

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Retensi Karyawan

2.1.1.1 Definisi Retensi karyawan

Retensi karyawan adalah keputusan individu untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja, gaji, kejelasan peran, serta program pelatihan dan pengembangan. (Xuecheng et al., 2022) mendefinisikan retensi karyawan sebagai sejauh mana seorang karyawan memilih untuk bertahan di suatu perusahaan berdasarkan berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keputusan mereka. Dalam penelitian ini, definisi yang digunakan adalah definisi dari (Xuecheng et al., 2022).

2.1.1.2 Dimensi Retensi karyawan

Menurut (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008) dimensi retensi karyawan ada tiga antara lain:

1. Niat untuk Bertahan (Intention to Stay)

Dimensi ini menggambarkan komitmen karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan dalam jangka panjang. Karyawan dengan niat bertahan biasanya merasa memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi dan tidak

memiliki keinginan untuk mencari peluang di tempat lain, kecuali jika terjadi kondisi yang benar-benar memaksa.

2. Preferensi Pribadi (*Personal Preference*)

Dimensi ini mencerminkan keinginan pribadi karyawan untuk terus bekerja di perusahaan secara sukarela. Ini menunjukkan bahwa keputusan untuk bertahan tidak didasarkan pada keterpaksaan, tetapi karena adanya rasa nyaman, kecocokan nilai, dan keyakinan bahwa perusahaan adalah tempat yang tepat untuk berkembang.

3. Harapan Jangka Panjang (*Long-Term Expectation*)

Dimensi ini menunjukkan aspirasi karyawan untuk membangun karier dalam jangka waktu yang panjang di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki harapan jangka panjang biasanya melihat potensi pertumbuhan, kestabilan, dan peluang pengembangan diri di perusahaan.

2.1.1.3 Faktor Retensi Karyawan

Faktor – faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan menurut (Ali et al., 2024) antara lain:

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang mendukung adalah kombinasi kondisi fisik, sosial, dan manajerial yang menciptakan suasana positif melalui komunikasi yang baik, budaya inklusif, dan kebijakan yang adil. Hal ini meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan mengurangi stres, yang sangat relevan bagi Gen Z yang mengutamakan fleksibilitas seperti kerja hybrid dan teknologi modern untuk mendukung keseimbangan kerja-hidup.

2. Kompensasi

Kompensasi mencakup gaji kompetitif, tunjangan, serta insentif finansial dan non-finansial. Kompensasi yang adil dan transparan meningkatkan kepuasan dan loyalitas, sementara Gen Z juga mengharapkan manfaat tambahan seperti dukungan kesehatan mental dan pelatihan yang mendukung pertumbuhan pribadi.

3. Kejelasan Peran

Kejelasan peran berarti penjelasan eksplisit mengenai tanggung jawab dan ekspektasi kerja. Dengan struktur kerja yang jelas dan umpan balik rutin, kebingungan dapat diminimalkan sehingga meningkatkan motivasi karyawan. Bagi Gen Z, peran yang jelas membantu mengurangi kecemasan dan meningkatkan kinerja di era informasi instan.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan meraih kemajuan karier melalui program formal maupun informal. Bagi Gen Z, pembelajaran berkelanjutan terutama melalui platform digital serta teknologi terbaru merupakan nilai tambah yang meningkatkan keterikatan mereka dengan organisasi.

2.1.1.4 Dampak Retensi Karyawan

Menurut (Gulzar, Advani, & Rauf, 2016) tingkat retensi karyawan yang tinggi memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, antara lain:

1. Karyawan yang bertahan lebih lama memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap proses kerja, budaya organisasi, dan tanggung jawabnya. Pemahaman tersebut memungkinkan mereka untuk bekerja secara lebih produktif dan efisien.
2. Organisasi dengan tingkat retensi yang baik memiliki keunggulan kompetitif, karena mampu mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman.
3. Retensi yang tinggi membantu organisasi menghemat biaya rekrutmen, pelatihan, dan orientasi karyawan baru. Hal ini menjadi sangat penting di tengah persaingan yang ketat dalam memperoleh talenta terbaik.

2.1.2 Lingkungan Kerja

2.1.2.1 Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja didefinisikan sebagai suatu konsep menyeluruh yang mencakup faktor fisik, sosial, organisasional, dan psikologis yang dapat memengaruhi produktivitas, kesehatan, dan kepuasan kerja karyawan (Mohamad Suleiman, 2023). Penelitian yang dilakukan (Kadhar Lal, 2019) menyatakan lingkungan kerja mencakup lokasi fisik tempat karyawan bekerja, peralatan yang digunakan, iklim organisasi, serta aktivitas yang dilakukan selama menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja tidak hanya terbatas pada aspek fisik, tetapi juga mencakup elemen-elemen penting lainnya seperti cara komunikasi di tempat kerja, peluang untuk berkembang, hubungan antar rekan kerja, keadilan dalam perlakuan,

serta sistem penghargaan yang diterapkan. Semua aspek ini bersama-sama membentuk pengalaman kerja karyawan dan sangat memengaruhi tingkat kenyamanan, motivasi, dan kinerja mereka. Dalam penelitian ini definisi yang digunakan adalah milik Mohamad Sulaiman tahun 2023.

