

From Research Data To Managerial Insight: A Data-Driven Framework For Early-Career Retention Strategy

Dari Data Penelitian Ke Wawasan Manajerial: Kerangka Strategi Retensi Karyawan Awal Karier

Ezra Deavin Ulayya

1 Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Riau

Ezradeavin22@gmail.com

**Corresponding Author*

ABSTRACT

Early-career employee retention is a strategic concern because employee departures can disrupt talent continuity and increase replacement costs. This study examines the effects of managerial support, career development, work design and flexibility, compensation fairness, and work engagement on the retention intention of early-career employees in Pekanbaru, Indonesia. Data were collected in July 2026 through a Google Forms questionnaire using convenience sampling. The analysis included 185 respondents aged 19–29 years with no more than five years of work experience, no more than three years of organizational tenure, and positions ranging from trainee to junior level. The 29-item Likert instrument measured six constructs, and the data were analyzed using multiple linear regression. All items met the internal validity criterion, with corrected item–total correlations of 0.576–0.767, while Cronbach’s alpha ranged from 0.826 to 0.893. The model satisfied the statistical assumptions and explained 59.8% of the variance in retention intention. Career development had the strongest standardized effect, followed by work engagement, managerial support, compensation fairness, and work design and flexibility. The findings identify development opportunities and meaningful engagement as primary retention priorities, supported by effective managers, fair rewards, and healthy job design.

Keywords: *early-career employees; Gen Z–proxy; retention intention; career development; people analytics*

ABSTRAK

Retensi karyawan pada tahap awal karier merupakan persoalan strategis karena keluarnya tenaga kerja baru dapat mengganggu kesinambungan talenta dan meningkatkan biaya penggantian. Penelitian ini menganalisis pengaruh dukungan manajerial, pengembangan karier, desain kerja dan fleksibilitas, keadilan kompensasi, serta work engagement terhadap retention intention karyawan early-career di Kota Pekanbaru. Data dikumpulkan pada Juli 2026 melalui kuesioner Google Forms dengan teknik convenience sampling. Sebanyak 185 responden berusia 19–29 tahun, memiliki pengalaman kerja maksimal lima tahun, masa kerja organisasi maksimal tiga tahun, dan berada pada level trainee hingga junior dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Instrumen terdiri atas 29 item Likert yang mengukur enam konstruk. Seluruh item memenuhi kriteria validitas internal, dengan corrected item–total correlation 0,576–0,767, sedangkan Cronbach’s alpha berada pada rentang 0,826–0,893. Model memenuhi asumsi statistik dan menjelaskan 59,8% variasi retention intention. Pengembangan karier menunjukkan pengaruh terstandar terbesar, diikuti work engagement, dukungan manajerial, keadilan kompensasi, serta desain kerja dan fleksibilitas. Temuan menegaskan bahwa strategi retensi early-career perlu mengutamakan peluang perkembangan dan keterikatan kerja, serta didukung kualitas manajer, keadilan imbalan, dan desain pekerjaan yang sehat.

Kata Kunci: Karyawan Awal Karier; Proksi Gen Z; Niat Bertahan; Pengembangan Karier; Analitik SDM

1. Pendahuluan

Perubahan teknologi, percepatan kebutuhan keterampilan, serta meningkatnya transparansi pasar kerja telah mengubah cara karyawan menilai hubungan kerja. Organisasi tidak lagi hanya bersaing melalui tingkat gaji, tetapi juga melalui kualitas pengalaman kerja,

peluang belajar, kredibilitas manajer, fleksibilitas, dan prospek karier. Dalam konteks tersebut, retensi karyawan pada tahap awal karier memiliki posisi strategis. Kelompok ini sedang membangun identitas profesional, menguji kecocokan antara harapan dan realitas pekerjaan, serta memutuskan apakah organisasi saat ini layak dijadikan tempat bertumbuh dalam jangka menengah. Ketika pengalaman awal tidak memberikan kejelasan dan kemajuan, keputusan keluar dapat terjadi sebelum organisasi memperoleh manfaat penuh dari investasi rekrutmen dan pengembangan.

Turnover early-career menimbulkan biaya langsung dan tidak langsung. Biaya langsung mencakup pengadaan kandidat, seleksi, orientasi, waktu pelatih, dan penurunan produktivitas selama posisi kosong. Biaya tidak langsung mencakup hilangnya pengetahuan kontekstual, bertambahnya beban anggota tim, terganggunya hubungan dengan pelanggan, serta menurunnya kepercayaan terhadap kemampuan organisasi membangun jalur talenta. Pengulangan siklus masuk-keluar juga menciptakan kondisi di mana manajer lebih banyak mengelola kekosongan daripada mengembangkan tim. Karena itu, retensi bukan isu administratif semata, melainkan bagian dari kapasitas organisasi untuk mempertahankan kompetensi dan menjalankan strategi.

Urgensi tersebut tampak dalam laporan tenaga kerja terbaru. Gallup melaporkan bahwa keterikatan karyawan global turun dari 23% pada 2023 menjadi 21% pada 2024, dengan penurunan yang juga terlihat pada kelompok manajer muda. Penurunan keterikatan manajer penting karena pengalaman anggota tim banyak dibentuk oleh cara manajer menerjemahkan target, memberikan umpan balik, mengalokasikan beban, dan menunjukkan dukungan (Gallup 2025). World Economic Forum memperkirakan bahwa sekitar 39% keterampilan inti pekerja akan berubah atau menjadi kurang relevan pada periode 2025–2030, sehingga peluang pembelajaran dan reskilling menjadi bagian penting dari daya tarik maupun retensi organisasi (World Economic Forum 2025).

Survei Deloitte terhadap lebih dari 23 ribu responden Generasi Z dan milenial di berbagai negara menunjukkan bahwa pembelajaran, keamanan finansial, makna pekerjaan, dan kesejahteraan merupakan pertimbangan penting dalam keputusan karier. Sebanyak 70% responden Generasi Z dalam survei tersebut menyatakan mengembangkan keterampilan untuk kemajuan karier setidaknya sekali dalam seminggu (Deloitte 2025). Laporan LinkedIn Learning juga menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi mengkhawatirkan retensi dan menempatkan kesempatan belajar sebagai salah satu instrumen utama untuk mempertahankan talenta (LinkedIn Learning 2024). Temuan ini relevan bagi manajemen, tetapi tidak boleh langsung diterjemahkan menjadi klaim bahwa seluruh individu yang lahir dalam periode tertentu memiliki kebutuhan identik.

Pekerja muda sering disebut sebagai Generasi Z. Label ini menyediakan bahasa yang mudah digunakan dalam komunikasi manajemen, namun menyimpan persoalan konseptual. Batas tahun kelahiran tidak seragam, variasi internal sangat besar, dan sebagian perbedaan yang tampak sebagai perbedaan generasi dapat sebenarnya berasal dari usia, tahap kehidupan, masa kerja, jenis pekerjaan, atau kondisi ekonomi. Rudolph et al. (2021) menegaskan bahwa penelitian generasi kerap gagal memisahkan efek usia, periode, dan kelompok kelahiran. Schröder (2024), melalui analisis data lebih dari 584 ribu individu di 113 negara, menemukan bahwa motivasi kerja lebih kuat dijelaskan oleh usia dan perubahan periode daripada keanggotaan generasi. Setelah usia dan periode diperhitungkan, kontribusi tahun kelahiran menjadi sangat kecil.

