

Determinan Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Semarang

Dwi Oktaviana Putri¹, Aris Puji Purwatiningsih², Sih Darmi Astuti³, Tito Aditya Perdana⁴

^{1,2,3,4}Universitas Dian Nuswantoro, Indonesia

E-mail: 211202208050@mhs.dinus.ac.id¹, aris.puji.p@dsn.dinus.ac.id², astuti_sda@dsn.dinus.ac.id³, titoadityap92@dsn.dinus.ac.id⁴

Article History:

Received: 25 Juli 2026

Revised: 28 Juli 2026

Accepted: 04 September 2026

Keywords:

Retensi Karyawan, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Pengembangan Karier, Generasi Z

Abstract: *Perubahan komposisi angkatan kerja yang kini didominasi oleh Generasi Z menghadirkan tantangan tersendiri bagi organisasi dalam mempertahankan karyawan akibat tingginya mobilitas kerja generasi ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan Generasi Z di Kota Semarang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 100 karyawan Generasi Z di Kota Semarang yang dipilih menggunakan purposive sampling, dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karier masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z, dengan kompensasi sebagai determinan paling dominan, diikuti lingkungan kerja non fisik dan pengembangan karier.*

PENDAHULUAN

Perubahan komposisi angkatan kerja yang kini didominasi oleh Generasi Z menghadirkan tantangan baru bagi organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, jumlah Generasi Z di Indonesia mencapai 26,4 persen dari total populasi nasional atau sekitar 71,5 juta jiwa, dan diproyeksikan menguasai hampir sepertiga atau sekitar 27 persen dari angkatan kerja nasional. Skala demografis inilah yang mendasari pemilihan Generasi Z sebagai fokus penelitian ini, karena keberhasilan organisasi dalam mempertahankan kelompok ini akan sangat menentukan produktivitas nasional dalam satu dekade mendatang. Generasi yang lahir pada pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, yaitu adaptif terhadap perkembangan teknologi, mengutamakan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (work-life balance), mengharapkan lingkungan kerja yang suportif, serta memiliki orientasi yang kuat terhadap pengembangan diri dan jenjang karier (Chaudhry, 2024; Jayathilake et al., 2021). Karakteristik tersebut menyebabkan tingkat mobilitas kerja Generasi Z relatif lebih tinggi sehingga organisasi perlu mengembangkan strategi retensi yang mampu memenuhi kebutuhan

dan harapan generasi ini.

Retensi karyawan merupakan salah satu indikator penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan dengan keberlangsungan organisasi, produktivitas, serta efisiensi biaya akibat tingginya tingkat turnover. Kehilangan karyawan potensial tidak hanya meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga mengurangi akumulasi pengetahuan organisasi serta menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian Aum et al. (2025) menunjukkan bahwa keputusan seseorang untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaannya tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh kualitas hubungan sosial di tempat kerja, kepuasan terhadap lingkungan kerja, serta kesempatan untuk berkembang dalam organisasi. Fenomena tersebut semakin relevan mengingat survei Jakpat pada tahun 2024 menunjukkan bahwa 41% Generasi Z memilih mengundurkan diri karena kompensasi yang dianggap belum memadai, sementara faktor lingkungan kerja dan peluang pengembangan karier juga menjadi pertimbangan utama dalam menentukan keberlanjutan karier mereka. Fenomena job hopping ini turut terkonfirmasi secara empiris di Kota Semarang; Permadani et al. (2026) menemukan bahwa *perceived organizational support* dan *work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kecenderungan job hopping pada Generasi Z, sedangkan *working time* yang panjang atau tidak fleksibel justru meningkatkan kecenderungan tersebut. Job hopping dan retensi karyawan pada dasarnya merupakan dua sisi dari fenomena yang sama, sehingga temuan tersebut memperkuat urgensi penelitian ini pada konteks Kota Semarang.

Salah satu faktor yang diyakini memengaruhi retensi karyawan adalah kompensasi. Bagi Generasi Z, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai imbalan finansial, tetapi juga mencakup total rewards berupa penghargaan atas kinerja, fleksibilitas kerja, kesejahteraan, dan pengakuan dari organisasi. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta loyalitas karyawan. Protsiuk (2024) membuktikan bahwa total rewards berperan signifikan dalam menurunkan turnover intention Generasi Z, sedangkan Astuti et al. (2023) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan.

Selain kompensasi, lingkungan kerja non fisik juga menjadi determinan penting dalam mempertahankan karyawan Generasi Z. Lingkungan kerja non fisik meliputi hubungan interpersonal, komunikasi yang terbuka, dukungan atasan, budaya organisasi, rasa aman secara psikologis, serta iklim kerja yang kolaboratif. Pauli dan Dudek (2024) menjelaskan bahwa Generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang inklusif dan suportif karena mampu meningkatkan employee engagement serta komitmen terhadap organisasi. Temuan tersebut diperkuat oleh Puspitasari dan Hidayat (2024) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik yang kondusif mampu menurunkan turnover intention dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Faktor berikutnya yang tidak kalah penting adalah pengembangan karier. Generasi Z cenderung memilih organisasi yang menyediakan kesempatan belajar secara berkelanjutan, pelatihan, mentoring, peningkatan kompetensi, dan jalur promosi yang jelas. Jayathilake et al. (2021) menegaskan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan kompetensi dan karier mampu meningkatkan loyalitas serta retensi karyawan Generasi Z. Hasil tersebut juga didukung oleh Akkermans et al. (2020) dan Asria et al. (2025) yang menyatakan bahwa kesempatan pengembangan karier memberikan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga mendorong karyawan untuk bertahan lebih lama.

