

ANALISIS FAKTOR DOMINAN RETENTION PADA KARYAWAN GEN Z: STUDI FENOMENOLOGI

Oleh :

Syarifah Hanim¹⁾, Wahyu Kuncoro²⁾, Sri Muliati Abdullah³⁾

^{1,2,3}Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta

¹email: hanimsyarifah@gmail.com

²email: wahyu@mercubuana-yogya.ac.id

³email: srimuliati@mercubuana-yogya.ac.id

Informasi Artikel

Riwayat Artikel :

Submit, 13 Februari 2026

Revisi, 15 April 2026

Diterima, 24 April 2026

Publish, 15 Mei 2026

Kata Kunci :

Retensi Karyawan,
Generasi Z,
Fenomenologi,
Work-Life Balance,
Pengembangan Karier.

ABSTRAK

Transformasi demografi angkatan kerja Indonesia ditandai oleh masuknya Generasi Z yang diproyeksikan mencapai 27% total tenaga kerja global pada tahun 2025. Fenomena paradoks muncul ketika 74% karyawan Gen Z menunjukkan *engagement* tinggi namun memiliki kecenderungan terbesar meninggalkan organisasi. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi faktor-faktor dominan yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z melalui pendekatan kualitatif fenomenologi. Tujuh informan karyawan Gen Z di Yogyakarta dengan masa kerja minimal enam bulan dipilih secara *purposive*. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur yang dianalisis menggunakan metode tematik berbantuan OpenCode. Penelitian mengidentifikasi delapan tema utama: fleksibilitas dan *work-life balance* sebagai faktor paling dominan (100%), diikuti pengembangan karier (85,7%), kualitas kepemimpinan (71,4%), *meaningful work* (71,4%), lingkungan kerja, kompensasi, beban kerja, dan teknologi digital. Temuan mengungkap loyalitas Gen Z bersifat kondisional dan transaksional, dengan motivasi intrinsik lebih dominan dibanding ekstrinsik. Proses pengambilan keputusan retensi berjalan dinamis melalui evaluasi kognitif, respons emosional, dan intensi perilaku berkelanjutan. Interaksi kompleks antar faktor membentuk pola sinergis, kompensatoris, dan kontradiktif yang menciptakan pengalaman unik setiap individu. Kesenjangan harapan dan realitas organisasi menjadi pemicu utama intensi keluar. Organisasi perlu mengimplementasikan strategi holistik berbasis lima pilar: fleksibilitas sebagai fondasi, pengembangan sebagai motivator, kepemimpinan sebagai fasilitator, makna sebagai *purpose*, dan budaya sebagai *enabler*.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license



Corresponding Author:

Nama: Syarifah Hanim

Afiliasi: Universitas Mercu Buana Yogyakarta

Email: hanimsyarifah@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Transformasi lanskap ketenagakerjaan global dewasa ini ditandai oleh pergeseran struktur demografis dan karakteristik angkatan kerja yang menghadirkan dinamika baru bagi organisasi modern. Kemunculan Generasi Z—individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012—telah menjadi fenomena sosial dan ekonomi yang menuntut perhatian serius dari akademisi maupun praktisi

manajemen sumber daya manusia. Proyeksi menunjukkan bahwa generasi ini akan mencakup sekitar 27% dari total tenaga kerja dunia pada tahun 2025. Karakteristik unik mereka sebagai *digital native* yang tumbuh di tengah penetrasi teknologi, media sosial, serta ketidakpastian ekonomi global membentuk corak nilai kerja dan ekspektasi profesional yang berbeda secara fundamental dibandingkan generasi pendahulunya. Adaptabilitas,

kreativitas, dan kemampuan *multitasking* menjadi kekuatan mereka, namun di sisi lain, paparan teknologi sejak dini juga menimbulkan kecenderungan terhadap stres digital dan kebutuhan tinggi akan keseimbangan psikologis (Amrullah et al., 2025).

Tantangan signifikan muncul dalam konteks organisasi modern, terutama terkait upaya mempertahankan talenta muda yang cenderung memiliki tingkat *turnover intention* tertinggi di antara kelompok generasi lain. Fenomena *job hopping* yang marak menunjukkan bahwa banyak karyawan muda berpindah pekerjaan dalam periode singkat. Paradoks menarik terungkap melalui temuan (Qualtrics, 2024) yang menunjukkan bahwa meskipun sebanyak 74% karyawan Gen Z memiliki tingkat *engagement* yang tinggi, mereka tetap menunjukkan kecenderungan paling besar untuk meninggalkan organisasi. Ketidaksesuaian antara tingkat keterlibatan kerja dan intensi bertahan tersebut menggambarkan kompleksitas faktor psikologis, sosial, dan struktural yang memengaruhi keputusan retensi generasi ini. Kondisi tersebut semakin mencatat adanya penurunan kepercayaan terhadap organisasi sebesar 23,1 poin sepanjang tahun 2023, sebelum meningkat kembali pada tahun berikutnya.

Dinamika retensi Generasi Z bersifat multidimensional dan tidak dapat dipahami melalui pendekatan tunggal. (Bazeley & Jackson, 2013) menekankan bahwa motivasi intrinsik memiliki kontribusi signifikan terhadap keputusan bertahan, sementara variabel demografis seperti usia, pengalaman, dan tingkat pendidikan berperan sebagai moderator. Perspektif berbeda disampaikan (Asria et al., 2025) yang menyoroti adanya ketegangan psikologis di kalangan pekerja muda yang muncul akibat disorientasi terhadap sistem ekonomi kapitalistik serta menurunnya kepercayaan pada konsep keamanan kerja tradisional. Pengalaman banyak individu Gen Z yang memasuki dunia kerja pada masa pandemi COVID-19 turut membentuk pandangan mereka terhadap ketidakpastian karier dan pentingnya kesejahteraan mental dalam bekerja.

Kompleksitas fenomena retensi Generasi Z terungkap melalui wawancara pendahuluan dengan tujuh karyawan di Yogyakarta. R mengungkapkan, "Hampir setiap bulan ada momen pengen resign. Yang bikin bertahan cuma karena masih butuh pengalaman dan belum ada tawaran yang lebih baik." Kontras dengan pengalaman B yang menyatakan, "Gajinya *competitive*, kerjanya *meaningful* karena produk kita berdampak ke banyak orang, dan kultur kerjanya *healthy*." L menambahkan perspektif berbeda, "Yang bikin bertahan itu lokasinya dekat rumah, terus jam kerjanya *predictable*. Lumayan buat persiapan sambil cari peluang lain yang lebih sesuai passion." Temuan awal ini mengindikasikan bahwa keputusan retensi Generasi Z tidak bersifat monolitik, melainkan dipengaruhi kombinasi faktor yang

bervariasi antar individu dengan pola prioritas yang unik dan kontekstual.

Konteks Indonesia memperlihatkan urgensi serupa, terutama di sektor pendidikan, layanan, dan teknologi yang mulai dibanjiri tenaga kerja muda. Laporan menunjukkan bahwa sekitar 62% karyawan Gen Z di Indonesia berencana berpindah pekerjaan dalam kurun waktu dua tahun, terutama karena minimnya peluang pengembangan diri dan rendahnya kualitas hubungan antar rekan kerja (Braun & Clarke, 2006). Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan generasi muda terhadap pengalaman kerja yang bermakna dan realitas struktur organisasi yang masih bercorak hierarkis dan birokratis.

Implikasi finansial dan strategis dari tingginya *turnover* karyawan muda semakin memperkuat urgensi penelitian ini. *Society for Human Resource* melaporkan bahwa biaya penggantian satu karyawan dapat mencapai 50 hingga 200 persen dari gaji tahunan, mencakup biaya rekrutmen, pelatihan, serta penurunan produktivitas selama masa transisi (Selviasari, 2025). Survei PwC Indonesia menunjukkan bahwa 67% perusahaan mengidentifikasi *talent retention* sebagai tantangan kritis dalam tiga tahun mendatang, dengan kerugian estimasi mencapai 15-20% dari total biaya operasional sumber daya manusia tahunan akibat *turnover* tidak terencana. Suryaningtyas et al. (2024) memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa organisasi dengan tingkat retensi tinggi mengalami peningkatan produktivitas 21% dan profitabilitas 22% lebih tinggi dibandingkan kompetitor. Fenomena ini menunjukkan bahwa kegagalan memahami dan mengelola faktor retensi Generasi Z bukan sekadar isu operasional, melainkan ancaman strategis terhadap keberlanjutan kompetitif organisasi di era transformasi demografi angkatan kerja.

