



Dampak Budaya Organisasi dan Komitmen Afektif terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Industri Kreatif

Poltak Evencus Hutajulu

Oil Palm Agribusiness Department, Industrial Chemical Technology Polytechnic, Medan City, Indonesia

Penulis korespondensi : pol_evencus@ptki.ac.id

Abstract. *Changes in the workforce composition, now dominated by Generation Z, present new challenges for organizations, particularly in retaining employees in the highly dynamic and talent-driven creative industry. This generation is known for its unique characteristics, such as a tendency toward high job mobility, a need for a flexible work environment, and an orientation toward meaning and emotional attachment in their work. This study aims to analyze the influence of organizational culture and affective commitment on Generation Z employee retention, as well as to test the role of affective commitment as a mediating variable in this relationship. This study employs a quantitative approach with an explanatory design. Data were collected via a questionnaire distributed to 120 respondents who are Generation Z employees in the creative industry sector. Data analysis was conducted using multiple linear regression and mediation tests to identify direct and indirect relationships among the variables. The results indicate that organizational culture and affective commitment have a positive and significant effect on employee retention. Furthermore, affective commitment was found to act as a mediating variable that strengthens the influence of organizational culture on retention. These findings indicate that a supportive work environment not only has a direct impact on employees' desire to stay, but also enhances emotional attachment, which ultimately strengthens employee loyalty. This study suggests that strategies for retaining Generation Z employees should not focus solely on structural aspects of the organization but must also consider psychological dimensions, particularly in building emotional bonds between employees and the organization. Thus, developing an adaptive and humanistic organizational culture is key to improving employee retention in the creative industry.*

Keywords: *Affective Commitment; Creative Industry; Employee Retention; Generation Z; Organizational Culture.*

Abstract, Perubahan komposisi tenaga kerja yang didominasi oleh Generasi Z menimbulkan tantangan baru bagi organisasi, khususnya dalam mempertahankan karyawan di industri kreatif yang sangat dinamis dan berbasis talenta. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik unik, seperti kecenderungan mobilitas kerja yang tinggi, kebutuhan akan lingkungan kerja yang fleksibel, serta orientasi pada makna dan keterikatan emosional dalam pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen afektif terhadap retensi karyawan Generasi Z, serta menguji peran komitmen afektif sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 120 responden yang merupakan karyawan Generasi Z di sektor industri kreatif. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dan uji mediasi untuk mengidentifikasi hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Selain itu, komitmen afektif terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap retensi. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya berdampak langsung pada keinginan karyawan untuk bertahan, tetapi juga meningkatkan keterikatan emosional yang pada akhirnya memperkuat loyalitas karyawan. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa strategi retensi karyawan Generasi Z tidak cukup hanya berfokus pada aspek struktural organisasi, tetapi juga perlu mempertimbangkan dimensi psikologis, khususnya dalam membangun hubungan emosional antara karyawan dan organisasi. Dengan demikian, pengembangan budaya organisasi yang adaptif dan humanis menjadi kunci dalam meningkatkan retensi karyawan di industri kreatif.

Kata kunci: Budaya Organisasi; Generasi Z; Industri Kreatif; Komitmen Afektif; Retensi Karyawan.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan industri kreatif dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan pertumbuhan yang signifikan, terutama seiring dengan kemajuan teknologi digital dan meningkatnya kebutuhan akan inovasi berbasis kreativitas. Industri ini tidak hanya menjadi salah satu pilar penting dalam perekonomian modern, tetapi juga menjadi ruang kerja yang didominasi oleh generasi muda, khususnya Generasi Z. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik unik, seperti orientasi pada fleksibilitas kerja, kebutuhan akan makna dalam pekerjaan, serta ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang mendukung perkembangan diri (Schroth, 2019). Namun, di balik potensi tersebut, organisasi di industri kreatif menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan karyawan dari generasi ini, yang cenderung memiliki tingkat mobilitas kerja yang tinggi.

Retensi karyawan menjadi isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks industri kreatif yang sangat bergantung pada talenta. Tingginya tingkat turnover tidak hanya berdampak pada biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga berpotensi mengganggu kontinuitas inovasi dan produktivitas organisasi (Hausknecht & Trevor, 2011). Dalam konteks Generasi Z, fenomena ini menjadi semakin kompleks karena preferensi kerja mereka berbeda secara signifikan dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka lebih menghargai pengalaman kerja yang bermakna, hubungan interpersonal yang positif, serta budaya organisasi yang inklusif dan adaptif (Singh & Dangmei, 2016).

Salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan praktik yang berkembang dalam suatu organisasi, yang pada akhirnya membentuk pengalaman kerja karyawan (Schein, 2010). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif, seperti budaya kolaboratif, inovatif, dan suportif, dapat meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen karyawan terhadap organisasi (Alvesson, 2013). Dalam konteks industri kreatif, budaya organisasi menjadi semakin penting karena kreativitas dan inovasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang terbuka dan fleksibel.

Selain budaya organisasi, komitmen afektif juga merupakan faktor penting dalam menjelaskan retensi karyawan. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang membuat mereka merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1991). Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi, karena mereka merasa terhubung secara emosional dengan nilai dan tujuan organisasi (Meyer et al.,

2002). Dalam konteks Generasi Z, komitmen afektif menjadi semakin relevan karena generasi ini lebih menekankan pada kesesuaian nilai pribadi dengan nilai organisasi.

Meskipun demikian, hasil penelitian terkait hubungan antara budaya organisasi, komitmen afektif, dan retensi karyawan masih menunjukkan variasi yang cukup signifikan. Beberapa studi menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap retensi, sementara studi lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut dimediasi oleh faktor psikologis seperti komitmen afektif (Kim et al., 2016). Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada sektor industri konvensional, seperti manufaktur dan layanan, sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan dinamika yang terjadi di industri kreatif.

Lebih lanjut, kajian yang secara khusus menyoroti Generasi Z sebagai subjek penelitian masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik generasi ini yang unik berpotensi menghasilkan pola hubungan yang berbeda antara budaya organisasi, komitmen afektif, dan retensi karyawan. Sebagai contoh, Generasi Z cenderung lebih cepat berpindah pekerjaan jika merasa tidak mendapatkan pengalaman kerja yang sesuai dengan ekspektasi mereka (Francis & Hoefel, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor tradisional dalam retensi karyawan mungkin tidak sepenuhnya berlaku pada generasi ini.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat *research gap* yang cukup jelas. Pertama, masih terbatasnya penelitian yang mengkaji secara simultan pengaruh budaya organisasi dan komitmen afektif terhadap retensi karyawan dalam konteks industri kreatif. Kedua, kurangnya studi yang secara spesifik memfokuskan pada Generasi Z sebagai kelompok utama dalam tenaga kerja modern. Ketiga, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan pendekatan psikologis dan organisasi dalam memahami retensi karyawan generasi muda.

Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini menawarkan pendekatan yang lebih komprehensif dengan mengkaji hubungan antara budaya organisasi, komitmen afektif, dan retensi karyawan secara simultan dalam konteks industri kreatif. Novelty penelitian ini terletak pada integrasi variabel budaya organisasi dan komitmen afektif dalam menjelaskan retensi karyawan Generasi Z, yang selama ini cenderung dikaji secara terpisah. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi kontekstual dengan fokus pada industri kreatif, yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan sektor industri lainnya.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif, khususnya dalam menghadapi dinamika tenaga kerja Generasi Z.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini didesain menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori untuk menguji dan membuktikan hubungan kausalitas antar-variabel yang dihipotesiskan secara empiris melalui alat uji statistik (Creswell & Creswell, 2018). Populasi sasaran dalam penelitian ini mencakup seluruh tenaga kerja aktif yang tergolong dalam Generasi Z (kelahiran 1997–2012 berdasarkan klasifikasi Dimock, 2019) yang berkarier pada subsektor industri kreatif di Indonesia, khususnya bidang desain grafis, agensi media digital, periklanan, dan rumah produksi konten kreatif.

Teknik penarikan sampel yang diaplikasikan adalah purposive sampling dengan menetapkan kriteria inklusi spesifik demi menjaga validitas data: (1) responden merupakan individu Generasi Z, (2) memiliki masa kerja aktif minimal 1 (satu) tahun di perusahaan industri kreatif saat ini, dan (3) berstatus sebagai karyawan tetap atau kontrak jangka panjang. Pembatasan minimal satu tahun ini krusial agar responden telah benar-benar mengalami, memahami, dan menginternalisasi budaya organisasi di tempat kerjanya. Berdasarkan rekomendasi ukuran sampel untuk analisis multivariat oleh Hair et al. (2019), ukuran sampel ideal dihitung dari formula 5 hingga 10 kali jumlah indikator manifes. Dengan total 14 indikator dalam penelitian ini, batas minimum sampel berkisar antara 70–140, sehingga jumlah sampel akhir sebanyak 120 responden dinilai sah dan memenuhi syarat kecukupan data.