Berbagai penelitian telah membahas pengaruh kompensasi, lingkungan kerja non fisik, maupun pengembangan karier terhadap retensi karyawan, namun sebagian besar penelitian

tersebut masih menguji ketiga variabel secara parsial atau dilakukan pada sektor industri dan wilayah yang berbeda. Jayathilake et al. (2021) misalnya menemukan bahwa pengembangan kompetensi, reverse mentoring, dan pembelajaran berkelanjutan menjadi strategi penting dalam meningkatkan retensi Generasi Z, namun penelitian tersebut masih bersifat konseptual dan hanya berfokus pada pengembangan karyawan tanpa mengintegrasikan kompensasi dan lingkungan kerja non fisik dalam satu model empiris. Protsiuk (2024) menemukan bahwa dukungan atasan dan total rewards berpengaruh terhadap turnover intention Generasi Z, tetapi penelitian tersebut lebih menitikberatkan pada turnover intention dengan variabel mediasi dan belum menguji pengaruh langsung kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karier terhadap retensi. Pauli dan Dudek (2024) menunjukkan bahwa Generasi Z mengharapkan lingkungan kerja yang kolaboratif, terbuka, dan mendukung kesejahteraan psikologis, namun penelitian tersebut hanya membahas persepsi terhadap lingkungan kerja tanpa menghubungkannya dengan retensi karyawan maupun variabel kompensasi dan pengembangan karier. Sementara itu, Aum et al. (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor ekonomi, hubungan sosial, dan karakteristik pekerjaan, tetapi penelitian tersebut tidak secara khusus mengkaji Generasi Z maupun variabel manajemen SDM seperti kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karier. Penelitian yang secara khusus mengintegrasikan ketiga faktor tersebut dalam menjelaskan retensi karyawan Generasi Z di Kota Semarang masih relatif terbatas. Padahal, Kota Semarang sebagai salah satu pusat pertumbuhan ekonomi di Jawa Tengah memiliki perkembangan sektor jasa, perdagangan, manufaktur, pendidikan, dan teknologi yang semakin pesat sehingga persaingan memperoleh serta mempertahankan tenaga kerja Generasi Z menjadi semakin tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan akan bukti empiris mengenai faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap retensi Generasi Z pada konteks lokal.

Berdasarkan research gap tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menganalisis secara keseluruhan pengaruh kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan Generasi Z di Kota Semarang. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai strategi pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z. Hasil penelitian tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, tetapi juga menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang kebijakan retensi karyawan yang lebih efektif untuk meningkatkan loyalitas, produktivitas, dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Berbeda dengan penelitian terdahulu yang mengkaji faktor-faktor retensi secara parsial, penelitian ini mengintegrasikan kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karier dalam satu model empiris untuk menjelaskan retensi karyawan Generasi Z pada konteks lokal Kota Semarang.

Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z di Kota Semarang; (2) apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z di Kota Semarang; (3) apakah pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z di Kota Semarang; dan (4) apakah kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karier secara keseluruhan berpengaruh terhadap retensi karyawan Generasi Z di Kota Semarang. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karier secara parsial maupun keseluruhan terhadap retensi karyawan Generasi Z di Kota

Semarang.

LANDASAN TEORI

Retensi Karyawan

Retensi pegawai adalah langkah yang diambil oleh suatu organisasi untuk menjaga agar pegawai yang berkualitas dan berprestasi tetap berada di perusahaan dan tidak beralih ke tempat lain. Mathis dan Jackson (2019) menjelaskan bahwa retensi pegawai adalah kemampuan organisasi untuk memastikan pegawai tetap bertahan di perusahaan tersebut. Tingkat retensi yang tinggi menunjukkan adanya kepuasan dan dedikasi karyawan yang kuat terhadap organisasi, sebaliknya retensi yang rendah mengindikasikan tingginya turnover intention yang berpotensi merugikan perusahaan. Asria et al. (2025) menyatakan bahwa retensi karyawan Generasi Z secara signifikan dipengaruhi oleh sistem penghargaan (rewards), pengembangan karier, dan kepuasan kerja.

Dalam konteks Generasi Z, retensi karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor finansial, melainkan juga oleh keselarasan nilai-nilai perusahaan dengan nilai pribadi karyawan, serta ketersediaan kesempatan berkembang secara profesional. Indikator retensi karyawan mengacu pada Astuti et al. (2023) dan Asria et al. (2025) meliputi: (1) keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan (intention to stay); (2) komitmen organisasional; (3) kepuasan kerja secara keseluruhan; (4) loyalitas terhadap perusahaan; dan (5) rendahnya niat untuk berpindah pekerjaan (turnover intention).

