Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce
Volume. 5, Nomor. 3, September 2026
E-ISSN: 2962-0821; P-ISSN: 2964-5298; Hal. 1308-1318
DOI: https://doi.org/10.30640/digital.v5i3.8254
Tersedia: https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Digital

Integrasi *Work-Life Balance* dan *Employee Engagement* dalam Strategi Retensi Karyawan Generasi Z: Tinjauan Literatur dan Implikasinya bagi MSDM Strategis

Aun Ramlah Maharani[1*], Muh Fachreza Nugraha[2], Idayanti Nursyamsi[3]
[1-3]Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Indonesia
[*]*Penulis Korespondensi: aunramlah452@gmail.com*

Abstract. *Retaining Generation Z employees is a strategic human resource management challenge amid changing work expectations, the demand for work–life balance, and the need for meaningful employee engagement. This article aims to synthesize the roles of work–life balance and employee engagement in Generation Z employee retention and identify implications for strategic human resource management. It adopts a focused narrative literature review, examining relevant academic publications, primarily Indonesian empirical studies published in 2023–2026 alongside foundational theoretical literature. Across various contexts, the reviewed evidence generally associates work–life balance and employee engagement with stronger retention or lower turnover intentions. Nevertheless, the relationships vary across industries: work–life balance may operate as a direct predictor or through mediating mechanisms, but does not necessarily strengthen other relationships when modeled as a moderator. Based on this synthesis, the article proposes an integrated human resource strategy involving flexible work arrangements, workload management, supervisor support, meaningful work, career development, and retention monitoring. The paper concludes that Generation Z retention policies should be contextual, evidence-informed, and regularly evaluated. As a conceptual review, this study does not empirically establish causality.*

Keywords: *Employee Engagement; Employee Retention; Generation Z; Strategic Human Resource Management; Work–Life Balance.*

Abstrak. Retensi karyawan Generasi Z menjadi isu strategis karena organisasi perlu mempertahankan talenta di tengah perubahan ekspektasi kerja, kebutuhan keseimbangan kehidupan pribadi, dan tuntutan keterikatan karyawan. Artikel ini bertujuan menyintesis peran *work-life balance* dan *employee engagement* dalam retensi karyawan Generasi Z serta merumuskan implikasinya bagi manajemen sumber daya manusia (MSDM) strategis. Penelitian menggunakan tinjauan literatur naratif terarah dengan menelaah publikasi ilmiah relevan, terutama studi empiris Indonesia tahun 2023–2026 dan literatur teoretis pendukung. Temuan yang ditinjau menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *employee engagement* pada banyak konteks berkaitan dengan retensi yang lebih tinggi atau niat keluar yang lebih rendah. Namun, hubungan tersebut tidak selalu identik antarsektor; *work-life balance,* misalnya, ditemukan berperan sebagai prediktor langsung atau melalui variabel perantara, tetapi tidak selalu memperkuat hubungan antarvariabel sebagai moderator. Sintesis ini mengusulkan integrasi kebijakan fleksibilitas kerja, pengelolaan beban kerja, dukungan atasan, pengalaman kerja bermakna, pengembangan karier, dan pengukuran retensi sebagai paket kebijakan MSDM strategis. Artikel menyimpulkan bahwa strategi retensi Generasi Z perlu bersifat kontekstual, berbasis bukti, dan dievaluasi melalui indikator organisasi. Kajian ini bersifat konseptual dan tidak menguji hubungan kausal secara langsung.

Kata kunci*: Employee Engagement*; Generasi Z; MSDM strategis; retensi karyawan; *Work-Life Balance*.