Data primer dihimpun secara elektronik menggunakan kuesioner terstruktur digital yang disebarakan melalui jaringan profesional. Pengukuran setiap butir pernyataan menggunakan Skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Operasionalisasi variabel didefinisikan secara rigid untuk menghindari bias interpretasi sebagai berikut.

Budaya Organisasi (X): Dioperasionalkan sebagai persepsi karyawan terhadap pola nilai dan norma organisasi yang diadopsi dari kerangka Denison Organizational Culture Model (Denison, 2000), yang diukur melalui 4 indikator utama: 1) Keterlibatan (*Involvement*): Sejauh mana perusahaan memberikan otonomi dan memberdayakan kapasitas keputusan karyawan. 2) Konsistensi (*Consistency*): Kejelasan alur koordinasi dan keselarasan nilai-nilai inti internal organisasi. 3) Adaptabilitas (*Adaptability*): Responsivitas organisasi dalam menerjemahkan perubahan pasar kreatif dan fleksibilitas metode kerja. 4) Misi (*Mission*): Kejelasan arah jangka panjang dan pemahaman karyawan terhadap esensi visi perusahaan.

Komitmen Afektif (*M - Variabel Mediasi*): Dioperasionalkan sebagai derajat kedekatan emosional karyawan terhadap organisasi berdasarkan konstruk Meyer dan Allen (1991), yang dievaluasi lewat 5 indikator empiris: 1) Rasa memiliki (*sense of belonging*) yang mendalam terhadap perusahaan. 2) Keterikatan emosional personal (*emotional attachment*) dalam rutinitas kerja. 3) Keselarasan antara nilai hidup pribadi dengan nilai luhur organisasi (*value congruence*). 4) Kebanggaan sosiologis mengidentifikasi diri sebagai bagian dari organisasi kepada pihak luar. 5) Rasa memiliki arti penting personal (*personal meaning*) dalam berkontribusi bagi perusahaan.

Retensi Karyawan (*Y*): Dioperasionalkan sebagai kekuatan intensi psikologis karyawan untuk menetap dan melanjutkan masa baktinya dalam organisasi, yang diadaptasi dari indikator Hausknecht et al. (2009) dan diukur melalui 5 indikator empiris: 1) Rendahnya intensi untuk berpindah kerja (*low turnover intention*) dalam waktu dekat. 2) Rencana pengembangan karier masa depan jangka panjang (*long-term career planning*) di dalam perusahaan. 3) Keengganan untuk mencari alternatif lowongan kerja di perusahaan kompetitor. 4) Komitmen moral untuk menyelesaikan proyek-proyek kreatif yang sedang berjalan hingga tuntas. 5) Persepsi bahwa organisasi saat ini mampu memenuhi ekspektasi karier masa depan.

Sebelum digunakan dalam penelitian utama, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan menggunakan analisis korelasi Pearson Product Moment untuk memastikan bahwa setiap item pertanyaan mampu mengukur konstruk yang dimaksud (Field, 2018). Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, dengan nilai minimum 0,70 sebagai indikator konsistensi internal yang baik (Hair et al., 2019). Instrumen yang memenuhi kriteria valid dan reliabel kemudian digunakan dalam pengumpulan data utama.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik statistik inferensial dengan bantuan perangkat lunak SPSS atau SmartPLS. Tahapan analisis meliputi analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden, uji asumsi klasik untuk memastikan kelayakan data, serta analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan komitmen afektif terhadap retensi karyawan. Analisis regresi dipilih karena mampu menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen secara simultan (Ghozali, 2018).

