

Retensi Karyawan Generasi Z Di Indonesia Berdasarkan Kajian Literatur Sistematis

Mahdi Hidayatullah^{1*}, Hairul Hatami², Achmad Fauziannor³

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung
Mangkurat Banjarmasin, Indonesia.

Penulis Korespondensi; Yusufgibs10@gmail.com

Abtrack; This study highlights the retention challenges of Generation Z employees in Indonesia, who have different work preferences from previous generations. Using a Systematic Literature Review (SLR) of 35 studies between 2013-2024, it was found that work flexibility, career development, competitive compensation, and an organizational culture that supports innovation are the main factors that increase Generation Z loyalty. Companies that offer flexible work environments, reward-based compensation systems, and technology-based training and mentoring programs are more effective in retaining young employees. It is recommended that organizations adopt adaptive retention policies, including mental well-being programs, transparent leadership, and optimization of digital technology. Further research is needed to explore the role of mentoring, mental well-being, and the impact of digital work platforms in increasing Generation Z employee engagement.

Keywords: Employee Retention, Generation Z, Work Flexibility, Career Development

Abstrak; Penelitian ini menyoroti tantangan retensi karyawan Generasi Z di Indonesia, yang memiliki preferensi kerja berbeda dari generasi sebelumnya. Dengan menggunakan Systematic Literature Review (SLR) dari 35 penelitian antara 2013-2024, ditemukan bahwa fleksibilitas kerja, pengembangan karier, kompensasi yang kompetitif, dan budaya organisasi yang mendukung inovasi adalah faktor utama yang meningkatkan loyalitas Generasi Z. Perusahaan yang menawarkan lingkungan kerja fleksibel, sistem kompensasi berbasis penghargaan, serta program pelatihan dan mentoring berbasis teknologi lebih efektif dalam mempertahankan karyawan muda. Disarankan agar organisasi mengadopsi kebijakan retensi adaptif, termasuk program kesejahteraan mental, kepemimpinan transparan, dan optimalisasi teknologi digital. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi peran mentoring, kesejahteraan mental, dan dampak platform kerja digital dalam meningkatkan keterikatan karyawan Generasi Z.

Kata Kunci : *Retensi Karyawan, Generasi Z, Fleksibilitas Kerja, Pengembangan Karier*

LATAR BELAKANG

Retensi karyawan menjadi salah satu strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia guna memastikan stabilitas tenaga kerja, meningkatkan produktivitas, serta menjaga daya saing perusahaan. Organisasi yang mengalami tingkat turnover tinggi menghadapi berbagai permasalahan, seperti peningkatan biaya perekrutan, hilangnya tenaga kerja berpengalaman, serta menurunnya efektivitas tim kerja (Handoko, 1992; Tammi et al., 2024). Implementasi strategi retensi yang efektif tidak hanya berkontribusi

terhadap keberlangsungan organisasi, tetapi juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja serta keterikatan karyawan terhadap perusahaan (Robbins & Judge, 2009).

Komposisi tenaga kerja mengalami perubahan signifikan dengan semakin banyaknya Generasi Z yang memasuki dunia kerja. Generasi ini memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari generasi sebelumnya, terutama dalam aspek ekspektasi terhadap pekerjaan. Preferensi terhadap fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, serta peluang pengembangan diri menjadi faktor utama yang mempengaruhi loyalitas dan keberlanjutan kerja Generasi Z dalam sebuah organisasi (Sofianti & Susanto, 2024; Putra et al., 2023). Laporan *LinkedIn Workforce Report* (2024) menunjukkan bahwa tingkat turnover Generasi Z di Indonesia mencapai 54% lebih tinggi dibandingkan Generasi Y dan X dalam lima tahun terakhir. Data ini mengindikasikan adanya tantangan besar bagi organisasi dalam mempertahankan karyawan dari kelompok generasi tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai faktor memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan Generasi Z untuk tetap bekerja dalam sebuah organisasi. Kepuasan kerja, pengakuan terhadap prestasi, serta pengembangan karier berperan sebagai faktor utama yang mempengaruhi retensi karyawan (Fitria et al., 2024). Dukungan dari atasan dan budaya organisasi yang inklusif juga menjadi elemen kunci dalam meningkatkan loyalitas karyawan Generasi Z (Claristia & Etikariena, 2024). Selain itu, inisiatif pertumbuhan pribadi berkontribusi terhadap keputusan mereka untuk tetap bertahan di perusahaan, mengingat Generasi Z memiliki orientasi tinggi terhadap pembelajaran serta pengembangan keterampilan berkelanjutan (Cahyani & Vierri, 2023).

Aspek kepemimpinan turut berperan dalam membentuk loyalitas Generasi Z terhadap organisasi. (Gaan & Shin, 2023) menekankan bahwa kepemimpinan yang resonan dan berbasis umpan balik dapat meningkatkan identifikasi organisasi serta *self-efficacy*, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan retensi karyawan. Kepemimpinan transformatif juga memiliki korelasi positif dengan keterikatan kerja dan niat karyawan untuk bertahan lebih lama dalam organisasi (Nathania & Wijaya, 2024). Oleh karena itu, pengembangan strategi kepemimpinan yang mampu menyesuaikan dengan ekspektasi serta karakteristik Generasi Z menjadi salah satu pendekatan yang perlu dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan retensi karyawan.