1. LATAR BELAKANG

Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuannya merekrut pekerja yang kompeten, tetapi juga oleh kemampuannya mempertahankan talenta yang penting bagi keberlanjutan operasi dan pencapaian tujuan jangka panjang. Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia (MSDM) strategis, retensi dipahami sebagai hasil dari keselarasan antara kebijakan pengelolaan tenaga kerja, kebutuhan karyawan, dan strategi organisasi. Tingginya perpindahan karyawan berpotensi meningkatkan biaya rekrutmen, penyesuaian kerja, kehilangan pengetahuan, serta gangguan pada kontinuitas layanan. Karena itu, pembahasan

Naskah Masuk: 18 Juli 2026; Revisi: 22 Agustus 2026; Diterima: 20 September 2026; Terbit: 30 September 2026

retensi tidak seharusnya dipersempit menjadi persoalan kompensasi atau loyalitas individu semata.

Meningkatnya partisipasi Generasi Z dalam dunia kerja mendorong perusahaan meninjau kembali asumsi mengenai apa yang membuat karyawan bertahan. Tinjauan Nugroho et al. (2025) mengenai ekspektasi kerja Generasi Z menunjukkan pentingnya fleksibilitas, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, serta pekerjaan bermakna. Pózner & Kozák, (2025) juga menggarisbawahi peran otonomi, pengembangan profesional, iklim kerja positif, dan keseimbangan kerja-kehidupan. Akan tetapi, temuan tersebut tidak berarti seluruh pekerja Generasi Z mempunyai preferensi homogen; variasi karakteristik pekerjaan, sektor industri, dan kondisi organisasi tetap perlu dipertimbangkan.

Dua konsep yang berulang kali muncul dalam literatur retensi adalah *work-life balance* (WLB) dan *employee engagement* (EE). WLB berkaitan dengan kemampuan individu mengelola peran pekerjaan serta ranah kehidupan nonpekerjaan secara memadai, sedangkan EE merujuk pada keterlibatan dan keterikatan psikologis individu dengan pekerjaan atau organisasi. Keduanya memiliki implikasi manajerial yang berbeda. Organisasi mungkin menawarkan jadwal fleksibel, tetapi karyawan belum tentu merasa terhubung dengan tujuan dan lingkungan kerjanya. Sebaliknya, keterikatan yang tinggi tanpa kendali beban kerja dapat berisiko terhadap kelelahan dalam jangka panjang.

Temuan empiris di Indonesia memperlihatkan bahwa hubungan tersebut penting sekaligus tidak selalu seragam. Tanoto & Tami, (2024) melaporkan hubungan WLB dengan retensi dan *turnover intention* yang turut dijelaskan oleh *job embeddedness* pada 373 responden lintas industri. Nardi & Ginting, (2025) menemukan hubungan positif WLB dan EE dengan retensi pada pekerja kedai kopi Generasi Z di Pontianak, termasuk peran mediasi EE. Sebaliknya, penelitian Putri & Zona, (2025) di sektor perbankan Kota Padang menunjukkan bahwa WLB tidak memoderasi hubungan EE dan pengembangan karier dengan retensi, meskipun EE dan pengembangan karier tetap menunjukkan hubungan positif dengan retensi. Hasil tersebut perlu dibaca secara hati-hati karena pengujian efek langsung, mediasi, dan moderasi merupakan pertanyaan statistik yang berlainan.

Penelitian-penelitian tersebut memberikan dasar yang penting, tetapi menghadirkan kebutuhan sintesis yang lebih operasional: kebijakan MSDM seperti apa yang tepat ketika WLB dan EE berkaitan dengan retensi melalui mekanisme berbeda, dan bagaimana kebijakan tersebut perlu disesuaikan dengan karakter pekerjaan? Kebaruan yang dituju artikel ini bukan klaim menemukan hubungan baru antara WLB, EE, dan retensi, melainkan pengorganisasian

temuan empiris menjadi kerangka strategi lintas fungsi MSDM yang dapat dipertimbangkan organisasi.