Strategi retensi yang efektif terhadap generasi muda perlu berfokus pada penciptaan peluang pengembangan karier yang berkelanjutan serta pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan masa depan. (Bungin, 2017) mengindikasikan bahwa motivasi utama bagi Gen Z untuk bertahan dalam pekerjaan adalah kesempatan belajar dan berkembang menuju posisi karier yang lebih tinggi. Praktik *mentoring*, pembinaan karier, serta budaya kerja yang inklusif dan fleksibel menjadi faktor kunci dalam membentuk loyalitas jangka panjang. Aspek-aspek ini selaras dengan temuan (Sentosa et al., 2024) yang mengungkapkan bahwa pekerjaan yang *purpose-driven*, fleksibilitas kerja, serta kesejahteraan mental memainkan peran penting dalam menjaga motivasi dan retensi karyawan pasca-pandemi.

Pendekatan fenomenologi dipilih sebagai strategi metodologis untuk mengatasi limitasi penelitian kuantitatif yang mendominasi literatur retensi Generasi Z. (Aga, 2025) menegaskan bahwa fenomenologi memungkinkan peneliti mengakses "*the essence of experience*" melalui reduksi

fenomenologis yang mengesampingkan asumsi teoretis *a priori*. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan fenomenologi memfasilitasi penggalan dimensi yang tidak dapat diukur melalui instrumen kuantitatif: makna subjektif yang dikonstruksi karyawan terhadap fleksibilitas kerja, interpretasi personal terhadap *meaningful work*, serta dinamika emosional dalam proses evaluasi retensi. Fenomenologi berfokus pada "*what individuals experience* dan *how they experience it*," yang esensial untuk memahami mengapa dua karyawan dengan kondisi objektif serupa dapat mengambil keputusan retensi yang berbeda. Metode ini juga memungkinkan identifikasi *emergent patterns* yang tidak terantisipasi dalam kerangka teoretis eksisting, sebagaimana ditemukan dalam penelitian pendahuluan bahwa *meaningful work* dapat mengompensasi kompensasi finansial di bawah standar pasar bagi sebagian karyawan Generasi Z.

Penelitian ini secara eksplisit berfokus pada eksplorasi mendalam terhadap esensi pengalaman karyawan Generasi Z terkait faktor-faktor yang memengaruhi keputusan retensi mereka. Secara spesifik, penelitian berupaya mengungkap: (1) faktor-faktor apa saja yang dipersepsikan penting oleh Generasi Z dalam keputusan bertahan, (2) bagaimana mereka memprioritaskan dan mengonstruksi hierarki kepentingan antar faktor tersebut, (3) bagaimana konteks organisasional dan karakteristik individual membentuk pola retensi yang unik, serta (4) bagaimana makna subjektif dan dinamika psikologis di balik keputusan bertahan atau meninggalkan organisasi terkonstruksi dalam pengalaman mereka. Melalui pendekatan fenomenologi, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan literatur dengan memberikan pemahaman *emic (insider's perspective)* yang kaya dan kontekstual, melampaui reduksi variabel kuantitatif yang mendominasi penelitian terdahulu. Kontribusi teoretis yang diharapkan adalah kerangka konseptual retensi Generasi Z yang berbasis pengalaman autentik, sementara kontribusi praktis berupa rekomendasi strategi retensi yang adaptif, relevan, dan responsif terhadap kebutuhan serta ekspektasi generasi yang membentuk masa depan angkatan kerja Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara komprehensif faktor-faktor dominan yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z melalui pendekatan kualitatif. Adapun tujuan spesifik penelitian ini meliputi: (1) mengeksplorasi persepsi dan pengalaman karyawan Gen Z terkait faktor-faktor yang memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan di organisasi; (2) menganalisis hierarki kepentingan dari berbagai faktor retensi berdasarkan perspektif Gen Z; (3) memahami bagaimana konteks organisasional dan karakteristik individual membentuk pola retensi karyawan Gen Z; dan (4) merumuskan kerangka konseptual mengenai faktor dominan retensi Gen Z yang dapat memberikan

kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dan praktis bagi strategi organisasi.

Manfaat Penelitian

Manfaat Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan *body of knowledge* dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi industri organisasi, khususnya terkait perilaku organisasional generasi terkini. Temuan kualitatif yang mendalam akan memperkaya pemahaman akademis mengenai dinamika retensi karyawan dalam konteks perubahan demografi angkatan kerja modern.

Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi berbagai pemangku kepentingan dalam mengurangi *turnover intention* karyawan Gen Z melalui strategi retensi berbasis persepsi *employee retention* dan *learning agility* dalam kerangka teori Mobley. Bagi praktisi HR, penelitian ini dapat digunakan untuk merancang program retensi menggunakan *insight* persepsi retensi untuk program *engagement* seperti *mentoring* dan *work-life balance*, mengurangi *dissatisfaction* Mobley hingga 25-30% berdasarkan studi empiris. Sebagai pengukuran proaktif, dapat mengadopsi skala *Turnover Intention Scale* untuk survei rutin, memprediksi intensi dini dan menyesuaikan kebijakan karir.

Bagi manajer dan supervisor, temuan penelitian dapat diterapkan melalui *feedback* rutin dan pengembangan *agility* untuk memutus rantai evaluasi alternatif Mobley, meningkatkan komitmen afektif karyawan Gen Z. Dalam pengelolaan tim, ikatan sosial melalui *team-building* dapat menurunkan *non-job factors* yang memicu *quit intention*. Bagi pemimpin organisasi, penelitian ini mendukung strategi SDM jangka panjang melalui integrasi retensi ke KPI organisasi, seperti *career path* jelas, untuk tetap kompetitif di pasar talenta Gen Z. Penghematan biaya juga dapat dicapai dengan mengurangi *turnover cost* (rekrutmen hingga 200% gaji tahunan) melalui kebijakan berbasis data Mobley.

Bagi akademisi dan peneliti, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori dengan menyempurnakan model Mobley dengan variabel lokal seperti *agility* Gen Z di konteks Indonesia. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi metodologi sebagai contoh operasionalisasi persepsi retensi untuk studi kualitatif maupun kuantitatif masa depan.

Keaslian Penelitian

Karyawan Gen Z di startup FMCG Indonesia mengungkapkan bahwa faktor finansial, keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), serta budaya organisasi yang terbuka dan kolaboratif menjadi pendorong utama retensi karyawan. Pendekatan *mixed-methods* dengan wawancara kualitatif dan regresi linier berganda menunjukkan

bahwa kebutuhan finansial dan harapan kemajuan karir paling berpengaruh, di mana ketidakpuasan finansial menyebabkan *turnover* tinggi, meskipun kurang mendalami pengalaman fenomenologis subjektif responden.

Kota Denpasar mengidentifikasi *job insecurity*, *job stress*, kompensasi dan *benefit*, kepuasan kerja, serta kepemimpinan sebagai faktor kunci *turnover intention* karyawan Gen Z, dengan probabilitas *turnover* mencapai 68% berdasarkan analisis MICMAC dan *Bayesian Belief Network*. Pendekatan kuantitatif ini menekankan pengurangan stres kerja dan *insecurity* dapat menurunkan *turnover* hingga 40%, tetapi tidak menangkap narasi pribadi atau pengalaman fenomenologis individu.

Tinjauan literatur sistematis dari 35 penelitian periode 2013-2024 di Indonesia menekankan fleksibilitas kerja, pengembangan karier, kompensasi kompetitif, dan budaya organisasi yang mendukung inovasi sebagai faktor dominan retensi karyawan Gen Z. Metode SLR ini menyimpulkan bahwa perusahaan dengan program *mentoring* berbasis teknologi dan kesejahteraan mental lebih efektif mempertahankan Gen Z, meskipun bersifat sekunder dan tidak melibatkan eksplorasi fenomenologis langsung dari partisipan.

Penelitian (Suryaningtyas et al., 2024) menunjukkan bahwa *purpose-driven culture*, *work-life integration*, dan *digital competency* secara signifikan memengaruhi retensi karyawan Gen Z secara positif, dianalisis melalui regresi linier berganda dengan SPSS pada sampel lintas industri. Temuan ini menyoroti perlunya organisasi menyelaraskan nilai generasional untuk meningkatkan niat bertahan, tetapi terbatas pada pendekatan kuantitatif tanpa perspektif pengalaman hidup mendalam.

Studi pada startup Indonesia tahun 2022 menemukan enam dari 23 faktor utama, seperti pengembangan karier dan komitmen organisasi, yang secara signifikan memengaruhi retensi karyawan Gen Z melalui analisis faktor konfirmatori pada sampel 97 responden. Pendekatan kuantitatif ini mirip dengan faktor-faktor umum di literatur, tetapi tidak menggunakan metode fenomenologi untuk menggali esensi pengalaman subjektif karyawan.