2.1.2.2 Dimensi Lingkungan Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Frye, Kang, Huh, & Lee, 2020) lingkungan kerja dapat diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi utama:

1. Kepuasan terhadap Kondisi dan Kebijakan Kerja (*Work Conditions & Policies Satisfaction*)

Dimensi ini mencerminkan tingkat kepuasan karyawan terhadap kondisi kerja secara umum dan kebijakan perusahaan yang berlaku. Karyawan yang merasa puas dengan aturan, sistem, serta praktik manajemen sumber daya manusia akan cenderung lebih loyal dan termotivasi dalam bekerja.

2. Kenyamanan Fisik Lingkungan Kerja (*Physical Work Environment Comfort*)

Dimensi ini menggambarkan persepsi karyawan terhadap kenyamanan dan kesesuaian fasilitas fisik di tempat kerja. Hal ini mencakup tata letak ruang, peralatan kerja, suhu, pencahayaan, dan kebersihan. Ketika kondisi kerja fisik sesuai dengan harapan, risiko stres kerja dapat diminimalkan.

3. Iklim Sosial dan Psikologis di Tempat Kerja (*Social & Psychological Climate*)

Dimensi ini berkaitan dengan hubungan interpersonal, rasa aman, serta iklim komunikasi di lingkungan kerja. Karyawan yang merasa dihargai, diterima, dan mampu mengungkapkan pendapat tanpa takut dinilai negatif akan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi dan meningkatkan kepuasan serta retensi.

2.1.2.3 Dampak Lingkungan Kerja

Terdapat beberapa dampak dari lingkungan kerja pada organisasi berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Andarsari & Setiadi, 2023):

1. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang baik (fisik, psikologis, dan psikososial) meningkatkan kepuasan kerja. Fasilitas fisik ergonomis mengurangi ketidaknyamanan, sementara dukungan psikologis (apresiasi, manajemen stres) dan hubungan sosial harmonis menciptakan rasa aman. Kepuasan ini menjadi fondasi untuk motivasi dan loyalitas karyawan.

2. Memperkuat Loyalitas Karyawan

Karyawan yang puas cenderung lebih loyal. Lingkungan kerja positif mendorong komitmen emosional (*affective loyalty*) dan rasa berhutang budi (*normative loyalty*). Misalnya, evaluasi kerja adil dan hubungan baik dengan rekan meningkatkan kepercayaan terhadap perusahaan, mengurangi keinginan pindah kerja.

3. Menurunkan *Turnover* dan Absensi

Lingkungan buruk memicu ketidakpuasan, yang berujung pada resignasi atau absensi tinggi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang baik meningkatkan retensi dan mengurangi ketidakhadiran.

4. Meningkatkan Produktivitas

Lingkungan kerja optimal mendukung kinerja. Fasilitas modern mempercepat pekerjaan, kolaborasi tim harmonis memudahkan penyelesaian tugas, dan sistem penghargaan memotivasi inovasi. Studi menunjukkan korelasi positif antara lingkungan baik dengan produktivitas.

5. Membentuk Budaya Organisasi Positif

Lingkungan inklusif (menghargai keragaman, transparansi) membangun budaya perusahaan yang sehat. Karyawan merasa dihargai sehingga lebih berkontribusi aktif. Budaya ini juga menarik talenta dan memperkuat reputasi organisasi.

2.1.3 Kejelasan Peran

2.1.3.1 Definisi Kejelasan Peran

Kejelasan peran (role clarity) merujuk pada tingkat pemahaman individu terhadap tugas, tanggung jawab, kewajiban, dan ekspektasi yang terkait dengan posisi pekerjaan mereka (Mukherjee & Malhotra, 2006b). Menurut (Schuler, Aldag, & Brief, 1977), kejelasan peran juga mencakup keyakinan karyawan tentang batasan wewenang, prosedur kerja, dan kriteria keberhasilan dalam peran mereka. Sementara itu, (Jackson & Schuler, 1985) menambahkan bahwa kejelasan peran melibatkan ketiadaan ambiguitas dalam memahami bagaimana kontribusi individu

berkaitan dengan tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, definisi kejelasan peran mengacu pada (Mukherjee & Malhotra, 2006b) dengan penekanan pada pemahaman tugas, tanggung jawab, dan ekspektasi yang terstruktur.