Dengan demikian, artikel ini bertujuan (1) mengidentifikasi pola temuan penelitian tentang WLB, EE, dan retensi atau niat keluar karyawan Generasi Z; (2) mengkaji mekanisme serta faktor kontekstual yang memengaruhi interpretasi temuan; dan (3) merumuskan implikasi bagi perencanaan kebijakan MSDM strategis. Kontribusi yang diharapkan ialah sebuah sintesis konseptual dan agenda evaluasi kebijakan, bukan generalisasi kausal berbasis data primer.

2. KAJIAN TEORITIS

Retensi karyawan dalam MSDM strategis

Retensi karyawan merujuk pada upaya dan kemampuan organisasi mempertahankan pekerja dalam hubungan kerja selama periode yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Konsep ini berbeda dari *turnover intention*, yakni niat individu untuk meninggalkan pekerjaan, dan *intention to stay*, yakni kecenderungan atau niat untuk tetap bekerja. Ketiga konsep saling berkaitan, tetapi tidak dapat diperlakukan sebagai ukuran yang identik. Ketika sebuah studi hanya mengukur niat keluar, temuannya memberi petunjuk terhadap risiko perpindahan, bukan angka *turnover* aktual.

Dalam perspektif MSDM strategis, kebijakan retensi perlu terhubung dengan pengembangan kapabilitas dan keberlanjutan organisasi. Retensi tenaga kerja berkinerja baik memungkinkan akumulasi pengetahuan, penguatan layanan, serta penghematan biaya penggantian pekerja. Oleh sebab itu, efektivitas program retensi sebaiknya tidak hanya dinilai dari kepuasan karyawan, tetapi juga berdasarkan dampaknya terhadap stabilitas tenaga kerja dan kinerja unit.

Work-life balance

Work-life balance menggambarkan tingkat keselarasan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadi, keluarga, kesehatan, dan aktivitas sosial. Penerapannya dapat meliputi fleksibilitas jadwal, pengaturan waktu istirahat, beban kerja yang realistis, dan batas komunikasi di luar jam kerja. WLB bukan sinonim dari bekerja dari rumah; pekerja di bidang pelayanan, perbankan, manufaktur, dan layanan makanan memiliki batasan operasional yang berbeda sehingga bentuk intervensinya tidak bisa diseragamkan.

Dalam perspektif *job demands–resources,* kondisi kerja yang memberikan sumber daya memadai dapat mendukung *engagement*, sedangkan tuntutan berlebihan berkaitan dengan risiko burnout. Schaufeli & Bakker, (2004) menunjukkan bahwa tuntutan dan sumber daya pekerjaan mempunyai pola hubungan yang berbeda terhadap burnout serta *engagement*. Hal

ini menegaskan bahwa kebijakan WLB perlu mempertimbangkan keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan.

Employee engagement

Employee engagement adalah keterhubungan karyawan dengan pekerjaan atau organisasi yang tercermin pada keterlibatan, energi, perhatian, dan komitmen terhadap peran kerja. Literatur menggunakan istilah *job engagement, work engagement*, dan *organizational engagement* dengan penekanan pengukuran yang tidak selalu sama. Saks (2006) mengkaji *employee engagement* dalam kerangka teori pertukaran sosial, sedangkan Schaufeli & Bakker, (2004) membahas *work engagement* terkait model tuntutan dan sumber daya pekerjaan. Dalam artikel ini, EE digunakan sebagai payung konsep; perbedaan definisi operasional penelitian asal tetap dicatat agar tidak terjadi penyamaan konstruk secara berlebihan.

Keterikatan kerja dapat diperkuat melalui umpan balik yang jelas, rasa dihargai, dukungan atasan, kesempatan berkontribusi, dan tujuan pekerjaan yang bermakna. Namun, program *engagement* tidak boleh dimaknai hanya sebagai kegiatan seremonial. Strategi yang lebih substantif menuntut desain pekerjaan, kepemimpinan, pengembangan karier, dan komunikasi yang benar-benar mendukung pengalaman kerja karyawan.