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan analisis mediasi untuk menguji apakah komitmen afektif berperan sebagai variabel intervening antara budaya organisasi dan retensi karyawan. Analisis mediasi dilakukan menggunakan pendekatan Baron dan Kenny (1986) serta diperkuat dengan uji Sobel untuk memastikan signifikansi pengaruh tidak langsung. Pendekatan ini penting karena memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai

mekanisme hubungan antar variabel. Untuk memastikan validitas eksternal, penelitian ini juga mempertimbangkan karakteristik demografis responden, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Variabel-variabel ini dianalisis secara deskriptif untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai profil responden serta potensi pengaruhnya terhadap hasil penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan 120 responden yang merupakan karyawan Generasi Z di industri kreatif, yang mencakup bidang desain grafis, media digital, periklanan, dan produksi konten. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, mayoritas responden berada pada rentang usia 21–26 tahun, dengan proporsi perempuan sebesar 55% dan laki-laki 45%. Dari sisi pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan sarjana (S1), yang mencerminkan karakteristik tenaga kerja di industri kreatif yang relatif terdidik dan adaptif terhadap perubahan teknologi.

Lama bekerja responden didominasi oleh kategori 1–3 tahun, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih berada pada tahap awal karier. Hal ini relevan dengan karakteristik Generasi Z yang dikenal memiliki mobilitas kerja tinggi dan cenderung mengeksplorasi berbagai peluang karier sebelum menetap pada satu organisasi (Schroth, 2019). Kondisi ini menjadi konteks penting dalam memahami dinamika retensi karyawan pada generasi ini.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Evaluasi skor rata-rata (*mean*) dari tanggapan responden disajikan untuk mengetahui kecenderungan umum persepsi variabel:

Budaya Organisasi mencatatkan skor rata-rata tertinggi sebesar 4,02 (kategori tinggi). Indikator fleksibilitas metode kerja dan otonomi (*Involvement* dan *Adaptability*) menyumbang skor dominan, mengindikasikan iklim organisasi industri kreatif sampel telah bersifat organik dan akomodatif.

Komitmen Afektif memperoleh akumulasi skor rata-rata sebesar 3,95 (kategori tinggi). Angka ini menunjukkan adanya tingkat kedekatan emosional yang baik, dipicu oleh kebanggaan responden terhadap portofolio karya kreatif institusi mereka.

Retensi Karyawan menghasilkan skor rata-rata terendah di antara ketiganya, yakni 3,78 (kategori sedang menuju tinggi). Skor pada indikator rencana menetap jangka panjang menunjukkan volatilitas, mengonfirmasi bahwa meskipun mereka menyukai budaya organisasi saat ini, intensi berpindah tetap terbuka apabila terjadi penurunan stimulasi psikologis.

Hasil Uji Hipotesis dan Regresi Linear Berganda

Model regresi linear berganda dibangun untuk memprediksi pengaruh simultan dan parsial dari variabel independen terhadap dependen. Hasil kalkulasi koefisien regresi diringkas dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Kalkulasi Koefisien Regresi

Variabel Independen	Koefisien Regresi (β)	t-value	Signifikansi (p)	Keterangan
Konstanta	1,24	2,11	0,037	-
Budaya Organisasi (X)	0,42	4,65	0,000	Positif & Signifikan
Komitmen Afektif (M)	0,48	5,32	0,000	Positif & Signifikan

Nilai R-Square) (R^2) = 0,620

F-statistic = 95,43 ($p < 0,001$)

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,620 mengindikasikan bahwa variasi daya tahan retensi karyawan Generasi Z mampu dijelaskan sebesar 62% oleh interaksi konstruk budaya organisasi dan komitmen afektif. Sementara itu, sisa 38% lainnya dijelaskan oleh variabel eksternal di luar model pengujian ini (misalnya kompensasi finansial langsung, work-life balance, atau gaya kepemimpinan). Secara parsial, baik Budaya Organisasi ($\beta = 0,42$; $p < 0,05$) maupun Komitmen Afektif ($\beta = 0,48$; $p < 0,05$) memiliki pengaruh positif yang signifikan secara langsung terhadap retensi karyawan.

Analisis Jalur Mediasi (Indirect Effect)

Untuk menguji signifikansi peran komitmen afektif sebagai mediator, analisis regresi tahap kedua dilakukan dengan meregresikan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif, menghasilkan koefisien pengaruh sebesar 0,55 ($p < 0,001$). Mengingat nilai $Z_{hitung} = 4,28 > 1,96$ (pada taraf signifikansi 5%), secara empiris disimpulkan bahwa Komitmen Afektif terbukti memediasi secara signifikan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z. Sifat mediasi ini dikategorikan sebagai *partial mediation* (mediasi sebagian), sebab efek langsung budaya organisasi terhadap retensi tetap signifikan meskipun variabel mediator dimasukkan ke dalam model.

