

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. *Grand Teory*

Social Exchange Theory merupakan teori utama yang digunakan dalam penelitian ini. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Homans (1958) dan kemudian dikembangkan secara lebih komprehensif oleh Blau (1964) dalam karyanya *Exchange and Power in Social Life*. Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk melalui proses pertukaran (*exchange*) antara dua pihak yang saling memberikan manfaat. Dalam konteks organisasi, hubungan antara karyawan dan perusahaan dipandang sebagai hubungan pertukaran, di mana kedua pihak berperan sebagai pemberi dan penerima manfaat yang saling bergantung.

Teori ini juga diperkuat oleh pemikiran Gouldner (1960), melalui konsep norma resiprositas, yang menyatakan bahwa individu memiliki kecenderungan untuk membalas perlakuan yang diterima. Dalam perkembangannya, Blau (1964) membedakan antara pertukaran ekonomi yang bersifat formal dan kontraktual dengan pertukaran sosial yang bersifat tidak langsung, dilandasi oleh kepercayaan, serta berkembang dalam jangka panjang. Pertukaran sosial inilah yang menjadi dasar terbentuknya hubungan kerja yang berkelanjutan antara karyawan dan organisasi.

Penerapan *Social Exchange Theory* dalam organisasi menekankan tiga aspek utama, yaitu resiprositas, kepercayaan, dan kewajiban sosial.

Ketika organisasi memberikan berbagai bentuk dukungan seperti kompensasi yang adil, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang kondusif, karyawan akan mempersepsikan hal tersebut sebagai bentuk investasi organisasi terhadap dirinya. Persepsi ini menimbulkan rasa kewajiban psikologis untuk membalas melalui peningkatan kinerja, komitmen, loyalitas, serta keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, apabila terjadi ketidakseimbangan antara kontribusi yang diberikan dengan imbalan yang diterima, hubungan pertukaran tersebut akan melemah dan pada akhirnya dapat mendorong karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Perkembangan *Social Exchange Theory* dalam bidang manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa kualitas hubungan pertukaran sosial sangat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan retensi karyawan. Dalam konteks Generasi Z, teori ini menjadi semakin relevan karena generasi ini cenderung mengevaluasi secara kritis kesesuaian antara kontribusi yang mereka berikan dengan manfaat yang diterima dari organisasi. Apabila organisasi mampu memenuhi ekspektasi tersebut melalui pengembangan karir, kompensasi, dan lingkungan kerja yang sesuai, maka akan tercipta hubungan pertukaran yang positif dan berkelanjutan sehingga meningkatkan retensi karyawan. Dengan demikian, *Social Exchange Theory* memberikan landasan konseptual yang kuat dalam menjelaskan

bahwa retensi karyawan merupakan bentuk respon atas kualitas pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi.

2. Retensi

a. Pengertian Retensi

Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam jangka waktu tertentu. Retensi tidak hanya berkaitan dengan lamanya masa kerja, tetapi juga mencerminkan tingkat kepuasan, komitmen, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi (Mathis & Jackson, 2021). Dengan demikian, retensi karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan berkelanjutan.

Menurut Mathis & Jackson (2021), retensi karyawan dipengaruhi oleh kebijakan dan praktik organisasi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja serta loyalitas karyawan. Retensi yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi mampu menciptakan kondisi kerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, sedangkan retensi yang rendah ditandai dengan meningkatnya tingkat turnover yang dapat berdampak pada biaya organisasi dan menurunnya produktivitas. Hal ini menegaskan bahwa retensi tidak hanya berkaitan dengan keberlangsungan tenaga kerja, tetapi juga dengan efisiensi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Retensi karyawan juga berkaitan erat dengan strategi organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Armstrong & Taylor (2023), menyatakan bahwa upaya mempertahankan karyawan dilakukan melalui pemberian kompensasi yang kompetitif, penyediaan peluang pengembangan karir, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Penelitian ini menjelaskan bahwa retensi karyawan dipahami sebagai kecenderungan karyawan untuk tetap bekerja dan tidak meninggalkan organisasi dalam jangka waktu tertentu, yang didasarkan pada pertimbangan rasional maupun emosional terhadap kondisi kerja yang diterima. Menurut Armstrong & Taylor (2023), retensi karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu kepemimpinan, *work-life balance*, keterlibatan dan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Rizki et al. (2024) menyatakan bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, seperti kebijakan kompensasi dan pengembangan karir. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan, loyalitas, serta komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan kecenderungan yang lebih besar untuk tetap bertahan. Hal ini menunjukkan bahwa retensi karyawan tidak hanya berkaitan dengan lamanya masa kerja, tetapi juga mencerminkan keterikatan emosional dan sikap positif karyawan terhadap organisasi.

Menurut penelitian Rizki et al. (2024) menegaskan bahwa indikator retensi karyawan dapat dilihat dari keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan, tingkat loyalitas, serta komitmen terhadap organisasi. Ketiga indikator tersebut menjadi ukuran penting dalam menilai keberhasilan organisasi dalam mempertahankan karyawan, khususnya pada Generasi Z yang cenderung memiliki tingkat mobilitas kerja yang tinggi.

Retensi karyawan Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Hidayatullah et al. (2025) menyatakan bahwa retensi karyawan Generasi Z sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara ekspektasi individu dengan kondisi kerja yang diterima, terutama dalam aspek pengembangan karier, kompensasi, dan lingkungan kerja. Generasi ini cenderung memiliki tingkat mobilitas kerja yang tinggi, sehingga lebih mudah berpindah apabila organisasi tidak mampu memenuhi harapan mereka.

Berdasarkan berbagai perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan dalam penelitian ini adalah kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan Generasi Z melalui pemenuhan kebutuhan finansial, pengembangan diri, dan lingkungan kerja yang sesuai dengan ekspektasi mereka.

b. Faktor – faktor yang mempengaruhi Retensi

Menurut Armstrong & Taylor (2023), faktor-faktor utama yang memengaruhi retensi karyawan adalah sebagai berikut:

1) Pengembangan Karir

Kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan, promosi, dan jalur karir yang jelas mendorong karyawan untuk bertahan. Karyawan cenderung loyal apabila melihat adanya prospek masa depan dalam organisasi.

2) Kompensasi

Kompensasi yang adil dan kompetitif menjadi faktor utama dalam mempertahankan karyawan. Imbalan yang sesuai dengan kontribusi akan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas, sehingga mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

3) Lingkungan kerja (*Work Environment*)

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan memiliki hubungan kerja yang harmonis akan meningkatkan kenyamanan serta keterikatan karyawan terhadap organisasi.

4) Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang suportif dan komunikatif dapat membangun kepercayaan serta meningkatkan komitmen karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

5) *Work-life balance*

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membantu mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan, sehingga karyawan lebih cenderung bertahan.

