

**PENGARUH WORK ENVIROMENT, NON-FINANCIAL COMPENSATION DAN
ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP EMPLOYEE RETENTION KARYAWAN GENERAZI Z
DENGAN JOB EMBEDDEDNESS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Irbha Etami Bamer¹⁾, Ratna Listiana Dewanti²⁾

Universitas Teknologi Yogyakarta^{1), 2)}

irbhaetamibamer30@gmail.com¹⁾, ratna.listiana@uty.ac.id²⁾

Abstrak

Analisis pengaruh work environment, non-financial compensation, dan organizational support terhadap employee retention karyawan Generasi Z dengan job embeddedness sebagai variabel mediasi menjadi tujuan studi hubungan antar variabel tersebut. Pendekatan yang digunakan bersifat kuantitatif melalui metode survei dengan penyebaran kuesioner menggunakan google form kepada 126 responden karyawan Generasi Z yang bekerja secara formal di Indonesia. Teknik pengambilan sampel diterapkan melalui nonprobability sampling. Pengolahan serta analisis data dilaksanakan menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan dukungan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Employee retention memperoleh pengaruh positif dan signifikan dari work environment, non-financial compensation, dan organizational support. Ketiga variabel tersebut juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap job embeddedness. Selanjutnya, job embeddedness memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention serta berperan sebagai mediator yang menjembatani pengaruh work environment, non-financial compensation, dan organizational support terhadap employee retention.

Kata kunci: Work Environment, Non-Financial Compensation, Organizational Support, Job Embeddedness, Generasi Z.

**THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT, NON-FINANCIAL COMPENSATION AND
ORGANIZATIONAL SUPPORT ON EMPLOYEE RETENTION OF GENERATION Z EMPLOYEES WITH
JOB EMBEDDESS AS A MEDIATION VARIABLE**

Abstract

The analysis of the influence of work environment, non-financial compensation, and organizational support on employee retention among Generation Z employees, with job embeddedness as a mediating variable, serves as the objective of examining the relationships among these variables. The approach employed is quantitative, utilizing a survey method through the distribution of questionnaires via Google Forms to 126 Generation Z employees who are formally employed in Indonesia. The sampling technique was implemented using non-probability sampling. Data processing and analysis were conducted using the Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) method with the assistance of SmartPLS software version 4.0. Employee retention is positively and significantly influenced by work environment, non-financial compensation, and organizational support. These three variables also exert a positive and significant effect on job embeddedness. Furthermore, job embeddedness has a positive and significant impact on employee retention and functions as a mediating variable that bridges the effects of work environment, non-financial compensation, and organizational support on employee retention.

Keywords: Work Environment, Non-Financial Compensation, Organizational Support, Job Embeddedness, Generation Z.

A. PENDAHULUAN

Sebagai aset inti yang menentukan daya saing serta keberlanjutan organisasi, sumber daya manusia pada lanskap bisnis yang kian kompetitif tidak lagi diposisikan sekadar sebagai faktor pendukung. Kedudukan tersebut menegaskan bahwa SDM memiliki peran sentral yang melampaui modal finansial maupun teknologi, khususnya melalui kualitasnya yang menjadi penentu utama efektivitas operasional serta ketepatan pengambilan keputusan strategis. Kualitas SDM tersebut turut menjadi penopang utama dalam proses organisasi, sehingga organisasi dituntut untuk mengimplementasikan manajemen SDM yang efektif, tidak hanya terbatas pada perekrutan, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi, kemampuan adaptasi, serta penguatan komitmen jangka panjang karyawan (Halisa, 2020). Tanpa fondasi SDM yang kompeten dan berdedikasi, organisasi akan sulit mengatasi dinamika perubahan lingkungan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia melampaui sekadar administrasi kepegawaian, mencakup dua dimensi fungsi yang saling melengkapi: fungsi manajerial dan operasional. Fungsi manajerial berfokus pada aspek strategis seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan pengembangan karyawan. Sementara itu, fungsi operasional mencakup implementasi teknis seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengelolaan kompensasi, hubungan industrial, dan pemeliharaan karyawan (Yuzarni, 2022). Dalam konteks yang semakin dinamis, organisasi tidak hanya menghadapi tantangan dalam mengakuisisi talenta terbaik, tetapi juga dalam menciptakan mekanisme retensi yang efektif untuk memastikan kontribusi berkelanjutan. Tantangan ini diperparah oleh perubahan karakteristik angkatan kerja, meningkatnya tuntutan fleksibilitas kerja, dan ekspektasi karyawan yang lebih tinggi terhadap kualitas lingkungan kerja serta dukungan organisasi (Qin et al., 2023).

Permasalahan tingginya tingkat *turnover* karyawan telah menjadi tantangan kritis dalam manajemen SDM kontemporer. Fenomena ini tidak hanya berdampak finansial melalui peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga menimbulkan kerugian organisasional yang lebih dalam, seperti hilangnya pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) dan pengalaman kritis, serta gangguan terhadap stabilitas operasional dan kinerja jangka panjang (Chatzoudes et al., 2022). Oleh karena itu, *employee retention* muncul sebagai isu strategis yang mendesak.