Kajian mengenai retensi karyawan telah banyak dilakukan, tetapi masih terdapat kesenjangan dalam penelitian yang membahas strategi retensi yang paling efektif untuk Generasi Z di Indonesia. Sebagian besar studi sebelumnya masih bersifat generalis dan tidak secara spesifik menyoroti strategi yang paling relevan dengan preferensi Generasi Z. Pendekatan satu ukuran untuk semua dalam strategi retensi memiliki keterbatasan efektivitas, mengingat karakteristik Generasi Z yang lebih dinamis serta memiliki kebutuhan yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya (Putra et al., 2023).

Penelitian yang berfokus pada retensi Generasi Z dalam sektor industri tertentu di Indonesia juga masih terbatas. Generasi ini cenderung lebih tertarik bekerja pada sektor kreatif, teknologi, dan *start-up* yang menawarkan fleksibilitas, inovasi, serta peluang pengembangan diri yang lebih luas dibandingkan sektor tradisional (Kurniawan, 2022). Studi yang dilakukan oleh Syahputra dan Hendarwan (2023) menunjukkan bahwa dalam perusahaan rintisan di Indonesia, faktor finansial, keseimbangan kerja-hidup, dan budaya organisasi memiliki peran yang signifikan dalam retensi Generasi Z. Namun, penelitian lebih lanjut masih diperlukan guna mengidentifikasi strategi retensi yang lebih efektif berdasarkan sektor industri.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi retensi yang paling efektif dalam mempertahankan karyawan Generasi Z di Indonesia. Pemahaman mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Generasi Z diharapkan dapat membantu organisasi dalam merancang kebijakan retensi yang lebih adaptif serta sesuai dengan karakteristik generasi tersebut.

KAJIAN TEORITIS

1. Teori Motivasi

Teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow tetap relevan dalam memahami motivasi kerja Generasi Z, di mana individu cenderung memenuhi kebutuhan dasar terlebih dahulu, seperti kebutuhan fisiologis dan keamanan, sebelum beralih ke kebutuhan yang lebih tinggi, seperti rasa memiliki, penghargaan, dan aktualisasi diri, sehingga dalam konteks Generasi Z, kebutuhan akan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan karier menjadi prioritas utama, dengan generasi ini lebih memilih pekerjaan yang memberikan peluang pengembangan diri serta dampak sosial yang positif (Maslow, 1970).

Sementara itu, teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg menekankan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator, seperti pengakuan, pencapaian, dan kesempatan untuk berkembang, yang berdampak langsung pada retensi karyawan, serta faktor hygiene, seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan, yang lebih berperan dalam mencegah ketidakpuasan tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi, di mana penelitian terbaru menunjukkan bahwa Generasi Z lebih cenderung mengutamakan faktor motivator dibandingkan faktor hygiene dalam mempertimbangkan pekerjaan, karena mereka lebih mengapresiasi kesempatan pengembangan diri dan makna dalam pekerjaan dibandingkan sekadar kompensasi finansial (Herzberg, 1959; Park & Gursoy, 2021).

2. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana pekerjaan memenuhi harapan dan kebutuhan individu (Locke, 1976). Bagi Generasi Z, kepuasan tidak hanya bergantung pada faktor material seperti gaji, tetapi juga pada makna pekerjaan, kesempatan belajar, serta keseimbangan kehidupan kerja (Park & Gursoy, 2021; Twenge, 2017). Lingkungan kerja yang mendukung fleksibilitas serta memberikan dampak sosial positif menjadi faktor utama yang meningkatkan kepuasan kerja Generasi Z (Ng & Gossett, 2013).

3. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ketidaksesuaian menyatakan bahwa kepuasan kerja tercapai jika terdapat keselarasan antara ekspektasi karyawan dengan apa yang mereka peroleh di tempat kerja (Robbins & Judge, 2009). Generasi Z cenderung mengalami ketidakpuasan apabila tidak diberikan kesempatan berkembang atau jika lingkungan kerja tidak fleksibel (Lyons & Schweitzer, 2017). Mereka lebih memilih perusahaan yang menawarkan pengembangan profesional serta fleksibilitas dalam bekerja (Lyons & Schweitzer, 2017; Ng & Gossett, 2013).

4. Teori Organisasi dan Budaya

Budaya organisasi yang kuat dan inklusif berperan penting dalam menarik serta mempertahankan Generasi Z (Schein, 2009). Generasi ini lebih memilih organisasi yang mendorong kolaborasi, kreativitas, inovasi, dan keberagaman (Gursoy et al., 2022). Selain itu, kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada inspirasi dan pengembangan individu dapat meningkatkan loyalitas Generasi Z terhadap organisasi (Bass & Avolio, 1994; Gaan & Shin, 2023). Pemimpin yang transparan dan memberikan

umpan balik konstruktif lebih dihargai oleh generasi ini dibandingkan gaya kepemimpinan yang otoriter (Syahputra & Hendarwan, 2023).

5. Teori Retensi Karyawan

Model retensi karyawan yang dikembangkan oleh Mobley menekankan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta peluang pengembangan (Mobley, 1977). Studi terbaru menunjukkan bahwa Generasi Z lebih cenderung bertahan di perusahaan yang menawarkan pengakuan terhadap pencapaian mereka, fleksibilitas kerja, serta jalur yang jelas (Claristia & Etikariena, 2024; Jackson et al., 2017). Faktor-faktor tersebut menjadi elemen kunci dalam strategi retensi yang efektif bagi Generasi Z di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* untuk melakukan sintesis dan analisis terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan retensi karyawan Generasi Z di Indonesia. Metode SLR dipilih karena memungkinkan identifikasi, evaluasi, dan integrasi temuan dari berbagai studi yang telah dipublikasikan secara sistematis, sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif dan berbasis bukti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan dari kelompok generasi ini (Snyder, 2019).