6) Keterlibatan dan kepuasan kerja

Karyawan yang merasa terlibat dan puas dengan pekerjaannya akan memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan kecenderungan lebih kecil untuk meninggalkan organisasi.

c. Indikator Retensi

Indikator retensi karyawan dalam penelitian Rizki et al. (2024) yang mengacu pada konsep Cascio (2006), Adapun indikator retensi karyawan adalah sebagai berikut:

1) Keinginan bertahan di perusahaan

Indikator ini menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki keinginan untuk tetap bekerja dan tidak berpindah ke organisasi lain dalam jangka waktu tertentu. Keinginan bertahan mencerminkan tingkat kepuasan dan kenyamanan karyawan terhadap kondisi kerja yang ada.

2) Loyalitas karyawan

Indikator ini menggambarkan sejauh mana karyawan menunjukkan kesetiaan terhadap organisasi, yang ditunjukkan melalui sikap positif, rasa memiliki, serta kesediaan untuk tetap bekerja meskipun terdapat peluang di tempat lain.

3) Komitmen terhadap organisasi

Indikator ini menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki keterikatan emosional, keterlibatan, dan keinginan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen yang tinggi akan mendorong karyawan untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara optimal.

3. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan upaya organisasi dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta peluang kemajuan karir karyawan. Pengembangan karir tidak hanya berfokus pada peningkatan jabatan, tetapi juga mencakup proses pembelajaran berkelanjutan yang memungkinkan karyawan untuk mengembangkan potensi diri secara optimal. Dengan demikian, pengembangan karir menjadi bagian integral dalam menciptakan hubungan kerja yang berkelanjutan antara karyawan dan organisasi.

Menurut Werther & Davis (1996), pengembangan karir merupakan proses berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk membantu individu dalam merencanakan dan mencapai tujuan karirnya melalui berbagai program seperti pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja. Pengembangan karir dalam hal ini tidak hanya

menuntut keterlibatan organisasi, tetapi juga partisipasi aktif individu dalam mengelola perjalanan karirnya.

Dalam penelitian ini, pengembangan karir dipahami sebagai upaya organisasi dalam memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang melalui peningkatan kompetensi, kejelasan jalur karir, serta peluang promosi. Karyawan yang memperoleh kesempatan pengembangan karir cenderung memiliki persepsi positif terhadap organisasi, karena merasa bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap masa depan mereka. Kondisi ini mendorong munculnya rasa keterikatan dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Temuan empiris menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Rizki et al. (2024) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki peluang untuk berkembang dan mencapai tujuan karirnya cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi serta keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja dalam organisasi. Hasil penelitian oleh Hidayatullah et al. (2025), juga menunjukkan bahwa pengembangan karir menjadi faktor utama dalam meningkatkan retensi karyawan Generasi Z, karena generasi ini sangat mengutamakan pertumbuhan, pembelajaran, dan kemajuan karir dalam memilih pekerjaan.

Berdasarkan berbagai perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan serangkaian upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi, menyediakan peluang kemajuan,

serta membantu karyawan mencapai tujuan karirnya. Pengembangan karir tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, sehingga mendorong peningkatan retensi karyawan dalam jangka panjang.

b. Faktor-Faktor Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam meningkatkan kompetensi serta mempertahankan karyawan dalam organisasi. Menurut Dessler (2020), pengembangan karir adalah upaya sistematis yang dilakukan organisasi untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuan karirnya melalui berbagai program dan kebijakan yang terstruktur.

Menurut Dessler (2020), pengembangan karir diukur melalui beberapa faktor utama, yaitu pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, kesempatan promosi, penilaian kinerja, serta *mentoring* dan *coaching*. Faktor-faktor tersebut mencerminkan sejauh mana organisasi memberikan dukungan terhadap perkembangan karir karyawan. Pengembangan karir yang baik diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sehingga berdampak positif terhadap retensi karyawan, khususnya pada generasi Z yang cenderung memiliki orientasi kuat terhadap pertumbuhan dan kemajuan karir.

c. Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir dalam penelitian ini disusun berdasarkan penelitian Rizki et al. (2024), Adapun indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) Pelatihan

Indikator ini menggambarkan sejauh mana organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti program pelatihan guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja yang relevan dengan tuntutan pekerjaan.

2) *Mentoring*

Indikator ini menggambarkan sejauh mana organisasi memberikan dukungan melalui proses pembimbingan oleh individu yang lebih berpengalaman dalam membantu karyawan mengembangkan potensi diri serta merencanakan karirnya.

3) *Coaching*

Indikator ini menggambarkan sejauh mana organisasi memberikan pembinaan secara berkelanjutan melalui arahan, umpan balik, dan evaluasi untuk meningkatkan kinerja serta kesiapan karyawan dalam pengembangan karir.

4) Peluang promosi

Indikator ini menggambarkan sejauh mana organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh kenaikan jabatan berdasarkan kinerja, kompetensi, dan kontribusi yang dimiliki.

4. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan. Kompensasi tidak hanya mencakup imbalan finansial, tetapi juga berbagai bentuk penghargaan non-finansial yang dapat memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, serta keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, kompensasi menjadi salah satu faktor strategis dalam membangun hubungan kerja yang berkelanjutan antara karyawan dan organisasi.

Menurut Dessler (2020), kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi mencakup pembayaran langsung seperti gaji dan upah, serta pembayaran tidak langsung seperti tunjangan, insentif, dan berbagai fasilitas lainnya. Definisi ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya terbatas pada imbalan finansial langsung, tetapi juga meliputi berbagai bentuk penghargaan yang diberikan organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan dan motivasi kerja karyawan.

Pandangan lain dikemukakan oleh Mathis & Jackson (2021), yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan keseluruhan imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang

dilakukan, baik dalam bentuk finansial langsung maupun tidak langsung. Kompensasi yang diberikan secara adil dan kompetitif akan meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat loyalitas, serta mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, kompensasi dipahami sebagai bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi yang diberikan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Karyawan yang menerima kompensasi yang sesuai dengan kontribusinya cenderung memiliki persepsi positif terhadap organisasi, karena merasa dihargai dan diperlakukan secara adil. Persepsi tersebut mendorong munculnya keterikatan serta keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang.

Temuan empiris menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Prajodi & Amalya (2024) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Generasi Z, di mana pemberian imbalan yang sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Hasil penelitian Rizki et al. (2024), menegaskan bahwa kompensasi merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kompensasi yang diberikan secara tepat dan sesuai

akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan perusahaan

Kompensasi memiliki peran yang sangat penting karena Generasi Z cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap keadilan dan transparansi dalam pemberian imbalan kerja. Ketidaksesuaian antara kontribusi yang diberikan dengan kompensasi yang diterima dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja lain yang dianggap lebih menguntungkan.