Tinjauan kritis terhadap penelitian terdahulu mengungkap sejumlah keterbatasan fundamental yang menjustifikasi urgensi penelitian ini. *Gap* krusial yang belum terjawab adalah: bagaimana Generasi Z sendiri mengonstruksi, memprioritaskan, dan mengintegrasikan berbagai faktor retensi dalam konteks pengalaman kerja mereka yang unik? Penelitian fenomenologi ini berupaya mengisi kekosongan teoretis tersebut melalui eksplorasi mendalam terhadap esensi pengalaman dan makna subjektif yang membentuk keputusan retensi karyawan Generasi Z.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang untuk mengeksplorasi faktor-faktor dominan yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z melalui pendekatan kualitatif dengan desain studi fenomenologi. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada kebutuhan untuk menggali pengalaman subjektif secara mendalam dan memahami makna yang diberikan oleh individu terhadap fenomena yang dialaminya. Studi fenomenologi khususnya fokus pada esensi pengalaman hidup partisipan dan bagaimana mereka menginterpretasikan pengalaman tersebut dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan kerja. Paradigma yang diadopsi bersifat interpretivis, yang berarti penelitian berorientasi pada pemahaman realitas sosial sebagai konstruksi subyektif yang dibentuk melalui interaksi dan pengalaman individu di tempat kerja, sehingga memungkinkan penggalian wawasan yang kaya, kontekstual, dan mendalam (Creswell, 2014). Pendekatan ini juga memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk mengeksplorasi nuansa-nuansa kompleks seperti motivasi, persepsi, dan emosi yang tidak dapat ditangkap oleh metode kuantitatif tradisional. Studi kualitatif fenomenologi memungkinkan peneliti untuk memahami bagaimana karyawan Generasi Z membangun makna terkait keputusan mereka dalam mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi dan bagaimana berbagai faktor sosial-organisasi memengaruhi pengalaman tersebut.

Batasan Istilah

Penelitian ini menggunakan tiga konsep fundamental yang memerlukan definisi operasional spesifik guna memastikan konsistensi interpretasi dan menghindari ambiguitas pemahaman sepanjang proses penelitian. Pertama, retensi karyawan merujuk pada kapasitas organisasi mempertahankan tenaga kerja berkualitas dalam periode waktu tertentu, sebagaimana dikemukakan (LinovHR, 2025) bahwa mengamankan dan mempertahankan karyawan terampil memainkan fungsi krusial bagi setiap organisasi karena pengetahuan serta keterampilan karyawan menjadi inti kemampuan perusahaan mempertahankan daya saing ekonomi. (Sugiyono, 2018) memperjelas bahwa retensi mencakup beragam kebijakan dan praktik yang mendorong karyawan bertahan bekerja untuk durasi lebih panjang. Dalam konteks penelitian ini, retensi tidak sekadar mengacu pada kehadiran fisik karyawan, melainkan mencakup loyalitas, keterikatan emosional, serta komitmen berkembang bersama organisasi. Batasan operasional retensi dalam penelitian ini meliputi intensi bertahan (*intention to stay*), persepsi karyawan terhadap faktor-faktor yang memengaruhi keputusan bertahan, serta pengalaman subjektif terkait komitmen organisasional. Penelitian tidak mencakup aspek *turnover* aktual, kebijakan terminasi dari organisasi, maupun pemecatan karyawan. Fokus diarahkan pada dimensi psikologis dan perseptual yang membentuk keputusan retensi, mencakup faktor intrinsik seperti

motivasi kerja, kepuasan, aspirasi karier, serta faktor ekstrinsik seperti dukungan organisasi, lingkungan kerja, budaya perusahaan, fleksibilitas kerja, dan kompensasi yang diterima.

Kedua, karyawan Generasi Z dalam penelitian ini didefinisikan sebagai individu yang lahir dalam rentang tahun 1997 hingga 2012, yang saat ini aktif memasuki atau telah menjadi bagian integral dunia kerja dengan karakteristik unik berbeda dari generasi pendahulu. Mereka dikenal sebagai generasi yang tumbuh bersama teknologi digital canggih, memiliki kapasitas adaptasi teknologi superior, serta mengedepankan nilai kolaboratif dan fleksibilitas dalam pekerjaan. Dalam konteks organisasional, Generasi Z cenderung mencari lingkungan kerja yang mendukung inovasi, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, serta peluang pengembangan karier yang transparan dan berkelanjutan (Kompasiana, 2023). Batasan operasional karyawan Generasi Z yang menjadi fokus penelitian ini adalah mereka yang memenuhi kriteria: pertama, lahir antara tahun 1997 hingga 2012; kedua, bekerja sebagai karyawan tetap dengan masa kerja minimal enam bulan; ketiga, berlokasi di wilayah Yogyakarta; keempat, memiliki pengalaman langsung terkait dinamika retensi di tempat kerja. Pembatasan ini dilakukan untuk memastikan informan memiliki pengalaman substansial dalam mengevaluasi faktor-faktor retensi serta mampu memberikan perspektif mendalam terkait fenomena yang diteliti.

Ketiga, studi fenomenologi dalam penelitian ini merujuk pada pendekatan penelitian kualitatif yang berfokus pada eksplorasi mendalam terhadap esensi pengalaman hidup (*lived experience*) partisipan terkait fenomena tertentu. (Creswell, 2014) menegaskan bahwa fenomenologi memungkinkan peneliti menggali pengalaman subjektif secara mendalam dan memahami makna yang diberikan individu terhadap fenomena yang dialaminya. Paradigma yang diadopsi bersifat interpretivis, memandang realitas sosial sebagai konstruksi subjektif yang dibentuk melalui interaksi dan pengalaman individu di tempat kerja. Batasan pendekatan fenomenologi dalam penelitian ini menggunakan fenomenologi deskriptif yang menekankan deskripsi pengalaman subjektif informan tanpa interpretasi berlebihan dari peneliti. Pendekatan ini dipilih karena memfasilitasi penggalan nuansa kompleks seperti motivasi, persepsi, dan emosi yang tidak dapat ditangkap oleh metode kuantitatif tradisional. Studi fenomenologi memungkinkan peneliti memahami bagaimana karyawan Generasi Z membangun makna terkait keputusan mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi serta bagaimana berbagai faktor sosial-organisasi memengaruhi pengalaman tersebut.

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi fenomenologi. Pendekatan kualitatif dipilih

karena kemampuannya untuk menggali pengalaman subjektif secara mendalam dan memahami makna yang diberikan oleh individu terhadap fenomena yang dialaminya, yang dalam konteks ini adalah retensi karyawan Generasi Z. Studi fenomenologi khususnya fokus pada esensi pengalaman hidup partisipan dan bagaimana mereka menginterpretasikan pengalaman tersebut dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan kerja. Paradigma yang diadopsi bersifat interpretivis, yang berarti penelitian berorientasi pada pemahaman realitas sosial sebagai konstruksi subjektif yang dibentuk melalui interaksi dan pengalaman individu di tempat kerja, sehingga memungkinkan penggalan wawasan yang kaya, kontekstual, dan mendalam. Pendekatan ini juga memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk mengeksplorasi nuansa-nuansa kompleks seperti motivasi, persepsi, dan emosi yang tidak dapat ditangkap oleh metode kuantitatif tradisional. Studi kualitatif fenomenologi memungkinkan peneliti untuk memahami bagaimana karyawan Generasi Z membangun makna terkait keputusan mereka dalam mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi dan bagaimana berbagai faktor sosial-organisasi memengaruhi pengalaman tersebut.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara semi-terstruktur sebagai teknik utama karena memberikan keseimbangan antara kebebasan eksplorasi dan pengendalian fokus penelitian. Wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti untuk mengajukan pertanyaan terbuka yang mendorong partisipan mengungkapkan pengalaman dan pandangannya secara mendalam dan bebas, sementara tetap diarahkan oleh panduan wawancara yang dibuat berdasarkan kajian literatur terkait fenomena retensi karyawan Generasi Z. Pendekatan ini tidak seketat wawancara terstruktur yang kaku, memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk menggali isu-isu yang muncul secara spontan namun tetap relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2013).

Pada penelitian ini setiap sesi wawancara direkam secara audio setelah mendapat izin dari partisipan, sehingga memungkinkan peneliti melakukan transkripsi *verbatim* dan analisis mendalam. Selain itu, peneliti juga melakukan pencatatan lapangan (*field notes*) untuk mendokumentasikan ekspresi non-verbal, nada bicara, dan konteks situasional yang dapat memperkaya pemahaman terhadap data wawancara.

Untuk melengkapi data wawancara, penelitian ini menggunakan observasi partisipatif sebagai metode tambahan untuk mendapatkan gambaran langsung mengenai lingkungan kerja dan interaksi sosial di dalam organisasi. Observasi ini berfungsi sebagai triangulasi guna meningkatkan validitas data dengan membandingkan hasil wawancara dan temuan lapangan. Selain itu, peneliti juga melakukan *review* dokumen organisasi yang relevan, seperti

kebijakan HR, catatan absensi, dan laporan kinerja, guna memperoleh data kontekstual yang lebih objektif dan konkret sebagai bahan pelengkap dalam analisis.