2.1.3.2 Dimensi Kejelasan Peran

Dimensi Kejelasan Peran menurut (Hassan, 2013) dapat diurai menjadi dua dimensi utama:

1. Kejelasan Tugas dan Tanggung Jawab

Dimensi ini merujuk pada pemahaman karyawan mengenai tugas spesifik yang harus mereka lakukan serta batasan wewenang dalam peran mereka.

Kejelasan ini juga membantu mengurangi kesalahan operasional dan meningkatkan akuntabilitas, karena setiap individu memahami kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi.

2. Kejelasan Prioritas Tugas

Dimensi ini berfokus pada pemahaman karyawan tentang hierarki kepentingan dari berbagai tugas yang menjadi tanggung jawab mereka.

Karyawan tidak hanya mengetahui daftar pekerjaan yang harus diselesaikan, tetapi juga mampu mengidentifikasi mana tugas yang bersifat urgensi tinggi. Hal ini membantu karyawan menyelaraskan usaha mereka dengan tujuan organisasi, sehingga pekerjaan tidak sekadar "sibuk", tetapi benar-benar bermakna dan terarah.

2.1.3.3 Faktor Kejelasan Peran

Beberapa faktor utama yang memengaruhi kejelasan peran meliputi:

1. Komunikasi Organisasi: Transparansi informasi dari atasan tentang deskripsi pekerjaan, tujuan, dan perubahan kebijakan.
2. Deskripsi Pekerjaan Terstruktur: Dokumen resmi yang mendetail tugas, tanggung jawab, dan hubungan pelaporan.
3. Umpan Balik Berkala: Evaluasi kinerja rutin yang membantu karyawan memahami kesenjangan antara ekspektasi dan realitas.
4. Kepemimpinan Partisipatif: Gaya manajer yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan menjelaskan visi tim.
5. Pelatihan dan Pengembangan: Program yang memperkuat pemahaman karyawan tentang peran mereka melalui simulasi atau mentoring.

2.1.3.4 Dampak Kejelasan Peran

Dampak Kejelasan Peran menurut (Hassan, 2013) dapat diurai menjadi empat, antara lain:

1. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Karyawan yang memahami perannya merasa lebih puas karena dapat bekerja dengan jelas, minim stres, dan percaya diri.

2. Menurunkan Turnover

Kejelasan peran mengurangi kebingungan dan frustrasi, sehingga karyawan cenderung bertahan lebih lama di organisasi.

3. Meningkatkan Kinerja Tim

Peran yang jelas mendukung koordinasi dan kontribusi efektif dalam tim, sehingga meningkatkan hasil kerja bersama.

4. Mengurangi Stres dan Ketidakpastian

Kejelasan peran membantu menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan psikologis lebih nyaman, terutama dalam tugas kompleks.

2.1.4 Gaji atau Kompensasi

2.1.4.1 Definisi Gaji atau Kompensasi

Gaji adalah segala bentuk kompensasi finansial, baik langsung maupun tidak langsung, yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya. Kompensasi ini mencakup gaji pokok, tunjangan, serta insentif lain yang berkontribusi pada kepuasan kerja dan keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan (Csiszárík-Kocsír & Garia-Fodor, 2018).

2.1.4.2 Dimensi Gaji

Dimensi gaji menurut (Frye et al., 2020) dapat diurai menjadi tiga dimensi utama:

1. Kepuasan terhadap Jumlah Gaji (*Pay Level Satisfaction*)

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan jumlah gaji yang diterima atas pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan yang merasa gajinya sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya akan memiliki persepsi bahwa mereka dihargai secara finansial oleh

perusahaan. Tingkat kepuasan ini sangat memengaruhi motivasi kerja dan loyalitas terhadap organisasi.

2. Keadilan Gaji Eksternal (*External Pay Equity*)

Dimensi ini mencerminkan pandangan karyawan mengenai kewajaran gaji yang diterima dibandingkan dengan rekan seprofesi di perusahaan lain. Ketika karyawan menilai bahwa gaji mereka kompetitif dan setara dengan standar industri, maka rasa puas dan keadilan akan meningkat. Hal ini penting untuk mencegah turnover akibat perbandingan gaji eksternal yang lebih menarik.

3. Kenaikan dan Penghargaan Finansial (*Pay Raise & Recognition Satisfaction*)

Dimensi ini berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap sistem kenaikan gaji dan bagaimana gaji mencerminkan penghargaan dari perusahaan. Karyawan yang merasa mendapatkan kenaikan gaji yang adil dan sesuai prestasi akan merasa lebih dihargai. Pengakuan dalam bentuk finansial ini memperkuat persepsi bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka.