Kompensasi

Kompensasi adalah semua bentuk penghargaan yang diterima oleh pegawai atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, baik dalam aspek keuangan maupun non-keuangan. Mondy (2010) menjelaskan kompensasi sebagai total semua penggantian yang diperoleh karyawan akibat jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Kompensasi yang adil dan kompetitif merupakan salah satu elemen penting yang mendorong pegawai untuk tetap bertahan di perusahaan.

Hidayatullah et al. (2025) melalui kajian literatur sistematis menekankan bahwa kompensasi yang bersaing merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan loyalitas dan retensi bagi Generasi Z. Generasi muda cenderung lebih responsif terhadap bentuk kompensasi yang menyeluruh, yang tidak hanya mencakup gaji dasar dan tunjangan, tetapi juga penghargaan non-finansial seperti fleksibilitas waktu kerja, pengakuan prestasi, serta kesempatan untuk perkembangan diri.

Astuti et al. (2023) menunjukkan bahwa kompensasi secara langsung memengaruhi kepuasan dan retensi karyawan, di mana sistem kompensasi yang jelas dan adil dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu memperkuat pentingnya kompensasi sebagai penentu retensi karyawan. Taufiqurokhman et al. (2023) dalam penelitian kuantitatif menggunakan SEM-PLS terhadap 200 karyawan di industri manufaktur Jawa Tengah menemukan bahwa kebijakan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Fauziah et al. (2024) dalam penelitian mereka terhadap karyawan Generasi Z di BRI Lenteng Agung membuktikan bahwa kompensasi memiliki peran penting dalam keberlangsungan retensi karyawan.

Prajodi dan Amalya (2024) dalam kajian mereka terhadap 175 responden karyawan Generasi Z di Bandar Lampung menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z, yang mengonfirmasi bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja yang jelas dan adil adalah faktor utama dalam keputusan karyawan muda untuk bertahan.

Damayanti dan Wulansari (2024) menemukan bahwa kompensasi bersama-sama dengan lingkungan kerja non fisik secara signifikan menekan turnover intention karyawan Generasi Z di Bandung, sehingga memperkuat relevansi kedua variabel ini secara keseluruhan.

Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja mencakup semua hal di sekeliling seorang karyawan yang dapat berdampak pada pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya. Nitisemito (dalam Puspitasari & Hidayat, 2024) mengkategorikan lingkungan kerja menjadi dua jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik. Lingkungan kerja fisik terdiri dari fasilitas dan infrastruktur kerja, sedangkan lingkungan kerja nonfisik melibatkan interaksi antarindividu, gaya kepemimpinan, dan atmosfer di tempat kerja. Puspitasari dan Hidayat (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja yang sehat, aman, serta didukung hubungan sosial positif antara rekan kerja dan atasan mampu menurunkan tingkat turnover intention dan meningkatkan loyalitas karyawan Generasi Z.

Anjani dan Widodo (2023) menegaskan bahwa Generasi Z menghargai ruang kerja yang kolaboratif, ramah teknologi, serta memberikan kesempatan untuk mengekspresikan ide dan kreativitas. Sejumlah penelitian terdahulu memperkuat peran lingkungan kerja non fisik dalam memengaruhi retensi karyawan Generasi Z. Hartini et al. (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja yang tidak kondusif secara langsung meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hendrik dan Santosa (2025) membuktikan bahwa lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kompensasi secara keseluruhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Panggabean dan Satwika (2024) mengungkapkan bahwa terdapat keterkaitan yang kuat antara lingkungan kerja non fisik dengan loyalitas kerja karyawan Generasi Z, di mana kepemimpinan yang suportif dan suasana kerja yang positif membentuk keterikatan emosional yang mendorong retensi jangka panjang. Damayanti dan Wulansari (2024) juga membuktikan bahwa lingkungan kerja non fisik yang kondusif berperan signifikan dalam menekan niat berpindah kerja (turnover intention) karyawan Generasi Z. Sejalan dengan itu, Vieira et al. (2024) melalui kajian literatur sistematis tentang talent management Generasi Z menegaskan bahwa citra perusahaan sebagai tempat kerja yang suportif (employer branding) turut membentuk persepsi positif terhadap lingkungan kerja dan memperkuat keterikatan karyawan.