Berdasarkan berbagai perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan finansial dan non-finansial yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan. Kompensasi yang adil dan sesuai tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, sehingga mendorong peningkatan retensi karyawan.

b. Faktor-faktor Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu faktor kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan. Menurut Dessler (2020), kompensasi mencakup seluruh bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan, baik berupa pembayaran finansial langsung, pembayaran finansial tidak langsung, maupun imbalan nonfinansial.

Menurut Dessler (2020), kompensasi diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu pembayaran finansial langsung (gaji, upah, insentif, bonus), pembayaran finansial tidak langsung (tunjangan dan manfaat), serta imbalan nonfinansial (pengakuan dan kondisi kerja). Ketiga faktor tersebut dipilih karena secara komprehensif mampu menggambarkan sistem kompensasi yang diterima karyawan. Kompensasi yang adil dan kompetitif diyakini dapat meningkatkan kepuasan kerja serta memperkuat retensi karyawan, khususnya pada generasi Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan antara penghargaan finansial dan nonfinansial.

c. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi menurut penelitian Rizki et al. (2024) adalah sebagai berikut:

1) Keadilan kompensasi

Keadilan kompensasi merupakan persepsi karyawan terhadap kesesuaian imbalan yang diterima dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kontribusinya. Kompensasi yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi ketidakpuasan dalam organisasi.

2) Daya saing kompensasi

Daya saing kompensasi menunjukkan sejauh mana tingkat imbalan yang diberikan perusahaan mampu bersaing dengan standar pasar atau industri sejenis. Kompensasi yang kompetitif penting untuk

menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas, terutama pada tenaga kerja dengan mobilitas tinggi seperti Generasi Z.

3) Kesesuaian dengan kinerja

Kesesuaian dengan kinerja menggambarkan adanya hubungan antara hasil kerja karyawan dengan kompensasi yang diterima. Sistem ini menekankan bahwa karyawan dengan kinerja yang lebih tinggi akan memperoleh imbalan yang lebih besar. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, produktivitas, serta mendorong pencapaian tujuan organisasi.

Indikator kompensasi menurut penelitian Prajodi & Amalya (2024) yang menekankan bahwa kompensasi yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z mencakup aspek finansial, keadilan, serta penghargaan atas kinerja. Adapun indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

1) Gaji yang sesuai

Indikator ini mengukur sejauh mana karyawan merasa bahwa gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, serta standar yang berlaku.

2) Insentif dan bonus kinerja

Indikator ini mencakup pemberian insentif atau bonus berdasarkan kinerja karyawan. Insentif berfungsi sebagai penghargaan tambahan yang dapat meningkatkan motivasi kerja.

3) Tunjangan dan fasilitas kerja

Indikator ini meliputi berbagai manfaat tambahan seperti tunjangan kesehatan, transportasi, makan, serta fasilitas kerja lainnya.

4) Keadilan kompensasi

Indikator ini menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima adil dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan maupun dibandingkan dengan karyawan lain.

5) Ketepatan waktu pembayaran

Indikator ini mencerminkan konsistensi organisasi dalam memberikan kompensasi tepat waktu sesuai dengan kesepakatan.

5. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam menciptakan kenyamanan, keamanan, serta efektivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi di sekitar karyawan, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik, yang dapat memengaruhi kinerja, kepuasan kerja, serta keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, lingkungan kerja menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan organisasi dalam upaya membangun hubungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan. Lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal.

Dalam penelitian ini, lingkungan kerja dipahami sebagai kondisi fisik dan non-fisik yang dirasakan karyawan selama bekerja, yang mencakup kenyamanan tempat kerja, hubungan antar rekan kerja, serta dukungan dari atasan. Lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan persepsi positif dari karyawan terhadap organisasi, karena karyawan merasa diperhatikan, dihargai, dan didukung dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya keterikatan emosional serta keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang.

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kenyamanan dan kinerja karyawan dalam organisasi. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun nonfisik yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Menurut Penelitian Pratiwi & Hariani (2023) lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan semangat kerja, kepuasan, serta retensi karyawan karena memberikan pengalaman kerja yang positif.

Berdasarkan berbagai perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan seluruh kondisi fisik dan non-fisik di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, kepuasan, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi.

b. Faktor-faktor Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia.

Lingkungan kerja fisik mencakup kondisi seperti pencahayaan, suhu, kebisingan, tata ruang, dan keamanan kerja, sedangkan lingkungan kerja nonfisik mencakup hubungan sosial, komunikasi, serta suasana kerja yang terbentuk dalam organisasi.

Lingkungan kerja yang baik tidak hanya memberikan rasa aman secara fisik, tetapi juga menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan suasana kerja yang kondusif, yang sangat relevan bagi karakteristik generasi Z yang cenderung mengutamakan kenyamanan psikologis dan hubungan interpersonal di tempat kerja.

c. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja menurut penelitian Pratiwi & Hariani (2023) yang mengacu pada konsep Sánchez et al. (2006), Adapun indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1) kerjasama

Indikator ini menggambarkan sejauh mana karyawan saling membantu dan bekerja sama dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Kerja sama yang baik mencerminkan adanya hubungan kerja yang harmonis serta komunikasi yang efektif antar individu dalam organisasi.

2) Kohesi

Indikator ini menggambarkan tingkat kedekatan dan keterikatan antar anggota dalam lingkungan kerja. Kohesi yang tinggi

menunjukkan adanya rasa kebersamaan, saling percaya, serta dukungan emosional yang kuat di antara karyawan.

3) Kerja tim

Indikator ini menggambarkan sejauh mana karyawan mampu bekerja secara kolektif dalam tim untuk mencapai tujuan bersama. Kerja tim yang efektif ditandai dengan pembagian tugas yang jelas, koordinasi yang baik, serta kontribusi aktif dari setiap anggota tim.

4) Kehidupan sosial

Indikator ini menggambarkan sejauh mana lingkungan kerja mendukung interaksi sosial yang positif di antara karyawan, baik dalam konteks formal maupun informal. Kehidupan sosial yang baik dapat meningkatkan kenyamanan kerja serta mempererat hubungan antar karyawan.