2.1.4.3 Dampak Gaji

Dampak gaji atau kompensasi menurut (Frye et al., 2020) terhadap karyawan serta perusahaan antara lain.

1. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Kompensasi yang kompetitif, terutama dalam bentuk insentif berbasis kinerja (seperti bonus atau tunjangan), secara langsung mendorong kepuasan kerja.

2. Meningkatkan Retensi Karyawan

Gaji yang memadai membuat karyawan merasa dihargai, sehingga mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Kompensasi juga berfungsi sebagai alat motivasi untuk mempertahankan talenta berkinerja tinggi.

2.1.5 Pelatihan dan Pengembangan

2.1.5.1 Definisi Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) didefinisikan sebagai upaya sistematis organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan melalui program terstruktur (Delery & Doty, 1996). Menurut (R. Sudhakar & Basariya, 2017), pelatihan dan pengembangan juga mencakup proses mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan saat ini (pelatihan) dan mengantisipasi kebutuhan kompetensi masa depan (pengembangan). Sementara itu, (Aguinis & Kraiger, 2009) menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk menutup kesenjangan antara kemampuan karyawan dan kebutuhan organisasi. Dalam penelitian ini, definisi pelatihan dan pengembangan mengacu pada (Delery & Doty, 1996), dengan fokus pada ketersediaan program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan kapabilitas karyawan.

2.1.5.2 Dimensi Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan menurut (Delery & Doty, 1996) dapat diurai menjadi tiga dimensi utama:

1. Ketersediaan Program Pelatihan (*Training Availability*)

Dimensi ini mencerminkan sejauh mana perusahaan menyediakan program pelatihan secara konsisten untuk mendukung pekerjaan karyawan. Pelatihan yang tersedia secara ekstensif menunjukkan komitmen perusahaan dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya.

2. Pelatihan untuk Karyawan Baru (*New Employee Training*)

Dimensi ini berfokus pada adanya program pelatihan formal khusus bagi karyawan baru sebagai bagian dari proses orientasi kerja. Tujuannya adalah untuk membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan dasar agar mereka dapat menjalankan tugas dengan efektif sejak awal.

3. Pelatihan untuk Pengembangan Karier (*Career Advancement Training*)

Dimensi ini menggambarkan adanya pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan potensi karyawan dalam meraih promosi atau posisi yang lebih tinggi. Program ini tidak hanya berorientasi pada keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan kepemimpinan, manajerial, dan soft skills.

2.1.5.3 Faktor Pelatihan dan Pengembangan

Faktor-faktor yang mendorong pelatihan dan pengembangan meliputi:

1. Kebutuhan Strategis Organisasi: *Align* pelatihan dengan tujuan bisnis, seperti adaptasi teknologi baru atau ekspansi pasar.

2. Perubahan Lingkungan Kerja: Tuntutan kompetensi baru akibat inovasi teknologi, regulasi, atau persaingan industri.
3. Kesenjangan Kompetensi: Identifikasi ketidaksesuaian antara kemampuan karyawan dan kebutuhan pekerjaan melalui analisis kinerja.
4. Retensi Karyawan: Upaya mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dengan menawarkan kesempatan pengembangan karier.
5. Budaya Organisasi: Organisasi yang berfokus pada pembelajaran berkelanjutan cenderung menginvestasikan lebih banyak sumber daya untuk pelatihan.

2.1.5.4 Dampak Pelatihan dan Pengembangan

Menurut (Delery & Doty, 1996) Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen dalam konteks organisasi, seperti:

1. Meningkatkan Kinerja Organisasi

Pelatihan memperkuat keterampilan karyawan sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif, yang berdampak langsung pada produktivitas dan kinerja organisasi.

2. Mendukung Pengembangan Sistem Internal

Pelatihan membantu membangun jalur karier internal dan meningkatkan loyalitas dengan mengembangkan keterampilan yang spesifik untuk perusahaan.

3. Menciptakan Kesesuaian Strategi dan SDM

Pelatihan menyelaraskan kemampuan karyawan dengan kebutuhan strategi bisnis, memastikan kontribusi mereka sesuai arah organisasi.

4. Mengurangi Turnover dan Meningkatkan Komitmen

Karyawan yang mendapatkan pelatihan merasa dihargai dan cenderung lebih setia, sehingga menurunkan niat untuk keluar.