Pengembangan Karier

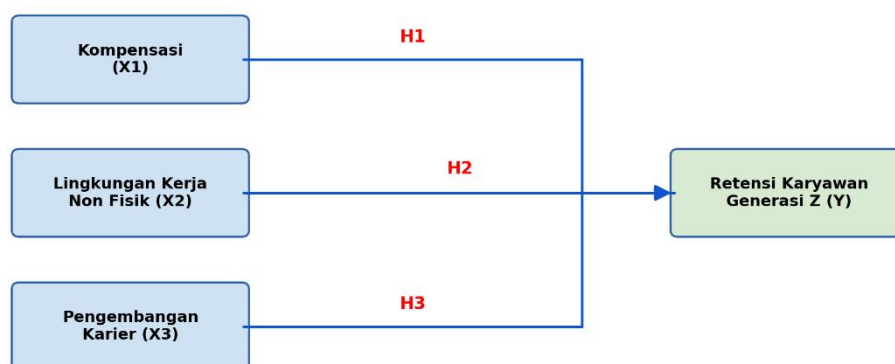
Akkermans et al. (2020) menjelaskan bahwa Generasi Z memiliki orientasi karier yang lebih dinamis dan menjadikan pengembangan diri sebagai salah satu pertimbangan utama dalam memilih maupun mempertahankan pekerjaan. Generasi ini cenderung mengharapkan adanya kesempatan untuk memperoleh keterampilan baru, meningkatkan kompetensi, dan mengembangkan karier secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi yang menyediakan peluang pengembangan profesional yang jelas akan mampu meningkatkan keterikatan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, sehingga mendorong tingkat retensi yang lebih tinggi (Akkermans et al., 2020). Asria et al. (2025) menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z. Generasi Z sangat menghargai organisasi yang menyediakan jalur karier yang jelas, pelatihan yang terstruktur, dan kesempatan promosi yang adil. Hidayatullah et al. (2025) juga menegaskan bahwa kesempatan pengembangan diri menjadi salah satu faktor utama yang membuat Generasi Z memilih untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Sofianti dan Susanto (2024) menemukan bahwa motivasi kerja dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan Gen Z, dan komitmen tersebut pada gilirannya meningkatkan retensi karyawan. Prajodi dan Amalya (2024) menunjukkan bahwa

pengembangan karier dan kompensasi secara bersama-sama memengaruhi keputusan karyawan muda untuk bertahan. Hidayatullah et al. (2025) melalui kajian literatur sistematis terhadap 35 penelitian menegaskan bahwa pengembangan karier dan fleksibilitas kerja merupakan dua faktor utama yang secara konsisten mendorong loyalitas dan retensi karyawan Generasi Z di Indonesia. Temuan serupa dilaporkan oleh Kgarimetsa dan Naidoo (2024), yang menunjukkan bahwa pengakuan atas kinerja (employee recognition) dan pengaturan kerja yang fleksibel secara bersama-sama berperan penting sebagai strategi retensi Generasi Z, sejalan dengan peran pengembangan karier yang fleksibel dalam penelitian ini.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara variabel independen (Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Pengembangan Karier) terhadap variabel dependen (Retensi Karyawan Generasi Z). Model penelitian digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

H1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z di Kota Semarang.

H2: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z di Kota Semarang.

H3: Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z di Kota Semarang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian ini bersifat homogen, yaitu seluruh karyawan Generasi Z (kelahiran tahun 1997–2012) yang bekerja di berbagai perusahaan di Kota Semarang. Homogenitas populasi ini didasarkan pada kesamaan karakteristik generasi, yakni rentang usia dan pola pikir yang relatif seragam terhadap dunia kerja, serta kesamaan lokasi geografis tempat bekerja, sehingga populasi dianggap memiliki karakteristik yang relatif konsisten dalam merespons variabel-variabel penelitian.

Mengingat populasi penelitian tidak memiliki kerangka sampel (sampling frame) yang tersedia secara pasti serta memerlukan kriteria spesifik yang sulit dipenuhi melalui teknik probability sampling, penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling berupa purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu yang

disesuaikan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Teknik ini dipilih karena peneliti perlu memastikan bahwa setiap responden benar-benar memenuhi kriteria Generasi Z yang telah bekerja dalam jangka waktu tertentu, sehingga mampu memberikan penilaian yang valid terhadap kompensasi, lingkungan kerja, dan pengembangan karier di tempat kerjanya. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini meliputi: (1) karyawan berusia antara 18–27 tahun, (2) telah bekerja setidaknya selama 1 tahun, dan (3) berstatus sebagai karyawan tetap atau kontrak.

Kriteria minimal masa kerja 1 tahun dipilih dengan pertimbangan bahwa periode tersebut telah melewati masa percobaan (probation) yang umumnya berlaku di perusahaan-perusahaan di Indonesia, sehingga karyawan telah melalui setidaknya satu siklus evaluasi kinerja tahunan dan memiliki pengalaman kerja yang cukup matang untuk menilai secara objektif kompensasi, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan karier yang tersedia di perusahaannya. Kriteria ini turut memastikan bahwa persepsi responden terhadap retensi mencerminkan kondisi kerja yang lebih stabil dibandingkan karyawan yang baru bergabung dalam hitungan bulan. Kriteria ini secara sengaja mencakup baik karyawan kontrak maupun karyawan tetap, karena kedua status kepegawaian tersebut sama-sama berpeluang mengalami masa kerja lebih dari 1 tahun sebelum keputusan untuk bertahan atau berpindah kerja diambil, sehingga tidak ada kelompok status kerja yang dikecualikan secara sistematis dari penelitian ini.