Informan Penelitian

Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Teknik *purposive sampling* sangat sesuai digunakan dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti untuk memilih partisipan yang benar-benar memiliki pengalaman dan pengetahuan terkait fenomena yang dikaji, dalam hal ini adalah karyawan Generasi Z yang telah bekerja minimal satu tahun dan berstatus karyawan penuh waktu. Tujuan pemilihan ini adalah untuk memperoleh data yang kaya dan bervariasi dari berbagai posisi dan divisi sehingga representasi perspektif karyawan lebih luas dan mendalam. Keberagaman informan dari berbagai jabatan dan divisi digunakan untuk menangkap dimensi pengalaman yang berbeda-beda, yang krusial dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan Gen Z secara komprehensif. Jumlah informan yang akan dilibatkan disesuaikan dengan prinsip *data saturation*, yakni jumlah partisipan cukup ketika tidak ditemukan lagi informasi baru yang signifikan dari wawancara berikutnya, atau saat tingkat kejenuhan data telah tercapai. Menurut studi literatur, saturasi data dalam konteks penelitian kualitatif biasanya dicapai pada kisaran 5 hingga 20 informan, tergantung keragaman dan kompleksitas tema yang diangkat. Dengan demikian, penelitian ini diupayakan melibatkan jumlah informan yang mencukupi untuk menjamin validitas dan kedalaman data yang diperoleh serta menghindari generalisasi yang berlebihan.

Pelaksanaan Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini dimulai dengan tahapan pendahuluan yang meliputi pengajuan izin dan persetujuan etis dari lembaga terkait agar kegiatan penelitian memenuhi standar etika penelitian. Setelah mendapatkan persetujuan, proses wawancara dijadwalkan sesuai dengan kesiapan dan kenyamanan informan. Wawancara dilakukan secara tatap muka maupun daring, dengan tetap mengutamakan aspek etika seperti *informed consent*, perlindungan privasi, dan kerahasiaan data partisipan. Selama sesi wawancara, seluruh percakapan direkam menggunakan alat perekam audio setelah mendapatkan izin dari partisipan, sehingga peneliti dapat melakukan transkripsi *verbatim* dengan akurasi tinggi untuk analisis mendalam. Tidak hanya rekaman suara, peneliti juga membuat catatan lapangan yang mendokumentasikan bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan situasi kontekstual yang memberikan tambahan makna pada data wawancara (Sugiyono, 2022). Selanjutnya, dalam pelaksanaan wawancara, peneliti menerapkan sikap reflektif untuk

mengidentifikasi dan mengelola potensi bias yang mungkin muncul selama interaksi dengan partisipan. Reflektivitas ini penting untuk menjaga objektivitas dan validitas data yang dikumpulkan, sehingga interpretasi yang dihasilkan benar-benar merepresentasikan pengalaman partisipan dan bukan imajinasi peneliti.

Analisis Data

Analisa data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode analisis tematik yang merupakan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola atau tema-tema yang muncul dari data kualitatif. Proses analisis dimulai dengan tahap familiarisasi data, di mana peneliti membaca dan mendengarkan rekaman wawancara secara berulang untuk memahami secara keseluruhan isi dan konteks data. Selanjutnya, peneliti melakukan pemberian kode awal dengan menandai segmen data yang relevan, singkat, dan representatif terhadap fenomena yang dikaji. Setelah itu, pencarian tema dilakukan dengan mengelompokkan kode-kode yang serupa ke dalam kelompok-kelompok tematik yang bermakna dan menggambarkan pola yang muncul dari data. Tahapan berikutnya adalah peninjauan tema, di mana tema yang terbentuk dievaluasi ulang untuk memastikan bahwa setiap tema memiliki koherensi internal serta perbedaan yang jelas antara tema lain. Kemudian, peneliti mendefinisikan dan memberi nama tema tersebut sehingga mencerminkan esensi masing-masing tema secara singkat dan jelas. Tahap terakhir adalah penulisan hasil analisis yang mengintegrasikan deskripsi tema dengan kutipan data yang kuat sebagai bukti empiris.

Analisis ini dibantu dengan penggunaan perangkat lunak *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS)*, yaitu OpenCode. Penggunaan CAQDAS bertujuan untuk meningkatkan ketelitian, sistematis, dan transparansi dalam proses pengelolaan serta analisis data kualitatif. Seluruh data wawancara ditranskripsikan secara *verbatim*, dibaca berulang, dan dimasukkan ke dalam OpenCode untuk memudahkan proses pengorganisasian dan penelusuran data (Bazeley & Jackson, 2013). Tahap analisis data dilakukan melalui proses pengodean terbuka (*open coding*), yaitu pemberian kode pada unit-unit makna yang merepresentasikan pengalaman, persepsi, dan pemaknaan partisipan terhadap fenomena yang diteliti. Setiap potongan data yang relevan diberi label kode secara induktif menggunakan fitur *coding* dalam OpenCode. Kode-kode yang memiliki kesamaan makna kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang lebih luas, sehingga memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola dan keterkaitan antar pengalaman partisipan. Proses ini sejalan dengan analisis tematik yang menekankan pada penggalian makna dari data kualitatif secara sistematis. Selanjutnya, kategori yang terbentuk dianalisis lebih lanjut untuk

dikembangkan menjadi tema-tema esensial yang merepresentasikan inti pengalaman partisipan. Tema-tema tersebut diinterpretasikan secara mendalam dengan tetap menjaga keterkaitan langsung dengan data empiris. OpenCode mendukung proses ini melalui dokumentasi sistematis terhadap kode, kategori, dan tema, sehingga menciptakan *audit trail* yang jelas dan meningkatkan keabsahan temuan penelitian. Dengan demikian, analisis data kualitatif dalam penelitian fenomenologi ini tidak hanya bersifat interpretatif, tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis.

Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian kualitatif sangat penting untuk memastikan bahwa temuan yang dihasilkan kredibel, dapat dipercaya, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Teknik peningkatan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi beberapa pendekatan utama. Pertama, *member checking*, yaitu proses pengembalian hasil interpretasi kepada partisipan untuk diverifikasi kebenarannya, sehingga memastikan bahwa data yang diperoleh mencerminkan perspektif asli dari informan. Kedua, *peer debriefing*, yaitu diskusi dan refleksi bersama rekan peneliti guna mengurangi bias pribadi dan meninjau interpretasi data secara kritis sehingga memperoleh sudut pandang yang lebih objektif dan valid. Ketiga, triangulasi sumber data yang dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti hasil wawancara dengan informasi dokumen organisasi atau observasi lapangan. Triangulasi ini bertujuan untuk melihat konsistensi dan memperkaya data agar analisis menjadi lebih *robust* dan mendalam. Keempat, *reflexivity*, yaitu kesadaran dan kritisisme peneliti terhadap posisi, bias, dan pengaruhnya dalam proses penelitian. Peneliti secara aktif merefleksikan peran dan asumsi yang mungkin memengaruhi interpretasi data dan berupaya menjaga objektivitas melalui *jurnaling* dan diskusi internal.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Informan Penelitian

Penelitian ini melibatkan tujuh informan karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai organisasi di Yogyakarta dengan latar belakang dan pengalaman kerja yang beragam. Pemilihan informan dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan kriteria spesifik, yakni individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, telah bekerja minimal enam bulan sebagai karyawan tetap, dan memiliki pengalaman langsung terkait dinamika retensi di tempat kerja. Ketujuh informan ini memberikan perspektif yang komprehensif mengenai fenomena *retention* pada Generasi Z dari berbagai sudut pandang fungsional dan konteks organisasional.

Secara demografis, rentang usia informan berada pada kisaran 23 hingga 25 tahun dengan tahun

kelahiran antara 2000 hingga 2002. Distribusi usia ini mencerminkan karakteristik utama Generasi Z yang saat ini sedang aktif memasuki dunia kerja dan membentuk identitas profesional mereka. Kelompok usia ini merupakan segmen yang krusial dalam pasar tenaga kerja karena mereka membawa nilai dan ekspektasi baru yang berbeda dari generasi sebelumnya (Sunaryanto & Idrus, 2025). Dari segi masa kerja, informan memiliki pengalaman yang bervariasi mulai dari enam bulan hingga dua tahun, dengan rincian: dua informan bekerja 6-8 bulan (Reza dan Lina), tiga informan bekerja 10 bulan-1 tahun 5 bulan (Dina, Sari, dan Budi), dan dua informan bekerja 1 tahun 8 bulan-2 tahun (Andi dan Ayu). Variasi masa kerja ini penting untuk menangkap dinamika adaptasi dan evaluasi berkelanjutan yang dilakukan karyawan muda terhadap lingkungan kerja mereka.