2.1.6 Peran Gender

2.1.6.1 Definisi Gender

Gender merupakan konsep yang kompleks dan multidimensi, terutama terkait dengan peran sosial-budaya, perilaku, aktivitas, serta karakteristik yang dianggap sesuai untuk laki-laki dan perempuan oleh suatu masyarakat. Konsep ini berbeda dengan jenis kelamin (*sex*), yang merujuk pada perbedaan biologis antara laki-laki dan perempuan, seperti organ reproduksi dan susunan kromosom (Baltzell & Cote, 2017).

2.1.6.2 Dampak Gender

Perbedaan gender diyakini memoderasi hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) dan retensi karyawan. (Zhou, Jin, & Fang, 2014) mengungkapkan bahwa perempuan cenderung lebih menghargai manfaat sosial dan utilitarian, sedangkan laki-laki lebih responsif terhadap insentif finansial. Selain itu, (Acheampong, 2021) menemukan bahwa prioritas nilai kerja berbeda antara gender, di mana perempuan lebih mementingkan lingkungan kerja yang inklusif dan dukungan pelatihan, sedangkan laki-laki lebih menekankan aspek kompensasi dan kejelasan peran.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Penelitian Tahun Artikel	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>" Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees"</i> (Ali et al. 2024)	Variabel Independen: 1. Lingkungan Kerja 2. Gaji 3. Kejelasan Peran 4. Pelatihan dan Pengembangan Variabel Dependen: 1. Retensi Karyawan Variabel Moderator: 1. Jenis Kelamin Karyawan	Desain Penelitian: 1. Studi Eksploratori: Menggunakan survei mini dan diskusi kelompok terfokus untuk mengidentifikasi praktik HRM yang relevan. 2. Studi Empiris: Kuantitatif dengan kuesioner terstruktur.	Keempat praktik HRM (lingkungan kerja, gaji, kejelasan peran, pelatihan) berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan Gen Z. Karyawan Perempuan: Lebih dipengaruhi oleh lingkungan kerja sedangkan Karyawan Laki-laki: Lebih dipengaruhi oleh gaji dan kejelasan peran.
2.	<i>Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory</i> (Xuecheng et al, 2022)	1. Variabel Independen: Pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, kepuasan kerja 2. Variabel Moderator: Kepemimpinan transformasional 3. Variabel Dependen: Retensi karyawan	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan dari 287 karyawan di usaha kecil dan menengah (UKM) di China utara melalui <i>convenience sampling</i> . Analisis data dilakukan dengan <i>Partial Least Square-Structural Equation Modelling</i> (PLS-SEM) untuk menguji hubungan langsung dan moderasi antar variabel.	Pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Namun, kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan efek moderasi yang signifikan dalam memperkuat hubungan ketiga variabel tersebut dengan retensi karyawan.
3	<i>Identifying Factors for Employee Retention Using Computational Techniques: An Approach to Assist the Decision-Making Process</i> (Halim, Maria, Waqas, Edwin, & Shah, 2020)	Variabel Independen 1. <i>Work Environment</i> 2. <i>Organizational Commitment</i> 3. <i>Reward and Recognition Work Performance</i> 4. <i>Supervisor Support</i> 5. <i>Income</i> 6. <i>Bullying and Work Harassment</i> Variabel Dependen 1. <i>Employee Retention</i>	1. Survei kuantitatif dengan kuesioner (skala Likert) 2. Analisis ANOVA 3. Analisis Faktor Eksploratori (EFA) 4. Pearson Correlation 5. Regresi 6. Frequent Items Mining (FIM) dengan algoritma kDCI	1. Faktor signifikan: Work Environment, Reward and Recognition, Work Performance, Supervisor Support, Income 2. Faktor tidak signifikan: Organizational Commitment, Bullying and