Ukuran sampel ditentukan berdasarkan rumus Hair et al. (2014) untuk SEM-PLS, yaitu setidaknya 5–10 kali jumlah indikator. Dengan total 20 indikator, jumlah responden minimum yang dibutuhkan adalah 100 orang. Variabel yang diteliti terdiri dari variabel independen yaitu Kompensasi (X1), Lingkungan Kerja Non Fisik (X2), dan Pengembangan Karier (X3), serta variabel dependen yaitu Retensi Karyawan Generasi Z (Y). Pengukuran variabel dilakukan dengan skala Likert 1–5. Analisis data menggunakan SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Tahapan analisis meliputi: (1) evaluasi model luar (uji validitas dan reliabilitas konstruk), dan (2) evaluasi model dalam (uji hipotesis melalui bootstrapping 5.000 subsampel).

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel penelitian beserta indikator pengukurannya disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Kompensasi (X1)	Seluruh bentuk penghargaan finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan atas kontribusinya kepada organisasi (Mondy, 2010).	1. Gaji dasar sesuai beban kerja 2. Tunjangan dari perusahaan 3. Penghargaan atas kinerja 4. Fleksibilitas waktu kerja 5. Kesejahteraan karyawan 6. Pengakuan dari organisasi	Likert 1-5
Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)	Kondisi interaksi antarindividu, gaya kepemimpinan, dan atmosfer di tempat kerja yang tidak berwujud fisik (Nitisemito dalam Puspitasari & Hidayat, 2024).	1. Hubungan interpersonal dengan rekan kerja 2. Dukungan dan komunikasi terbuka dari atasan 3. Budaya organisasi yang suportif 4. Iklim kerja yang kolaboratif dan aman secara psikologis	Likert 1-5
Pengembangan Karier (X3)	Proses peningkatan keterampilan individu yang	1. Kesempatan belajar berkelanjutan	Likert 1-5

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
	dilakukan untuk mencapai tujuan karier yang diinginkan (Akkermans et al., 2020).	2. Pelatihan (training) 3. Mentoring 4. Peningkatan kompetensi kerja 5. Kejelasan jalur promosi	
Retensi Karyawan (Y1)	Kemampuan organisasi memastikan karyawan tetap bertahan dan tidak beralih ke perusahaan lain (Hidayatullah et al., 2025).	1. Keinginan untuk tetap bekerja (intention to stay) 2. Komitmen organisasional 3. Kepuasan kerja secara keseluruhan 4. Loyalitas terhadap perusahaan 5. Rendahnya niat berpindah kerja (turnover intention)	Likert 1-5

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Kuesioner penelitian disebarkan kepada karyawan Generasi Z di Kota Semarang yang memenuhi kriteria purposive sampling, dengan jumlah responden yang memenuhi syarat dan digunakan dalam analisis sebanyak 100 orang, sesuai ukuran sampel minimum berdasarkan rumus Hair et al. (2014). Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	47	47,0%
	Wanita	53	53,0%
Usia	18 - 20 Tahun	2	2,0%
	21 - 23 Tahun	27	27,0%
	24 - 26 Tahun	51	51,0%
	27 Tahun	20	20,0%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	13	13,0%
	D3	15	15,0%
	S1	70	70,0%
	S2	2	2,0%
Lama Bekerja	1 - 2 Tahun	37	37,0%
	3 - 4 Tahun	44	44,0%
	> 4 Tahun	19	19,0%

Tabel 2 menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin wanita (53%), berusia 24-26 tahun (51%), berpendidikan terakhir S1 (70%), dan telah bekerja selama 3-4 tahun (44%). Komposisi ini menegaskan bahwa responden penelitian benar-benar berasal dari kelompok Generasi Z yang telah bekerja lebih dari satu tahun sehingga mampu memberikan penilaian yang objektif terhadap kompensasi, lingkungan kerja, dan pengembangan karier di tempat kerjanya.

Deskripsi Variabel Penelitian

Persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian dianalisis menggunakan nilai rata-rata (mean) dengan interval kelas sebesar 0,80, sehingga diperoleh kategori: 1,00-1,80 (sangat rendah), 1,81-2,60 (rendah), 2,61-3,40 (cukup), 3,41-4,20 (tinggi), dan 4,21-5,00 (sangat tinggi). Hasil perhitungan disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Mean	Kategori
Kompensasi (X1)	100	4,05	Tinggi
Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)	100	4,15	Tinggi
Pengembangan Karier (X3)	100	4,04	Tinggi
Retensi Karyawan (Y1)	100	3,97	Tinggi

Keseluruhan variabel berada pada kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa responden secara umum menilai kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karier yang mereka terima sudah cukup baik, serta memiliki tingkat retensi (keinginan untuk bertahan) yang relatif tinggi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur konstraknya masing-masing, meliputi uji validitas konvergen (outer loading dan Average Variance Extracted/AVE), uji reliabilitas (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability), serta uji validitas diskriminan.

Tabel 4. Hasil Uji Outer Loading

Indikator	Outer Loading	Keterangan
X1.1	0,902	Valid
X1.2	0,909	Valid
X1.3	0,875	Valid
X1.4	0,918	Valid
X1.5	0,906	Valid
X1.6	0,904	Valid
X2.1	0,868	Valid
X2.2	0,849	Valid
X2.3	0,856	Valid
X2.4	0,865	Valid
X3.1	0,818	Valid
X3.2	0,753	Valid
X3.3	0,790	Valid
X3.4	0,855	Valid
X3.5	0,781	Valid
Y1.1	0,828	Valid
Y1.2	0,887	Valid
Y1.3	0,899	Valid
Y1.4	0,884	Valid
Y1.5	0,867	Valid

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen (Hair et al., 2019).