Posisi jabatan yang dipegang informan mencakup berbagai fungsi organisasi yang strategis. Dina bekerja sebagai *Marketing Executive*, Reza sebagai *Content Creator*, Ayu sebagai *HR Generalist*, Budi sebagai *Software Engineer*, Lina sebagai Admin Finance, Andi sebagai *Project Manager*, dan Sari sebagai *Graphic Designer*. Keberagaman posisi ini memungkinkan peneliti memahami pengalaman *retention* dari berbagai perspektif fungsional dengan tingkat tanggung jawab yang berbeda. Variasi peran dalam studi kualitatif tentang Generasi Z sangat esensial untuk mengidentifikasi pola umum sekaligus nuansa spesifik yang memengaruhi keputusan bertahan di organisasi.

Gambaran umum pengalaman kerja informan menunjukkan pola yang menarik dan beragam. Informan dengan masa kerja lebih lama seperti Ayu, Budi, dan Andi menunjukkan tingkat kepuasan dan komitmen yang lebih tinggi, ditandai dengan pernyataan tidak pernah terpikir untuk keluar dan merasa berada di tempat yang tepat. Sebaliknya, informan dengan masa kerja lebih pendek seperti Reza dan Lina mengindikasikan tingkat *turnover intention* yang lebih tinggi dengan pernyataan sering terpikir resign atau masih mencari peluang lain. Tahun pertama menjadi periode kritis bagi karyawan Generasi Z dalam menentukan kelanjutan hubungan kerja mereka. Lebih lanjut, profil informan mencerminkan karakteristik khas Generasi Z yang melek teknologi dan mengutamakan keseimbangan hidup. Seluruh informan menekankan pentingnya fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan diri, dan *meaningful work* sebagai faktor utama dalam keputusan *retention*. Generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional dan kesejahteraan psikologis mereka (Eagle Hill Consulting, 2024).

Tema-Tema Utama Faktor *Retention* Karyawan Gen Z

Berdasarkan analisis mendalam terhadap data wawancara dengan tujuh informan, penelitian ini

mengidentifikasi delapan tema utama yang memengaruhi keputusan *retention* karyawan Generasi Z. Tema-tema ini muncul secara konsisten dari pengalaman subjektif informan dan membentuk pola yang kompleks dalam dinamika *retention* di tempat kerja.

Fleksibilitas dan *Work-Life Balance*

Tema fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja-pribadi muncul sebagai salah satu faktor paling dominan dalam narasi informan. Dina secara eksplisit menyatakan, "Yang paling saya sukai itu fleksibilitasnya. Kita ada *hybrid working*, bisa WFH 2 hari seminggu." Pengalaman serupa diungkapkan oleh Budi yang menekankan, "Ini salah satu yang bikin saya betah. Perusahaan *strict* soal *overtime*, jam kerja jelas, *weekend* benar-bener *off*. Jadi bisa punya waktu untuk *hobby* dan keluarga." Fleksibilitas kerja merupakan prediktor kuat terhadap intensi bertahan karyawan Generasi Z, karena mereka menghargai otonomi dalam mengatur waktu kerja mereka sendiri (Rahmawati, 2025).

Sebaliknya, ketiadaan batasan kerja yang jelas menjadi sumber ketidakpuasan signifikan. Reza mengungkapkan pengalaman negatifnya: "*Honestly* gak terlalu bagus. Sering dapat *chat* atau *email* di luar jam kerja, bahkan *weekend*. Rasanya kayak *always on call* gitu. Ini yang bikin saya paling capek." Ketidakjelasan batasan kerja dapat memicu *burnout* dan menurunkan komitmen organisasional pada pekerja muda. Data menunjukkan bahwa informan yang memiliki *work-life balance* baik cenderung menunjukkan tingkat *retention* lebih tinggi dibandingkan mereka yang mengalami ketidakseimbangan.

Pengembangan Karier dan Peluang Pembelajaran

Kesempatan pengembangan diri dan kejelasan jalur karier muncul sebagai faktor krusial bagi informan. Ayu secara antusias menjelaskan, "Yang paling saya sukai itu kultur belajarnya. Perusahaan sering ngadain *workshop*, *training*, bahkan kasih *budget* untuk ikut seminar eksternal. Jadi merasa terus berkembang." Pengalaman positif ini diperkuat oleh Budi yang menyebutkan, "Ada *mentoring* dari *senior engineer*, ada *budget* untuk sertifikasi, bahkan perusahaan *sponsor* kalau kita mau ambil kursus *online*. Ada juga *rotation program* buat eksplorasi area lain." Investasi organisasi dalam pengembangan karyawan berdampak signifikan terhadap loyalitas dan keinginan bertahan karyawan Generasi Z (SYAHPUTRA, 2024)

Kejelasan jalur karier juga menjadi pertimbangan penting. Dina menyatakan, "Masih banyak hal yang bisa dipelajari di sini. *Plus career path*-nya juga cukup jelas, ada program *leadership development* buat *prepare* jadi *manager*." Ayu menambahkan, "Sangat jelas. Ada *career roadmap* yang transparan, kita tahu harus mencapai apa untuk naik level. Dan perusahaan konsisten implementasinya. Saya sendiri baru saja dipromosikan jadi *Senior HR*." Transparansi jalur

karier meningkatkan persepsi keadilan organisasional dan memperkuat ikatan psikologis karyawan dengan perusahaan (Jayanti & Simarmata, 2021).

Kualitas Kepemimpinan dan Dukungan Atasan

Gaya kepemimpinan atasan langsung memiliki pengaruh substansial terhadap pengalaman kerja informan. Dina menggambarkan hubungan positif dengan atasannya: "Hubungan saya sama atasan baik banget. Beliau tipe yang *approachable*, jadi kalau ada masalah atau butuh *feedback* bisa langsung komunikasi. Beliau juga sering ngasih *recognition* kalau kita *perform well*." Kontras dengan pengalaman Reza yang menyatakan, "Atasan saya orangnya *strict* sih. Kadang kurang ngasih *feedback* yang konstruktif, lebih banyak kritik. Jadi kadang *demotivating* juga." Perbedaan pengalaman ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan berperan sebagai faktor diferensiasi penting dalam *retention*.

Sari memberikan perspektif tentang manajemen yang mendukung: "*Management* terbuka dengan ide-ide baru, termasuk dari *junior*. Ada *regular town hall* juga jadi kita bisa langsung dengar *update* dari *leadership*." Gaya kepemimpinan transformasional yang memberikan otonomi dan *recognition* secara signifikan meningkatkan *employee engagement* dan *retention* pada Generasi Z.

Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang inklusif dan kolaboratif menjadi elemen penting dalam pengalaman kerja. Dina menggambarkan, "Suasananya enak, gak terlalu formal. Kita sering *brainstorming* bareng, kadang sambil ngopi atau makan siang bareng. Jarang ada konflik, kalau ada pun bisa diselesaikan dengan baik." Sari menambahkan dimensi inklusivitas: "Budaya organisasinya inklusif dan *open-minded*. *Management* terbuka dengan ide-ide baru, termasuk dari *junior*." Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan menghargai *diversity* meningkatkan rasa kepemilikan karyawan muda terhadap organisasi.

Aspek teknologi juga menjadi pertimbangan penting. Sari menyatakan, "Sangat sesuai. *Tools* yang dipakai modern dan *collaborative*, seperti Figma, Slack, Notion. Semua serba digital dan *paperless*. Ini bikin kerja jadi efisien dan sesuai dengan gaya Gen Z yang *digital native*." Budi menambahkan, "*Tech stack*-nya modern, jadi bisa belajar banyak teknologi baru. Tim *engineering*-nya juga solid dan saling *support*." Adaptasi teknologi modern merupakan ekspektasi fundamental Generasi Z yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka (Amrullah et al., 2025). Namun, tidak semua informan mengalami kesesuaian budaya. Lina mengungkapkan kesulitan: "Rekan kerja sih baik-baik. Cuma kadang agak susah *connect* karena *mostly senior* yang generasi X dan Y. Cara kerja dan komunikasinya beda, jadi kadang ada *gap*." Temuan ini menunjukkan pentingnya manajemen lintas generasi dalam organisasi.

Meaningful Work dan Nilai Pekerjaan

Pencarian makna dalam pekerjaan menjadi karakteristik khas informan Generasi Z. Andi dengan tegas menyatakan, "Saya suka karena pekerjaan ini *meaningful*. Kita *handle project* yang berdampak langsung ke masyarakat. Jadi merasa kontribusi kita *valuable*." Ayu memberikan perspektif serupa: "Menurut saya Gen Z itu mencari *meaningful work*. Bukan cuma soal gaji, tapi apakah pekerjaan ini punya *impact* dan sesuai dengan nilai kita." Budi menambahkan, "Gajinya *competitive*, kerjanya *meaningful* karena produk kita berdampak ke banyak orang, dan kultur kerjanya *healthy*." Reza juga mengungkapkan pentingnya keselarasan nilai: "Karena saya suka banget sama produk perusahaan ini. Jadi rasanya akan lebih *passionate* kalau kerja di tempat yang produknya saya sendiri pakai dan suka." *Meaningful work* berfungsi sebagai motivator intrinsik yang kuat bagi Generasi Z, lebih berpengaruh dibandingkan kompensasi finansial semata dalam keputusan *retention* jangka Panjang.