Terdapat pergeseran signifikan dalam fokus penelitian dan praktik manajemen SDM, dari pendekatan transaksional berbasis kompensasi finansial menuju pendekatan holistik yang mempertimbangkan dimensi lingkungan kerja, kompensasi non-finansial, dan dukungan organisasional. Investasi organisasi dalam elemen-elemen ini diyakini mampu membentuk pengalaman kerja yang positif dan memperkuat keterikatan (*engagement*) karyawan. Keputusan karyawan untuk tetap bekerja tidak semata ditentukan oleh faktor finansial, melainkan turut dipengaruhi oleh kualitas relasi kerja serta persepsi mereka terhadap perlakuan organisasi.

Masalah retensi menjadi lebih kompleks seiring dengan semakin dominannya Generasi Z dalam dunia kerja. Kecenderungan pencarian makna dalam pekerjaan, dorongan kuat terhadap fleksibilitas serta keseimbangan kehidupan kerja, serta apresiasi terhadap lingkungan kerja yang inklusif dan suportif menjadi karakteristik unik yang melekat pada generasi ini. Mereka juga lebih dinamis dalam mobilitas kerja dan tidak ragu untuk berpindah pekerjaan apabila harapan mereka tidak sesuai dengan realitas (Ilmi et al., 2023). Hal ini mengharuskan organisasi untuk melakukan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan Generasi Z untuk bertahan. Tanpa pemahaman tersebut, upaya retensi menjadi tidak efektif, sehingga perlu dirancang strategi yang sesuai dengan nilai-nilai dan ekspektasi generasi ini.

Lingkungan kerja yang bernuansa positif memberikan pengaruh signifikan terhadap intensi karyawan untuk bertahan (Chatzoudes et al., 2022). Namun, dengan semakin dominannya Generasi Z dan perubahan pola kerja modern, kajian tentang lingkungan kerja dan retensi perlu dikembangkan lebih jauh. Diperlukan penelitian lanjutan untuk mengurai mekanisme psikologis tertentu seperti persepsi dukungan, keterikatan emosional, atau kepuasan psikologis yang berperan sebagai penghubung antara lingkungan kerja dan keputusan karyawan untuk bertahan, terutama pada generasi dengan karakteristik serta ekspektasi kerja yang berbeda.

Dalam strategi manajemen SDM kontemporer, kompensasi non-finansial semakin menempati posisi penting. Bagi Generasi Z, yang kini mendominasi angkatan kerja, nilai kompensasi non-finansial bahkan sering melampaui imbalan finansial. Hal ini disebabkan oleh sifatnya yang lebih sesuai dengan nilai-nilai generasi ini, seperti kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri dan menjaga harmoni antara pekerjaan dan kehidupan di luar kerja.

Dalam dinamika tempat kerja modern, dukungan organisasi telah diakui sebagai faktor penting yang membentuk sikap karyawan. Dukungan ini dapat diwujudkan melalui berbagai cara, seperti kebijakan yang adil, kepemimpinan yang empatik, program kesejahteraan, dan peluang pengembangan karir. Meskipun demikian, hubungan antara dukungan organisasi dan retensi sering kali tidak langsung; ada variabel perantara, seperti kepuasan kerja atau identifikasi dengan organisasi, yang berperan dalam menerjemahkan rasa didukung menjadi tindakan nyata untuk bertahan.

Konsep *job embeddedness* menawarkan kerangka teoritis yang komprehensif untuk menjelaskan fenomena retensi karyawan. Sebagai suatu konstruk, keterikatan karyawan direpresentasikan melalui tiga dimensi yang saling bertaut, yaitu *fit* (kesesuaian individu dengan pekerjaan dan organisasi), *links* (jaringan hubungan sosial formal dan informal di tempat kerja), serta *sacrifice* (kerugian material atau psikologis yang akan dialami jika meninggalkan organisasi), yang keseluruhannya membentuk pengertian utuh mengenai keterikatan karyawan (Shah et al., 2020). Penelitian empiris terkini mengonfirmasi bahwa tingkat *job embeddedness* yang tinggi secara signifikan menurunkan niat keluar (*turnover intention*), sehingga secara positif berkontribusi pada retensi karyawan (Setthakorn et al.,

2024). Dengan kata lain, karyawan yang merasa cocok dengan lingkungan kerjanya, memiliki ikatan sosial yang kuat, dan menyadari besarnya "pengorbanan" yang harus dibayar jika keluar, cenderung memiliki keengganan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi.

Dalam konteks generasi Z, *job embeddedness* menjadi konsep yang semakin relevan karena generasi ini cenderung membangun keterikatan berdasarkan pengalaman kerja yang dirasakan bermakna dan relasi sosial yang autentik. Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa *job embeddedness* berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan generasi Z dan menurunkan niat untuk berpindah kerja (Tanoto et al., 2024). Namun demikian, masih terbatas penelitian yang menguji *job embeddedness* sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja, kompensasi non-finansial, dan dukungan organisasi terhadap *employee retention* secara simultan, khususnya pada karyawan generasi Z.