5) Otonomi

Indikator ini menggambarkan sejauh mana karyawan diberikan kebebasan dan kepercayaan dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Otonomi mencerminkan tingkat kemandirian karyawan dalam mengambil keputusan serta mengelola pekerjaan tanpa pengawasan yang berlebihan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mengkaji hasil-hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik penelitian. Kajian ini digunakan sebagai dasar dalam memahami hubungan antar variabel serta sebagai bahan

perbandingan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan akan disajikan sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	I Dewa Ayu Bulan Praniti Sari & I Gusti Ayu Manuati Dewi (2020), <i>The Effect of Career Development, Work Environment, and Organizational Commitment to Employee Retention</i> Sumber : E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Tahun 2020	<i>X : Career Development, Work Environment, and Organizational Commitment</i> <i>Y : Retention</i>	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Career Development, Work Environment, and Organizational Commitment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan peluang karir, lingkungan kerja yang kondusif, serta komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.
2.	Agtovia Frimayasa (2021), <i>Effect of Compensation, Career Development and Work Environment on Employee Retention (PT Telkom Witel Tangerang BSD)</i> Sumber : <i>Dinasti International Journal of Education Management and Social Science (DIJEMSS)</i> , Vol. 2 No. 4	<i>X : Compensation, Career Development, Work Environment</i> <i>Y: Employee Retention</i>	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>compensation, career development, dan work environment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> baik secara parsial maupun simultan. Lingkungan kerja yang kondusif, kompensasi yang sesuai, serta pengembangan karir yang jelas mampu meningkatkan retensi karyawan.
3.	Steffany Puspa Jelita & Veronika Agustini Srimulyani (2022), <i>Dampak Pengembangan</i>	<i>X : Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja</i> <i>Y: Retensi Karyawan</i>	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Peningkatan Retensi Karyawan</i> Sumber : JRMA (Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi), Vol. 10 No. 2, Agustus–November, hlm. 153–162, DOI: 10.33508/jrma.v10i2.1120			karyawan. Semakin baik pengembangan karir dan semakin kondusif lingkungan kerja, maka semakin tinggi tingkat retensi karyawan.
4.	Pratiwi, E. C., & Hariani, M. (2023), <i>Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Tingkat Retensi Karyawan di Industri Jasa</i> Sumber : <i>Journal of Trends Economics and Accounting Research (JTEAR)</i>, Vol. 4 No. 2, Desember 2023, hlm. 563–568, DOI: 10.47065/jtear.v4i2.1012	X: Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif, analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Semakin baik lingkungan kerja dan motivasi kerja, maka semakin tinggi tingkat retensi karyawan.
5.	Shinta Ferdiana, Zafar Khan, & Samrat Ray (2023), <i>Investigating the Impact of Career Development, Organizational Commitment, and Organizational Support on Employee Retention</i> Sumber : Journal of	X : Career Development, Organizational Commitment, Organizational Support Y: Employee Retention	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Career Development, Organizational Commitment, Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee retention . Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karir, semakin kuat komitmen dan dukungan organisasi, maka semakin tinggi tingkat

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Management Studies and Development (JMSD) Volume 2, Nomor 02, Tahun 2024, hlm. 117–128			retensi karyawan dalam perusahaan.
6.	Via Lailatul Rizki, Novy Fitria, Fauzan Muttaqien (2024), <i>Pengaruh Kebijakan Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan Generasi Z</i> Sumber : Jurnal Manajemen Kesatuan (JIMKES) Volume 12, Nomor 5, Tahun 2024	X: Kompensasi, Pengembangan karir Y: Retensi	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z. Kompensasi yang kompetitif mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, sedangkan pengembangan karir memberikan peluang pertumbuhan yang menjadi pertimbangan utama bagi Gen Z untuk tetap bertahan dalam organisasi.
7.	Galang Prajodi & Wulan Rezky Amarya (2024), <i>Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Bandar Lampung</i> Sumber : Jurnal Ekonomi dan Manajemen Volume 6, Nomor 1, Tahun 2024	X: Pengembangan Karir, Kompensasi Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z, sedangkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan. Namun, secara simultan pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi, sehingga keduanya tetap berperan dalam meningkatkan retensi karyawan.
8.	Hayyi Itqi Tammi, Deden Mulyana & Ade Komaludin (2024), <i>Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi</i>	X: Pengembangan karir, Komitmen organisasi, Persepsi dukungan organisasi M: Kepuasan kerja Y: Retensi	Kuantitatif, regresi linier berganda dan analisis mediasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan tersebut, sehingga semakin tinggi

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Karyawan Generasi Z</i> Sumber : INOBIS, Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia Volume 7, Nomor 1, Tahun 2024			kepuasan kerja maka semakin kuat pengaruh variabel independen terhadap retensi karyawan Generasi Z.
9.	Titto Rohendra, Anita Raudhatul Jannah & Reza Fahlevi (2024), <i>Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Generasi Z pada Perusahaan Startup</i> Sumber : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital Volume 3, Nomor 2, Tahun 2024	23 faktor retensi (antara lain: pelatihan, kesempatan karir, gaji, bonus, pengembangan karir, penghargaan, kompensasi, hubungan kerja, kepemimpinan)	Kuantitatif, Confirmatory Factor Analysis (CFA)	Terdapat 6 faktor dominan: (1) kepemimpinan, (2) stres kerja (3) penghargaan (4) kompensasi (5) pengembangan (6) kepuasan. Kompensasi dan pengembangan karir masuk dalam faktor dominan.
10.	Vivin Kandita Permata Sari & Jemadi (2024), <i>Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan: Studi Sumber Daya Manusia pada Rajaklana Resort</i> Sumber : Jurnal Manajemen Strategis: Jurnal Mantra Volume 1, Nomor 02, Oktober 2024, hal. 115–126	X : Lingkungan Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja Y : Retensi Karyawan	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Sementara itu, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi. Hal ini menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja yang kondusif dan kompensasi yang memadai lebih menentukan dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan dibandingkan kepuasan kerja.
11.	Vinda Amelia Nurohmah (2024), <i>Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan</i>	X : Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Karir terhadap Retensi Karyawan PT. Glostar Indonesia</i> Sumber : Jurnal Manajemen Industri dan Organisasi Tahun 2024			karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif serta adanya kesempatan pengembangan karir dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan.
12.	Juwita Muntari Susanti, Sri Hartono, & Istiqomah (2024), <i>Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan PT. Sunwoo Garment Indonesia di Sukoharjo</i> Sumber : Jurnal Manajemen dan Bisnis Volume 8, Nomor 2, Tahun 2024	X : Pengembangan Karir, Kompensasi, Kepuasan Kerja Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan peluang karir, pemberian kompensasi yang layak, serta kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.
13.	Pradita Nindya Aryandha & Deffani Aksan (2024), <i>Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan pada PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera</i> Sumber : Jurnal Manajemen dan Keuangan Syariah Tahun 2024	X : Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik, Pengembangan Karir Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi faktor finansial, kondisi kerja psikologis, serta peluang pengembangan karir menjadi faktor penting dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan.
14.	Ayu Putu Nina Novyantari & Dewiati Sujadi (2024), <i>Pengaruh</i>	X : Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, Lingkungan	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, pengembangan karir, dan