No.	Judul, Penelitian Tahun Artikel	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			7. SPSS untuk analisis statistik	Work Harassment Data memiliki reliabilitas 87% (Cronbach's Alpha)
4	<i>Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations.</i> (Acheampong, N. A. A., 2021)	Variabel Independen 1. <i>Work values</i> 2. <i>Reward preferences</i> 3. <i>Reward prioritization</i> Variabel Moderator 1. Gender Variabel Dependen 1. <i>Recruitment and retention</i>	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan berbasis bukti (<i>evidence-based research</i>) dengan teknik tinjauan sistematis agregatif (<i>aggregative systematic review</i>).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa latar belakang dan pengalaman hidup Generasi Z secara signifikan memengaruhi bagaimana mereka memandang pekerjaan dan jenis imbalan yang mereka anggap penting. Gen Z menunjukkan ketertarikan yang tinggi terhadap imbalan intrinsik dan ekstrinsik tertentu, dan faktor gender turut membentuk preferensi mereka.
5	<i>Something Beyond Paycheque to Boosting Employee Retention: Evidence from a South Indian Hospital</i> (Bharath, 2021)	Variabel Independen 1. <i>Paycheque Variables (PCVs): Increment, allowances, loans, medical benefits, dll.</i> 2. <i>Beyond Paycheque Variables (BPCVs): Job characteristics, work environment, career growth, co-worker support, dll.</i> Variabel Dependen 1. <i>Employee Retention</i>	1. Pendekatan kualitatif (wawancara dengan 36 pakar kesehatan) 2. Pendekatan kuantitatif (kuesioner dengan 350 responden) 3. Analisis statistik menggunakan SPSS (uji <i>chi-square</i> , uji reliabilitas Cronbach's alpha)	1. 67% responden lebih memilih faktor <i>beyond paycheque</i> (non-finansial) untuk retensi. 2. Faktor demografi (usia, status pernikahan, jarak tempat tinggal) berpengaruh signifikan terhadap retensi.
6	<i>Moderating role of gender in the relationships between perceived benefits and satisfaction in social virtual world continuance</i> (Zhou et al. 2014)	1. Variabel Independen: Manfaat yang dirasakan (utilitarian, hedonik, sosial). 2. Variabel Dependen: Kepuasan pengguna (satisfaction) dan niat kelanjutan	Studi kuantitatif dengan survei online. <i>Multigroup Partial Least Squares (PLS)</i> untuk menguji peran moderasi gender dalam hubungan antara manfaat yang dirasakan dan kepuasan.	Studi ini mengungkap bahwa gender berperan sebagai moderator dalam hubungan antara manfaat yang dirasakan dan kepuasan pengguna <i>social virtual world (SVW)</i> . Pada pengguna perempuan, manfaat utilitarian (seperti efisiensi atau produktivitas) dan

No.	Judul, Penelitian Tahun Artikel	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		penggunaan (continuance intention). 3. Variabel Moderator: Gender (jenis kelamin).		sosial (seperti interaksi dan dukungan komunitas) memiliki pengaruh lebih kuat dalam meningkatkan kepuasan. Hal ini sejalan dengan kecenderungan psikologis perempuan yang lebih berorientasi pada tujuan fungsional dan keterhubungan sosial. Sementara itu, bagi pengguna laki-laki, manfaat hedonik (seperti kesenangan atau hiburan) menjadi faktor dominan yang memprediksi kepuasan, mencerminkan preferensi mereka terhadap aspek rekreasional dalam penggunaan teknologi.
7	<i>The Importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates</i> (Hassan, 2013)	Variabel Dependen 1. <i>Perceived Role Clarity</i> (Kejelasan Peran yang Dirasakan) 2. <i>Work Satisfaction</i> (Kepuasan Kerja) 3. <i>Turnover Rates</i> (Tingkat Pergantian Karyawan) Variabel Independen 1. <i>Role Clarification</i>	1. Analisis Statistik: MANOVA (<i>Multivariate Analysis of Variance</i>) dan <i>hierarchical regression analysis</i> 2. Penggunaan SPSS untuk analisis data	1. Kantor dengan klarifikasi peran tinggi memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dan tingkat turnover lebih rendah 2. Efek klarifikasi peran pada kepuasan kerja dan turnover dimediasi oleh kejelasan peran yang dirasakan
8	<i>The Mediating Role of Ethical Organisational Climate Between HRM Practices and HR Outcomes in Public Sector of Saudi Arabia</i> (Yamin, 2019)	Variabel Independen 1. <i>HRM Practices: Training and Development, Performance Appraisal, Compensation and Reward, Organizational Planning</i> Variabel Dependen	1. Desain: <i>Cross-sectional</i> dan kuantitatif 2. Teknik Pengambilan Data: Kuesioner (Likert 7 poin) 3. Sampel: 236 HR manager di sektor publik Arab Saudi	Semua dimensi HRM practices berpengaruh signifikan terhadap <i>employee satisfaction</i> dan <i>retention</i> melalui mediasi <i>organizational ethical climate</i> .

No.	Judul, Penelitian Tahun Artikel	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		1. <i>HR Outcomes: Employee Satisfaction, Employee Retention</i>	(convenience sampling) 4. Analisis: <i>Structural Equation Modeling (SEM) dengan SmartPLS 3.2.7</i>	