***Social Exchange Theory* dan dukungan organisasi**

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa hubungan kerja tidak hanya merupakan transaksi formal, tetapi juga dipengaruhi proses timbal balik. Ketika organisasi menyediakan dukungan dan perlakuan yang dipersepsi positif, karyawan mungkin terdorong membalasnya melalui keterlibatan dan komitmen yang lebih besar (Cropanzano & Mitchell, 2005). Selaras dengan itu, Rhoades & Eisenberger, (2002) menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berkaitan dengan kepuasan, komitmen afektif, dan berkurangnya perilaku menarik diri.

Kerangka ini membantu menjelaskan mengapa praktik WLB dapat berkontribusi terhadap EE dan retensi. Namun, teori pertukaran sosial tidak menyatakan bahwa satu kebijakan otomatis menghasilkan retensi. Persepsi keadilan, kualitas pelaksanaan kebijakan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan karier dapat memengaruhi hasilnya.

3. METODE PENELITIAN

Artikel ini disusun sebagai tinjauan literatur naratif terarah (*focused narrative literature review*) dengan sintesis tematik. Pilihan tersebut digunakan untuk memetakan pola hasil penelitian, menjelaskan perbedaan mekanisme, dan merumuskan rekomendasi kebijakan MSDM strategis. Snyder (2019) menjelaskan bahwa kajian literatur dapat menjadi metode

penelitian yang berdiri sendiri apabila pertanyaan penelitian, strategi pencarian, pemilihan sumber, dan proses sintesis dijelaskan secara transparan.

Penelusuran pendahuluan naskah ini menggunakan halaman publikasi jurnal, laman penerbit ilmiah, dan portal Garuda untuk mengidentifikasi artikel mengenai Generation Z, *work-life balance, employee engagement/work engagement, employee retention, intention to stay,* dan *turnover intention*. Literatur empiris tahun 2023–2026 diprioritaskan untuk menangkap perkembangan terbaru, sedangkan sumber teoretis yang lebih lama digunakan karena relevansi konseptualnya. Kriteria relevansi meliputi: (a) membahas setidaknya dua konsep fokus atau mekanisme terkait retensi; (b) memiliki identitas publikasi yang dapat ditelusuri; dan (c) menyajikan temuan atau kerangka teoretis yang substantif.

Analisis dilakukan melalui empat langkah: mencatat identitas dan konteks penelitian; memisahkan variabel hasil retensi aktual, niat bertahan, dan niat keluar; mengelompokkan temuan menurut peran WLB, EE, serta variabel kontekstual; dan menerjemahkan tema-tema tersebut menjadi rancangan kebijakan strategis. Tabel 1 menyajikan studi inti yang digunakan untuk sintesis awal. Tinjauan ini tidak mengklaim pencarian yang mencakup seluruh publikasi, penilaian risiko bias formal, atau meta-analisis; jumlah hasil pencarian serta alasan penyisihan artikel belum didokumentasikan sebagai alur *systematic literature review*.

Sebelum diajukan ke jurnal, metode perlu diperkuat dengan log pencarian yang dapat direplikasi (tanggal pencarian, pangkalan data, kata kunci, kriteria inklusi-eksklusi, dan daftar artikel terpilih). Transparansi ini dibutuhkan untuk meningkatkan ketelitian kajian tanpa secara keliru melabeli proses sebagai *systematic literature review* atau mengklaim telah mengikuti PRISMA.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemetaan studi terdahulu

Penelitian yang ditelaah menunjukkan keberagaman sektor dan desain: terdapat studi pekerja lintas industri, kedai kopi, perbankan, industri kreatif, serta penelitian yang menggunakan niat keluar sebagai proksi risiko retensi. Pemetaan berikut disajikan untuk membedakan temuan empiris masing-masing konteks.

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu tentang *Work-Life Balance*, *Emotional Exhaustion,* dan Retensi Karyawan Generasi Z.