Sistem Kompensasi dan Penghargaan

Meskipun bukan faktor tunggal, kompensasi tetap menjadi pertimbangan penting. Dina menilai, "Untuk gaji sih standar *market* lah, gak terlalu tinggi tapi gak rendah juga. *Benefit*-nya yang saya suka ada BPJS, asuransi kesehatan yang lumayan oke, terus ada tunjangan transport sama makan." Andi memberikan perspektif menarik: "Jujur gaji saya di bawah *market* untuk posisi PM. Tapi saya *stay* karena *non-financial benefit*-nya bagus: fleksibilitas tinggi, bisa *remote* penuh kalau mau, dan perusahaan *care* banget sama *wellbeing* kita." Ayu mengidentifikasi kebutuhan variasi *reward*: "Kalau boleh jujur, saya berharap sistem *reward* lebih bervariasi. Selama ini kan *mostly financial*, padahal Gen Z juga *appreciate non-financial reward* kayak *extra cuti*, *recognition* di forum perusahaan, atau *flexibility* lebih." Generasi Z menghargai *total rewards* yang mencakup kompensasi finansial, pengakuan sosial, dan kesempatan pengembangan secara seimbang.

Beban Kerja dan Tantangan Pekerjaan

Beban kerja muncul sebagai faktor *double-edged*. Dina menjelaskan pengalamannya: "Kalau normal sih cukup *balance*. Tapi pas *peak season* kayak akhir tahun, itu bener-bener *intense*. Pernah sampai lembur hampir setiap hari selama sebulan. Capek sih tapi ya gimana lagi." Pengalaman *burnout* ini bahkan memicu intensi keluar: "Jujur pernah sih, terutama pas *peak season* kemarin yang *intense* banget itu. Sempat *burnout* dan mikir mau cari tempat yang lebih santai."

Reza mengidentifikasi masalah prosedural: "Yang paling *challenging* itu *deadline* yang ketat banget. Kadang *brief* datang mendadak terus harus selesai cepat. Agak *stressful* sih apalagi kalau harus revisi berkali-kali... Prosedur *approval* panjang bikin frustrasi." Lina mengalami masalah berbeda: "Tantangannya itu tugasnya repetitif banget. Setiap

hari kayak gitu-gitu aja. Jadi kadang bosan dan merasa gak berkembang." Sebaliknya, Ayu menilai positif: "Beban kerjanya *challenging* tapi masih *reasonable*. Ada *busy period* seperti *recruitment season*, tapi *overall* masih bisa dihandle dengan baik." Keseimbangan antara tantangan dan kemampuan (*optimal challenge*) menciptakan *flow experience* yang meningkatkan kepuasan dan *retention* (Sunaryanto & Idrus, 2025).

Intensi Bertahan dan Faktor Turnover

Analisis menunjukkan variasi signifikan dalam intensi bertahan. Budi menunjukkan komitmen tinggi: "*Honestly* enggak sih. Saya merasa di tempat yang tepat." Sari mengidentifikasi kombinasi faktor: "Faktor dominan buat saya itu kombinasi antara kultur kerja yang positif, *leadership* yang *supportive*, dan ada *balance* antara kerja dan kehidupan pribadi. Ketiga hal ini bikin saya merasa *valued* dan *happy* di sini." Sebaliknya, Reza menunjukkan *turnover intention* tinggi: "Sering banget malah. Hampir setiap bulan ada momen pengen *resign*. Yang bikin bertahan cuma karena masih butuh pengalaman dan belum ada tawaran yang lebih baik." Lina juga mengindikasikan intensi keluar: "Yang bikin bertahan itu lokasinya deket rumah, terus jam kerjanya *predictable*. Lumayan buat persiapan sambil cari peluang lain yang lebih sesuai *passion*." Faktor *retention* pada Generasi Z bersifat multidimensional dan saling berinteraksi, di mana ketiadaan satu faktor kunci dapat memicu *turnover* meskipun faktor lain terpenuhi.

Tabel 1. Ringkasan Tema Utama dan Indikator *Retention* Karyawan Gen Z

Tema	Indikator Positif	Indikator Negatif	Dampak terhadap <i>Retention</i>
Fleksibilitas & Work-Life Balance	<i>Hybrid working</i> , jam kerja jelas, <i>weekend off</i>	<i>Always on call</i> , tidak ada batasan kerja	Sangat Tinggi
Pengembangan Karier	Program <i>training</i> , <i>career roadmap</i> jelas, <i>mentoring</i>	Tidak ada jalur karier, tugas repetitif	Tinggi
Kepemimpinan & Dukungan Atasan	<i>Approachable</i> , <i>feedback</i> konstruktif, <i>recognition</i>	<i>Strict</i> , kurang <i>feedback</i> , banyak kritik	Tinggi
Lingkungan & Budaya	Inklusif, kolaboratif, teknologi modern	<i>Gap</i> generasi, budaya kaku	Sedang-Tinggi
<i>Meaningful Work</i>	Pekerjaan berdampak, nilai selaras	Tidak ada <i>purpose</i> jelas	Tinggi
Kompensasi & Penghargaan	Gaji kompetitif, <i>benefit</i> beragam, <i>non-financial reward</i>	Gaji di bawah <i>market</i> , <i>reward</i> monoton	Sedang
Beban Kerja	<i>Challenging</i> namun <i>reasonable</i> , variasi tugas	<i>Burnout</i> , <i>deadline</i> ketat, prosedur panjang	Sedang-Tinggi
Intensi Bertahan	Merasa <i>valued</i> , kombinasi faktor terpenuhi	Butuh pengalaman saja, cari peluang lain	Sangat Tinggi

Hierarki Faktor Dominan *Retention* Karyawan Gen Z

Berdasarkan analisis transkrip wawancara ketujuh informan, fleksibilitas dan *work-life balance*

muncul sebagai faktor paling dominan (100%), diikuti pengembangan karier (85,7%), kualitas kepemimpinan (71,4%), dan *meaningful work* (71,4%). Keseimbangan kehidupan kerja bukan strategi tambahan melainkan elemen krusial dalam meningkatkan *retention*, khususnya pada Milenial dan Generasi Z yang menghargai pengaturan kerja fleksibel lebih tinggi. Fleksibilitas kerja sebagai salah satu dari empat faktor utama meningkatkan loyalitas Generasi Z di Indonesia melalui tinjauan sistematis 35 penelitian.

Pola prioritas menunjukkan Generasi Z mengadopsi pendekatan *trade-off* dalam keputusan *retention*. Andi bersedia menerima gaji di bawah pasar karena *non-financial benefits* seperti fleksibilitas penuh dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan memuaskan. Sebaliknya, Reza tidak toleran terhadap ketiadaan batasan kerja meskipun mencintai produk perusahaan. *Rewards* dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan *retention* karyawan Generasi Z di Kalimantan Barat, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut.

Tabel 2. Hierarki Faktor Dominan *Retention* Berdasarkan Frekuensi Kemunculan

Peringkat	Faktor <i>Retention</i>	Frekuensi	Persentase	Intensitas Pengaruh
1	Fleksibilitas & <i>Work-Life Balance</i>	7/7	100%	Sangat Tinggi
2	Pengembangan Karier & Pembelajaran	6/7	85,7%	Tinggi
3	Kualitas Kepemimpinan & Dukungan Atasan	5/7	71,4%	Tinggi
4	<i>Meaningful Work</i> & Nilai Pekerjaan	5/7	71,4%	Tinggi
5	Lingkungan Kerja & Budaya Organisasi	5/7	71,4%	Sedang-Tinggi
6	Sistem Kompensasi & Penghargaan	4/7	57,1%	Sedang
7	Beban Kerja & Tantangan Pekerjaan	4/7	57,1%	Sedang
8	Teknologi & <i>Tools Digital</i>	2/7	28,6%	Sedang

Interaksi antar faktor membentuk sistem kompleks dengan tiga pola utama. Pertama, interaksi sinergis di mana kombinasi fleksibilitas dan *meaningful work* menciptakan kepuasan holistik Budi mengungkapkan keseimbangan kehidupan kerja-pribadi yang terjaga dan pekerjaan berdampak masyarakat menciptakan komitmen kuat. Pengembangan karier terstruktur dan budaya organisasi inklusif berpengaruh signifikan terhadap *retention* Generasi Z secara simultan, baik parsial maupun bersama-sama. Kedua, interaksi kompensatoris di mana satu faktor mengkompensasi kekurangan faktor lain Andi menerima gaji di bawah standar pasar karena *non-financial benefits* superior. Ketiga, interaksi kontradiktif di mana ketiadaan satu

faktor kunci meniadakan efek positif faktor lain Reza mencintai produk perusahaan namun *turnover intention* tinggi karena tidak ada batasan kerja jelas.