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Retensi Karyawan pada PT. Bali Utama Cakrawala Kuta-Bali</i> Sumber : Journal Research of Management (JARMA) Volume 6, Nomor 1, Desember 2024, hlm. 120–133	Kerja Non Fisik Y: Retensi Karyawan		lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi, peluang pengembangan karir, serta lingkungan kerja non fisik yang kondusif dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.
15.	Muhammad Jupaka Syahputra & Achmad Fajar Hendarman (2024), <i>The Relationship between Key Factors and Gen Z Employee Retention in Indonesian FMCG Start-Ups</i> Sumber : <i>International Journal of Current Science Research and Review (IJCSRR)</i>, Vol. 7 No. 7	<i>X : Work Environment, Compensation, Career Development, Work-Life Balance</i> <i>Y: Employee Retention</i>	Kuantitatif, SEM-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work environment</i>, <i>compensation</i>, <i>career development</i>, dan <i>work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Generasi Z. Variabel <i>work environment</i> dan <i>work-life balance</i> menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan retensi karyawan.
16.	Oktavia Dewi Sujanto, Denny Sanjaya, Didacus Berisanto, Abdul Rohman (2024), <i>Exploring Gen Z Employee Retention with Authentic Leadership Style as a Moderating Factor</i> Sumber :	<i>X : Supportive Work Environment, Role Clarity, Fair Compensation & Benefits, Training & Development Opportunities</i> <i>Z: Authentic Leadership (Moderasi)</i> <i>Y: Employee Retention</i>	Kuantitatif, SEM-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>supportive work environment</i>, <i>role clarity</i>, <i>compensation</i>, serta <i>training and development</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i>. Namun, <i>authentic leadership</i> tidak terbukti memoderasi hubungan antara variabel independen dan <i>Employee Retention</i>.

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)</i> Volume 22, Nomor 2, Tahun 2024, hlm. 23043–23058 E-ISSN: 2221-7630 P-ISSN: 1727-4915 DOI: 10.57239/PJLSS-2024-22.2.001639			
17.	Clara Natasya Angelita & Ani Muttaqiyathun (2024), <i>Empowering Careers: Unraveling the Impact of Career Development, Compensation, and Work-Life Balance on Employee Retention</i> Sumber : <i>Proceeding International Conference on Management and Business Innovation for Empowering Society (ICOMBIES), Universitas Ahmad Dahlan</i>	X : <i>Career Development, Compensation, Work-Life Balance</i> Y : <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>career development</i> , <i>compensation</i> , dan <i>work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . Artinya, semakin baik pengembangan karir, kompensasi, dan keseimbangan kehidupan kerja, maka semakin tinggi tingkat retensi karyawan.
18.	Nur Syafiqah Jamaludin, Murni Zarina Mohamed Razali, Nor Farehan Omar (2024), <i>Enhancing Employee Retention: The Impact of Training, Career Development and Remuneration Benefits in Selected</i>	X : <i>Training, Career Development, Remuneration Benefits</i> Y : <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif, SEM-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>training</i> , <i>career development</i> , dan <i>remuneration benefits</i> berpengaruh terhadap <i>employee retention</i> , dengan <i>career development</i> sebagai variabel paling dominan dalam meningkatkan retensi karyawan.

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Manufacturing Companies of Johor Bahru</i> Sumber : <i>Information Management and Business Review</i>, Vol. 16 No. 3S(I)a, hlm. 669–679			
19.	Agung Annafi Putra, Dian Indiyati, & Ratna Komala Putri (2024), <i>The Impact of Career Development and Job Satisfaction on Gen-Z Employee Retention in Manufacturing Companies in The Karawang Region</i> Sumber : <i>International Journal of Scientific and Management Research (IJSMR)</i>, Vol. 7 No. 12, hlm. 92–103	X : Career Development, Job Satisfaction Y: Employee Retention	Kuantitatif, SEM-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>career development</i> dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . Namun, tingkat kepuasan kerja dan retensi karyawan masih tergolong rendah, sehingga perusahaan perlu meningkatkan kedua aspek tersebut untuk mempertahankan karyawan Gen Z.
20.	Muhammad Rafi Dhia (2024), <i>Analysis of Career Development and Engagement on Gen Z Retention via Commitment in Jakarta Tech Companies</i> Sumber : <i>Assets Journal: Management, Administration, Economics, and Accounting</i>, Vol. 2 No. 1, hlm. 9–14	X : Career Development, Employee Engagement Z: Organizational Commitment Y: Employee Retention	Kuantitatif, SEM-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>career development</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . Selain itu, <i>organizational commitment</i> berperan sebagai variabel mediasi yang juga berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.
21.	Wachid Hasym, Permana, & Rustianah (2024),	X : Compensation, Career Development,	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>compensation</i> , <i>career</i>

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>The Influence of Compensation, Career Development, and Organizational Culture on Employee Retention</i> Sumber : <i>Journal of Research in Social Science and Humanities</i> , Vol. 4 No. 2	<i>Organizational Culture</i> Y: <i>Employee Retention</i>		<i>development, dan organizational culture berpengaruh terhadap employee retention</i> baik secara parsial maupun simultan. Kompensasi yang adil, peluang pengembangan karir yang jelas, serta budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan.
22.	Monika Shah (2024), <i>Impact of HRM Practices on Employee Retention in Nepalese Commercial Banks</i> Sumber : <i>International Journal of Research in Business and Social Science (IJRBS)</i> , Vol. 13 No. 3, DOI: 10.20525/ijrbs.v13i3.3084	<i>X : Compensation, Training and Development, Work Environment, Performance Appraisal</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik HRM seperti <i>compensation, training and development, career development, work environment, dan performance appraisal</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . Variabel <i>career development</i> dan <i>work environment</i> menjadi faktor dominan dalam meningkatkan retensi karyawan.
23.	Diyan Agus Mayangsari & Putri Oktovita Sari (2025), <i>Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Kota Surakarta</i> Sumber : Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Volume 10, Nomor 1, Tahun 2025	X: <i>Lingkungan kerja, Kepuasan kerja, Kompensasi</i> Y: <i>Retensi karyawan</i>	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z. Lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan kerja yang baik mampu meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan. Sementara itu, kepuasan kerja juga terbukti meningkatkan loyalitas karyawan. Namun, kompensasi tidak berpengaruh signifikan, yang menunjukkan bahwa faktor non-finansial lebih

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				dominan dalam memengaruhi retensi Gen Z.
24.	Mahdi Hidayatullah, Hairul Hatami, Achmad Fauziannor (2025), <i>Retensi Karyawan Generasi Z di Indonesia Berdasarkan Kajian Literatur Sistematis</i> Sumber : Jurnal Kajian Manajemen SDM Volume 5, Nomor 2, Tahun 2025	X: Fleksibilitas kerja, Pengembangan karir, Kompensasi, Budaya organisasi Y: Retensi karyawan	Systematic Literature Review (SLR), sintetik tematik	Hasil penelitian menunjukkan bahwa retensi karyawan Generasi Z dipengaruhi secara dominan oleh fleksibilitas kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan budaya organisasi yang inovatif. Fleksibilitas kerja menjadi faktor utama karena Gen Z cenderung mengutamakan work-life balance. Selain itu, pengembangan karir dan kompensasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan, sedangkan budaya organisasi yang adaptif mampu menciptakan keterikatan kerja yang lebih kuat.
25.	Gabriella T. Lumbantoruan & Faif Yusuf (2025), <i>Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Pegawai di Disdukcapil Kota Bekasi</i> Sumber : Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Volume 12, Nomor 1, Tahun 2025	X : Kompensasi, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja Y: Retensi Pegawai	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor finansial dan peluang karir lebih dominan dalam meningkatkan retensi dibandingkan kepuasan kerja.
26.	Andy Juniar Haliz, Hasan Ubaidillah, & Dewi Andriani (2025), <i>Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Finansial, dan Budaya Organisasi</i>	X : Kepuasan Kerja, Kompensasi Finansial, Budaya Organisasi Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, kompensasi finansial, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Di antara variabel