Sejumlah penelitian terdahulu cenderung menitikberatkan pengaruh langsung dari faktor-faktor tersebut terhadap retensi karyawan, sedangkan kajian terhadap mekanisme psikologis yang melandasi keterkaitan itu masih relatif terbatas. Pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai peran mediasi *job embeddedness* sebenarnya dapat menghadirkan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai cara praktik manajemen sumber daya manusia memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan. Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial dan dukungan organisasi dapat meningkatkan *job embeddedness*, yang selanjutnya memperkuat *employee retention* (Garrido et al., 2023). Integrasi ketiga faktor tersebut ke dalam satu model penelitian menjadi kebutuhan yang perlu diwujudkan melalui suatu studi yang dirancang secara komprehensif.

Mengingat besarnya risiko kehilangan talenta Generasi Z akibat ketidaksesuaian antara harapan dan realitas kerja, penelitian ini menjadi semakin mendesak. Apabila lingkungan kerja tidak suportif, kompensasi non-finansial tidak memadai, dan dukungan organisasi dirasakan rendah, kecenderungan generasi ini untuk berpindah pekerjaan akan menguat. Peluang retensi yang lebih tinggi dimiliki oleh organisasi yang berhasil membangun ekosistem kerja positif serta memperkuat keterikatan karyawan melalui *job embeddedness* (Ejike et al., 2024). Berlandaskan kebutuhan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk memberikan kontribusi teoretis pada pengembangan model retensi serta kontribusi praktis berupa rekomendasi strategis bagi organisasi. Secara khusus, pengujian pengaruh lingkungan kerja, kompensasi non-finansial, dan dukungan organisasi terhadap retensi karyawan Generasi Z dilakukan dengan *job embeddedness* sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini diharapkan mampu menjembatani celah kajian yang ada serta menghadirkan pemahaman lebih mendalam mengenai faktor penentu retensi karyawan generasi muda pada lingkungan kerja kontemporer.

B. KAJIAN PUSTAKA

Retensi karyawan didefinisikan sebagai kapabilitas organisasi untuk mempertahankan tenaga kerjanya dalam periode tertentu dan meminimalkan niat untuk keluar (Ejike et al.,

2024). Strategi retensi yang efektif tidak sekadar berperan sebagai pengurang biaya, melainkan juga diposisikan sebagai bentuk investasi terhadap kesinambungan pengetahuan organisasi, peningkatan produktivitas, serta penguatan loyalitas karyawan. Peningkatan kecenderungan karyawan untuk bertahan (*retention*) terjadi ketika oleh perusahaan disediakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, bersifat suportif, serta memberi ruang peluang pengembangan diri (Syahputra et al., 2023). Dengan demikian lingkungan kerja, sebagai unsur esensial yang membentuk sikap serta perilaku kerja, mencakup dimensi fisik, sosial, dan psikologis yang dialami karyawan selama menjalankan pekerjaan. Kondisi yang kondusif pada lingkungan tersebut diketahui mampu meningkatkan kenyamanan, dorongan kerja, serta keterikatan karyawan (Zhenjing et al., 2022).

Sementara itu Orujaliyev (2024) menjelaskan kompensasi juga dapat meliputi berbagai penghargaan non-tunai, seperti pengakuan, peluang pengembangan karir, fleksibilitas kerja, dan suasana kerja yang positif. Terhadap pembentukan kepuasan, komitmen, dan loyalitas karyawan, kompensasi non-finansial memiliki peranan dominan dalam penguatan ketiga aspek tersebut sebagaimana diungkapkan. Sedangkan dukungan organisasi berkaitan dengan penilaian bahwa perusahaan memberikan apresiasi terhadap upaya yang telah mereka lakukan serta memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Tingginya persepsi dukungan organisasi cenderung memperkuat komitmen karyawan serta meningkatkan keinginan untuk tetap bekerja pada organisasi tersebut (Ratna et al., 2023).

C. METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori diadopsi dalam penelitian ini untuk menguji hubungan kausal antar variabel melalui prosedur pengujian hipotesis. Pemilihan pendekatan tersebut berlandaskan pada tujuan penelitian yang memusatkan perhatian pada pengujian pengaruh lingkungan kerja (*work environment*), kompensasi non-finansial (*non-financial compensation*), dan dukungan organisasi (*organizational support*) terhadap retensi karyawan (*employee retention*), dengan keterikatan kerja (*job embeddedness*) sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dipandang paling relevan karena memberi peluang dilakukannya analisis statistik inferensial guna menaksir kekuatan, arah, serta signifikansi hubungan antar variabel secara terukur melalui pengolahan yang sistematis dan terstandar.

Seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja secara formal pada posisi staf dijadikan sebagai populasi penelitian, yaitu wilayah generalisasi dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dianalisis dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2023). Karena jumlah populasi tidak dapat ditentukan secara pasti (*infinite population*), penetapan ukuran sampel dilakukan melalui penerapan rumus *Lemeshow*. Dengan tingkat kepercayaan (*confidence level*) 95% serta batas kesalahan (*margin of error*) 10%, hasil perhitungan menunjukkan kebutuhan minimal sampel sebanyak 96 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling*, yaitu pendekatan yang tidak memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih sebagai sampel (Sugiyono, 2023).

