. https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). Human resource management: Gaining a competitive advantage (12th ed.). McGraw-Hill.

Priansa, H. (2016). Manajemen perencanaan dan pengembangan SDM. Alfabeta.
Putri, S. D. T., Salendu, A., & Pahlawan, A. W. (2025). Understanding turnover intention in Gen Z: Servant leadership and ethical climate in organization. JRAMMR, 5(1), 216–230.
Ramadhan, N. R., & Rahmawati, S. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Generasi Z dan Milenial. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 15(3), 336–347. https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.59303
Ratnasari, S. L., & Bakri, M. (2024). Understanding Generation Z: Work-life balance and job embeddedness in retention dynamics.
Ristiani, D., & Muslim, B. L. B. B. (2026). Talent Management and Servant Leadership as Retention Strategies for Generation Z Employees in the Creative Industry: A Systematic Literature Review. Manajemen Bisnis, 16(01), 55-65.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson.
Rohendra, T., Jannah, A. R., & Fahlevi, R. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan Generasi Z pada perusahaan startup di Indonesia tahun 2022. Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah Palopo, 10(2), 352-361.
Rohani Salleh, Sonia Lohana, Vicky Kumar, Siti Nooriza (2024). evaluation of job satisfaction as a mediator: Exploring the relationship between workload, career growth, social support supervisory and talent retention in the oil and gas industry in Malaysia.The Extractive Industries and Society: (17), SSN 2214 790
https://doi.org/10.1016/j.exis.2024.101426.
Saputra, D., & Wibowo, S. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap retensi karyawan Generasi Z di Kota Surakarta. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 18(1), 55–70.
Salleh, R., Lohana, S., Kumar, V., & Nooriza, S. (2024). Evaluation of job satisfaction as a mediator: Exploring the relationship between workload, career growth, social support supervisory and talent retention in the oil and gas industry in Malaysia. The Extractive Industries and Society, 17, 101426.
Sedarmayanti. (2017). Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. PT Refika Aditama.
Seemiller, C., & Grace, M. (2019). Generation Z: A century in the making. Routledge.
Sembiring, E., & Damayanti, N. (2023). Talent attraction, talent retention, and talent management as a mediating on organization performance. Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen, 15(1), 58-76.
Škerháková, V., Korba, P., Harničárová, M., & Taha, V. A. (2022). Talent retention: analysis of the antecedents of talented employees' intention to stay in the organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, *14*(1), 56-67
Song, Z., et al. (2025). A review on generative AI powered talent management, employee engagement and retention strategies. Procedia Computer Science, 242, 1–10.
Sudaryo, Y., Wibowo, A., & Nurdin, I. (2019). Manajemen sumber daya manusia: Kompensasi tidak langsung. Kanisius.
Sumarsid, S., & Permatasari, R. I. (2025). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Staf Di Kalangan Generasi Z Pada Industri Perbankan. Jurnal Ilmiah M-Progress, 15(1), 13-22.
Syahputra, R., & Hendarwan, H. (2023). Onboarding and workplace attachment as predictors of retention among Gen Z employees. Jurnal Ilmu Manajemen, 11(3), 301–315.
Tanoto, S. R., & Tami, E. G. (2024). Understanding Generation Z: Work-life balance and job embeddedness in retention dynamics. *Binus Business Review*, *15*(3), 225-238.
Tran, V. D., et al. (2023). Antecedents of turnover intention among Gen Z in Vietnam: The mediating role of affective commitment. Cogent Business & Management, 10(3), 2267811. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2267811

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, 14(3), 207–222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

Wibowo, A., & Pratama, R. (2024). Job-fit as the most significant predictor of retention in banking sector: A Gen Z perspective. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 19(2), 178–195.

State of the Global Workplace: 2026 Report.(2026). https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Yuniarto, Y. (2019). Menilik Preferensi Pekerjaan pada Kelompok Generasi X. Business Management Journal, 15(1), 1–67.