Penulis (tahun) / konteks	**Sampel / metode**	**Temuan utama dan catatan interpretasi**
Hendriana dkk. (2023), Jabodetabek	189 Gen Z; PLS-SEM	WLB, stres kerja, dan kelelahan emosional berhubungan dengan retensi; *employer branding* memoderasi hubungan *emotional exhaustion*–retensi, bukan memediasi WLB–retensi.
Tanoto & Tami (2024), Indonesia lintas industri	373 Gen Z; PLS-SEM	WLB berkaitan dengan retensi dan niat keluar; *job embeddedness* berperan sebagai mediator.
Nardi & Ginting (2025), kedai kopi Pontianak	221 Gen Z; WARPPLS	WLB dan EE menunjukkan hubungan positif dengan retensi; EE juga memediasi hubungan WLB–retensi.
Nurkhafifah dkk. (2025), Banda Aceh	100 Gen Z; regresi	WLB dan EE berkaitan negatif dengan *turnover intention*, sedangkan burnout berkaitan positif.
Putri & Zona (2025), bank di Padang	107 Gen Z; PLS-SEM	EE dan pengembangan karier berhubungan positif dengan retensi; efek moderasi WLB tidak signifikan.
Basofitrah dkk. (2026), Batam	200 Gen Z; PLS-SEM	Digital *talent management* dan WLB berkaitan positif dengan retensi; EE berperan sebagai mediator.
Triana & Adi (2026), Bandung Raya	139 Gen Z; PLS-SEM	WLB dan *work engagement* berkaitan negatif dengan *turnover intention; work engagement* memediasi beberapa hubungan.
Weng dkk. (2023), Taiwan	344 pekerja; kuantitatif	*Talent management, engagement*, dan dukungan organisasi berkaitan dengan niat bertahan; WLB berperan sebagai moderator. Studi tidak terbatas Gen Z.
Nugroho dkk. (2025), tinjauan Gen Z	27 artikel empiris ditinjau	Fleksibilitas, WLB, *meaningful work,* dan kepemimpinan partisipatif muncul sebagai kebutuhan kerja penting.
Pózner & Kozák (2025), tinjauan Gen Z	55 artikel relevan dari 250 publikasi ditelusuri	Otonomi, fleksibilitas, pengembangan karier, dan lingkungan kerja positif berkaitan dengan ekspektasi kerja Gen Z.

Sumber: sintesis penulis berdasarkan artikel yang tercantum dalam Daftar Pustaka.

Ukuran sampel merujuk pada studi masing-masing; tidak dijumlahkan karena desain serta konstruk hasilnya tidak homogen.

Tema pertama: keseimbangan kerja-kehidupan sebagai pengalaman kebijakan

Sebagian penelitian menunjukkan asosiasi yang mendukung pentingnya WLB bagi retensi. Tanoto & Tami, (2024) mengidentifikasi peran *job embeddedness* dalam menjelaskan hubungan WLB dan retensi. Nardi & Ginting, (2025) juga melaporkan hubungan positif WLB dengan retensi pada pekerja kedai kopi Generasi Z, sementara Nurkhafifah et al. (2025) menemukan hubungan negatif WLB dengan *turnover intention*. Temuan lintas sektor tersebut mengindikasikan bahwa kualitas pengelolaan waktu dan batas kerja berpotensi menjadi bagian penting dari penawaran nilai organisasi kepada karyawan.

Namun, WLB tidak selalu berfungsi sama dalam model statistik. Putri & Zona, (2025) tidak menemukan bukti bahwa WLB memoderasi hubungan antara EE/pengembangan karier dan retensi di sektor perbankan Padang. Hasil ini tidak membatalkan kemungkinan hubungan langsung WLB dengan retensi; temuan tersebut secara khusus menilai apakah WLB mengubah kuat-lemahnya hubungan yang lain. Oleh karena itu, simpulan lintas studi perlu membedakan peran WLB sebagai prediktor, mediator, moderator, atau konteks kebijakan.