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kompensasi (X1)	0,954	0,963	0,815
Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)	0,882	0,919	0,739
Pengembangan Karier (X3)	0,859	0,899	0,641

Retensi Karyawan (Y1)	0,922	0,941	0,763
-----------------------	-------	-------	-------

Seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50, sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel dan memenuhi validitas konvergen (Hair et al., 2019).

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)

	X1	X2	X3	Y1
X1	0,903			
X2	0,860	0,860		
X3	0,663	0,711	0,800	
Y1	0,877	0,851	0,748	0,895

Berdasarkan kriteria Fornell-Larcker, akar kuadrat AVE setiap konstruk (nilai diagonal) lebih besar atau sama dengan korelasi antarkonstruk pada baris dan kolom yang sama, sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

Tabel 6b. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Cross Loading)

Indikator	X1	X2	X3	Y1
X1.1	0,902	0,797	0,558	0,776
X1.2	0,909	0,781	0,643	0,837
X1.3	0,875	0,725	0,562	0,798
X1.4	0,918	0,806	0,629	0,805
X1.5	0,906	0,754	0,617	0,815
X1.6	0,904	0,796	0,578	0,814
X2.1	0,742	0,868	0,707	0,761
X2.2	0,637	0,849	0,527	0,682
X2.3	0,778	0,856	0,583	0,773
X2.4	0,789	0,865	0,625	0,765
X3.1	0,519	0,540	0,818	0,553
X3.2	0,470	0,512	0,753	0,571
X3.3	0,590	0,665	0,790	0,686
X3.4	0,590	0,627	0,855	0,656
X3.5	0,464	0,478	0,781	0,563
Y1.1	0,770	0,748	0,653	0,828
Y1.2	0,816	0,810	0,668	0,887
Y1.3	0,810	0,732	0,657	0,899
Y1.4	0,792	0,788	0,668	0,884
Y1.5	0,714	0,712	0,686	0,867

Hasil uji cross loading pada Tabel 6b menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator X1.1 hingga X1.6 memiliki loading tertinggi pada konstruk Kompensasi (X1), indikator X2.1 hingga X2.4 pada konstruk Lingkungan Kerja Non Fisik (X2), indikator X3.1 hingga X3.5 pada konstruk Pengembangan Karier (X3), dan indikator Y1.1 hingga Y1.5 pada konstruk Retensi Karyawan (Y1). Dengan demikian, bersama dengan kriteria Fornell-Larcker yang telah dipaparkan pada Tabel 6, validitas diskriminan model penelitian ini terpenuhi (Hair et al., 2019).

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menguji kekuatan hubungan antarkonstruk,

meliputi uji multikolinearitas (Inner VIF), koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), dan kesesuaian model (model fit).

Tabel 7. Hasil Uji Inner VIF, R Square, dan F Square

Variabel	Inner VIF	F Square	R Square
Kompensasi (X1) → Y1	3,923	0,518 (besar)	
Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) → Y1	4,462	0,105 (kecil)	
Pengembangan Karier (X3) → Y1	2,071	0,206 (sedang)	
Retensi Karyawan (Y1)	-	-	0,866 (R^2 adjusted: 0,862)

Nilai Inner VIF seluruh variabel berada di bawah 5, sehingga tidak terjadi masalah multikolinearitas yang serius antarvariabel independen (Hair et al., 2019). Nilai R Square sebesar 0,866 menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karier secara bersama-sama mampu menjelaskan 86,6% variasi retensi karyawan Generasi Z, sedangkan sisanya 13,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Berdasarkan nilai f^2 , kompensasi memberikan effect size besar (0,518), pengembangan karier memberikan effect size sedang (0,206), dan lingkungan kerja non fisik memberikan effect size kecil (0,105) terhadap retensi karyawan. Kesesuaian model (goodness of fit) menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,057, di bawah ambang batas 0,08 (Hair et al., 2019), yang mengindikasikan model penelitian ini memiliki tingkat kecocokan yang baik.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel. Hasil pengujian path coefficient, t-statistics, dan p-values disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
H1	X1 → Y1	0,521	6,491	0,000	Diterima
H2	X2 → Y1	0,250	2,883	0,004	Diterima
H3	X3 → Y1	0,239	4,547	0,000	Diterima

Seluruh nilai T Statistics berada di atas 1,96 dan nilai P Values di bawah 0,05, sehingga ketiga hipotesis penelitian (H1, H2, dan H3) diterima. Kompensasi merupakan variabel dengan pengaruh paling dominan terhadap retensi karyawan (koefisien 0,521), diikuti oleh lingkungan kerja non fisik (koefisien 0,250), dan pengembangan karier (koefisien 0,239).

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ketiga hipotesis penelitian (H1, H2, dan H3) diterima. Pembahasan tiap hipotesis, termasuk kaitannya dengan indikator-indikator penyusun setiap variabel, diuraikan pada bagian berikut.

Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z di Kota Semarang ($\beta=0,521$; $f^2=0,518$; kategori pengaruh besar). Kompensasi merupakan variabel dengan pengaruh paling dominan pada penelitian ini, yang menegaskan bahwa bagi Generasi Z, penghargaan finansial dan non-finansial yang jelas serta kompetitif merupakan pertimbangan utama sebelum aspek lainnya. Temuan ini konsisten dengan penelitian Astuti et al. (2023), Taufiqurokhman et al. (2023), Fauziah et al. (2024), serta Prajodi dan Amalya (2024) yang menemukan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif menjadi determinan utama keputusan karyawan Generasi Z

untuk bertahan di perusahaan.

Secara empiris, indikator gaji dasar sesuai beban kerja (X1.1; mean=4,21) dan tunjangan dari perusahaan (X1.2; mean=4,20) memperoleh nilai rata-rata tertinggi pada variabel kompensasi, yang menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z di Kota Semarang menilai positif komponen kompensasi finansial dasar yang mereka terima. Sebaliknya, indikator pengakuan dari organisasi (X1.6; mean=3,77) memperoleh nilai rata-rata terendah, yang mengindikasikan adanya ruang perbaikan pada aspek penghargaan non-finansial, seperti apresiasi atas kontribusi dan prestasi kerja. Kondisi ini sejalan dengan Hidayatullah et al. (2025) yang menekankan bahwa Generasi Z tidak hanya responsif terhadap gaji dan tunjangan, tetapi juga terhadap pengakuan non-finansial sebagai bagian dari total rewards yang mereka harapkan dari organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z ($\beta=0,250$; $f^2=0,105$; kategori pengaruh kecil), sejalan dengan temuan Puspitasari dan Hidayat (2024), Hendrik dan Santosa (2025), serta Panggabean dan Satwika (2024) yang membuktikan bahwa hubungan interpersonal, dukungan atasan, dan iklim kerja yang kondusif mampu meningkatkan loyalitas dan menekan turnover intention Generasi Z. Meskipun pengaruhnya signifikan, effect size lingkungan kerja non fisik tergolong kecil dibandingkan kompensasi, yang mengindikasikan bahwa aspek ini berperan sebagai faktor pendukung setelah kebutuhan kompensasi terpenuhi.

Pada tingkat indikator, hubungan interpersonal dengan rekan kerja (X2.1) dan budaya organisasi yang suportif (X2.3) memperoleh nilai rata-rata tertinggi (mean=4,25), yang menunjukkan bahwa relasi sosial dan budaya kerja yang inklusif sudah dipersepsikan positif oleh responden. Sebaliknya, indikator dukungan dan komunikasi terbuka dari atasan (X2.2; mean=4,00) memperoleh nilai rata-rata terendah pada variabel ini, sehingga masih terbuka ruang perbaikan pada aspek komunikasi vertikal antara atasan dan karyawan Generasi Z. Temuan ini memperkuat Anjani dan Widodo (2023) yang menegaskan bahwa Generasi Z menghargai keterbukaan komunikasi dan ruang untuk menyampaikan ide di tempat kerja.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) membuktikan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z ($\beta=0,239$; $f^2=0,206$; kategori pengaruh sedang), konsisten dengan penelitian Jayathilake et al. (2021), Asria et al. (2025), Sofianti dan Susanto (2024), serta Hidayatullah et al. (2025) yang menegaskan bahwa kesempatan belajar berkelanjutan, pelatihan, mentoring, dan kejelasan jalur promosi mendorong karyawan Generasi Z untuk bertahan lebih lama di perusahaan.

Indikator kejelasan jalur promosi (X3.5; mean=4,23) memperoleh nilai rata-rata tertinggi pada variabel pengembangan karier, menunjukkan bahwa responden menilai positif kejelasan jenjang karier di perusahaan tempat mereka bekerja. Sebaliknya, indikator kesempatan belajar berkelanjutan (X3.1) dan peningkatan kompetensi kerja (X3.4) memperoleh nilai rata-rata terendah (mean=3,95), yang mengindikasikan bahwa program pembelajaran dan peningkatan kompetensi masih perlu diperkuat agar sejalan dengan kebutuhan pengembangan diri Generasi Z. Temuan ini sejalan dengan Hidayatullah et al. (2025) yang menegaskan pentingnya fleksibilitas dan keberlanjutan program pengembangan kompetensi bagi retensi Generasi Z.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa strategi retensi karyawan Generasi Z di Kota Semarang perlu dirancang secara terintegrasi, dengan kompensasi sebagai prioritas utama, didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif dan jenjang pengembangan karier yang jelas.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS terhadap 100 karyawan Generasi Z di Kota Semarang, penelitian ini menyimpulkan beberapa hal berikut. Pertama, kompensasi merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi retensi karyawan Generasi Z. Karyawan Generasi Z sangat menghargai transparansi dan keadilan sistem penghargaan; ketika perusahaan menyediakan gaji yang kompetitif, tunjangan yang memadai, serta pengakuan atas kontribusi, mereka merasa dihargai dan terdorong untuk bertahan dalam jangka panjang. Kedua, lingkungan kerja non fisik merupakan faktor kedua yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z; hubungan interpersonal dan budaya organisasi yang suportif menjadi indikator dengan persepsi tertinggi di antara indikator variabel ini. Ketiga, pengembangan karier merupakan faktor ketiga yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z; Generasi Z cenderung bertahan di perusahaan yang menyediakan jalur karier yang jelas. Keempat, secara keseluruhan, kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karier terbukti mampu menjelaskan sebagian besar variasi retensi karyawan Generasi Z, dengan model penelitian yang memiliki kecocokan yang baik. Urutan pengaruh dari yang terkuat hingga terlemah adalah kompensasi, diikuti lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karier.