Pemanfaatan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data dipilih atas dasar efisiensi, terutama untuk menjangkau sampel berjumlah besar yang tersebar luas, serta relevansinya dengan penelitian yang variabel-variabelnya telah ditetapkan secara tegas. Penyusunan instrumen penelitian diarahkan untuk menangkap persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian, yaitu lingkungan kerja, kompensasi non-finansial, dukungan organisasi, keterikatan kerja, dan retensi karyawan. Dalam proses pengukuran, skala *Likert* lima poin digunakan dengan rentang skor 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Pemilihan skala ini memberikan keleluasaan bagi responden dalam mengekspresikan tingkat persetujuan maupun penolakan secara lebih tergradasi, sekaligus memudahkan pengolahan kuantitatif terhadap data persepsi yang bersifat ordinal. Penerapan skala tersebut selaras dengan praktik yang umum digunakan pada penelitian bidang manajemen sumber daya manusia.

Pengelompokan variabel penelitian ditetapkan berdasarkan peran masing-masing dalam relasi kausal yang diuji. Sebagai variabel independen atau penyebab, meliputi: (a) lingkungan kerja (*work environment*) kondisi internal organisasi, baik fisik maupun non-fisik, yang membentuk kenyamanan serta dinamika kerja (Zhenjing et al., 2022); (b) kompensasi non-finansial (*non-financial compensation*) bentuk penghargaan nonmoneter yang mencakup pengembangan karir, pengakuan, dan kondisi kerja (Lawarang et al., 2023); serta (c) dukungan organisasi (*organizational support*) persepsi karyawan terkait sejauh mana organisasi memberi perhatian pada kesejahteraan dan apresiasi terhadap kontribusi mereka (Andrade & Neves, 2022). Variabel dependen atau akibat yang ditelaah ialah retensi karyawan (*employee retention*). Adapun keterikatan kerja (*job embeddedness*) berfungsi sebagai variabel mediasi yang diasumsikan menjelaskan mekanisme pengaruh ketiga variabel independen terhadap retensi.

Employee retention merujuk pada kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam jangka waktu tertentu sebagai upaya menjaga stabilitas serta keberlanjutan organisasi (Ejike et al., 2024). Adapun *Job embeddedness* merujuk pada tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi yang tercermin melalui dimensi *links*, *fit*, dan *sacrifice* (Yoon et al., 2022).

Pengujian instrumen yang mencakup uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan kualitas data. Uji validitas difungsikan untuk menguji ketepatan setiap item dalam mengukur konstruk yang ingin diukur, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi respons responden terhadap instrumen secara keseluruhan. Standar reliabilitas mengacu pada Ghazali (2018), di mana nilai *Cronbach's Alpha* minimal 0,70 ditetapkan sebagai batas penerimaan instrumen.

Tahap analisis data pada penelitian ini mengaplikasikan metode PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*) yang dijalankan melalui perangkat SmartPLS 4.0. Proses ini dibagi menjadi dua rangkaian evaluasi model. Rangkaian awal difokuskan pada evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk memastikan validitas serta reliabilitas konstruk yang

digunakan. Rangkaian berikutnya diarahkan pada evaluasi model struktural (*inner model*) guna menelaah keterhubungan kausal antar variabel penelitian. Penilaian pada model struktural meliputi pengukuran kekuatan prediksi model melalui koefisien determinasi (R^2) serta pengujian signifikansi jalur hipotesis menggunakan teknik *bootstrapping*. Mengacu pada kriteria Hair (2022), suatu hipotesis dinyatakan signifikan apabila t -statistic $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Sebanyak 126 responden yang berasal dari karyawan Generasi Z pada sektor pekerjaan formal dilibatkan sebagai unit analisis. Penghimpunan data ditempuh melalui pendistribusian kuesioner *daring* yang memanfaatkan *Google Form*. Adapun variabel yang dianalisis mencakup *work environment*, *non-financial compensation*, *organizational support*, *job embeddedness*, serta *employee retention*, yang masing-masing pengukurannya menggunakan skala Likert lima poin.

Tabel 1. Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std Dev
<i>Work Eviroment</i>	126	1	5	3,932	0,837
<i>Non Financial Compensation</i>	126	1	5	3,893	0,869
<i>Organizational Support</i>	126	1	5	3,837	0,824
<i>Employee Retention</i>	126	1	5	3,961	0,925
<i>Job embeddedness</i>	126	1	5	3,921	0,989

Sumber: hasil olah data, 2025

Seluruh variabel dalam penelitian ini berdasarkan hasil statistik deskriptif teridentifikasi berada pada kategori tinggi dengan rerata skor $> 3,80$. Di antaranya, variabel retensi karyawan (*employee retention*) memiliki rata-rata tertinggi, yang merefleksikan kecenderungan kuat responden untuk bertahan dalam organisasi. Kecilnya standar deviasi dibandingkan rata-rata mengindikasikan bahwa data cenderung homogen, dengan tanggapan responden yang relatif seragam dan tidak memiliki variasi ekstrem.