Konsekuensi praktis dari kelemahan tersebut adalah risiko salah diagnosis. Tingginya turnover karyawan berusia muda dapat segera dijelaskan sebagai kecenderungan job-hopping, padahal penyebabnya mungkin berupa posisi entry-level dengan beban tinggi, supervisi lemah, ketidaksesuaian antara iklan rekrutmen dan pekerjaan aktual, atau tidak adanya jalur kemajuan. Kebijakan yang lahir dari stereotip cenderung bersifat generik—misalnya menambah acara

sosial atau kampanye employer branding—tanpa memperbaiki mekanisme yang benar-benar mendorong keluar.

Penelitian ini menggunakan istilah Gen Z-proxy untuk menandai kelompok early-career secara operasional, bukan untuk menetapkan sifat generasional. Proxy dapat dibentuk melalui kombinasi pengalaman kerja profesional, masa kerja di organisasi, tingkat jabatan, serta jenis transisi. Sebagai ilustrasi, organisasi dapat mengidentifikasi karyawan dengan pengalaman profesional tidak lebih dari lima tahun, masa kerja organisasi tidak lebih dari tiga tahun, dan berada pada level entry atau junior. Batas tersebut perlu disesuaikan dengan profesi karena tahap awal karier dokter, dosen, teknisi, pekerja manufaktur, dan analis digital tidak memiliki durasi yang sama.

Pergantian perspektif dari generasi menuju tahap karier mengubah pertanyaan manajemen. Pertanyaan tidak lagi berhenti pada “apa yang diinginkan Gen Z?”, melainkan berkembang menjadi “pada fase mana risiko keluar meningkat, pengalaman kerja apa yang membedakan kelompok bertahan dan keluar, serta faktor mana yang dapat diperbaiki secara adil?” Pertanyaan seperti ini membutuhkan data. Sebagian besar organisasi telah memiliki HRIS, payroll, data rekrutmen, evaluasi kinerja, platform pembelajaran, survei keterikatan, wawancara keluar, dan catatan mobilitas internal. Namun, ketersediaan data tidak otomatis menghasilkan wawasan.

Literatur people analytics menunjukkan kesenjangan antara investasi teknologi dan dampak keputusan. Margherita (2022) memetakan people analytics sebagai bidang luas yang mencakup perencanaan tenaga kerja, akuisisi, kinerja, engagement, dan retensi. McCartney dan Fu (2022a) menunjukkan bahwa teknologi HR mendorong kemampuan analitik, tetapi dampak terhadap kinerja organisasi terjadi ketika analitik memfasilitasi evidence-based management. Kajian sistematis mereka juga memperlihatkan bahwa praktik people analytics sering tertinggal dari janji konseptualnya karena dashboard tidak selalu terhubung dengan pertanyaan bisnis, kemampuan interpretasi, dan proses implementasi (McCartney dan Fu 2022b).

Kesenjangan penelitian pertama terletak pada belum terintegrasinya kritik generasi dengan praktik analitik retensi. Kajian mengenai Generasi Z berkembang pesat, tetapi sebagian masih menggunakan tahun kelahiran sebagai penjelasan yang seolah-olah berdiri sendiri. Kesenjangan kedua adalah jarak antara kerangka konseptual dan demonstrasi analitik. Banyak Penelitian menjelaskan determinan turnover, sedangkan praktik people analytics sering berhenti pada dashboard atau model prediktif tanpa menunjukkan bagaimana kualitas pengukuran, asumsi statistik, koefisien, dan prioritas intervensi dihubungkan secara sistematis. Kesenjangan ketiga menyangkut keterbatasan transparansi: hasil analitik sering disajikan tanpa menjelaskan apakah data benar-benar mendukung inferensi, apakah model cukup stabil, dan apakah intervensi yang disarankan sejalan dengan faktor yang dapat dikelola.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, Penelitian ini bertujuan mengembangkan kerangka yang menghubungkan data penelitian dengan wawasan manajerial dan menguji kerangka tersebut melalui data 185 responden Gen Z-proxy. Penelitian menjawab tiga pertanyaan. Pertama, bagaimana early-career dapat didefinisikan secara lebih valid daripada segmentasi generasi semata? Kedua, apakah dukungan manajerial, pengembangan karier, desain kerja dan fleksibilitas, keadilan kompensasi, serta work engagement secara positif memengaruhi retention intention? Ketiga, bagaimana hasil uji SPSS dapat diterjemahkan menjadi prioritas strategi retensi yang terarah, dapat dievaluasi, dan tidak diskriminatif? Kontribusi Penelitian terletak pada penggabungan kerangka konseptual, pengujian kuantitatif, dan tata kelola analitik dalam satu alur keputusan.

2. Tinjauan Pustaka

Retensi karyawan merujuk pada kemampuan organisasi mempertahankan tenaga kerja yang relevan selama periode yang mendukung pencapaian tujuan. Retensi tidak identik dengan

meminimalkan seluruh turnover. Sebagian turnover dapat bersifat fungsional ketika terjadi pada ketidakcocokan peran yang tidak dapat diperbaiki, sedangkan turnover menjadi disfungsional ketika organisasi kehilangan keterampilan kritis, kinerja tinggi, pengetahuan penting, atau kelompok yang sulit digantikan. Oleh sebab itu, analisis perlu membedakan turnover sukarela dan tidak sukarela, perpindahan internal dan keluar organisasi, serta turnover yang dapat disesalkan dan yang tidak.

Turnover intention sering digunakan sebagai indikator awal karena keputusan keluar umumnya didahului evaluasi terhadap pekerjaan, organisasi, dan alternatif. Namun, intensi keluar bukan konstruk satu dimensi. Ike et al. (2023) mengembangkan Expanded Multidimensional Turnover Intentions Scale yang mencakup status sosial subjektif, budaya organisasi, orientasi personal, ekspektasi, dan pertumbuhan karier. Temuan tersebut mengingatkan bahwa satu pertanyaan tentang rencana keluar tidak cukup untuk menjelaskan mekanisme. Organisasi perlu mengetahui apakah intensi dipicu oleh ketidakadilan, stagnasi, kelelahan, ketidaksesuaian nilai, atau peluang eksternal.

Pada tahap awal karier, evaluasi hubungan kerja memiliki karakter khusus. Karyawan sedang membandingkan janji rekrutmen dengan kenyataan, membangun kompetensi, memperoleh legitimasi profesional, dan membentuk jaringan. Mereka umumnya memiliki masa kerja lebih pendek dan ikatan sosial yang belum kuat, sehingga biaya psikologis untuk meninggalkan organisasi dapat lebih rendah. Namun, masa kerja pendek bukan penyebab final. Variabel tersebut merupakan penanda bahwa proses orientasi, pembentukan kepercayaan, dan akumulasi investasi bersama belum selesai.