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>terhadap Retensi Karyawan PT Campina Ice Cream Industry Tbk</i> Sumber : Jurnal Manajemen dan Bisnis Industri Volume 9, Nomor 1, Tahun 2025			tersebut, kompensasi finansial dan kepuasan kerja menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan.
27.	Evi Novita Setiyaningrum & Fiderius Ismanto (2025), <i>Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan Quality Control PG Trangkil</i> Sumber : Jurnal Ekonomika Volume 7, Nomor 2, Tahun 2023	X : Pelatihan, Pengembangan Karir, Kompensasi Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan karir, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan, peluang pengembangan karir, serta kompensasi yang memadai dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.
28.	Antik Trivosa Anggraeni Bate & Awan Santosa (2025), <i>Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan di PT. Intracawood Cabang Tarakan</i> Sumber : Jurnal Manajemen dan Bisnis Tahun 2025	X : Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Kompensasi Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan peluang karir, kepuasan kerja, dan kompensasi yang memadai dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.
29.	Shofyan Muharsyah & Luis Marnisah (2025), <i>The Influence Of Compensation, Career Development, And Work Environment</i>	X : Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, baik secara

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>On Employee Retention At PT Altrak 1978</i> Sumber : Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ) Volume 6, Nomor 2, Tahun 2025, hlm. 1083–1092			parsial maupun simultan. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi faktor finansial, peluang karir, dan lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor penting dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan.
30.	Surya Hardi Lukita, Ahmad Hidayat Sutawijaya, Siti Mariam, & Abdul Haeba Ramli (2025), <i>Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan pada Kantor Cabang Bank Central Asia</i> Sumber : Jurnal Lentera Bisnis Volume 14, Nomor 2, Mei 2025	Faktor-faktor retensi (kompensasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, pengembangan karir, kepemimpinan, dll)	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi retensi karyawan, yaitu kompensasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan pengembangan karir. Di antara faktor tersebut, kompensasi dan kepuasan kerja menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.
31.	Dahnianti, S., Hasanudin, & Jaya, A. (2025), <i>Pengaruh Penghargaan dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan Generasi Z dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi</i> Sumber : ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, Vol. 4 No. 10, September 2025, ISSN: 2810-0581	X : Penghargaan, Pengembangan Karir Z: Kepuasan Kerja (Mediasi) Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif, SEM-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Semakin baik penghargaan dan pengembangan karir, maka semakin tinggi kepuasan kerja dan retensi karyawan Generasi Z.

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
32.	Evi Susanti (2025), <i>Work-Life Balance, Compensation, and Job Satisfaction as Drivers of Employee Retention in State-Owned Enterprises</i> Sumber : <i>Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business</i>, Vol. 5 No. 2, hlm. 4682–4695, p-ISSN: 2808-2443, e-ISSN: 2808-2222	X : <i>Work-Life Balance, Compensation</i> Z: <i>Job Satisfaction (Mediasi)</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif, regresi dan SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance, compensation, dan job satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i>. <i>Job satisfaction</i> menjadi variabel paling dominan serta berperan sebagai mediator parsial antara <i>work-life balance</i> dan <i>compensation</i> terhadap <i>employee retention</i>.
33.	Fionny Novira Azelikha, Purwadhi, & Didin Syarifuddin (2025), <i>Pengaruh Kompensasi, Peluang Karir dan Hubungan Interpersonal Terhadap Retensi Karyawan di RSUD Muhammadiyah Aghisna Kroya Cilacap</i> Sumber : <i>Journal of Applied Finance and Management (JAFM)</i>, Vol. 6 No. 3, DOI: 10.38035/jafm.v6i3	X : Kompensasi, Peluang Karir, Hubungan Interpersonal Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, peluang karir, dan hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan baik secara parsial maupun simultan. Kompensasi meningkatkan kepuasan dan loyalitas, peluang karir mendorong karyawan bertahan, serta hubungan interpersonal yang baik memperkuat keputusan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi.
34.	Khujjah Ayu Asria, Juniwati, Rizani Ramadhan, Titik Rosnani, & Endah Mayasari (2025), <i>Retention of Gen Z Employees: The</i>	X : <i>Rewards, Career Development</i> Z: <i>Job Satisfaction</i> Y: <i>Employee Retention</i>	Kuantitatif, SEM-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>rewards dan career development</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i>. Selain itu, <i>job</i>

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Impact of Rewards, Career Development, and Job Satisfaction</i> Sumber : <i>eCo-Buss: Economics and Business</i> , Vol. 7 No. 3, hlm. 1623–1637			<i>satisfaction</i> juga berpengaruh signifikan dan terbukti sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara <i>rewards</i> dan <i>career development</i> terhadap retensi karyawan Gen Z.
35.	Hendrik & Awan Santosa (2025), <i>Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di DIY</i> Sumber : Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia Volume 11, Nomor 1, Tahun 2025	X : Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kompensasi Y: Retensi Karyawan	Kuantitatif, regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, sedangkan lingkungan kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Nilai koefisien determinasi yang rendah menunjukkan bahwa masih banyak faktor lain yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z di luar model penelitian.
36.	Wondemsew Keadie (2026), <i>Incentive Schemes and Employee Retention in Ethiopia's Afar Region Hotels</i> Sumber : <i>International Journal of Human Resource Studies</i> Volume 13, Nomor 3, Tahun 2023	X: Pay & benefits, Work environment, Recognition, Career development, Training M: Job satisfaction Y: Retensi	Mixed methods : kuantitatif & kualitatif, Regresi linier dan analisis mediasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work environment</i> dan <i>Pay & benefits</i> memiliki pengaruh langsung yang paling kuat terhadap retensi karyawan. Selain itu, variabel <i>recognition</i> , <i>Career development</i> , dan <i>training</i> berpengaruh secara tidak langsung melalui <i>Job satisfaction</i> sebagai variabel mediasi. Namun demikian, <i>Job satisfaction</i> hanya berperan sebagai mediator parsial. Faktor kontekstual seperti kondisi kerja yang ekstrem juga turut memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan bagian penting dalam penelitian yang menjelaskan hubungan logis antar variabel yang disusun berdasarkan kajian teori yang relevan serta didukung oleh hasil penelitian terdahulu. Kerangka berpikir ini berfungsi sebagai dasar dalam perumusan hipotesis dan memberikan arah yang jelas mengenai hubungan antar variabel yang diteliti, sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan analisis secara sistematis dan terarah (Sugiyono, 2023). Variabel dependen pada penelitian ini yaitu retensi karyawan generasi Z, sedangkan variabel independennya terdiri dari pengembangan karir, kompensasi, dan lingkungan kerja. Kerangka berpikir ini bertujuan untuk menggambarkan hubungan antara ketiga variabel independen tersebut terhadap retensi karyawan sebagai variabel dependen.