Pengujian untuk memastikan keakuratan pengukuran konstruk dilakukan pada tahap evaluasi model pengukuran. Penilaian validitas konvergen diberikan melalui dua kriteria, yaitu *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil pengujian memperlihatkan bahwa seluruh indikator menunjukkan nilai *outer loading* $> 0,70$ dan setiap konstruk mencapai AVE $> 0,50$. Kondisi tersebut menegaskan bahwa pengukuran terhadap konstruk yang dimaksud dilakukan secara konsisten dan kuat oleh indikator-indikator terkait, sehingga instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan pada analisis lanjutan.

Konfirmasi terhadap validitas diskriminan telah diperoleh melalui temuan bahwa nilai *cross-loading* pada setiap indikator menunjukkan kecenderungan yang lebih tinggi terhadap konstruk yang menjadi miliknya sendiri. Selain itu, nilai VAVE pada masing-masing konstruk berada di atas nilai korelasinya dengan konstruk lain. Situasi ini menegaskan bahwa setiap

variabel yang terdapat dalam model merepresentasikan konsep yang berbeda serta dapat diukur secara terpisah melalui pendekatan diskriminatif.

Tabel 2. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's alpha	Composite reliability
WE	0,886	0,911
NFC	0,866	0,899
OS	0,807	0,866
ER	0,920	0,936
JE	0,836	0,901

Sumber: olah data, 2025

Nilai di atas 0,70 pada seluruh konstruk diperoleh melalui uji reliabilitas yang menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Kondisi tersebut menunjukkan konsistensi internal instrumen penelitian yang baik sehingga dapat diandalkan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 3. R-square

Variabel	R-square	R-square Adjusted
ER	0,535	0,531
JE	0,610	0,601

Sumber: olah data, 2025

Pada tahap pengujian model struktural, ditemukan bahwa variabel lingkungan kerja, kompensasi non-finansial, dan dukungan organisasi secara kolektif dapat menjelaskan 53,5% variabilitas keterikatan kerja (*job embeddedness*). Selanjutnya, keterikatan kerja sendiri mampu memprediksi 61% variasi dalam retensi karyawan. Nilai-nilai R^2 ini mencerminkan kekuatan penjelasan model yang cukup substansial.

Model menunjukkan relevansi prediktif yang baik, ditunjukkan melalui nilai Q^2 yang berada di atas nol. Pada hasil analisis ukuran pengaruh (*effect size/f²*), lingkungan kerja teridentifikasi memiliki kontribusi kuat dalam pembentukan keterikatan kerja, sementara keterikatan kerja memberikan pengaruh yang sangat dominan terhadap retensi karyawan. Adapun kompensasi non-finansial serta dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja berada pada kategori pengaruh yang relatif kecil.

Pada pengujian hipotesis, seluruh hubungan dalam model dinyatakan signifikan dengan nilai $p < 0,05$. Hipotesis yang diterima memperlihatkan bahwa: (1) lingkungan kerja, (2) kompensasi non-finansial, dan (3) dukungan organisasi secara langsung serta signifikan memengaruhi keterikatan kerja (*job embeddedness*). Selain itu, (4) keterikatan kerja juga terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan (*employee retention*). Temuan ini menguatkan struktur model yang diajukan serta menegaskan peran penting ketiga faktor organisasional tersebut dalam pembentukan keterikatan kerja, yang selanjutnya menjadi determinan utama retensi karyawan.

Pembahasan

Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Retention* Karyawan Generasi Z

Terhadap retensi karyawan Generasi Z, lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh tersebut tidak hanya ditopang oleh aspek fisik seperti tata ruang serta ketersediaan fasilitas yang memadai, melainkan cenderung lebih dominan berasal dari elemen non-fisik berupa kualitas relasi interpersonal, dukungan atasan, serta iklim kerja yang kolaboratif dan inklusif. Temuan ini menegaskan bahwa upaya mempertahankan talenta generasi muda menuntut organisasi membangun ekosistem kerja yang menyeluruh, yang mengintegrasikan kenyamanan fisik dengan kesehatan psikologis serta sosial di tempat kerja.

Bagi Generasi Z, lingkungan kerja memiliki makna yang lebih luas dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka cenderung menempatkan kenyamanan psikologis, kesehatan mental, serta kualitas relasi sosial sebagai pertimbangan utama dalam menentukan keberlanjutan karier. Keputusan untuk tetap bertahan dalam organisasi oleh karyawan dipengaruhi oleh keterikatan emosional yang terbentuk ketika lingkungan kerja menyediakan rasa aman, penghargaan, serta penerimaan.

Keselarasan temuan ini dengan penelitian Rattu et al. (2018), Camelia et al. (2025), serta Syafutri et al. (2025) mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang positif memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan retensi karyawan. Melalui perspektif Social Exchange Theory, kondisi tersebut dijelaskan oleh prinsip timbal balik, di mana perlakuan positif yang diberikan organisasi memperoleh respons dari karyawan berupa loyalitas serta komitmen jangka panjang.

Pengaruh *Non-Financial Compensation* terhadap *Employee Retention* Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa *non-financial compensation* memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap *employee retention*, walaupun tingkat pengaruhnya lebih rendah dibandingkan variabel lingkungan kerja. Kompensasi non-finansial yang meliputi kesempatan pengembangan karier, fleksibilitas jam kerja, distribusi tugas yang proporsional, serta iklim kerja yang kondusif terbukti meningkatkan kecenderungan karyawan untuk bertahan di perusahaan.