Hu et al. (2022) menemukan bahwa identitas karier dan harapan berhubungan dengan turnover intention melalui kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kejelasan identitas profesional tidak cukup apabila pengalaman sehari-hari tidak memuaskan. Chen et al. (2023) menunjukkan bahwa karakteristik desain pekerjaan—termasuk otonomi, variasi keterampilan, makna tugas, umpan balik, relasi kerja, dan kondisi kerja—berhubungan dengan retention intention melalui kesejahteraan. Dengan demikian, strategi retensi yang hanya mengandalkan komunikasi nilai atau insentif tidak akan menggantikan kualitas pekerjaan aktual.

Teori pertukaran sosial menjelaskan hubungan kerja sebagai pertukaran manfaat dan kewajiban. Ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, dan kesempatan, karyawan cenderung membalas dengan komitmen dan kontribusi (Blau 1964). Perceived organizational support memperjelas bagaimana karyawan menilai apakah organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka (Eisenberger et al. 1986). Dukungan diwujudkan melalui kebijakan, tetapi dialami terutama melalui keputusan atasan dan akses terhadap sumber daya.

Atasan langsung berfungsi sebagai penerjemah organisasi. Zhang et al. (2024) menunjukkan bahwa dukungan dari pimpinan organisasi dan supervisor, serta otonomi pekerjaan, berkaitan dengan turnover intention melalui kepuasan kerja. Dukungan rekan kerja saja tidak selalu cukup untuk mengimbangi lemahnya dukungan struktural. Artopo dan Wahyuni (2024), dalam konteks organisasi pemerintah Indonesia, juga menunjukkan bahwa komitmen, gaji, kondisi kerja, dan dukungan supervisor membentuk kepuasan yang selanjutnya berkaitan dengan intensi perpindahan internal.

Kontrak psikologis menjelaskan ekspektasi tidak tertulis mengenai apa yang akan diberikan organisasi dan karyawan. Pelanggaran kontrak terjadi ketika realitas dipersepsikan tidak sesuai dengan janji eksplisit atau implisit (Rousseau 1995). Pada early-career employees, ketidaksesuaian antara employer branding, deskripsi pekerjaan, dan pengalaman setelah bergabung dapat menjadi sinyal kuat bahwa hubungan tidak dapat dipercaya. Karena itu, data onboarding dan exit interview harus dibaca bersama data rekrutmen.

Teori karakteristik pekerjaan menempatkan variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik sebagai pendorong pengalaman bermakna dan

tanggung jawab (Hackman & Oldham 1976). Model job demands–resources menjelaskan bahwa tuntutan menghabiskan energi, sedangkan sumber daya membantu pencapaian tujuan, mengurangi biaya tuntutan, dan mendukung pembelajaran (Bakker & Demerouti 2007). Beban tinggi tidak selalu menghasilkan turnover apabila disertai kontrol, dukungan, pemulihan, dan makna; sebaliknya, tuntutan kronis tanpa sumber daya mendorong kelelahan dan penarikan diri.

Job embeddedness memperluas analisis dari kepuasan menuju kesesuaian, hubungan, dan pengorbanan yang muncul apabila seseorang pergi (Mitchell et al. 2001). Embeddedness yang sehat dibangun melalui kecocokan nilai dan kemampuan, hubungan sosial yang bermakna, serta peluang yang layak dipertahankan. Organisasi tidak seharusnya menciptakan keterikatan melalui ketakutan, ketergantungan, atau hambatan mobilitas, karena praktik tersebut dapat mempertahankan tenaga kerja secara angka tetapi merusak kesejahteraan dan kepercayaan.

Kesejahteraan juga tidak dapat direduksi menjadi kepuasan kerja. Pelly (2023) menunjukkan bahwa hubungan antara kesejahteraan dan quit intention lebih kompleks daripada satu indeks kepuasan. Afek, makna, engagement, dan penilaian kehidupan kerja dapat membawa informasi tambahan. Implikasinya, organisasi perlu menggunakan portofolio indikator, bukan mengandalkan skor tunggal.

Pembelajaran dan karier menjadi mekanisme penting karena perubahan keterampilan memperpendek masa relevansi kompetensi. Hosen et al. (2024) menemukan bahwa pelatihan, pengembangan karier, dan komitmen organisasi berkaitan dengan kinerja. Walaupun fokus penelitian tersebut bukan turnover, hasilnya mendukung argumen bahwa investasi pengembangan dapat memperkuat hubungan dengan organisasi ketika diterjemahkan menjadi kemampuan dan kesempatan nyata. Laporan LinkedIn Learning (2024) memperlihatkan bahwa pengembangan karier naik menjadi salah satu prioritas utama fungsi learning and development, sejalan dengan kekhawatiran organisasi mengenai retensi.

Makna, nilai, dan tanggung jawab organisasi juga berperan. Lu et al. (2023) menunjukkan bahwa employee-oriented social responsibility mengurangi turnover intention pekerja generasi baru melalui komitmen organisasi dan perceived organizational support. Nilai organisasi dengan demikian perlu hadir dalam praktik perlakuan terhadap pekerja, bukan hanya komunikasi eksternal. Transparansi keputusan, perhatian terhadap kesejahteraan, dan konsistensi kebijakan menjadi bukti yang lebih kredibel daripada slogan.

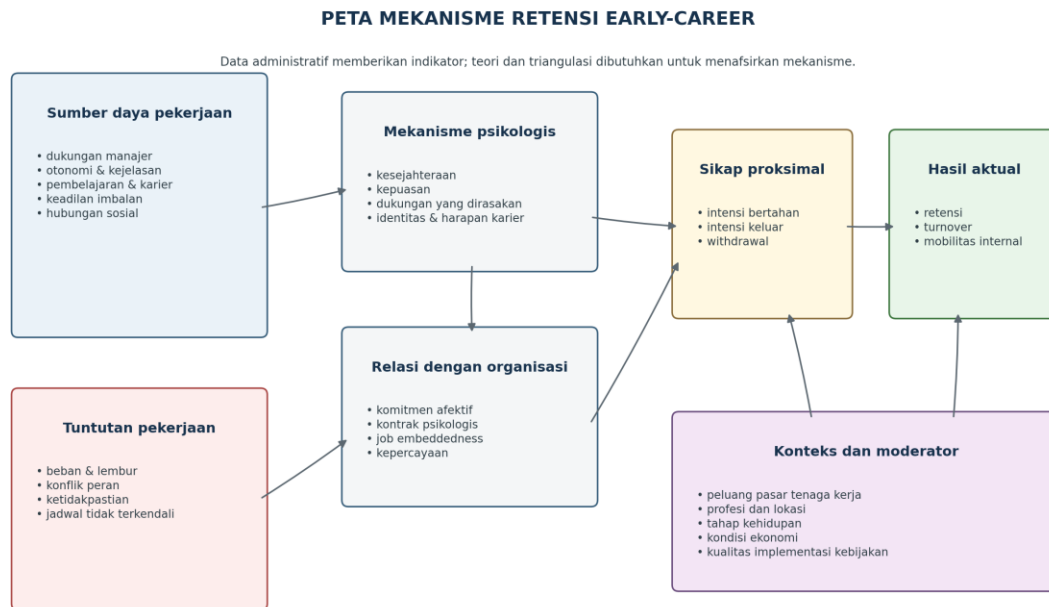
Penelitian yang secara eksplisit berfokus pada Generasi Z perlu dibaca hati-hati. Tran et al. (2025) menemukan bahwa komitmen afektif dan turnover intention berkaitan dengan perilaku job-hopping pada pekerja Gen Z bidang pemasaran. Hasil tersebut memperkuat relevansi komitmen dan pengalaman organisasi, tetapi tidak membuktikan bahwa job-hopping adalah sifat tetap generasi. Desain pekerjaan, kondisi sektor, mobilitas pasar, dan tahap karier tetap perlu dipertimbangkan.