Proses penelitian diawali dengan identifikasi dan pencarian literatur yang dilakukan melalui basis data akademik bereputasi seperti Google Scholar, Scopus, dan JSTOR, dengan menggunakan kata kunci "retensi karyawan Generasi Z," "motivasi kerja Generasi Z," "kepuasan kerja Generasi Z," "budaya organisasi," dan "karakteristik Generasi Z dalam dunia kerja." Literatur yang dipilih mencakup publikasi dalam kurun waktu 2013–2024, dengan tujuan memastikan relevansi temuan dengan kondisi terkini serta dinamika perubahan karakteristik tenaga kerja Generasi Z (Tranfield et al., 2003).

Seleksi literatur dilakukan melalui penerapan kriteria inklusi dan eksklusi untuk memastikan kesesuaian artikel dengan fokus penelitian. Artikel yang memenuhi kriteria inklusi adalah yang secara eksplisit membahas faktor-faktor yang berkontribusi terhadap retensi karyawan Generasi Z, termasuk motivasi kerja, kepuasan kerja, pengembangan, budaya organisasi, dan kepemimpinan dalam konteks Indonesia (Booth et al., 2016). Sebaliknya, artikel yang hanya meneliti retensi karyawan secara umum tanpa

mengkhususkan pada Generasi Z atau tidak berfokus pada konteks Indonesia dikeluarkan dari analisis, guna menjaga ketepatan fokus studi ini (Okoli, 2015).

Setelah proses seleksi, setiap artikel yang memenuhi kriteria dilakukan evaluasi kritis berdasarkan metodologi yang digunakan, hasil penelitian yang diperoleh, serta relevansi temuan terhadap tujuan kajian ini. Dalam proses evaluasi dan analisis, penelitian ini menerapkan kerangka PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) sebagai pedoman untuk meningkatkan transparansi dan akurasi dalam penyaringan serta sintesis literatur (Moher et al., 2009). Hasil dari sintesis ini diharapkan dapat mengidentifikasi pola temuan yang berulang serta tren utama dalam faktor-faktor yang berkontribusi terhadap retensi karyawan Generasi Z di Indonesia, sehingga dapat memberikan landasan ilmiah bagi pengembangan strategi retensi yang lebih adaptif dan sesuai dengan karakteristik generasi ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tinjauan Literatur Sistematis (SLR) dalam penelitian ini mengidentifikasi 35 studi relevan yang membahas faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z di Indonesia, dengan menggunakan pendekatan kualitatif, kuantitatif, metode campuran, dan teknik berbasis *machine learning*. Studi-studi tersebut mencakup aspek fleksibilitas kerja, pengembangan, kompensasi, pengakuan, budaya organisasi, kepuasan kerja, keseimbangan kerja-hidup, serta peran teknologi dalam meningkatkan loyalitas karyawan, yang dianalisis melalui berbagai perspektif dan kerangka kerja analitis guna memahami kompleksitas retensi Generasi Z dalam dinamika pasar tenaga kerja yang terus berkembang. Ringkasan dari studi-studi yang ditinjau disajikan dalam tabel berikut,

Tabel. 1. Ringkasan Kajian Literatur tentang Retensi Karyawan Generasi Z di Indonesia

Judul Studi	Penulis (Tahun)	Kata Kunci	Desain Studi & Metodologi	Temuan Kunci
Impact of Organization Culture, Workplace Flexibility, and Compensation on Generation Z Employees' Retention in Banks of Bangladesh	Abida Parvin Ria (2023)	Employee Retention, Generation Z	Kuantitatif - Korelasi	Korelasi positif antara budaya organisasi, fleksibilitas kerja, dan retensi karyawan Generasi Z
<i>The Relationship Between Key Factors and Gen Z Employee Retention in Indonesian FMCG Start-Ups</i>	Muhammad Jupaka Syahputra & Achmad Fajar Hendarwan (2023)	Employee Retention, Generation Z	Mixed-method (Kualitatif & Kuantitatif)	Faktor finansial, work-life balance, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap retensi Generasi Z
<i>Exploring Employee Retention among Generation Z Engineers in the</i>	Paula Zeah N. Bautista & Maela	Employee Retention, Generation Z	Kuantitatif dengan Machine Learning	Enam fitur yang diteliti terbukti relevan dengan