Dinamika Psikologis Keputusan *Retention* Gen Z

Proses pengambilan keputusan *retention* pada Generasi Z bersifat dinamis dan berkelanjutan, bukan keputusan statis. Reza mengalami evaluasi hampir setiap bulan dengan momen ingin mengundurkan diri, menunjukkan proses konstan. Prosesnya melibatkan tiga tahapan: evaluasi kognitif di mana karyawan menilai kesesuaian ekspektasi dan realitas (Dina menilai *burnout* pada *peak season* sebagai kondisi temporal), respons emosional terhadap hasil evaluasi (Lina merasa bosan dan tidak berkembang akibat tugas repetitif), dan intensi perilaku sebagai terjemahan menjadi niat bertindak (Budi: "merasa di tempat yang tepat" vs Lina: "sambil cari peluang lain"). Komitmen organisasi memiliki pengaruh lebih dominan dibandingkan *employer branding* dalam memengaruhi *retention* pekerja Generasi Z di industri *wedding organizer* Samarinda, karena komitmen mencerminkan ikatan emosional lebih dalam (Tammi, 2024).

Motivasi intrinsik memainkan peran lebih dominan dibandingkan motivasi ekstrinsik dalam keputusan *retention*. Ayu secara eksplisit menyatakan Generasi Z mencari *meaningful work*, bukan hanya gaji semata. Faktor intrinsik meliputi pertumbuhan personal, aktualisasi diri, otonomi kerja, dan *sense of purpose* Andi mengungkapkan kepuasan mendalam karena merasa kontribusinya *valuable* pada proyek berdampak masyarakat. Pencapaian tujuan karier dan lingkungan kerja kondusif memengaruhi kepuasan dan kecenderungan karyawan Generasi Z untuk lebih setia pada organisasi di Batam, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan kepuasan kerja sebagai mediator parsial.

Makna subjektif pengalaman kerja dikonstruksi melalui lensa nilai generasional unik. Pertama, Generasi Z menginterpretasikan pekerjaan sebagai sarana pengembangan diri berkelanjutan Ayu menghargai budaya pembelajaran dengan *workshop* dan *training* reguler. Kedua, mereka memaknai pekerjaan dalam konteks kontribusi sosial Andi dan Budi menekankan pentingnya dampak positif pada masyarakat. Elemen *employer branding* seperti komunikasi nilai autentik, budaya organisasi inklusif, dan peluang pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan emosional dan *retention* Generasi Z.

Loyalitas Generasi Z bersifat kondisional dan transaksional bertahan selama organisasi memenuhi ekspektasi pertumbuhan, makna, dan keseimbangan. *Social Exchange Theory* menjelaskan hubungan timbal balik: karyawan menunjukkan komitmen tinggi ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, dan investasi pengembangan. Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap *retention* dengan koefisien 0,497, dan melalui mediasi komitmen organisasional dengan

koefisien 0,160 pada karyawan Generasi Z di perusahaan teknologi Jakarta (Dhia, 2024).

Implikasi Konteks Organisasional

Karakteristik organisasi memengaruhi *retention* secara substansial. Organisasi dengan struktur fleksibel dan adaptif menunjukkan *retention* lebih tinggi Dina dan Budi di organisasi dengan sistem *hybrid working* dan batasan *overtime* jelas menunjukkan kepuasan tinggi, sementara Reza dengan prosedur *approval* panjang dan komunikasi *always on call* menunjukkan *turnover intention* tinggi. Organisasi mengadopsi kebijakan retensi adaptif termasuk program kesejahteraan mental, kepemimpinan transparan, dan optimalisasi teknologi digital untuk mempertahankan Generasi Z secara efektif.

Perbedaan pengalaman antar divisi dan posisi terlihat jelas. Sektor teknologi dan kreatif (Budi, Sari) memiliki akses *tools* modern seperti Figma, Slack, dan Notion dengan budaya inovasi tinggi, sementara Lina di administrasi keuangan mengalami tugas repetitif dan *gap* generasi dengan rekan senior Generasi X dan Y. Pentingnya organisasi perbankan memahami kebutuhan khusus dan motivasi Generasi Z secara komprehensif untuk merancang strategi retensi yang lebih efektif, mengingat setiap sektor memiliki tantangan unik (Syafa'ah, 2025).

Adaptasi organisasi terhadap karakteristik Generasi Z menunjukkan variasi signifikan. Organisasi yang berhasil beradaptasi seperti tempat kerja Ayu, Budi, dan Sari menunjukkan ciri: (1) adopsi teknologi kolaboratif modern, (2) *town hall meeting* regular untuk transparansi, (3) keterbukaan terhadap ide *junior*, dan (4) sistem *career roadmap* transparan. Pengembangan karier terstruktur dan budaya organisasi inklusif terbukti meningkatkan *retention* karyawan Generasi Z di era digital secara signifikan.

Gap antara harapan Generasi Z dan realitas organisasi menjadi sumber utama *turnover*. Reza mengharapkan *work-life balance* namun mengalami komunikasi di luar jam kerja bahkan *weekend*. Lina mengharapkan pengembangan dan variasi tugas namun menghadapi pekerjaan monoton tanpa tantangan. Fleksibilitas kerja berfungsi sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara *work-life balance* dan *retention* karyawan, khususnya pada Milenial yang menghargai pengaturan kerja fleksibel lebih tinggi dibandingkan Generasi Z.

Sintesis Temuan dengan Teori

Temuan penelitian mengonfirmasi *Social Exchange Theory* yang menjelaskan hubungan individu-organisasi bersifat timbal balik. Informan dengan *exchange* seimbang seperti Andi, Ayu, dan Budi yang menerima fleksibilitas, pengembangan, dan *meaningful work* menunjukkan komitmen tinggi dengan pernyataan "merasa di tempat yang tepat" dan tidak terpikir untuk keluar. Sebaliknya, Reza dan Lina dengan *exchange* tidak seimbang menunjukkan *turnover intention* tinggi meskipun masa kerja relatif

baru. Komitmen organisasional berfungsi sebagai mediator antara pengembangan karier dan *retention*, dengan nilai koefisien signifikan 0,279 (Dhia, 2024).

Relevansi dengan teori motivasi kerja menunjukkan dominasi faktor intrinsik atas ekstrinsik. *Herzberg's Two-Factor Theory* terkonfirmasi kompensasi finansial berfungsi sebagai *hygiene factor* (Andi: gaji di bawah pasar tidak memicu *turnover* karena motivator terpenuhi), sementara pengembangan karier, otonomi, dan *meaningful work* sebagai motivator sejati. *Rewards* berpengaruh positif terhadap *retention* namun dimediasi oleh kepuasan kerja, menunjukkan kompensasi saja tidak cukup tanpa pemenuhan kebutuhan psikologis (Asria et al., 2025).

Tabel 3. Sintesis Temuan dengan Teori dan Penelitian Terdahulu

Teori/Penelitian	Temuan Penelitian Ini	Status
<i>Social Exchange Theory</i> (Blau, 1964a)	Loyalitas kondisional berbasis <i>reciprocal benefits</i>	Konfirmasi
(Handoko et al., 2024)	<i>Work-life balance</i> faktor paling dominan (100%)	Konfirmasi
(Hidayatullah et al., 2025)	Fleksibilitas, pengembangan, kompensasi, budaya	Konfirmasi
(Yang & Dini, 2023)	Pengembangan karier memengaruhi loyalitas	Konfirmasi
(Fakhrudin & Ratnawati, 2025)	<i>Employer branding</i> dan nilai autentik penting	Konfirmasi
(Fitria et al., 2024b)	Budaya inklusif meningkatkan <i>retention</i>	Konfirmasi
(Dhia, 2024)	Komitmen organisasional sebagai mediator	Konfirmasi
(Sumarsid & Permatasari, 2025)	Komitmen lebih dominan dari <i>branding</i>	Konfirmasi
(Syafa'ah & Rahmah, 2025)	Pemahaman kebutuhan khusus Gen Z krusial	Konfirmasi

Temuan mengonfirmasi penelitian sebelumnya namun memberikan kontribusi teoretis baru dengan mengungkap: (1) interaksi kompleks antar faktor (sinergis, kompensatoris, kontradiktif), (2) konstruksi loyalitas kondisional Generasi Z yang berbeda dari generasi sebelumnya, dan (3) proses pengambilan keputusan *retention* yang dinamis dan berkelanjutan bukan statis. Variabel kepuasan kerja hanya memengaruhi loyalitas karyawan sebesar 38,3 persen, menunjukkan keterbatasan dalam menjelaskan variabel dependen temuan kami memperkuat ini dengan mengungkap faktor intrinsik dan konteks organisasional memainkan peran lebih kompleks.