People analytics menyediakan sarana untuk menggabungkan bukti tersebut dengan data organisasi. Data sekunder mencakup data yang sebelumnya dikumpulkan untuk transaksi, administrasi, pengembangan, kepatuhan, atau evaluasi, kemudian digunakan kembali untuk menjawab pertanyaan retensi. Sumbernya antara lain HRIS, payroll, absensi, platform pembelajaran, sistem kinerja, applicant tracking system, survei, catatan mobilitas, dan wawancara keluar. Keunggulannya adalah cakupan periode panjang dan perilaku aktual; keterbatasannya adalah definisi yang berubah, missing data, konstruk psikologis yang tidak teramati, dan risiko penggunaan di luar tujuan awal.

McCartney dan Fu (2022a) menunjukkan bahwa HR technology memungkinkan HR analytics, yang kemudian mendukung evidence-based management dan kinerja organisasi. Hubungan tersebut menegaskan bahwa nilai bukan berasal dari data saja, melainkan dari rantai kapabilitas. Margherita (2022) juga menempatkan kemampuan organisasi, kompetensi analitik,

dan integrasi keputusan sebagai agenda utama. Model canggih tanpa kemampuan tindakan dapat menghasilkan dashboard yang menarik tetapi tidak mengubah pengalaman karyawan.

Perkembangan algorithmic HRM memperbesar peluang sekaligus risiko. Meijerink et al. (2021) menjelaskan algorithmic HRM sebagai penggunaan algoritma untuk mendukung atau mengotomatisasi keputusan mengenai tenaga kerja. Model tidak bersifat netral karena memuat pilihan tentang definisi keberhasilan, variabel, data historis, dan konsekuensi kesalahan. Giermindl et al. (2022) mengidentifikasi risiko reduksi manusia menjadi angka, pengawasan berlebihan, ketimpangan kekuasaan, dan salah klasifikasi. Oleh sebab itu, prediksi retensi perlu ditempatkan dalam tata kelola sosio-teknis.



Gambar 1. Peta Mekanisme Retensi Karyawan Awal Karier

Sumber: teori pertukaran sosial, job demands–resources, job embeddedness, dan temuan empiris kontemporer.

Sintesis teori menghasilkan peta mekanisme pada Gambar 1. Sumber daya pekerjaan dan tuntutan memengaruhi kesejahteraan, kepuasan, dukungan yang dirasakan, identitas karier, komitmen, kontrak psikologis, serta embeddedness. Mekanisme tersebut membentuk intensi bertahan atau keluar dan kemudian perilaku aktual, sementara peluang pasar, profesi, lokasi, tahap kehidupan, dan kualitas implementasi menjadi konteks. Peta ini penting karena data administratif hanya menyediakan indikator; interpretasi tetap membutuhkan teori dan triangulasi.

3. Metode Penelitian

3.1 Desain Penelitian dan Sampel

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain survei potong lintang untuk menguji hubungan antara dukungan manajerial, pengembangan karier, desain kerja dan fleksibilitas, keadilan kompensasi, work engagement, dan retention intention. Unit analisis adalah pekerja tahap awal karier di Kota Pekanbaru. Kecukupan jumlah sampel dievaluasi menggunakan perangkat lunak G*Power, sedangkan pemilihan responden dilakukan dengan teknik convenience sampling berdasarkan kemudahan akses kepada calon responden yang memenuhi kriteria penelitian.

Kriteria inklusi meliputi usia 19–29 tahun, pengalaman kerja profesional maksimal lima tahun, masa kerja pada organisasi maksimal tiga tahun, dan level posisi trainee, intern, staf, atau

junior. Data akhir terdiri atas 185 responden yang memenuhi seluruh kriteria tersebut dan memiliki jawaban lengkap untuk seluruh item penelitian.

3.2 Variabel dan Instrumen

Retention intention ditempatkan sebagai variabel dependen. Lima variabel independen terdiri atas dukungan manajerial, pengembangan karier, desain kerja dan fleksibilitas, keadilan kompensasi, serta work engagement. Instrumen mencakup 29 item berskala Likert lima tingkat, dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Skor setiap konstruk dihitung menggunakan rata-rata item penyusunnya agar tetap berada pada rentang 1–5.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel dan Hipotesis Penelitian

Konstruk	Item	Cakupan pengukuran	Hipotesis/peran
Dukungan manajerial (MS)	5	Kejelasan arahan, umpan balik, bantuan, keadilan, dan percakapan karier	H1: berpengaruh positif terhadap RI
Pengembangan karier (CD)	5	Akses belajar, jalur karier, tugas menantang, pelatihan, dan mobilitas	H2: berpengaruh positif terhadap RI
Desain kerja & fleksibilitas (JD)	5	Kejelasan peran, otonomi, beban, variasi keterampilan, dan fleksibilitas	H3: berpengaruh positif terhadap RI
Keadilan kompensasi (CF)	4	Kesesuaian imbalan, keadilan sistem, kenaikan, dan daya saing	H4: berpengaruh positif terhadap RI
Work engagement (WE)	5	Semangat, makna, ketekunan, keterlibatan, dan kebanggaan	H5: berpengaruh positif terhadap RI
Retention intention (RI)	5	Niat bertahan, prospek masa depan, resistensi terhadap tawaran marginal, dan rekomendasi	Variabel dependen

Keterangan: RI = retention intention. Instrumen diuji menggunakan corrected item–total correlation dan Cronbach’s alpha pada data penelitian ini.

Berdasarkan teori pertukaran sosial, perceived organizational support, karakteristik pekerjaan, dan job demands–resources, seluruh hipotesis mengharapkan arah hubungan positif. Dukungan manajerial diperkirakan memperkuat persepsi dukungan organisasi; pengembangan karier memberi sinyal masa depan dan peningkatan kompetensi; desain kerja yang jelas dan fleksibel mendukung kesejahteraan; keadilan kompensasi mengurangi ketidakseimbangan pertukaran; sedangkan work engagement mencerminkan energi, makna, dan keterikatan terhadap pekerjaan.