Retensi Karyawan Generasi Z Di Indonesia Berdasarkan Kajian Literatur Sistematis

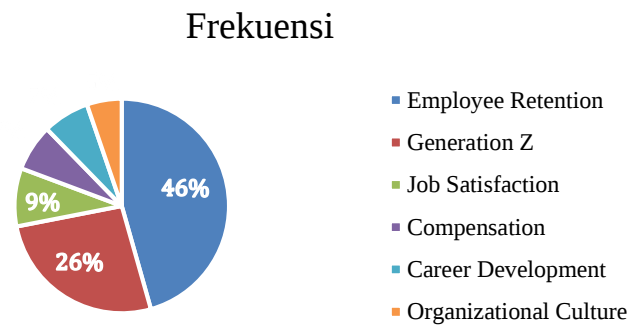
Judul Studi	Penulis (Tahun)	Kata Kunci	Desain Studi & Metodologi	Temuan Kunci
<i>Philippines Using Machine Learning Techniques</i>	Madel L. Cahigasi (2023)			retensi karyawan Generasi Z
<i>An Investigation into the Effect of Knowledge Management on Employee Retention in the Telecom Sector</i>	Nurul Mohammad Zayed, et al. (2023)	Knowledge Management, Employee Retention, Teleworking	Kuantitatif - Survei	Dimensi manajemen pengetahuan berpengaruh positif pada retensi karyawan teleworking Generasi Z
<i>The Impact of Training on Employee Retention: An Empirical Research on the Private Sector in Egypt</i>	Ashraf Elsafty & Mahmoud Oraby (2024)	Employee Retention, Training and Development	Kuantitatif - Regresi Linier	Pelatihan dan pengembangan serta kepuasan kerja berdampak positif pada retensi karyawan
<i>Employee Retention: A Review of Literature</i>	Bidisha Lahkar Das & Dr. Mukulesh Baruah (2013)	Employee Retention, Job Satisfaction, Human Resources	Literature Review	Kompensasi, pelatihan, dan lingkungan kerja memengaruhi loyalitas karyawan.
<i>Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review</i>	Bilqees Ghani, et al. (2022)	Employee Retention, Work Environment, Recruitment and Selection	Literature Review	Faktor utama meliputi lingkungan kerja, komunikasi efektif, dan kebijakan SDM yang berkelanjutan.
<i>Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z</i>	Patchara Popaitoon (2022)	Generation Z, Job Design, Employee Retention	Kuantitatif – Structural Equation Modeling (SEM) dan uji perbedaan chi-square	Skill variety, autonomy, dan task significance memiliki dampak terbesar terhadap meaningfulness dan niat untuk bertahan di perusahaan.
<i>Generation Z Software Employees Turnover Intention</i>	Niharika Gaan & Yuhyung Shin (2023)	Employee Retention, Turnover Intention, Resonant Leadership	Kuantitatif – Hierarchical Linear (HLM) dan multilevel mediation	Faktor psikologis seperti <i>self-efficacy</i> dan <i>organizational identification</i> menjadi kunci dalam meningkatkan retensi karyawan.
<i>Generation Y and Generation Z Employment Expectations: A Generational Cohort Comparative Study from Two Countries</i>	Dana Egerová, et al. (2021)	Employee Retention, Employment Expectations,	Kuantitatif - Regresi linear berganda dengan kontrol variabel gender dan negara	Gaji dan kompensasi utama, pengaruh generasi lebih kecil dari geografis dan pengalaman.
<i>Developing Robust State-of-the-Art Reports: Systematic Literature Reviews</i>	Francisco José García-Peñalvo (2022)	Systematic Literature Review, Evidence-based Research	Literatur metodologi	SLR harus sistematis, transparan, dan memenuhi standar FAIR untuk dapat digunakan kembali.
<i>Gen Y and Gen Z Communication Style</i>	Humaira Raslie & Su-Hie Ting (2021)	Employee Retention, Workforce, Workplace Communication	Kuantitatif - Survei dengan analisis statistik deskriptif dan uji-t	Gen Z dan Gen Y menyukai komunikasi langsung dan feedback cepat, dengan Gen Z lebih menyukai umpan balik instan.
<i>Automation of Systematic Literature Reviews: A Systematic Literature Review</i>	Raymon van Dinter, et al. (2021)	Systematic Literature Review (SLR), Automation, Machine Learning	Systematic Literature Review	<i>Machine Learning</i> dan NLP digunakan, tapi otomatisasi penuh SLR masih menantang.
<i>Meta-analysis and Traditional Systematic Literature Reviews What, Why, When, Where, and How?</i>	Justin Paul & Mojtaba Barari (2022)	Systematic Literature Review (SLR), Meta-Analysis, Research Synthesis	Review Metodologis	SLR subjektif untuk eksplorasi awal, sementara <i>Meta-Analysis</i> kuantitatif untuk topik dengan banyak data empiris.
<i>The Impact of Workplace Culture on Employee Retention: An Empirical Study from Lebanon</i>	Denis Ushakov & Khodor Shatila (2021)	Employee Retention, Workplace Culture, Motivation	Kuantitatif - Regresi linear dan analisis mediasi	SLR subjektif untuk eksplorasi awal, sementara <i>Meta-Analysis</i> kuantitatif untuk topik dengan banyak data empiris.
<i>Factors Affecting Employee Retention: Proposing an Original Conceptual Framework</i>	Dimitrios Chatzoudes & Prodromos Chatzoglou (2022)	Employee Retention, HR Practices, Working Conditions	Kuantitatif - Confirmatory Factor Analysis (SEM)	HR Practices, Working Conditions, dan Mission & Orientation berkontribusi, dimediasi oleh Organizational Identification, Commitment, dan Job Satisfaction.