Tema kedua: *engagement* sebagai mekanisme relasional

Bukti empiris menunjukkan relevansi EE dalam mempertahankan karyawan. Studi Nardi & Ginting, (2025) menemukan bahwa EE menjadi mediator dalam hubungan WLB dan retensi, sementara Basofitrah dan rekan-rekan (2026) menempatkan EE sebagai mekanisme yang menghubungkan manajemen talenta digital serta WLB dengan retensi di sebuah perusahaan Batam. Pada konteks berbeda, Triana & Adi, (2026) mendapatkan *bahwa work engagement* berhubungan negatif dengan niat keluar karyawan Generasi Z di Bandung Raya.

Pola tersebut dapat dibaca melalui *Social Exchange Theory*: pengalaman kerja yang dinilai adil dan suportif dapat memperkuat hubungan psikologis karyawan dengan organisasi. Dengan demikian, kebijakan retensi perlu mempertimbangkan bukan hanya keberadaan program WLB, melainkan juga pengalaman karyawan ketika mengaksesnya. Fleksibilitas yang tertulis tetapi tidak didukung atasan dapat kehilangan kredibilitas; sebaliknya, pengakuan dan pekerjaan bermakna tanpa perlindungan dari beban kerja berlebihan berisiko menciptakan ketegangan yang menghambat retensi jangka panjang.

Tema ketiga: peran konteks dan faktor pelengkap

Sintesis menunjukkan sedikitnya empat kondisi yang layak dipertimbangkan sebagai pembeda efektivitas strategi. Pertama, sifat pekerjaan: jadwal fleksibel pada pekerjaan berbasis pengetahuan berbeda bentuknya dari pembagian sif di kedai kopi, rumah sakit, atau layanan keuangan. Kedua, kualitas kepemimpinan dan dukungan organisasi: kebijakan dapat dipersepsi sebagai dukungan nyata bila supervisor menerapkannya konsisten. Ketiga, peluang karier:

Pózner & Kozák, (2025) menekankan bahwa pengembangan profesional termasuk prioritas Gen Z. Keempat, kesejahteraan psikologis dan burnout: Nurkhafifah et al. (2025) melaporkan hubungan burnout dengan niat keluar yang lebih tinggi.

Implikasinya adalah perusahaan sebaiknya tidak menggeneralisasi stereotip generasi secara berlebihan. Label Generasi Z memberi konteks demografis, tetapi penyebab seseorang bertahan tetap dipengaruhi pekerjaan, status kontrak, tingkat pendapatan, usia karier, keadaan keluarga, dan kultur organisasi. Pemilihan program retensi perlu diawali diagnosis kebutuhan karyawan dan faktor operasional, bukan anggapan bahwa seluruh pekerja muda menginginkan kebijakan identik.

Usulan kerangka integrasi MSDM strategis

Berdasarkan tema yang muncul, artikel ini mengusulkan kerangka konseptual tiga lapis. Lapis pertama adalah praktik organisasi berupa desain kerja yang mendukung WLB, pengelolaan beban kerja, kepemimpinan suportif, jalur pengembangan karier, serta komunikasi dan penghargaan. Lapis kedua berupa pengalaman psikologis karyawan, antara lain persepsi dukungan organisasi, *engagement*, kesejahteraan kerja, dan keterikatan pada pekerjaan. Lapis ketiga ialah keluaran yang dievaluasi, seperti *intention to stay, turnover intention*, retensi aktual, serta kestabilan kinerja tim.

Kerangka ini tidak dimaksudkan sebagai model statistik yang telah teruji. Hubungan antarunsurnya merupakan hipotesis kerja berbasis sintesis literatur yang perlu diuji lebih lanjut, khususnya perbedaan sektor industri, peran atasan, pengaruh sistem kerja, dan perubahan perilaku karyawan sepanjang waktu. Keunggulan kerangka integratif adalah mendorong pengelola SDM menilai retensi sebagai hasil dari sistem kebijakan yang saling mendukung, bukan dari satu program insidental.