3.3 Prosedur Pengumpulan dan Penyaringan Data

Pengumpulan data dilakukan di Kota Pekanbaru pada Juli 2026. Kuesioner disebarluaskan secara daring melalui Google Forms kepada pekerja tahap awal karier. Karena tautan disebarluaskan secara terbuka melalui jaringan peneliti dan responden, jumlah calon responden yang menerima atau mengakses tautan tidak dapat ditentukan secara pasti. Respons yang masuk disaring berdasarkan kelengkapan jawaban dan kesesuaian dengan kriteria inklusi. Setelah penyaringan, sebanyak 185 respons dinyatakan layak dan digunakan dalam analisis.

Sebelum analisis, data diperiksa untuk memastikan rentang nilai 1–5, kelengkapan jawaban, tidak adanya duplikasi, serta tidak adanya korelasi prediktor yang mendekati sempurna. Data kemudian diolah pada tingkat item dan konstruk menggunakan IBM SPSS Statistics.

3.4 Teknik Analisis Data

Validitas internal item dinilai menggunakan corrected item–total correlation dengan batas 0,30 dan dibandingkan dengan r tabel 0,144 pada $df = 183$. Reliabilitas dinilai menggunakan Cronbach's alpha dengan batas penerimaan 0,70. Statistik deskriptif mencakup mean, standar deviasi, skewness, dan kurtosis.

Regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh simultan dan parsial. Normalitas residual dievaluasi melalui Shapiro–Wilk dan Lilliefors; linearitas melalui deviation from linearity dan Ramsey RESET; multikolinearitas melalui tolerance dan variance inflation factor; heteroskedastisitas melalui Breusch–Pagan, uji Glejser, dan scatterplot residual; independensi residual melalui Durbin–Watson; serta observasi berpengaruh melalui standardized residual dan Cook's distance.

Persamaan yang diestimasi adalah $RI = \beta_0 + \beta_1MS + \beta_2CD + \beta_3JD + \beta_4CF + \beta_5WE + \varepsilon$. Hipotesis memperoleh dukungan apabila koefisien berarah positif dan memiliki $p < 0,05$. Interpretasi juga mempertimbangkan beta terstandar, R^2 , adjusted R^2 , dan kelayakan asumsi model.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Profil responden

Sebanyak 185 responden dianalisis tanpa missing value. Usia rata-rata adalah 23,99 tahun ($SD=2,31$) dengan rentang 19–29 tahun. Rata-rata masa kerja organisasi mencapai 12,90 bulan ($SD=5,10$; rentang 4–29 bulan), sedangkan pengalaman kerja rata-rata 27,27 bulan ($SD=10,74$; rentang 6–55 bulan). Komposisi tersebut menggambarkan kelompok yang telah memiliki paparan kerja, tetapi masih berada pada fase pembentukan identitas, kompetensi, dan hubungan dengan organisasi.

Tabel 2. Karakteristik 185 Responden

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Perempuan	97	52,4
	Laki-laki	82	44,3
	Tidak menjawab	6	3,2
Pendidikan	S1	120	64,9
	Diploma	39	21,1
	SMA/SMK	18	9,7
	S2	8	4,3
Status kerja	Kontrak	80	43,2
	Tetap	68	36,8
	Internship	19	10,3
	Probation	18	9,7
Level posisi	Staff/junior	157	84,9
	Trainee/intern	28	15,1
Mode kerja	On-site	87	47,0
	Hybrid	66	35,7
	Remote	32	17,3
Ukuran organisasi	Besar	72	38,9
	Menengah	64	34,6
	Kecil	49	26,5

Sumber: data penelitian, diolah. Persentase dapat berbeda 0,1 karena pembulatan.

Mayoritas responden berpendidikan S1 dan berada pada level staff atau junior. Status kontrak merupakan kategori terbesar, diikuti status tetap. Variasi status, pola kerja, dan ukuran

organisasi menunjukkan bahwa sampel tidak terpusat pada satu profil. Namun, karakteristik tersebut tidak dimasukkan sebagai prediktor utama karena fokus model adalah faktor pengalaman kerja yang dapat dikelola. Pada penelitian lanjutan, demografi dan karakteristik pekerjaan sebaiknya diuji sebagai variabel kontrol atau moderator, bukan digunakan sebagai dasar perlakuan individual.

4.2 Statistik deskriptif, validitas, dan reliabilitas

Rata-rata konstruk berada pada kisaran 3,25–3,43. Dukungan manajerial memiliki mean tertinggi (3,428), sedangkan keadilan kompensasi memiliki mean terendah (3,251). Retention intention memiliki mean 3,311, yang secara substantif menggambarkan kecenderungan bertahan yang cukup positif tetapi belum sangat tinggi. Pola ini relevan bagi strategi retensi karena ruang perbaikan masih tersedia pada seluruh dimensi, terutama pada keadilan kompensasi dan work engagement.

Tabel 3. Statistik Deskriptif dan Kualitas Pengukuran

Kode	Mean	SD	Skew.	Kurt.	CITC	Alpha
MS	3,428	0,960	-0,295	-0,459	0,650–0,723	0,866
CD	3,392	1,034	-0,338	-0,901	0,715–0,767	0,893
JD	3,423	0,969	-0,390	-0,746	0,602–0,724	0,851
CF	3,251	0,969	-0,031	-0,950	0,612–0,691	0,826
WE	3,330	0,986	-0,345	-0,805	0,637–0,747	0,861
RI	3,311	0,922	-0,176	-0,889	0,576–0,688	0,835

MS=dukungan manajerial; CD=pengembangan karier; JD=desain kerja dan fleksibilitas; CF=keadilan kompensasi; WE=work engagement; RI=retention intention. CITC=corrected item–total correlation. Seluruh CITC melampaui 0,30 dan r tabel 0,144; seluruh Cronbach's alpha melampaui 0,70.

Seluruh 29 item memenuhi kriteria validitas internal. CITC terendah adalah 0,576 pada salah satu item retention intention, sedangkan nilai tertinggi adalah 0,767 pada pengembangan karier. Rentang tersebut cukup tinggi untuk menunjukkan bahwa item berkorelasi dengan konstraknya, tetapi tidak sedemikian tinggi sehingga mengindikasikan pengulangan item yang identik. Cronbach's alpha berkisar 0,826–0,893. Dengan demikian, keenam konstruk memiliki konsistensi internal yang kuat dan dapat digunakan pada analisis regresi.

Nilai skewness berkisar -0,390 sampai -0,031 dan kurtosis berkisar -0,950 sampai -0,459. Distribusi cenderung sedikit mengarah ke skor tinggi dan relatif datar, tetapi tidak menunjukkan penyimpangan yang ekstrem. Pada regresi, fokus evaluasi asumsi normalitas tetap diletakkan pada residual.