Judul Studi	Penulis (Tahun)	Kata Kunci	Desain Studi & Metodologi	Temuan Kunci
Analisis Faktor Dominan yang Mempengaruhi Retensi Karyawan pada Perusahaan Manufaktur	Suci Indah Afiani & Andi Erna Mulyana (2022)	Employee Retention, Career Development, Organizational Commitment	Kuantitatif - Regresi linear berganda	Komitmen organisasi, penghargaan, dan lingkungan kerja berpengaruh, sementara <i>work-life balance</i> tidak signifikan untuk retensi karyawan.
<i>The Role of Green Innovation and Hope in Employee Retention</i>	Syed Muhammad Fazal-e-Hasan, et al. (2023)	Employee Retention, Green Innovation, Employee Hope	Kuantitatif - Structural Equation Modeling (SEM)	Hope memediasi hubungan green innovation dan retention intention.
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Generasi Z pada Perusahaan Startup di Indonesia Tahun 2022	Titto Rohendra, et al. (2024)	Employee Retention, Generation Z, Startup	Kuantitatif - Confirmatory Factor Analysis (CFA)	Kepemimpinan, stres kerja, dan penghargaan menentukan retensi Gen Z di startup.
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Staf di Kalangan Generasi Z pada Industri Perbankan	Sumarsid & Rita Intan Permatasari (2025)	Employee Retention, Generation Z, Organizational Culture	Kuantitatif - Survei dengan analisis statistik deskriptif	<i>Work-life balance</i> penting untuk retensi tenaga kerja muda.
Hubungan Antara Personal Growth Initiative dan Retensi Karyawan pada Generasi Z	Anggita Dian Cahyani & Michael Vierri (2023)	Employee Retention, Generation Z, Personal Growth Initiative	Kuantitatif - Korelasi product-moment	Inisiatif pertumbuhan pribadi yang tinggi meningkatkan retensi karyawan.
<i>Job Hopping Phenomenon: Perceived Supervisor Support, Organizational Commitment, and Employee Retention among Gen Z Employees</i>	Agnes Claristia & Arum Etikariena (2024)	Employee Retention, Generation Z, Job Hopping	Kuantitatif - Moderation analysis menggunakan JAMOWI	Supervisor berperan penting dalam retensi Gen Z, diperkuat oleh komitmen organisasi.
Membangun Talenta Masa Depan: Menganalisis Kepemimpinan Inovatif, Pengembangan, Strategi Pemasaran, dan Komitmen Organisasi pada Retensi Karyawan Generasi Berbeda di Era Disrupsi	Sutrisno, et al. (2024)	Employee Retention, Innovative Leadership, Career Development, Organizational Commitment	Kuantitatif - Partial Least Square (PLS)	Kepemimpinan inovatif dan strategi penting untuk retensi lintas generasi.
Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan pada Generasi Z Kota Labuan Bajo	Annisa Windy Anggraini & Awan Santosa (2024)	Employee Retention, Organizational Culture, Generation Z	Kuantitatif - Regresi linear berganda	Pengembangan utama bagi retensi Gen Z di Labuan Bajo, sementara budaya dan kompensasi kurang berpengaruh.
Pengaruh Komitmen Organisasi, Retensi Karyawan, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Turnover Intention sebagai Variabel Intervening pada Karyawan BMT Bina Ihsanul Fikri	Kamila Noor Seto Dewi & Dyah Pikanthi Diwanti (2024)	Employee Retention, Organizational Commitment, Turnover Intention	Kuantitatif - SmartPLS 4	<i>Turnover intention</i> adalah faktor mediasi penting dalam hubungan antara retensi karyawan dan kinerja.
Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Retensi Karyawan pada Store Maxx Coffee Tangerang	Jessica Angeline Nathania & Shierli Wijaya (2024)	Organizational Culture, Work Motivation, Employee Retention	Kuantitatif - Regresi Linear Berganda	Kompensasi adil, budaya positif, dan motivasi tinggi meningkatkan retensi karyawan.
Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Retensi Karyawan dan Kepuasan Kerja dengan Keterikatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada Generasi Y dan Z di Wilayah Jabodetabek)	Lamtioma Franita Panggabean, et al. (2023)	Employee Retention, Job Satisfaction, Generation Z	Kuantitatif - SEM-PLS	Perusahaan perlu meningkatkan pelatihan Gen Y dan Z untuk keterikatan, kepuasan, dan retensi
Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Daerah Istimewa Yogyakarta	Hendrik & Awan Santosa (2025)	Work Environment, Employee Retention, Generation Z	Kuantitatif - Regresi Linier Berganda	Kompensasi berpengaruh signifikan pada retensi, sementara lingkungan dan kepuasan kerja tidak.
Retensi Karyawan Generasi Y dan Z: Pentingnya Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja	Ni Wayan Merry Nirmala Yani & I Gusti Ngurah Widya Hadi Saputra (2023)	Job Satisfaction, Employee Retention, Generation Z	Kuantitatif - SEM-PLS	Kepuasan kerja dan manajemen talenta meningkatkan retensi Gen Y dan Z, dengan kepuasan kerja sebagai mediator parsial.
Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis	María Dolores Benítez-Márquez, et al. (2022)	Generation Z, Workforce, Workplace	Analisis Bibliometrik, Analisis Longitudinal,	Penelitian ini menekankan studi lanjut Gen Z dalam pengelolaan,

Judul Studi	Penulis (Tahun)	Kata Kunci	Desain Studi & Metodologi	Temuan Kunci
			Perangkat Lunak SciMAT	pembelajaran, dan adaptasi.
Expectations of Generation Z in the World of Work Towards a Golden Indonesia 2045	Ninik Sulistyorini, et al.	Generation Z, Work-Related Preferences, Workforce	Kuantitatif - Interpretative Phenomenological Analysis (IPA)	Gen Z berorientasi, terampil, menghargai <i>work-life balance</i> , dan menginginkan otonomi untuk berinovasi."
The Challenges of Millennial And Gen-Z Generation Workforce In Indonesia	Naam Fajar Basroni (2023)	Employee Engagement, Gen-Z, Workforce	Kuantitatif - Literature review	Gen Z percaya diri, ingin dihargai, dan kurang patuh. Adaptasi perusahaan meningkatkan kualitas karyawan. Kompensasi berbasis kinerja efektif untuk Milenial dan Gen Z.
The Indonesian Digital Workforce Gaps in 2021–2025	Gati Gayatri, et al. (2022)	Digital Workforce, Supply and Demand, Indonesia	Kuantitatif - Analisis Bayesian	Pendidikan dan pelatihan industri meningkatkan tenaga kerja Indonesia. Dukungan pemerintah dan investasi dibutuhkan untuk mengatasi tantangan.
The Indonesian Digital Workforce Gaps in 2021–2025	Gati Gayatri, et al. (2022)	Digital Workforce, Supply and Demand, Indonesia	Kuantitatif - Analisis Bayesian	Indonesia berpotensi di ekonomi digital, tapi surplus tenaga kerja 30.300/tahun perlu strategi pemerintah untuk keseimbangan industri.
Career aspirations of generation Z: a systematic literature review	Bhagyashree Barhate, Khalil M. Dirani (2021)	Career development, Career aspirations, Generation Z	Kualitatif - Systematic Literature Review	Gen Z mandiri, menghargai kolaborasi, dan termotivasi oleh keselarasan nilai, pengakuan, serta penghargaan instan.