DAFTAR REFERENSI

- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103434. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Asria, K. A., Juniwati, J., Ramadhan, R., Rosnani, T., & Mayasari, E. (2025). Retention of Gen Z employees: The impact of rewards, career development, and job satisfaction. *ECo-Buss*, 7(3), 1623–1637. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1796>
- Astuti, R. R., Prabowo, H., & Puspitasari, R. H. U. (2023). The effect of compensation and work-life balance on employee retention through job satisfaction. *Stability: Journal of Management & Business*, 6(1), 39–62. <https://doi.org/10.26877/sta.v6i1.16270>
- Aum, S., Kim, B., & Lee, J. (2025). Why do you like or dislike your job? *Labour Economics*, 94, 102718. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2025.102718>
- Chaudhry, S. (2024). Sustaining talent: A social exchange perspective on the Generation Z workforce. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(5), 19–22. <https://doi.org/10.1108/DLO-11-2023-0245>
- Damayanti, I., & Wulansari, P. (2024). The influence of compensation and non-physical work environment on turnover intention of Generation Z employees in Bandung City. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 3(1), 341–346. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I1P139>
- Fauziah, N., Fairus, S. F., & Dwianto, A. S. (2024). Peran penting work life balance dan kompensasi dalam employee retention: Studi karyawan Generasi Z di unit kantor cabang BRI Lenteng Agung. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(4), 3306–3317. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i4.1995>
- Hair, J. F., Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications. <https://www.sagepub.com/books/Book237345>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Hidayatullah, M., Hatami, H., & Fauziannor, A. (2025). Retensi karyawan Generasi Z di Indonesia berdasarkan kajian literatur sistematis. *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 3(2), 1–16. <https://jurnal.aksaraglobal.co.id/index.php/jkpim/article/view/601>
- Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: a conceptual framework. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2343–2364. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2020-0311>
- Kgarimetsa, T. S., & Naidoo, C. (2024). Effect of employee recognition and flexible working arrangement on Generation Z retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, e1–e11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2770>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/human-resource-management-15e-mathis/9781305629974/>
- Mondy, R. W. (2010). *Human resource management* (11th ed.). Pearson Education. https://books.google.co.id/books/about/Human_Resource_Management.html?id=6JuPwAACAAJ&redir_esc=y
- Panggabean, T. F., & Satwika, A. (2024). Memahami keterkaitan antara lingkungan kerja non fisik dan loyalitas kerja pada generasi Z. *Jurnal Psikologi: Media Ilmiah Psikologi*, 22(1), 55–68. <https://jpsikologi.esaunggul.ac.id/index.php/JPSI/article/view/377>
- Pauli, U., & Dudek, A. (2024). Young HRM professionals' perception of supportive work environment – identifying expected changes in employment settings. *Journal of Organizational Change Management*, 38(8), 71–91. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2024-0149>
- Permadani, E. W., Sartika, M., Purwatiningsih, A. P., & Perdana, T. A. (2026). Pengaruh work-life balance, perceived organizational support, dan working time terhadap job hopping Generasi Z di Semarang. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi (EMT)*, 10(4). <https://doi.org/10.35870/emt.v10i4.6714>
- Prajodi, G., & Amalya, W. R. (2024). Pengembangan karir dan kompensasi terhadap retensi karyawan pada Generasi Z di Bandar Lampung. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 14(2), 176–181. <https://jurnal.fh.unila.ac.id/index.php/jab/article/view/302>
- Protsiuk, O. (2024). The mediation effect of supervisor support and total rewards on the relationship between flexible work arrangements and turnover intentions in Gen Z. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(5), 1349–1367. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2024-4418>
- Sofianti, I. D., & Susanto, A. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan Gen Z melalui komitmen karyawan. *Assets Journal: Management, Administration, Economics, and Accounting*, 2(2), 60–67. <https://doi.org/10.59923/assets.v2i2.292>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Taufiqurokhman, D., Immamah, E., Utami, E. Y., & Wahdiniawati, S. A. (2023). Analisis pengaruh kebijakan kompensasi, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja terhadap retensi karyawan di industri manufaktur Jawa Tengah. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 2(12), 1101–1113. <https://doi.org/10.58812/jmws.v2i12.856>
- Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent management and Generation Z: A systematic literature review through the lens of employer branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 49. <https://doi.org/10.3390/admsci14030049>