4.3 Uji asumsi regresi dan diagnostik model

Hasil diagnostik menunjukkan bahwa model layak ditafsirkan. Shapiro–Wilk residual menghasilkan $p=0,713$ dan Lilliefors $p=0,964$, sehingga tidak terdapat bukti penolakan terhadap normalitas residual. Durbin–Watson sebesar 1,933 berada dekat nilai 2 dan tidak mengindikasikan autokorelasi residual yang berarti. Uji Breusch–Pagan menghasilkan $p=0,820$, sedangkan seluruh koefisien pada uji Glejser tidak signifikan; dengan demikian, varians residual dapat diperlakukan homogen.

Tabel 4. Ringkasan Uji Asumsi dan Diagnostik Regresi

Aspek	Indikator	Hasil	Interpretasi
Normalitas residual	Shapiro–Wilk	$p=0,713$	Terpenuhi
Normalitas residual	Lilliefors	$p=0,964$	Terpenuhi

Linearitas model	Ramsey RESET	p=0,724	Terpenuhi
Linearitas parsial	Deviation from linearity	p=0,248–0,999	Terpenuhi
Homoskedastisitas	Breusch–Pagan	p=0,820	Terpenuhi
Multikolinearitas	Tolerance	0,857–0,934	Tidak bermasalah
Multikolinearitas	VIF	1,071–1,167	Tidak bermasalah
Independensi residual	Durbin–Watson	1,933	Memadai
Pencilan	Maks. standardized residual	2,501	Tidak ekstrem
Pengaruh observasi	Maks. Cook's distance	0,052	Tidak dominan

Seluruh nilai menunjukkan model yang stabil dan tidak dikendalikan oleh satu observasi atau hubungan prediktor yang berlebihan.

Deviation from linearity memiliki nilai signifikansi 0,778 untuk dukungan manajerial, 0,576 untuk pengembangan karier, 0,248 untuk desain kerja dan fleksibilitas, 0,999 untuk keadilan kompensasi, serta 0,995 untuk work engagement. Seluruhnya lebih besar daripada 0,05. Nilai tolerance 0,857–0,934 dan VIF 1,071–1,167 menunjukkan bahwa prediktor saling berkaitan secara wajar, tetapi tidak tumpang tindih secara berlebihan. Maksimum standardized residual 2,501 dan Cook's distance 0,052 juga menunjukkan tidak adanya observasi yang secara tidak proporsional mengubah estimasi. Secara keseluruhan, hasil diagnostik tidak menunjukkan pelanggaran asumsi yang dapat menghambat interpretasi model.

4.4 Hasil regresi dan pengujian hipotesis

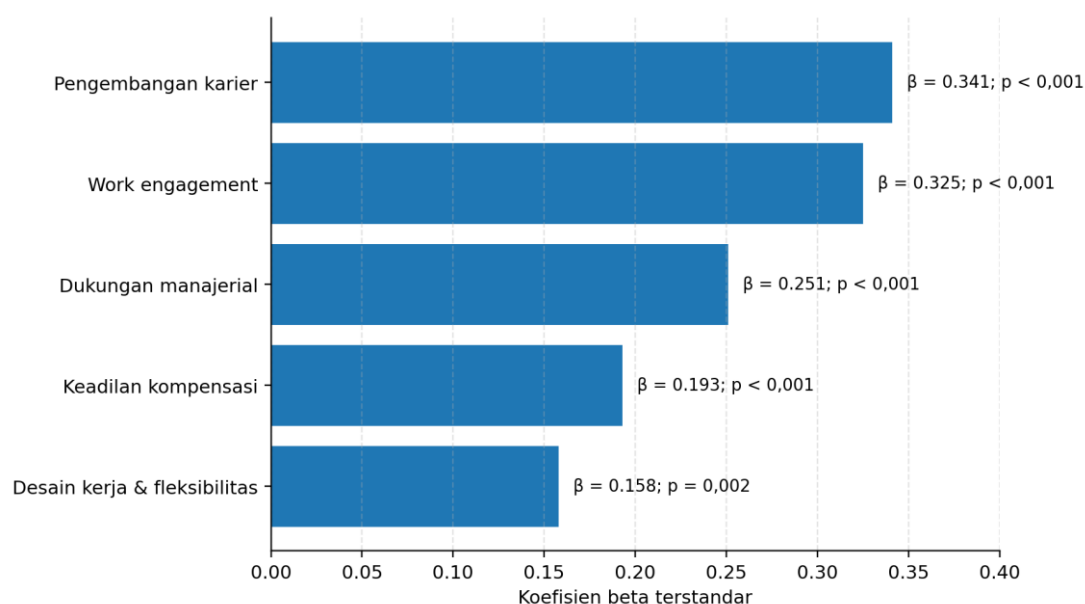
Model regresi signifikan secara simultan, $F(5,179)=53,15$; $p<0,001$. R square sebesar 0,598 dan adjusted R square sebesar 0,586. Artinya, lima prediktor menjelaskan 59,8% variasi retention intention pada data penelitian, sedangkan 40,2% sisanya berkaitan dengan faktor di luar model dan error. Tingkat penjelasan model tergolong substansial dan menunjukkan bahwa faktor lain di luar model tetap berperan dalam keputusan bertahan.

Tabel 5. Hasil Regresi Linear Berganda dan Pengujian Hipotesis

Kode	B	SE	β	t	p	Keputusan
b0	-0,669	0,255	—	-2,621	0,010	—
MS	0,241	0,048	0,251	5,016	<0,001	H1 didukung
CD	0,304	0,046	0,341	6,654	<0,001	H2 didukung
JD	0,151	0,049	0,158	3,103	0,002	H3 didukung
CF	0,184	0,047	0,193	3,931	<0,001	H4 didukung
WE	0,304	0,047	0,325	6,399	<0,001	H5 didukung

Variabel dependen: retention intention. $R^2=0,598$; adjusted $R^2=0,586$; $F(5,179)=53,15$; $p<0,001$. Koefisien B dibulatkan tiga desimal.

Persamaan empirisnya adalah $RI = -0,669 + 0,241MS + 0,304CD + 0,151JD + 0,184CF + 0,304WE$. Konstanta tidak memiliki makna substantif yang kuat karena skor prediktor tidak memiliki nilai nol pada skala observasi. Koefisien prediktor menunjukkan bahwa kenaikan satu poin pada suatu konstruk, dengan prediktor lain dikendalikan, diikuti kenaikan retention intention sebesar nilai B terkait. Seluruh interval keyakinan koefisien prediktor berada di atas nol, sehingga arah pengaruh konsisten positif.



Gambar 2. Kekuatan Relatif Pengaruh Prediktor terhadap Retention Intention

Sumber: hasil pengolahan data penelitian. Beta terstandar memungkinkan perbandingan kekuatan relatif antarvariabel yang menggunakan skala sama.