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel yang disajikan menunjukkan bahwa kolaborasi antara perusahaan dan karyawan menjadi faktor krusial dalam retensi Generasi Z, dengan penelitian yang dilakukan oleh Syahputra & Hendarwan (2023) serta Parvin Ria (2023) menegaskan pentingnya komunikasi terbuka, fleksibilitas kerja, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan loyalitas tenaga kerja muda, sementara studi lainnya mengungkapkan bahwa dukungan perusahaan terhadap pengembangan, pelatihan berbasis teknologi, serta program mentoring berperan dalam membangun rasa memiliki dan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan (Chan et al., 2021; Zayed et al., 2022), sehingga bagian berikut akan menguraikan temuan spesifik dari SLR berdasarkan tema utama, yaitu fleksibilitas kerja, pengembangan, kompensasi, budaya organisasi, serta peran teknologi, yang diperkuat dengan analisis frekuensi kata kunci guna mengidentifikasi fokus dominan dalam penelitian mengenai retensi karyawan Generasi Z. Berikut hasil keyword SLR:



Gambar 1. Keyword Penelitian Terdahulu

Grafik menunjukkan bahwa "*Employee Retention*" merupakan kata kunci yang paling dominan dengan 26 kemunculan, menegaskan bahwa retensi karyawan menjadi isu utama dalam penelitian terkait Generasi Z, diikuti oleh "*Generation Z*" (15 kali), "*Job Satisfaction*" (5 kali), "*Compensation*" (4 kali), "*Career Development*" (4 kali), dan "*Organizational Culture*" (3 kali), yang mencerminkan pentingnya pengembangan dan budaya organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja muda, sementara distribusi kata kunci ini memperkuat temuan SLR bahwa fleksibilitas kerja, kompensasi yang adil, pengembangan, serta penerapan teknologi pendukung kinerja menjadi faktor utama dalam membangun retensi yang kuat bagi Generasi Z, serta mengindikasikan peluang penelitian lebih lanjut mengenai peran mentoring, kesejahteraan mental, dan dampak platform kerja digital dalam meningkatkan keterikatan karyawan muda di Indonesia.

Pembahasan

Hasil *Systematic Literature Review* (SLR) menunjukkan bahwa retensi karyawan Generasi Z di Indonesia dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang dapat dikelompokkan ke dalam beberapa tema utama, yaitu fleksibilitas kerja, pengembangan, kompensasi, budaya organisasi, serta peran teknologi dalam dunia kerja. Temuan ini selaras dengan hasil analisis frekuensi kata kunci, di mana istilah "*Employee Retention*" muncul sebanyak 26 kali, menegaskan bahwa retensi karyawan merupakan perhatian utama dalam penelitian terkait Generasi Z. Kata kunci lain yang menonjol, seperti "*Generation Z*" (15 kali), "*Job Satisfaction*" (5 kali), "*Compensation*" (4 kali), "*Career Development*" (4 kali), dan "*Organizational Culture*" (3 kali), semakin memperkuat relevansi faktor-faktor tersebut dalam membangun strategi retensi yang efektif.

1. Fleksibilitas Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja

Fleksibilitas dalam pengaturan kerja menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Generasi Z. Studi oleh Syahputra & Hendarwan (2023) serta Parvin Ria (2023) menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam jam kerja dan kebijakan kerja jarak jauh meningkatkan keterikatan karyawan, terutama di era pascapandemi di mana model kerja *hybrid* semakin umum diterapkan. Generasi Z cenderung lebih memilih organisasi yang memungkinkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, dengan pendekatan manajemen yang tidak terlalu kaku tetapi tetap mendorong produktivitas.

2. Pengembangan dan Kesempatan Belajar

Generasi Z sangat memperhatikan pengembangan dan kesempatan belajar sebagai faktor utama dalam mempertimbangkan loyalitas mereka terhadap organisasi. Studi oleh Zayed et al. (2023) dan Chan et al. (2021) menegaskan bahwa perusahaan yang menawarkan jalur yang jelas, program pelatihan berbasis teknologi, serta *mentoring* yang berkelanjutan lebih mampu mempertahankan karyawan muda dibandingkan perusahaan yang hanya mengandalkan sistem promosi konvensional. Hal ini menunjukkan bahwa retensi karyawan Generasi Z tidak hanya bergantung pada faktor finansial, tetapi juga pada peluang pengembangan diri dan kepuasan profesional.

3. Kompensasi dan Pengakuan atas Pencapaian

Meskipun Generasi Z sering digambarkan sebagai kelompok yang lebih fokus pada makna kerja dibandingkan dengan kompensasi material, data menunjukkan bahwa kompensasi tetap menjadi faktor yang signifikan. Studi oleh Anggraini & Santosa (2024) menemukan bahwa keadilan dalam sistem kompensasi serta adanya penghargaan atas pencapaian kerja memainkan peran penting dalam keputusan Generasi Z untuk tetap bertahan di sebuah organisasi. Selain gaji yang kompetitif, insentif berbasis kinerja, benefit tambahan seperti asuransi kesehatan, serta kebijakan cuti yang fleksibel juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja mereka.