Pada Generasi Z, *non-financial compensation* memiliki nilai psikologis yang tinggi karena berkaitan erat dengan aktualisasi diri serta keseimbangan kehidupan dan pekerjaan. Kelompok ini tidak hanya berfokus pada imbalan finansial, tetapi juga menaruh perhatian pada ruang pengembangan diri, pengakuan atas kinerja, serta pengalaman kerja yang lebih bermakna. Oleh sebab itu, meskipun kontribusinya tidak melampaui lingkungan kerja, *non-financial compensation* tetap menjadi komponen penting dalam strategi retensi karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Lanka (2024) dan State (2025) yang menegaskan bahwa *non-financial compensation* berperan dalam memperkuat loyalitas karyawan. Melalui perspektif *Social Exchange Theory*, pemberian kompensasi non-moneter mencerminkan bentuk investasi organisasi kepada karyawan, yang kemudian direspons melalui peningkatan komitmen serta keputusan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Pengaruh *Organizational Support* terhadap *Employee Retention* Karyawan Generasi Z

Pengaruh positif serta signifikan terhadap retensi karyawan yang bersumber dari dukungan organisasi ditunjukkan oleh temuan penelitian. Dukungan tersebut terwujud melalui kepedulian organisasi atas kesejahteraan karyawan, kejelasan pembagian tugas, pemberian pengakuan terhadap pencapaian, serta penyediaan akses pengembangan diri. Rangkaian praktik tersebut membentuk rasa aman (*security*) sekaligus kepercayaan (*trust*) karyawan kepada organisasi, yang pada akhirnya berperan sebagai pengikat psikologis sehingga karyawan terdorong untuk bertahan lebih lama, atau dengan kata lain meningkatkan kecenderungan mereka untuk tetap berada dalam organisasi.

Generasi Z cenderung menilai dukungan organisasi tidak hanya dari kebijakan formal, tetapi juga dari kualitas interaksi sehari-hari dengan atasan dan rekan kerja. Ketika organisasi menunjukkan kepedulian yang konsisten, karyawan akan merasa diakui sebagai individu, bukan sekadar sumber daya. Kondisi ini mendorong terbentuknya loyalitas dan niat untuk bertahan dalam jangka panjang.

Keselarasan temuan ini dengan studi yang dilakukan oleh Zuhri et al. (2025) serta Riyani (2021) menegaskan urgensi dukungan organisasi terhadap penguatan retensi karyawan. Melalui sudut pandang *Social Exchange Theory*, dukungan organisasi ditempatkan sebagai penguat relasi resiprokal antara karyawan dan perusahaan, sehingga berdampak pada peningkatan komitmen jangka panjang.

Pengaruh *Work Environment* terhadap *Job Embeddedness* Karyawan Generasi Z

Lingkungan kerja terbukti sebagai faktor paling kuat yang membentuk *job embeddedness*. Pengaruhnya bekerja melalui penguatan ketiga dimensi utamanya: ikatan sosial (*links*) dibangun melalui hubungan kerja yang positif, kecocokan (*fit*) ditingkatkan oleh keselarasan nilai dengan budaya organisasi, dan persepsi pengorbanan (*sacrifice*) dibentuk oleh kenyamanan dan keuntungan yang akan hilang jika keluar.

Bagi Generasi Z, keselarasan antara lingkungan kerja dengan nilai personal dan gaya hidup mereka merupakan faktor krusial dalam membentuk keterikatan kerja (*job embeddedness*). Temuan ini memperoleh dukungan empiris dari penelitian Mutu (2024) dan Fan et al. (2024), yang sama-sama menyimpulkan bahwa lingkungan kerja yang positif yang menghargai identitas dan kebutuhan generasi ini secara signifikan mampu meningkatkan keterikatan psikologis (seperti komitmen afektif) dan keterikatan sosial (seperti integrasi dalam jejaring kerja) karyawan terhadap organisasi.

Pengaruh *Non-Financial Compensation* terhadap *Job Embeddedness* Karyawan Generasi Z

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial (pelatihan, pengembangan karir, fleksibilitas, pengakuan) merupakan pendorong signifikan *job embeddedness*. Pengaruhnya terwujud melalui tiga jalur: meningkatkan kecocokan (*fit*) dengan aspirasi pribadi, memperkuat jejaring sosial (*links*) di tempat kerja, serta menciptakan persepsi kerugian (*sacrifice*) akibat kehilangan investasi pengembangan diri yang telah diberikan organisasi.

Temuan ini mendukung penelitian Saedin (2024) yang menyatakan bahwa pelatihan dan fleksibilitas kerja berkontribusi signifikan terhadap *job embeddedness*. Perbedaan hasil dengan penelitian Ndiango et al. (2024) dapat disebabkan oleh perbedaan konteks generasi dan karakteristik responden.