4.5 Pembahasan pengaruh setiap determinan

Pengembangan karier memiliki pengaruh paling besar ($\beta=0,341$). Temuan ini menunjukkan bahwa early-career employees menilai organisasi bukan hanya berdasarkan pekerjaan saat ini, tetapi juga berdasarkan kemungkinan berkembang di masa depan. Akses belajar yang relevan, proyek yang menantang, mobilitas, dan jalur karier berfungsi sebagai sinyal bahwa investasi individu akan menghasilkan peningkatan kapasitas dan kesempatan. Hasil tersebut konsisten dengan Hosen et al. (2024), yang menghubungkan pelatihan dan pengembangan karier dengan komitmen serta kinerja, dan sejalan dengan laporan LinkedIn Learning (2024) yang menempatkan kesempatan belajar sebagai strategi penting retensi. Secara manajerial, prioritas bukan sekadar menyediakan katalog kursus, melainkan menghubungkan pembelajaran dengan pengalaman kerja dan peluang nyata.

Work engagement berada pada urutan kedua ($\beta=0,325$). Karyawan yang merasakan energi, makna, ketekunan, keterlibatan, dan kebanggaan memiliki kecenderungan bertahan lebih tinggi. Hubungan ini masuk akal karena engagement mencerminkan kualitas hubungan psikologis dengan pekerjaan, bukan hanya kepuasan sesaat. Pelly (2023) menunjukkan bahwa quit intention tidak cukup dijelaskan oleh kepuasan kerja semata; dimensi kesejahteraan dan pengalaman emosional perlu diperhatikan. Implikasinya, organisasi perlu mengurangi hambatan yang menguras energi, memperjelas kontribusi pekerjaan, menyediakan umpan balik, dan memastikan karyawan dapat melihat dampak pekerjaannya.

Dukungan manajerial memiliki beta 0,251. Walaupun berada di bawah pengembangan karier dan engagement, koefisiennya tetap substantif dan signifikan. Atasan langsung adalah saluran utama melalui mana karyawan mengalami organisasi. Arahan yang jelas, umpan balik, bantuan, keadilan, dan percakapan karier dapat memperkuat perceived organizational support serta kewajiban timbal balik (Eisenberger et al. 1986). Temuan ini konsisten dengan Zhang et al. (2024), yang menunjukkan hubungan dukungan supervisor dengan kepuasan dan turnover intention, serta Artopo dan Wahyuni (2024), yang menempatkan dukungan supervisor dalam mekanisme intensi perpindahan internal. Program retensi karena itu perlu memasukkan kualitas manajer, bukan hanya benefit yang dikelola fungsi HR.

Keadilan kompensasi berpengaruh positif dengan $\beta=0,193$. Nilai ini lebih kecil daripada faktor perkembangan dan engagement, tetapi tetap bermakna. Hasil tersebut mendukung pandangan bahwa kompensasi merupakan kondisi dasar keadilan pertukaran. Karyawan tidak hanya membandingkan nominal, tetapi juga kesesuaian dengan tanggung jawab, konsistensi sistem, pertumbuhan imbalan, dan posisi terhadap pasar. Survei Deloitte (2025) menempatkan keamanan finansial sebagai bagian penting dari keputusan karier pekerja muda. Namun, karena beta kompensasi tidak menjadi yang terbesar, menaikkan gaji tanpa memperbaiki perkembangan, engagement, atau kualitas manajemen kemungkinan hanya menghasilkan efek retensi yang terbatas.

Desain kerja dan fleksibilitas memiliki beta paling kecil, yaitu 0,158, tetapi pengaruhnya tetap positif dan signifikan. Koefisien yang lebih kecil tidak berarti faktor ini tidak penting. Desain kerja merupakan fondasi yang memungkinkan pengembangan, engagement, dan dukungan manajerial diterjemahkan ke pengalaman sehari-hari. Chen et al. (2023) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memengaruhi niat bertahan melalui kesejahteraan pekerja muda. Dalam model ini, sebagian pengaruh desain kerja mungkin beririsan secara konseptual dengan engagement, sehingga ketika keduanya dianalisis bersama, kontribusi langsung desain kerja menjadi lebih moderat. Organisasi tetap perlu memastikan kejelasan peran, otonomi yang sesuai, beban yang dapat dikelola, variasi keterampilan, dan fleksibilitas yang konsisten dengan karakter pekerjaan.

Urutan beta menunjukkan bahwa retensi early-career tidak dapat dijelaskan sebagai preferensi tunggal Generasi Z. Faktor terkuat justru merupakan mekanisme universal yang memperoleh arti khusus pada tahap awal karier: prospek perkembangan, keterikatan terhadap pekerjaan, kualitas hubungan dengan atasan, keadilan pertukaran, dan desain pekerjaan. Temuan ini memperkuat argumen Rudolph et al. (2021) dan Schröder (2024) bahwa kebijakan sebaiknya dibangun dari kondisi kerja serta tahap karier, bukan stereotip kohor kelahiran.

4.6 Dari koefisien menuju prioritas strategi retensi

Koefisien regresi tidak boleh diterjemahkan secara mekanis menjadi satu program. Beta menunjukkan kekuatan relatif dalam model, sedangkan keputusan juga memerlukan pertimbangan biaya, keterlaksanaan, pemerataan akses, dan waktu dampak. Berdasarkan hasil, organisasi dapat menggunakan portofolio berurutan. Prioritas pertama adalah memperkuat pengembangan karier dan engagement karena keduanya memiliki pengaruh terbesar. Prioritas kedua adalah meningkatkan kemampuan manajer dan keadilan kompensasi. Prioritas ketiga adalah memperbaiki desain kerja sebagai infrastruktur yang menjaga keberlanjutan intervensi lain.

Tabel 6. Penerjemahan Hasil Regresi menjadi Prioritas Manajerial

Prioritas	Pengungkit	Bukti model	Intervensi yang dapat diuji	Indikator evaluasi
1	Pengembangan karier	$\beta=0,341$	Jalur karier transparan, mentoring, proyek berkembang, internal mobility	Akses belajar, skill application, promosi/mobilitas, retensi 12–24 bulan
2	Work engagement	$\beta=0,325$	Makna tugas, recognition, feedback, pengurangan hambatan kerja	Engagement, well-being, kualitas output, retention intention
3	Dukungan manajerial	$\beta=0,251$	Check-in berkala, coaching, fairness, span of control yang realistis	Kualitas check-in, variasi turnover antarmanajer, trust
4	Keadilan kompensasi	$\beta=0,193$	Pay-range review, koreksi pay compression, transparansi kriteria	Pay position, perceived fairness, regrettable turnover
5	Desain kerja & fleksibilitas	$\beta=0,158$	Role clarity, workload review, otonomi, variasi, fleksibilitas berbasis pekerjaan	Role clarity, overtime, autonomy, well-being

Prioritas menunjukkan urutan awal, bukan resep universal. Setiap intervensi perlu diuji melalui pilot, kelompok pembandingan, atau peluncuran bertahap dan diaudit dari sisi pemerataan manfaat.