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam jangka waktu tertentu. Dalam penelitian Rizki et al. (2024) yang mengacu pada konsep Cascio (2006), retensi karyawan diartikan sebagai upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja baik agar tetap berada dalam organisasi dalam jangka panjang. Upaya tersebut dilakukan melalui berbagai kebijakan organisasi, seperti pemberian kompensasi yang adil serta pengembangan karir yang terstruktur, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi retensi karyawan. Pengembangan karir mencakup pelatihan,

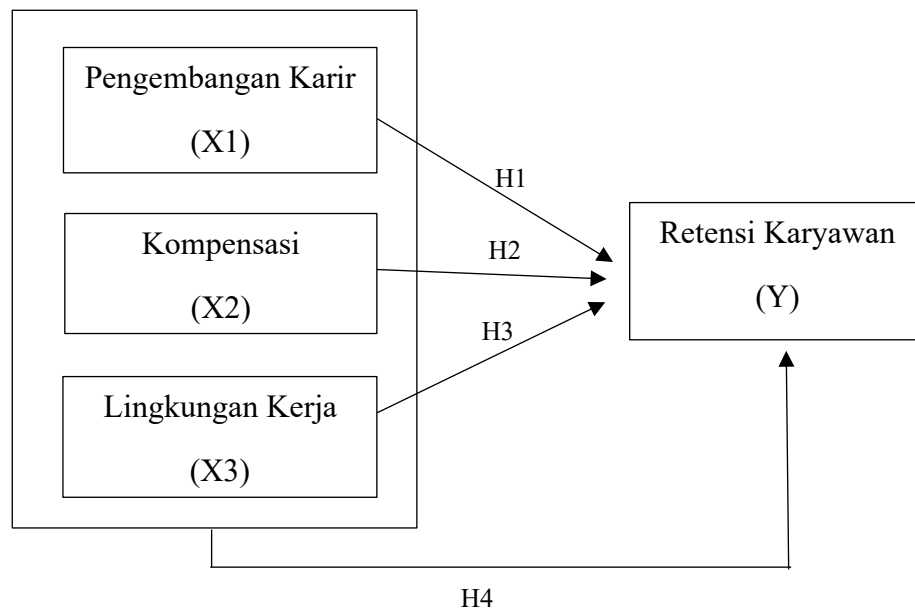
mentoring, coaching, dan peluang promosi yang diberikan oleh perusahaan. Rizki et al (2024) menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan generasi Z, karena generasi ini cenderung memiliki orientasi tinggi terhadap pertumbuhan dan pengembangan diri. Karyawan yang melihat adanya peluang karir yang jelas akan cenderung lebih loyal dan bertahan dalam organisasi.

Kompensasi juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap retensi karyawan. Kompensasi mencakup keadilan kompensasi, daya saing kompensasi (kompetitif), kesesuaian kompensasi dengan kinerja yang diterima karyawan. Rizki et al. (2024) menjelaskan bahwa kebijakan kompensasi yang adil dan kompetitif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z. Kompensasi yang sesuai tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong loyalitas serta keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Lingkungan kerja turut memengaruhi retensi karyawan. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun non-fisik di tempat kerja, seperti Kerjasama, kohesi, kerja tim, kehidupan sosial, dan otonomi. Pratiwi & Hariani (2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan generasi Z. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung akan membuat karyawan merasa betah sehingga meningkatkan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Ketiga variabel independen tersebut yaitu pengembangan karir, kompensasi, dan lingkungan kerja diasumsikan memiliki pengaruh positif

terhadap retensi karyawan generasi Z. Artinya, semakin baik pengembangan karir, kompensasi, dan lingkungan kerja yang diberikan oleh perusahaan, maka semakin tinggi tingkat retensi karyawan. Hubungan ini dirangkum secara skematis dalam gambar kerangka pemikiran penelitian berikut :



Sumber modifikasi : Rizki et al. (2024) dan (Pratiwi & Hariani, 2023)

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris melalui proses pengumpulan dan analisis data. Hipotesis disusun berdasarkan landasan teori serta kerangka berpikir yang telah dikembangkan sebelumnya, sehingga memiliki dasar yang logis, rasional, dan dapat diuji secara ilmiah dalam penelitian (Sugiyono, 2023).

1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

Pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi retensi karyawan, khususnya pada Generasi Z. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, pengembangan karir dipandang sebagai bentuk perhatian dan dukungan organisasi terhadap masa depan karyawan. Ketika organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan, *mentoring*, *coaching* dan peluang promosi, karyawan akan merasa dihargai dan memiliki prospek jangka panjang. Menurut Blau (1964), hubungan yang didasarkan pada pertukaran sosial akan mendorong individu untuk membalas perlakuan positif yang diterima. Oleh karena itu, semakin baik pengembangan karir yang diberikan, maka semakin tinggi pula loyalitas dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Fenomena saat ini menunjukkan bahwa banyak karyawan Generasi Z memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pekerjaan, khususnya terkait peluang pengembangan diri dan kejelasan masa depan karier. Kondisi ini mendorong munculnya kecenderungan *job hopping*, yaitu perilaku berpindah-pindah pekerjaan dalam waktu relatif singkat.

Pengembangan karir berperan penting sebagai faktor yang mampu memenuhi kebutuhan pertumbuhan dan aktualisasi diri karyawan. Individu yang memperoleh kesempatan pelatihan dan pengembangan cenderung memiliki peningkatan kompetensi dan rasa percaya diri dalam

bekerja, kejelasan jalur karier memberikan arah serta tujuan yang jelas terhadap masa depan, peluang promosi menjadi bentuk apresiasi atas kinerja yang mendorong motivasi kerja, sementara dukungan organisasi memperkuat persepsi bahwa perusahaan peduli terhadap perkembangan karyawan. Dengan demikian, pengembangan karir yang baik mampu meningkatkan keterikatan karyawan dan menekan kecenderungan untuk berpindah kerja.