Pengaruh *Organizational Support* terhadap *Job Embeddedness* Karyawan Generasi Z

Pengaruh positif dan signifikan terhadap *job embeddedness* diperlihatkan oleh *organizational support*. Peningkatan keterikatan karyawan terjadi melalui penguatan hubungan sosial, kejelasan peran kerja, serta rasa aman secara psikologis yang dipicu oleh dukungan organisasi. Kondisi ketika karyawan memperoleh dukungan mendorong terbentuknya ikatan emosional yang lebih kokoh terhadap organisasi.

Keselarasan temuan ini dengan penelitian Ariawaty et al. (2025) dan Khususna et al. (2023) mengindikasikan bahwa dukungan organisasi diposisikan sebagai faktor dominan dalam memperkuat *job embeddedness* sekaligus menekan niat keluar karyawan.

Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Employee Retention* Karyawan Generasi Z

Variabel *job embeddedness* memberikan pengaruh paling dominan terhadap *employee retention* berdasarkan hasil analisis. Tingkat keterikatan kerja yang tinggi pada karyawan berasosiasi dengan relasi sosial yang kuat, kesesuaian terhadap pekerjaan serta budaya organisasi, serta kesadaran atas konsekuensi kerugian apabila meninggalkan organisasi.

Keterkaitan hasil tersebut selaras dengan penelitian Setthakorn et al. (2024) dan Jakada et al. (2024) yang menjelaskan bahwa *job embeddedness* memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention*. Pada Generasi Z, keterikatan tersebut menjadi penentu utama karena kecenderungan generasi ini yang lebih selektif dan hanya bertahan pada organisasi yang dipandang sesuai dari sisi nilai maupun keterikatan emosional.

Peran Mediasi *Job Embeddedness*

Peran *job embeddedness* sebagai mediator signifikan yang menghubungkan lingkungan kerja, kompensasi non-finansial, dan dukungan organisasi dengan retensi karyawan telah terkonfirmasi. Ketiga faktor tersebut tidak hanya memiliki pengaruh langsung, tetapi juga beroperasi melalui mekanisme tidak langsung dengan terlebih dahulu memperkuat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan serta organisasinya. Oleh sebab itu, peningkatan retensi paling optimal dicapai ketika organisasi tidak sekadar memperbaiki praktik manajerial, melainkan secara aktif membangun serta mempertahankan *job embeddedness* karyawan.

Konsistensi temuan ini dengan penelitian Azrin (2023), Artiningsih et al. (2023), dan Tanoto et al. (2024) mengukuhkan peran *job embeddedness* sebagai mekanisme penjelas kritis antara kebijakan organisasional dan retensi. Oleh karena itu, *job embeddedness* perlu dipandang sebagai fondasi strategis utama dalam merancang program retensi untuk Generasi Z. Artinya, keberhasilan mempertahankan talenta muda sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk secara aktif memperkuat rasa kecocokan (*fit*), jaringan sosial (*links*), dan persepsi kerugian (*sacrifice*) yang dirasakan karyawan.

E. SIMPULAN DAN SARAN

Terhadap retensi karyawan Generasi Z, pengaruh positif yang diberikan oleh lingkungan kerja, kompensasi non-finansial, dan dukungan organisasi telah terkonfirmasi, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi *job embeddedness*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa retensi pada kelompok generasi ini tidak dapat semata-mata disandarkan pada kompensasi finansial atau benefit, melainkan sangat ditentukan oleh kualitas pengalaman kerja harian serta kekuatan keterikatan psikologis dengan organisasi. Dengan demikian, pemeliharaan keberlanjutan Generasi Z menuntut strategi ganda yang mencakup perbaikan aspek fungsional tempat kerja sekaligus penguatan keterikatan kerja yang mendalam melalui dimensi *fit*, *links*, dan *sacrifice*.

Signifikansi peran *job embeddedness* juga teridentifikasi dalam menjelaskan mekanisme hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan *employee retention*. Pada karyawan generasi Z, kondisi yang mencakup kesesuaian dengan pekerjaan, keberadaan hubungan sosial yang kuat, serta pertimbangan terhadap konsekuensi ketika meninggalkan organisasi, berasosiasi dengan meningkatnya niat bertahan. Dengan demikian, posisi *job embeddedness* dipertegas sebagai variabel mediasi yang relevan dalam kajian retensi karyawan, khususnya pada kelompok generasi Z di Indonesia, sehingga memperkaya kajian terkait mekanisme tersebut.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan responden yang hanya berasal dari generasi Z serta fokus yang diarahkan pada faktor internal organisasi. Kondisi tersebut menyebabkan hasil penelitian belum dapat diberlakukan secara umum pada generasi lain maupun situasi yang turut dipengaruhi faktor eksternal. Kajian lanjutan direkomendasikan untuk memasukkan variabel lain seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi, serta memperluas karakteristik responden berdasarkan generasi maupun sektor industri.