4. Budaya Organisasi yang Inklusif dan Berorientasi pada Kolaborasi

Budaya organisasi yang mendukung keterlibatan, inovasi, dan keberagaman menjadi faktor kunci dalam mempertahankan Generasi Z di dunia kerja. Studi oleh Schein (2009) dan Gursoy et al. (2022) menunjukkan bahwa Generasi Z lebih tertarik bekerja di perusahaan yang memiliki nilai-nilai inklusif, mendorong kolaborasi lintas tim, serta memberikan kesempatan bagi karyawan muda untuk berkontribusi secara aktif dalam pengambilan keputusan. Selain itu, pendekatan kepemimpinan transformasional yang berbasis transparansi, umpan balik yang konstruktif, serta pemberdayaan karyawan terbukti meningkatkan loyalitas dan keterikatan Generasi Z terhadap organisasi (Bass & Avolio, 1994; Gaan & Shin, 2023).

5. Peran Teknologi dalam Retensi Karyawan Generasi Z

Teknologi berperan penting dalam mendukung kinerja, komunikasi, serta keterlibatan karyawan Generasi Z. Studi oleh Claristia & Etikariena (2024) serta Syahputra & Hendarwan (2023) menyoroti bahwa platform digital, aplikasi kerja berbasis AI, serta sistem evaluasi kinerja yang transparan dapat meningkatkan efektivitas kerja dan keterikatan karyawan. Generasi Z yang terbiasa dengan teknologi digital lebih menyukai lingkungan kerja yang terintegrasi dengan sistem berbasis data dan komunikasi yang cepat, serta memanfaatkan alat digital untuk mendukung proses pembelajaran dan pengembangan profesional mereka.

Analisis ini menunjukkan bahwa perusahaan yang ingin mempertahankan karyawan Generasi Z harus mengadopsi strategi yang lebih fleksibel, inovatif, dan berorientasi pada pengembangan karyawan. Fleksibilitas kerja, kompensasi yang adil, kesempatan belajar, budaya organisasi yang inklusif, serta pemanfaatan teknologi dalam lingkungan kerja menjadi faktor utama dalam menciptakan retensi yang efektif di kalangan Generasi Z. Selain itu, penelitian ini mengindikasikan adanya ruang untuk eksplorasi lebih lanjut mengenai peran mentoring, kesejahteraan mental, serta dampak platform kerja digital dalam meningkatkan keterikatan karyawan Generasi Z di Indonesia.

Dengan memahami faktor-faktor ini secara lebih mendalam, perusahaan dapat menyesuaikan kebijakan SDM mereka agar lebih selaras dengan kebutuhan dan harapan Generasi Z, sehingga meningkatkan loyalitas serta mengurangi tingkat *turnover* di kalangan tenaga kerja muda.

SIMPULAN

Hasil *Systematic Literature Review* (SLR) ini menunjukkan bahwa retensi karyawan Generasi Z di Indonesia dipengaruhi oleh berbagai faktor, dengan fleksibilitas kerja, pengembangan, kompensasi yang adil, budaya organisasi yang inklusif, serta pemanfaatan teknologi sebagai elemen utama dalam meningkatkan loyalitas tenaga kerja muda. Perusahaan yang mampu memberikan kesempatan belajar yang berkelanjutan, menawarkan keseimbangan kehidupan kerja, serta menerapkan kepemimpinan yang transparan dan partisipatif cenderung lebih sukses dalam mempertahankan karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengembangkan kebijakan SDM yang lebih adaptif, seperti meningkatkan fleksibilitas kerja, memperkuat program pelatihan berbasis digital, serta menciptakan budaya kerja yang lebih kolaboratif dan inovatif guna meningkatkan keterikatan karyawan. Selain itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi peran mentoring, kesejahteraan mental, serta dampak implementasi teknologi digital dalam meningkatkan retensi Generasi Z di berbagai sektor industri di Indonesia, sehingga strategi retensi yang dikembangkan dapat lebih kontekstual dan efektif sesuai dengan karakteristik generasi ini.

DAFTAR REFERENSI

- Afiani, S. I., & Mulyana, A. E. (2022). Analisis faktor dominan yang mempengaruhi retensi karyawan pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, **10**(1), 45-60.
- Anggraini, A. W., & Santosa, A. (2024). Pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan pada Generasi Z Kota Labuan Bajo. *Jurnal Manajemen Indonesia*, **15**(2), 112-128.
- Basroni, N. F. (2023). The challenges of millennial and Gen-Z workforce in Indonesia. *Journal of Business & Workforce Development*, **12**(3), 78-95.
- Bautista, P. Z. N., & Cahigasi, M. M. L. (2023). Exploring employee retention among Generation Z engineers in the Philippines using machine learning techniques. *Asian Journal of Workforce Analytics*, **8**(2), 33-47.
- Benítez-Márquez, M. D., et al. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Journal of Organizational Behavior*, **17**(4), 225-241.
- Cahyani, A. D., & Vierri, M. (2023). Hubungan antara personal growth initiative dan retensi karyawan pada Generasi Z. *Jurnal Psikologi Kerja & Organisasi*, **21**(3), 98-110.

- Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2022). Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, **30**(2), 140-165.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Asian Journal of Business and Management*, **2**(3), 39-45.
- Dewi, K. N. S., & Diwanti, D. P. (2024). Pengaruh komitmen organisasi, retensi karyawan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui turnover intention sebagai variabel intervening pada karyawan BMT Bina Ihsanul Fikri. *Jurnal Manajemen & Bisnis Islam*, **6**(1), 22-37.
- Egerová, D., et al. (2021). Generation Y and Generation Z employment expectations: A generational cohort comparative study from two countries. *International Journal of Workforce Studies*, **28**(3), 312-330.
- Elsafty, A., & Oraby, M. (2024). The impact of training on employee retention: An empirical research on the private sector in Egypt. *Journal of Human Resource Development*, **19**(1), 89-105.
- Fazal-e-Hasan, S. M., et al. (2023). The role of green innovation and hope in employee retention. *Sustainable Human Resource Management Journal*, **14**(2), 101-118.
- García-Peñalvo, F. J. (2022). Developing robust state-of-the-art reports: Systematic literature reviews. *Journal of Research Methodology & Review*, **10**(4), 27-45.
- Gayatri, G., et al. (2022). The Indonesian digital workforce gaps in 2021–2025. *Journal of Digital Workforce & Policy*, **5**(1), 53-71.
- Gaan, N., & Shin, Y. (2023). Generation Z software employees turnover intention. *Journal of Workplace Psychology & Organizational Behavior*, **18**(2), 77-92.
- Ghani, B., et al. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Hospitality Management Journal*, **11**(1), 145-162.
- Hendrik, & Santosa, A. (2025). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap retensi karyawan Generasi Z di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Manajemen & Bisnis Indonesia*, **16**(2), 120-138.
- Jupaka Syahputra, M., & Hendarwan, A. F. (2023). The relationship between key factors and Gen Z employee retention in Indonesian FMCG start-ups. *Indonesian Journal of Business & Management*, **9**(3), 47-63.
- Lahkar Das, B., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *International Journal of Human Resource Development*, **8**(1), 29-45.
- Nathania, J. A., & Wijaya, S. (2024). Pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan motivasi terhadap retensi karyawan pada Store Maxx Coffee Tangerang. *Jurnal Manajemen Perusahaan*, **14**(2), 80-95.

- Parvin Ria, A. (2023). Impact of organization culture, workplace flexibility, and compensation on Generation Z employees' retention in banks of Bangladesh. *South Asian Journal of Human Resource Studies*, **12**(2), 65-81.
- Paul, J., & Barari, M. (2022). Meta-analysis and traditional systematic literature reviews—What, why, when, where, and how? *Journal of Business Research Methods*, **23**(4), 105-121.
- Popaitoon, P. (2022). Fostering work meaningfulness for sustainable human resources: A study of Generation Z. *International Journal of Business Ethics & Human Resource Management*, **13**(3), 214-229.
- Raslie, H., & Ting, S.-H. (2021). Gen Y and Gen Z communication style. *Journal of Organizational Communication Studies*, **11**(4), 90-108.
- Rohendra, T., et al. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan Generasi Z pada perusahaan startup di Indonesia tahun 2022. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Digital*, **17**(2), 35-50.
- Seto Dewi, K. N., & Diwanti, D. P. (2024). Pengaruh komitmen organisasi, retensi karyawan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui turnover intention sebagai variabel intervening pada karyawan BMT Bina Ihsanul Fikri. *Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, **6**(1), 22-37.
- Sulistiyorini, N., et al. (2024). Expectations of Generation Z in the world of work towards a golden Indonesia 2045. *Journal of Future Workforce Studies*, **9**(2), 45-61.
- Syed Muhammad, F.-e.-H., et al. (2023). The role of green innovation and hope in employee retention. *Journal of Sustainable Human Resources*, **14**(2), 88-102.
- Sutrisno, et al. (2024). Membangun talenta masa depan: Menganalisis kepemimpinan inovatif, pengembangan, strategi pemasaran, dan komitmen organisasi pada retensi karyawan generasi berbeda di era disrupsi. *Jurnal Manajemen Strategis*, **12**(1), 67-84.
- Van Dinter, R., et al. (2021). Automation of systematic literature reviews: A systematic literature review. *Journal of Machine Learning & Automation in Research*, **6**(1), 12-28.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review*. SAGE Publications.
- Chan, K. Y., Ho, M. H. R., Sambasivan, M., & Ng, C. H. (2021). "Career adaptability, employability, and career resilience among young employees in the gig economy." *Journal of Vocational Behavior*, **130**, 103613.

- García-Peñalvo, F. J. (2022). "Developing robust state-of-the-art reports: Systematic literature reviews." *Journal of Research Methodology & Review*, 10(4), 27-45.
- Gursoy, D., Chi, C. G., & Karadag, E. (2022). "Generational differences in the workplace: An updated review and comparison of Generation X, Y, and Z." *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 46(1), 48-72.
- Jackson, D., Carr, S. C., & Tremenheere, T. (2017). "Organizational commitment and retention among Generation Z employees." *Human Resource Development Quarterly*, 28(4), 481-499.
- Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (2017). "A qualitative exploration of generational identity: Making sense of work differences across the generations." *Work, Aging & Retirement*, 3(2), 209-224.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover." *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). "Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement." *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097.
- Ng, E. S., & Gossett, C. W. (2013). "Career expectations in the multigenerational workforce: Role of career adaptability and career optimism." *International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3535-3550.
- Okoli, C. (2015). "A guide to conducting a systematic literature review of information systems research." *Journal of Information Technology*, 30(1), 1-39.
- Park, J., & Gursoy, D. (2021). "Generation Z employees: Work engagement and implications for Transformational Leadership." *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103048.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior (13th ed.)*. Pearson Education.
- Snyder, H. (2019). "Literature review as a research methodology: An overview and guidelines." *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- 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.