Penerapan pada data sekunder organisasi memerlukan pemetaan konstruk ke indikator operasional. Pengembangan karier dapat diproksikan melalui akses pelatihan, aplikasi internal, waktu menuju promosi, dan mobilitas. Dukungan manajerial dapat didekati melalui frekuensi check-in, ketepatan feedback, rentang kendali, dan variasi turnover tim. Keadilan kompensasi dapat dianalisis melalui posisi dalam pay range dan pertumbuhan gaji, sedangkan desain kerja dapat didekati melalui beban, lembur, jadwal, serta otonomi. Indikator administratif tersebut sebaiknya ditriangulasi dengan employee voice agar data tidak ditafsirkan di luar konteks.

Model juga menunjukkan perlunya balanced scorecard. Penurunan turnover tidak cukup menjadi satu-satunya keberhasilan. Organisasi harus memantau apakah retensi disertai peningkatan kesejahteraan, pengembangan, kinerja, mobilitas yang sehat, dan keadilan. Menahan karyawan melalui hambatan keluar atau ketergantungan bukanlah retensi yang sehat. Penggunaan analitik harus diarahkan pada perbaikan sistem kerja, bukan pengawasan individual yang berlebihan (Giermendl et al. 2022; Meijerink et al. 2021).

5. Penutup

Kesimpulan

Penelitian ini mengembangkan kerangka data-driven untuk retensi early-career dan menguji penerapannya menggunakan data 185 responden Gen Z-proxy. Pendekatan Gen Z-proxy menempatkan usia sebagai konteks, sedangkan tahap karier, masa kerja, pengalaman profesional, dan level jabatan digunakan untuk menentukan kelompok analisis. Pendekatan tersebut mengurangi risiko kebijakan yang dibangun dari stereotip generasi.

Hasil uji SPSS menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki validitas internal dan reliabilitas yang kuat. Seluruh item memperoleh corrected item-total correlation 0,576–0,767 dan seluruh konstruk memiliki Cronbach's alpha 0,826–0,893. Residual berdistribusi normal, hubungan linear, tidak ditemukan multikolinearitas atau heteroskedastisitas, dan tidak terdapat pencilan yang dominan. Dengan demikian, model memenuhi syarat untuk interpretasi regresi.

Kelima prediktor secara simultan menjelaskan 59,8% variasi retention intention. Pengembangan karier merupakan prediktor terkuat, diikuti work engagement, dukungan manajerial, keadilan kompensasi, serta desain kerja dan fleksibilitas. Hasil tersebut menunjukkan bahwa strategi retensi early-career sebaiknya dimulai dari prospek pertumbuhan dan kualitas keterikatan terhadap pekerjaan, kemudian diperkuat oleh manajer yang suportif, imbalan yang adil, dan desain kerja yang sehat.

Bagi organisasi, rekomendasi utama adalah membangun jalur karier yang terlihat, menghubungkan pembelajaran dengan peluang, memperbaiki kualitas check-in dan coaching, meninjau keadilan struktur imbalan, serta memastikan kejelasan peran, beban yang dapat dikelola, otonomi, dan fleksibilitas yang sesuai. Setiap intervensi perlu memiliki kelompok sasaran, indikator awal dan akhir, periode evaluasi, serta pemeriksaan keadilan. Keberhasilan tidak cukup diukur dari rendahnya turnover, tetapi harus mencakup kesejahteraan, perkembangan, kinerja, dan kepercayaan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada penggunaan convenience sampling, desain potong lintang, cakupan geografis Kota Pekanbaru, dan penggunaan retention intention sebagai proksi perilaku bertahan. Karena itu, generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian lanjutan dapat menggunakan sampel probabilitas, desain longitudinal, data turnover aktual, dan pengujian lintas sektor atau wilayah untuk memperkuat validitas eksternal dan inferensi temporal.

Secara keseluruhan, kontribusi penelitian bukan sekadar menghasilkan model dengan pengaruh yang signifikan, melainkan menunjukkan proses lengkap dari definisi segmen, kualitas

pengukuran, pemeriksaan asumsi, interpretasi koefisien, hingga penerjemahan hasil menjadi keputusan. Data menghasilkan managerial insight hanya ketika analisisnya valid, tindakannya dapat diuji, dan penggunaannya menghormati martabat serta hak karyawan.

References

- Artopo, A., & Wahyuni, S. (2024). Internal turnover intention in Indonesian government organization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100433. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100433>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons. <https://archive.org/details/exchangepowerins0000blau>
- Chen, X., Al Mamun, A., Hoque, M. E., Wan Hussain, W. M. H., & Yang, Q. (2023). Work design, employee well-being, and retention intention: A case study of China’s young workforce. *Heliyon*, 9(5), e15742. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15742>
- Deloitte. (2025). 2025 Gen Z and Millennial Survey: Pursuing a balance of money, meaning, and well-being. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/2025-gen-z-millennial-survey.html>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Gallup. (2025). *State of the Global Workplace 2025*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Giermendl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Redzepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 410–435. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training and development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Hu, H., Wang, C., Lan, Y., & Wu, X. (2022). Nurses’ turnover intention, hope and career identity: The mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing*, 21, 43. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00821-5>
- Ike, O. O., Ugwu, L. E., Enwereuzor, I. K., Eze, I. C., Omeje, O., & Okonkwo, E. (2023). Expanded-multidimensional turnover intentions: Scale development and validation. *BMC Psychology*, 11, 271. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01303-2>
- LinkedIn Learning. (2024). *Workplace Learning Report 2024: L&D powers the AI future*. <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2024>
- Lu, J., Guo, S., Qu, J., Lin, W., & Lev, B. (2023). ‘Stay’ or ‘Leave’: Influence of employee-oriented social responsibility on the turnover intention of new-generation employees. *Journal of Business Research*, 161, 113814. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113814>
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>

- McCartney, S., & Fu, N. (2022a). Bridging the gap: Why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25–47. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1581>
- McCartney, S., & Fu, N. (2022b). Promise versus reality: A systematic review of the ongoing debates in people analytics. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2), 281–311. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0013>
- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545–2562. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1925326>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Pelly, D. (2023). Worker well-being and quit intentions: Is measuring job satisfaction enough? *Social Indicators Research*, 169, 397–441. <https://doi.org/10.1007/s11205-023-03166-x>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Work, Aging and Retirement*, 7(2), 139–158. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa010>
- Schröder, M. (2024). Work motivation is not generational but depends on age and period. *Journal of Business and Psychology*, 39, 897–908. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8>
- Tran, T.-T., Nguyen, T.-T., & Nguyen, N.-T. (2025). Determinants influencing job-hopping behavior and turnover intention: An investigation among Gen Z in the marketing field. *Asia Pacific Management Review*, 30(2), 100358. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2025.100358>
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- Zhang, Y., Xu, W., Yoon, S., Chen, W., & Parmenter, S. (2024). Workplace support, job autonomy, and turnover intention among child welfare workers in China: The mediating role of job satisfaction. *Child Protection and Practice*, 2, 100027. <https://doi.org/10.1016/j.chipro.2024.100027>