Implikasi Manajerial Bagi MSDM Strategis

Bagi organisasi yang mempekerjakan banyak karyawan Generasi Z, sintesis ini menyarankan paket kebijakan yang disesuaikan karakter pekerjaan dan kemampuan organisasi. Praktik tidak harus mahal: transparansi jadwal sif, aturan komunikasi di luar jam kerja, umpan balik berkala, serta penjelasan jalur karier dapat dimulai secara bertahap. Nilai strategisnya terletak pada konsistensi pelaksanaan dan pengukuran dampak, bukan banyaknya program yang diperkenalkan.

Tabel 2. Prioritas Strategi Pengelolaan Karyawan untuk Meningkatkan Retensi Generasi Z.

Prioritas	**Praktik yang dapat dipertimbangkan**	**Indikator evaluasi**
Perencanaan WLB	Jadwal kerja atau sif yang dapat diprediksi; evaluasi lembur; prosedur penggantian sif; batas kontak di luar jam kerja	Jam lembur, konflik jadwal, survei persepsi WLB
Penguatan *engagement*	Pertemuan umpan balik; komunikasi tujuan kerja; pengakuan kontribusi; keterlibatan dalam perbaikan proses	Skor engagement, kualitas umpan balik, partisipasi tim
Dukungan atasan	Pelatihan supervisor; akses konseling atau dukungan kesejahteraan sesuai sumber daya	Skor dukungan atasan, keluhan, risiko burnout
Pertumbuhan karier	Peta kompetensi, mentoring, pelatihan yang sesuai peran, seleksi internal yang transparan	Partisipasi pelatihan, mobilitas internal, persepsi peluang karier
Evaluasi retensi	Analisis retensi menurut unit, masa kerja, dan karakter pekerjaan; wawancara keluar	Retensi aktual, turnover sukarela, *intention to stay*, biaya penggantian

Organisasi disarankan membangun *baseline* sebelum intervensi dan mengevaluasi perubahan indikator secara berkala. Misalnya, unit layanan dengan *turnover* tinggi dapat menguji perubahan perencanaan jadwal kerja dan mekanisme umpan balik, kemudian membandingkan perubahan retensi serta kepuasan kerja dengan periode sebelumnya. Akan tetapi, perubahan setelah intervensi belum otomatis merupakan bukti sebab-akibat karena dapat dipengaruhi gaji, pasar kerja, siklus bisnis, dan faktor lain.

Keterbatasan Dan Agenda Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan pada kajian ini. Pertama, tinjauan dilakukan secara naratif terarah, belum melalui strategi pencarian dan penilaian kualitas formal yang dapat direplikasi secara penuh. Kedua, studi yang disintesis menggunakan istilah serta operasionalisasi retensi berbeda, seperti *employee retention, intention to stay, dan turnover intention.* Ketiga, variasi sektor, periode penelitian, dan metode analisis membatasi kemungkinan generalisasi. Keempat, sebagian besar penelitian yang ditinjau berbentuk survei potong lintang sehingga temuan asosiasi tidak membuktikan kausalitas.

Penelitian berikutnya dapat melakukan *systematic literature review* dengan protokol yang terdokumentasi, membandingkan hasil berdasarkan industri, atau menguji kerangka integratif menggunakan data longitudinal maupun eksperimen kebijakan SDM. Kajian yang lebih mendalam juga dapat memeriksa apakah efek WLB berubah menurut fleksibilitas aktual pekerjaan, dukungan supervisor, status kontrak, tahap karier, dan lingkungan perkotaan.