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Lingkungan kerja yang mendukung secara fisik, sosial, dan manajerial diyakini dapat meningkatkan retensi karyawan Gen Z melalui peningkatan kepercayaan organisasi dan keterlibatan kerja. (Xuecheng et al., 2022) menyatakan bahwa adanya lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi pada loyalitas mereka. Selain itu, (Halim et al., 2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik, khususnya yang mengedepankan kolaborasi dan komunikasi terbuka, sangat berperan dalam menjaga retensi karyawan, terutama Gen Z yang cenderung mencari lingkungan kerja yang suportif. Temuan penelitian oleh (Ali et al., 2024) juga mengungkapkan bahwa keberadaan lingkungan kerja yang mendukung berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Di sisi lain, (Naz et al., 2020) mengemukakan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan akan optimal jika didukung oleh faktor-faktor pendukung lainnya, seperti kepemimpinan transformasional, sehingga efeknya tidak selalu langsung. Sesuai dengan *Social Exchange Theory* (SET), lingkungan kerja yang positif merupakan bentuk sumber

daya non-materi yang diberikan perusahaan. Sebagai balasannya, karyawan Gen Z akan merespons dengan loyalitas dan niat untuk bertahan, memperkuat hubungan timbal balik yang positif. Berdasarkan pembahasan sebelumnya, penelitian ini bermaksud untuk menguji hipotesis berikut:

H1: Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

2.3.2 Pengaruh Kejelasan Peran terhadap Retensi Karyawan.

Kejelasan peran dalam pekerjaan diyakini mampu mengurangi kebingungan dan stres, serta meningkatkan keterlibatan kerja yang pada akhirnya berkontribusi terhadap retensi karyawan Gen Z. (Hassan, 2013) menemukan bahwa kejelasan dalam tugas dan tanggung jawab meningkatkan kepuasan kerja serta keterlibatan karyawan. Dalam konteks ini, hasil penelitian oleh (Ali et al., 2024) menunjukkan bahwa kejelasan peran memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan. Meskipun demikian, (Omar, Alipour, Karimi, Omar, & Karimi, 2014) mencatat bahwa hubungan antara ketidakjelasan peran dan keputusan untuk meninggalkan pekerjaan tidak selalu linier, terutama jika terdapat dukungan sosial yang memadai. Ditinjau dari *Social Exchange Theory* (SET), kejelasan peran dapat dilihat sebagai bentuk dukungan organisasional yang mengurangi ketidakpastian bagi karyawan. Ketika perusahaan memberikan kejelasan ini, karyawan merasa dihargai dan didukung, yang kemudian mereka untuk membalasnya dengan komitmen dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya tentang ambiguitas dan kejelasan peran, hipotesis ketiga ditetapkan sebagai berikut:

H2: Kejelasan Peran berpengaruh signifikan dan positif terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

2.3.3 Pengaruh Gaji terhadap Retensi Karyawan.

Kompensasi finansial yang kompetitif dan manfaat tambahan seperti asuransi kesehatan dianggap sebagai faktor dominan dalam mempertahankan karyawan Gen Z, terutama di tengah kondisi ekonomi yang tidak stabil. (Acheampong, 2021) menekankan pentingnya gaji yang tinggi dan tunjangan yang adil untuk menarik dan mempertahankan karyawan Gen Z yang sangat menghargai stabilitas finansial. Selain itu, (Bharath, 2021) menyatakan bahwa sinergi antara kompensasi finansial dan non-finansial, seperti peluang pengembangan karir, semakin memperkuat retensi karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ali et al., 2024) mendukung pandangan ini, terutama dengan menunjukkan bahwa aspek kompensasi memiliki pengaruh yang lebih besar pada retensi karyawan. Namun, (Pichler, Kohli, & Granitz, 2021) berargumen bahwa Gen Z mungkin lebih termotivasi oleh makna kerja dan pencapaian pribadi daripada kompensasi semata, sehingga pengaruh kompensasi saja mungkin memiliki batasan dalam meningkatkan retensi. Sesuai dengan prinsip *Social Exchange Theory* (SET), gaji yang kompetitif merupakan sumber daya material yang paling mendasar dalam pertukaran antara karyawan dan perusahaan. Ketika perusahaan memberikan kompensasi yang adil dan memuaskan, karyawan akan merasa berkewajiban untuk memberikan kontribusi terbaiknya dan menunjukkan loyalitas dalam bentuk retensi. Berdasarkan literatur yang relevan tentang hubungan antara gaji dan retensi karyawan, hipotesis kedua dinyatakan sebagai berikut:

H3: Gaji berpengaruh signifikan dan positif terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

2.3.4 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Retensi Karyawan.