Strategi Retensi Berbasis Temuan

Berdasarkan temuan, praktisi HR perlu mengimplementasikan lima strategi prioritas. Pertama, kebijakan fleksibilitas kerja sebagai fondasi: sistem *hybrid working* dengan minimal dua hari *work from home*, batasan komunikasi jelas di luar jam kerja, larangan komunikasi *weekend* kecuali darurat, dan otonomi karyawan mengatur jadwal. Organisasi mengadopsi kebijakan retensi adaptif termasuk program kesejahteraan mental dan kepemimpinan transparan untuk mempertahankan talenta muda.

Kedua, program pengembangan karier terstruktur: *career roadmap* transparan dengan kriteria promosi jelas (seperti yang diapresiasi Ayu

dan Dina), program *mentoring* dari *senior* untuk *junior* (model Budi), investasi pembelajaran berkelanjutan melalui *budget workshop*, seminar eksternal, dan sertifikasi *online*, serta *rotation program* untuk eksplorasi area baru. Pentingnya strategi efektif berdasarkan pemahaman mendalam kebutuhan khusus dan motivasi Generasi Z di sektor perbankan (Syafa'ah, 2025).

Ketiga, transformasi gaya kepemimpinan: pelatihan manajer menjadi *approachable* dan komunikatif, sistem *feedback* konstruktif regular bukan hanya kritik, program *recognition* untuk apresiasi kinerja baik, dan pemberian otonomi kerja dengan *empowerment* karyawan. Penguatan hubungan manajemen-karyawan krusial dalam meningkatkan retensi pekerja muda di industri *wedding organizer* (Suryaningtyas et al., 2024).

Keempat, penciptaan *meaningful work*: komunikasi jelas dampak sosial pekerjaan (seperti yang memotivasi Andi dan Budi), libatkan karyawan dalam proyek berdampak masyarakat, selaraskan nilai organisasi dengan nilai personal karyawan, dan ciptakan *sense of contribution* melalui transparansi hasil kerja. Komunikasi nilai autentik dan budaya organisasi inklusif memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan emosional Generasi Z (Fakhrudin & Ratnawati, 2025).

Kelima, budaya organisasi inklusif: adopsi teknologi kolaboratif modern (Figma, Slack, Notion seperti diapresiasi Sari), *town hall meeting* regular untuk transparansi *leadership*, keterbukaan terhadap ide *junior* tanpa hierarki kaku, dan manajemen lintas generasi untuk menjembatani *gap* seperti yang dialami Lina. Budaya organisasi inklusif dan pengembangan karier terstruktur memberikan kontribusi penting dalam menghadapi tantangan mempertahankan karyawan muda di era digital.

Model *retention* Generasi Z di Indonesia harus holistik dengan lima pilar terintegrasi: fleksibilitas sebagai fondasi, pengembangan sebagai motivator, kepemimpinan sebagai fasilitator, makna sebagai *purpose*, dan budaya sebagai *enabler*. Pentingnya kepuasan kerja sebagai mediator antara *rewards* dan *retention*, sehingga organisasi perlu mengadopsi *total rewards* beragam finansial, pengakuan, fleksibilitas, dan kesempatan sesuai preferensi Generasi Z yang menghargai *non-financial benefits* setara atau bahkan lebih tinggi dari kompensasi finansial semata (Amrullah et al., 2025).

4. KESIMPULAN

Penelitian fenomenologi ini mengungkap bahwa retensi karyawan Generasi Z dipengaruhi oleh delapan faktor utama yang saling berinteraksi secara kompleks. Fleksibilitas dan *work-life balance* muncul sebagai faktor paling dominan, diikuti pengembangan karier, kualitas kepemimpinan, serta *meaningful work*. Temuan menunjukkan bahwa loyalitas generasi ini bersifat kondisional dan transaksional, bertahan selama organisasi memenuhi ekspektasi

pertumbuhan, makna, dan keseimbangan hidup. Proses pengambilan keputusan retensi berjalan dinamis melalui evaluasi kognitif, respons emosional, dan intensi perilaku yang berkelanjutan. Motivasi intrinsik terbukti lebih dominan dibandingkan kompensasi finansial dalam membentuk komitmen jangka panjang. Interaksi antar faktor membentuk pola sinergis, kompensatoris, dan kontradiktif yang menciptakan pengalaman kerja unik bagi setiap individu. Kesenjangan antara harapan dan realitas organisasi menjadi pemicu utama intensi keluar karyawan muda.

Organisasi perlu mengimplementasikan strategi retensi holistik berbasis lima pilar terintegrasi: fleksibilitas sebagai fondasi, pengembangan sebagai motivator, kepemimpinan sebagai fasilitator, makna sebagai *purpose*, dan budaya sebagai *enabler*. Praktisi sumber daya manusia disarankan menerapkan sistem *hybrid working* dengan batasan komunikasi jelas, menyusun *career roadmap* transparan, menyelenggarakan program *mentoring* terstruktur, serta mengadopsi teknologi kolaboratif modern. Transformasi gaya kepemimpinan menuju pendekatan yang lebih *approachable* dan pemberian otonomi kerja menjadi krusial. Penciptaan *meaningful work* melalui komunikasi dampak sosial pekerjaan dan penyalarsan nilai organisasi dengan nilai personal karyawan perlu diprioritaskan. Penelitian mendatang disarankan mengeksplorasi perbedaan faktor retensi antar sektor industri dan mengembangkan model kuantitatif untuk mengukur bobot relatif setiap faktor dalam konteks organisasional spesifik.

5. REFERENSI

- Aga, A. (2025). *Pemetaan Konseptual Strategi Retensi Karyawan Generasi Z dalam Perspektif Teori Motivasi*. 3(2), 353–360.
- Amrullah, M., Perkasa, D. H., & Edward, R. (2025). *Gen Z and the Future of Work: Adapting HRM Strategies for A Digital Workforce*. 6(3), 1835–1843.
- Asria, K. A., Ramadhan, R., Rosnani, T., & Mayasari, E. (2025). *Retention of Gen Z Employees: The Impact of Rewards, Career Development, and Job Satisfaction*. 7(3). <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1796>
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bungin, M. B. (2017). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Kencana.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Dhia, M. R. (2024). *Analysis of Career Development and Engagement on Gen Z Retention via*

- Commitment in Jakarta Tech Companies*. 2, 9–14.
- Eagle Hill Consulting. (2024). *Why Gen Z is a retention outlier and what to do about it*. <https://www.eaglehillconsulting.com/insights/gen-z-employee-retention/>
- Jayanti, K. D., & Simarmata, N. (2021). Literature Review: Komitmen Organisasi pada Karyawan Gen Z. *Jurnal AL-AZHAR INDONESIA SERI HUMANIORA*, 10(3), 286–299. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36722/sh.v10i3.4661>
- Kompasiana. (2023). *Generasi Gen Z dalam berorganisasi*. <https://www.kompasiana.com/>
- LinovHR. (2025). *Retensi karyawan: Pengertian, strategi, dan cara mengelolanya*. <https://www.linovhr.com/>
- Qualtrics. (2024). *Despite low retention scores, Gen Z are engaged at work*. <https://www.qualtrics.com/news/despite-low-retention-scores-gen-z-are-engaged-at-work/>
- Rahmawati, A. (2025). *Work flexibility dan nonfinancial compensation sebagai prediktor employee retention generasi milenial di DKI Jakarta Work flexibility and nonfinancial compensation as predictors of millennial employee retention in DKI Jakarta*. 24, 163–180.
- Selviasari, R. (2025). *Analisis Faktor-Faktor Penentu Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z: Pendekatan Human-Centered Management di Era Kerja Fleksibel*. 05, 111–120.
- Sentosa, R. D. M., Nainggolan, E. E., & Muslikah, E. D. (2024). Kepuasan kerja dan organizational komitmen pada karyawan: bagaimana peran moderasi sense of belongingness? *SUKMA : Jurnal Penelitian Psikologi*, 2(5), 261–270. <https://doi.org/10.30996/sukma.v2i5.12447>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Instrument penelitian metode penelitian kuantitatif & kualitatif dan R & D book*.
- Sunaryanto, K., & Idrus, O. (2025). Karakteristik Generasi Z Dan Dampak Produktivitas Kerja Pada Dunia Kerja Di Indonesia. *Jurnal Sains Dan Teknologi*, 7(3), 37–43.
- Suryaningtyas, D. O., Fauzi, A., Terbuka, U., & Terbuka, U. (2024). *Studi Literatur Faktor Determinan Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Gen Z Di Beberapa Sektor Perusahaan Di Indonesia*. 4(2), 44–53.
- Syafa'ah, E. M. (2025). *Peran Employer Branding Dan Komitmen Organisasi Terhadap Employee Retention Pada Pekerja Generasi Z*. 4(2), 562–572.
- SYAHPUTRA, M. J. (2024). *The Relationship Between Key Factors And Gen Z Employee Retention In Indonesian Fmcg Start-Ups*. 29322418(September).
- Tammi. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. *Jurnal Manajemen*.