Penelitian dapat membedakan retensi aktual dengan sekadar niat bertahan guna menghasilkan rekomendasi yang lebih akurat bagi perusahaan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Tinjauan literatur menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *employee engagement* memiliki relevansi penting dalam pembahasan retensi karyawan Generasi Z. Sejumlah studi di Indonesia melaporkan hubungan positif dengan retensi atau hubungan negatif dengan *turnover intention*, baik secara langsung maupun melalui mekanisme seperti *engagement* dan *job embeddedness*. Namun, peran statistik kedua konstruk tersebut tidak selalu seragam; perbedaan sektor serta spesifikasi model perlu diperhatikan sebelum menarik simpulan kebijakan.

Kontribusi artikel ini adalah usulan kerangka MSDM strategis yang menempatkan kebijakan WLB, kualitas kepemimpinan, dukungan organisasi, *engagement*, dan pengembangan karier sebagai komponen saling melengkapi. Strategi retensi yang efektif perlu relevan dengan desain pekerjaan, dijalankan secara konsisten, dan dipantau melalui indikator pengalaman karyawan serta retensi aktual. Sebagai kajian literatur naratif, artikel tidak menyimpulkan hubungan sebab-akibat baru dan perlu dilanjutkan dengan penelusuran literatur terstruktur yang lebih lengkap serta pengujian empiris.

DAFTAR REFERENSI

Basofitrah, A., Aminah, F., Habsi, M., & Firdausi, H. (2026). The effect of digital talent management and work-life balance on Generation Z employee retention: The mediating role of employee engagement. DAAR EL-IBTIKAR: Journal of Business, Economics and Accounting, 1(1). https://e-journal.ibama.ac.id/index.php/el-ibtikar/article/view/453

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Hendriana, E., Christoper, A., Zain, H. O. A., & Pricilia, N. (2023). The role of employer branding in work-life balance and employee retention relationship among Generation Z workers: Mediation or moderation? Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, 16(1), 124–143. https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i1.41703

Nardi, F. R., & Ginting, S. (2025). Improving Gen Z employee retention through work-life balance with employee engagement as a mediating variable. Golden Ratio of Human Resource Management, 6(1), 240–254. https://doi.org/10.52970/grhrm.v6i1.1774

Nugroho, Y. A. W., Yanti, B. E. D., & Haryanto, F. (2025). A systematic literature review on workplace expectations and behavioral characteristics of Generation Z employees. Psikostudia: Jurnal Psikologi, 14(3). https://doi.org/10.30872/psikostudia.v14i3.19486

Nurkhafifah, S., Umar, Z., & Sulfitra. (2025). Pengaruh work-life balance, employee engagement, dan burnout terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di Banda Aceh. E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis, 26(2), 332–344. https://doi.org/10.29103/e-mabis.v26i2.1535

Pózner, B. M., & Kozák, A. (2025). From acquisition to retention: Expectations, motivation and commitment of Generation Z workers based on a systematic literature review. Human Systems Management, 44(6), 903–916. https://doi.org/10.1177/01672533251339602

Putri, A. E. U., & Zona, M. A. (2025). Pengaruh employee engagement dan career development terhadap employee retention pada karyawan Generasi Z di sektor perbankan Kota Padang dengan work-life balance sebagai variabel moderasi. Indonesian Journal of Digital Business, 5(4). https://doi.org/10.17509/ijdb.v5i4.99334

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

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

Triana, D., & Adi, A. N. (2026). Mitigating turnover intention among Generation Z employees: Work-life balance, career development, and the mediating role of work engagement. Journal Research of Social Science, Economics, and Management, 5(12), 12900–12914. https://doi.org/10.59141/jrssem.v5i12.1551

Weng, T.-C., Shen, Y.-H., & Kan, T.-T. (2023). Talent sustainability and development: How talent management affects employees' intention to stay through work engagement and perceived organizational support with the moderating role of work-life balance. Sustainability, 15(18), Article 13508. https://doi.org/10.3390/su151813508