Program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan diyakini dapat meningkatkan retensi karyawan Gen Z dengan memenuhi kebutuhan mereka akan pertumbuhan karir dan pembelajaran berkelanjutan. (Yamin, 2019) menegaskan bahwa pelatihan yang efektif menciptakan jalur karier yang jelas dan mendukung, sehingga sangat dihargai oleh karyawan Gen Z yang berorientasi pada kemajuan profesional. (Xuecheng et al., 2022) juga menemukan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan tidak hanya meningkatkan kompetensi tetapi juga menumbuhkan loyalitas melalui peningkatan kepercayaan diri. Penelitian yang dilakukan oleh (Ali et al., 2024) mendukung pandangan ini dengan menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif pada retensi. Namun, efektivitas pelatihan ini tidak selalu bersifat mutlak. (Ghosh, Satyawadi, Joshi, & Shadman, 2013) berpendapat bahwa efektivitas pelatihan hanya optimal ketika disertai dengan sistem reward yang jelas, sehingga dampaknya terhadap retensi mungkin tidak sepenuhnya independen. Berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET), kesempatan pelatihan dan pengembangan adalah investasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Investasi ini memberi sinyal bahwa perusahaan peduli pada pertumbuhan karir mereka. Sebagai timbal baliknya, karyawan akan merasa dihargai dan lebih terikat pada organisasi, sehingga meningkatkan niat mereka untuk bertahan.

H4: Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

2.3.5 Pengaruh Moderasi Gender pada Pengaruh antara Praktik Sumber

Daya Manusia terhadap Retensi Karyawan

Perbedaan gender diyakini memoderasi hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) dan retensi karyawan. (Zhou et al., 2014) menyatakan bahwa perempuan cenderung lebih menghargai manfaat sosial dan utilitarian, sedangkan laki-laki lebih responsif terhadap insentif finansial. Selain itu, (Acheampong, 2021) menemukan bahwa prioritas nilai kerja berbeda antara gender, di mana perempuan lebih mementingkan lingkungan kerja yang inklusif dan dukungan pelatihan, sedangkan laki-laki lebih menekankan aspek kompensasi dan kejelasan peran. Hasil studi oleh (Ali et al., 2024) mengindikasikan bahwa efek lingkungan kerja dan pelatihan lebih dominan bagi karyawan perempuan, sementara pengaruh kompensasi dan kejelasan peran lebih signifikan dalam retensi karyawan laki-laki. Meski demikian, (Abou-Shouk, Elbaz, & Maher, 2021) menunjukkan bahwa efek moderasi gender mungkin tidak konsisten di semua konteks. Dengan demikian, hipotesis ini menyatakan bahwa pengaruh praktik HRM terhadap retensi karyawan Gen Z akan berbeda berdasarkan gender, dengan perempuan lebih responsif terhadap aspek lingkungan kerja serta pelatihan dan pengembangan, namun laki-laki lebih terpengaruh oleh kompensasi dan kejelasan peran. Berdasarkan argumen ini, penelitian mengajukan hipotesis:

H5a: Pengaruh lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan yang dimoderasi oleh Gender.

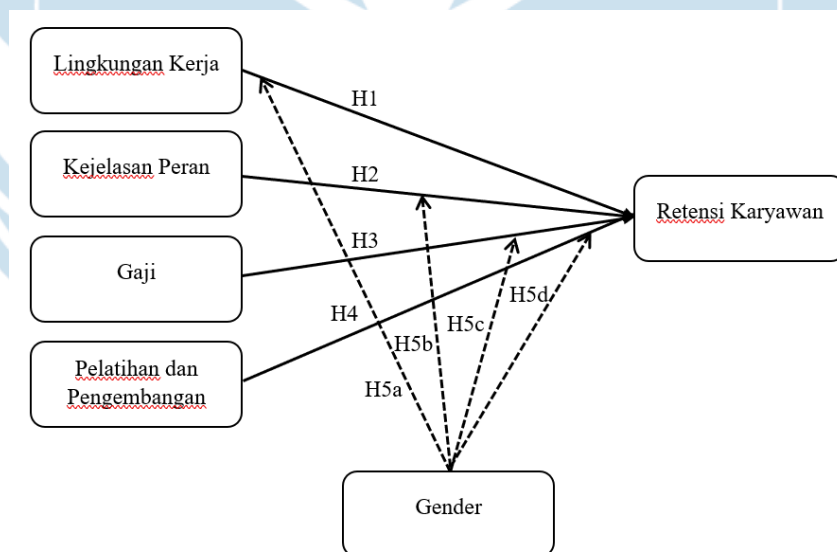
H5b: Pengaruh Kejelasan Peran terhadap Retensi Karyawan yang dimoderasi oleh Gender.

H5c: Pengaruh Gaji terhadap Retensi Karyawan yang dimoderasi oleh Gender

H5d: Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Retensi Karyawan yang dimoderasi oleh Gender.

2.4 Kerangka Penelitian

Penelitian ini akan menguji pengaruh lingkungan kerja, kejelasan peran, gaji, dan pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan, serta juga adanya variabel moderasi yaitu gender. Dengan menggunakan kerangka penelitian yang disusun oleh (Ali et al., 2024) sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Penelitian