Hasil penelitian Tammi et al. (2024), menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap retensi karyawan. Penelitian Hidayatullah et al. (2025), menjelaskan bahwa pengembangan karir menjadi faktor utama yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z. Penelitian Sujanto et al. (2024) menunjukkan bahwa faktor organisasi seperti pengembangan karir berpengaruh terhadap retensi karyawan Generasi Z. Penelitian Hendrik & Santosa (2025) juga menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan karena mampu meningkatkan keterikatan dan loyalitas kerja.

Hal ini sejalan dengan temuan Rizki et al. (2024) bahwa karyawan dengan tingkat pengembangan karir yang baik cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat, kepuasan kerja yang tinggi, serta orientasi jangka panjang terhadap organisasi. Pelatihan, *mentoring*, *coaching*, serta peluang promosi mampu meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi sehingga mengurangi keinginan untuk berpindah

kerja. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa semakin baik pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan Generasi Z, maka semakin tinggi tingkat retensi karyawan.

H1: Diduga Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan Generasi Z.

2. Pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan generasi Z

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi retensi karyawan, khususnya pada Generasi Z. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kompensasi dipandang sebagai bentuk imbalan dan perhatian organisasi atas kontribusi karyawan. Pemberian kompensasi yang adil, kompensasi yang kompetitif, serta kesesuaian kompensasi dengan kinerja akan menimbulkan rasa dihargai dan kepuasan kerja. Menurut Blau (1964), hubungan pertukaran sosial mendorong individu untuk membalas perlakuan positif yang diterima. Oleh karena itu, semakin baik kompensasi yang diberikan, maka semakin tinggi loyalitas dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Fenomena saat ini menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi kerja. Kondisi ini mendorong munculnya kecenderungan *job hopping* ketika kompensasi yang diterima tidak memenuhi harapan. Kompensasi berperan penting dalam memenuhi kebutuhan ekonomi sekaligus sebagai bentuk penghargaan atas kinerja. Dengan demikian,

kompensasi yang baik mampu meningkatkan keterikatan karyawan dan menekan kecenderungan untuk berpindah kerja.

Penelitian Hendrik & Santosa (2025) menemukan bahwa kompensasi menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan Generasi Z. Selanjutnya, penelitian Lukita et al. (2025) menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor dominan yang memengaruhi retensi karyawan di sektor perbankan. Penelitian Prajodi & Amalya (2024) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z di Bandar Lampung. Selain itu, penelitian Sujanto et al. (2024) juga menjelaskan bahwa kebijakan organisasi terkait kompensasi mampu meningkatkan retensi karyawan Generasi Z.

Hal ini sejalan dengan penelitian Rizki et al. (2024) bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, di mana karyawan yang memperoleh kompensasi yang adil dan memadai cenderung memiliki tingkat kepuasan dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan kepada karyawan Generasi Z, maka semakin tinggi tingkat retensi karyawan.

H2: Diduga Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan Generasi Z.

3. Pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan generasi Z

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi retensi karyawan, khususnya pada Generasi Z. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, lingkungan kerja dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi dalam menciptakan kenyamanan dan keamanan bagi karyawan. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja diukur melalui beberapa indikator, yaitu kerjasama, kohesi, kerja tim, kehidupan sosial, dan otonomi (Pratiwi & Hariani, 2023). Menurut Blau (1964), hubungan pertukaran sosial mendorong individu untuk membalas perlakuan positif yang diterima. Oleh karena itu, semakin baik lingkungan kerja yang diberikan, maka semakin tinggi kepuasan, loyalitas, dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Fenomena saat ini menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung kesejahteraan psikologis. Kondisi ini mendorong munculnya kecenderungan *job hopping* apabila lingkungan kerja tidak sesuai dengan harapan. Lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk kenyamanan dan keterikatan karyawan. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan keterikatan karyawan dan menekan kecenderungan untuk berpindah kerja.

Penelitian Mayangsari & Sari (2025) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z. Sari & Jemadi (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja, berpengaruh

terhadap retensi karyawan. Penelitian Sujanto et al. (2024) juga menunjukkan bahwa faktor organisasi, termasuk lingkungan kerja, berpengaruh terhadap retensi karyawan Generasi Z. Penelitian Hidayatullah et al. (2025) menjelaskan bahwa retensi karyawan Generasi Z dipengaruhi oleh kondisi kerja dan lingkungan organisasi yang mendukung.

Hal ini sejalan dengan temuan Pratiwi & Hariani (2023) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman dan suportif cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi serta komitmen yang kuat terhadap organisasi. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang diberikan kepada karyawan Generasi Z, maka semakin tinggi tingkat retensi karyawan.

H3: Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan Generasi Z.

4. Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

Secara simultan, pengembangan karir, kompensasi, dan lingkungan kerja merupakan faktor-faktor yang saling melengkapi dalam memengaruhi retensi karyawan. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, ketiga variabel tersebut dipandang sebagai bentuk investasi organisasi dalam hubungan pertukaran sosial. Blau (1964) menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan manfaat yang bernilai bagi

karyawan, maka karyawan akan merespons melalui perilaku timbal balik berupa peningkatan loyalitas, komitmen, dan keinginan untuk tetap bertahan.

Pengembangan karir mencerminkan perhatian organisasi terhadap pertumbuhan dan masa depan karyawan, kompensasi menunjukkan penghargaan atas kontribusi yang diberikan, sedangkan lingkungan kerja mencerminkan dukungan organisasi dalam menciptakan kenyamanan dan hubungan kerja yang positif. Ketiga aspek tersebut secara bersama-sama membentuk persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan kerja dengan organisasi, yang menjadi dasar dalam proses pertukaran sosial.

Penelitian Rizki et al. (2024) menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z. Penelitian Prajodi & Amalya (2024) juga menemukan bahwa pengembangan karir dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian Pratiwi & Hariani (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu meningkatkan retensi karyawan secara signifikan. Penelitian Sujanto et al. (2024) menjelaskan bahwa faktor-faktor organisasi seperti pengembangan karir, kompensasi, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan Generasi Z. Selain itu, penelitian Hidayatullah et al. (2025) menyatakan bahwa retensi karyawan Generasi Z dipengaruhi oleh kesesuaian antara ekspektasi individu dengan kondisi kerja yang diberikan

organisasi, terutama terkait pengembangan karir, kompensasi, dan lingkungan kerja.

Temuan empiris menunjukkan bahwa kombinasi praktik manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap retensi karyawan dibandingkan pengaruh masing-masing variabel secara parsial. Penelitian Rizki et al. (2024) dan Pratiwi & Hariani (2023) menunjukkan bahwa ketika organisasi secara konsisten memberikan dukungan melalui berbagai aspek tersebut, maka keterikatan karyawan akan semakin kuat. Dengan demikian, semakin optimal pengembangan karir, kompensasi, dan lingkungan kerja yang diberikan secara simultan, maka semakin tinggi kualitas hubungan pertukaran sosial yang terbentuk, sehingga mendorong peningkatan retensi karyawan, khususnya pada Generasi Z.

H4: Diduga Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan Generasi Z.