Dari sisi implikasi praktis, hasil penelitian ini menekankan pentingnya bagi organisasi untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat dukungan organisasi, serta mengembangkan kebijakan kompensasi non-finansial yang berorientasi jangka panjang, khususnya pada pengembangan karier. Meskipun kontribusi kompensasi non-finansial relatif lebih rendah dibandingkan variabel lain, variabel ini tetap berperan signifikan dalam meningkatkan retensi karyawan generasi Z. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola faktor-faktor tersebut secara terintegrasi guna menekan turnover dan menjaga keberlanjutan kinerja organisasi.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Ariawaty, R. R. N., Fauziyyah, N. R., & Avianty, R. R. (2025). Perceived Organizational Support and Turnover Intention Mediated by Job Embeddedness. 4(1), 1–8.
- Artiningsih, D. W., Putra, D. S., Zainul, M., & Ibrahim, A. H. H. (2023). THE IMPACT OF JOB EMBEDDEDNESS AND WORK. 28(2), 0–2. <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.28.2.02>

- Camelia, M. H., Satoto, E. B., Izzuddin, A., & Jember, U. M. (2025). Ilomata International Journal of Management. 2, 425–444.
- Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2022). Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. *International Journal of Economics and Business Administration*, 10(1), 49–76. <https://doi.org/10.35808/ijebe/748>
- Ejike, I. J., Ajike, A. K., Arukwe, M. C., & Caroline, N. N. (2024). Incentives and performance of health workers in public health care centres in Enugu State, Nigeria. *International Journal of Management*, 5(2), 166–184.
- Ghozali, I. (2018). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F. (2022). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Halisa, N. N. (2020). Peran manajemen sumber daya manusia “Sistem rekrutmen, seleksi, kompetensi dan pelatihan” terhadap keunggulan kompetitif: Literature review. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 1(2), 14–22. <https://doi.org/10.34306/abdi.v1i2.168>
- Jakada, M. B., Kassim, S. I., & Mohammed, U. (2024). Effect of Commitment-Based Human Resources Practices on Job Embeddedness : The Mediating Roles of Sense of Material Gain and Sense of Spiritual Gain. 17, 1203–1215.
- Khusna, F., & Ni, M. (2023). Perceived Organizational Support and Job Embeddedness in Startup Employees. 11(1), 109–120.
- Lanka, S. (n.d.). Financial and Non-Financial Incentives in Service Firms in Eastern Region of Sri Lanka on the Retention of Employees. 2024, Gen X.
- Lawarang, R. U., Rajak, A., Kamis, R. A., & Arilaha, M. A. (2023). Non-financial compensation, job satisfaction, and employee performance at PT. Rum East Great Ternate. *International Journal of Accounting & Finance in Asia Pasific*, 6(2), 14–27. <https://doi.org/10.32535/ijafap.v6i2.1790>
- Mutu, P. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan job embeddedness terhadap Turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pt. Medan jaya pangan mutu. 5(1), 354–360.
- Ndiango, S., Gabriel, D., & Changalima, I. A. (2024). Social Sciences & Humanities Open Give me my flowers before I die ! Linking employee Recognition , job satisfaction and employee retention in logistics companies : A multigroup analysis. *Social Sciences & Humanities Open*, 10(March), 101053. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101053>
- Orujaliyev, R. (2024). The effect of non-financial incentives on employee engagement and employee retention. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, April, 3–10. <https://doi.org/10.29013/ejhss-24-2-3-10>
- Ratna, R., Utari, W., & Hartati, C. S. (2023). Pengaruh kesesuaian kompensasi, motivasi kerja, dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai kantor desa se-Kecamatan Tasik Putri Puyu. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 9(1), 75–85.

- Rattu, R. R., Tielung, M. V. J., & Program, M. (n.d.). Influence of Work Enviroment And Employee Motivation on Employee Retention at SILOAM HOSPITAL MANADO. 6(3), 1568–1577.
- Riyani. (n.d.). Pengaruh Perceived Organizational Support , Lingkungan Kerja Non Fisik , dan Komitmen Afektif Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Karyawan Non PNS UPTD Puskesmas Kutowinangun) Anis Fitri Riyani Program Studi Manajemen S1 Universitas Putra Bangsa Email. 1–11.
- Saedin. (2024). INFORMATION MANAGEMENT The Impact of Training and Development, Job Embeddedness and Flexible Working Arrangements on Talent Retention. 16(1).
- Setthakorn, K. P., & Rostiani, R. (2024). A meta-analytic review of job embeddedness and turnover intention: Evidence from South-East Asia. *SAGE Open*, 1–10. <https://doi.org/10.1177/21582440241260092>
- Shah, I. A., Csordas, T., Akram, U., Yadav, A., & Rasool, H. (2020). Multifaceted role of job embeddedness within organizations: Development of sustainable approach to reducing turnover intention. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020934876>
- State, O. (2025). Impact of Employee Recognition on Retention Strategies in Selected Nigeria Private Universitas : AN. 2(1), 90–106.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syahputra, E., Novianti, L., & Sembiring, J. (2023). Analisis employee retention pada PT. Sinar Bodhi Cipta Tanjungpinang. *Journal of Engineering Research*, 10(1).
- Tanoto, S. R., & Tami, E. G. (2024). Understanding Generation Z: Work-life balance and job embeddedness in retention dynamics. *Binus Business Review*, 15(3), 225–238. <https://doi.org/10.21512/bbr.v15i3.11277>
- Yoon, D. Y., Han, C. S. H., Lee, S. K., Cho, J., Sung, M., & Han, S. J. (2022). The critical role of job embeddedness: The impact of psychological empowerment and learning orientation on organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014186>