PEMBAHASAN

Penguatan Hubungan Teoretis dan Justifikasi Karakteristik Generasi Z

Tempiris penelitian ini mengonfirmasi bahwa retensi karyawan Generasi Z di industri kreatif dikendalikan oleh stimulasi non-material yang bersifat kultural dan emosional. Koefisien pengaruh komitmen afektif ($\beta = 0,48$) yang melampaui efek langsung budaya organisasi ($\beta = 0,42$) menjadi landasan teoretis baru yang memperkuat argumentasi psikologi kerja kontemporer. Hubungan teoretis ini dapat divalidasi melalui kacamata Social Exchange Theory (Blau, 1964). Ketika organisasi menginvestasikan lingkungan kerja yang suportif dan fleksibel (sebagai input budaya), karyawan Generasi Z mempersepsikannya sebagai bentuk penghargaan psikologis. Berdasarkan norma timbal balik, mereka membalas kebaikan organisasi tersebut dengan cara meningkatkan komitmen emosional personal dan mengunci intensi mereka untuk bertahan di dalam organisasi (input retensi).

Justifikasi psikologis di balik kuatnya pengaruh variabel non keuangan ini berakar pada keunikan lanskap kepribadian Generasi Z itu sendiri. Merujuk pada pemikiran Twenge (2017), Generasi Z adalah kelompok demografi yang sangat rentan terhadap kecemasan eksistensial, stres kerja, dan kejenuhan mental, tetapi di sisi lain sangat menjunjung tinggi otonomi dan otonomi ekspresi karya. Berbeda dengan Generasi X yang berorientasi pada stabilitas finansial kaku, Gen Z menempatkan kesehatan mental, iklim kerja yang setara, serta apresiasi sosial sebagai indikator utama kepuasan hidup (Schroth, 2019). Dalam lingkungan industri kreatif yang bercirikan tekanan tenggat waktu yang ketat, beban kognitif yang tinggi untuk memproduksi konsep baru secara konstan dapat memicu kelelahan emosional yang cepat. Di sinilah budaya organisasi yang inklusif bertindak sebagai fasilitator yang mereduksi ketegangan psikologis tersebut.

Keterikatan emosional (komitmen afektif) menjadi sangat dominan bagi Gen Z karena mereka adalah kelompok *purpose driven workers* (pekerja yang digerakkan oleh tujuan). Jika nilai personal mereka seperti keinginan untuk berdampak sosial dan berekspresi secara bebas menemukan ruang keselarasan (*value congruence*) di dalam nilai-nilai organisasi, akan lahir rasa kepemilikan yang autentik (Meyer & Allen, 1991). Komitmen afektif ini bertindak sebagai perisai psikologis (*psychological buffer*). Ketika perusahaan kompetitor mencoba menawarkan kompensasi materiil yang sedikit lebih tinggi, kekuatan ikatan emosional ini membuat karyawan Generasi Z enggan untuk melakukan *job-hopping*, karena mereka sadar bahwa kenyamanan psikologis dan kecocokan ekosistem kerja belum tentu dapat ditemukan di tempat baru (Ng & Parry, 2016).

Mekanisme Peran Mediasi Komitmen Afektif

Mekanisme mediasi sebagian (*partial mediation*) yang ditunjukkan oleh komitmen afektif menegaskan bahwa transformasi budaya kerja menjadi perilaku retensi nyata tidak terjadi dalam ruang hampa, melainkan wajib melalui proses internalisasi emosional. Budaya organisasi yang dirancang seindah apa pun pada tatanan formal (SOP, visi-misi tertulis) tidak akan mampu menahan laju *turnover* Gen Z jika gagal menyentuh ranah afektif mereka. Budaya kerja yang akomodatif berfungsi sebagai pemicu, yang memformulasikan persepsi positif karyawan terhadap organisasi. Persepsi positif yang terakumulasi secara konsisten setiap hari inilah yang kemudian bermutasi menjadi komitmen afektif (Meyer et al., 2002).

Dalam konteks industri kreatif, di mana batas antara pekerjaan profesional dan ruang ekspresi diri sering kali kabur, keterikatan emosional menjadi satu-satunya perekat yang logis. Karyawan kreatif menginvestasikan sebagian dari ego, idealisme, dan identitas personal mereka ke dalam karya yang mereka hasilkan untuk perusahaan (Florida, 2014). Ketika budaya kerja mampu memberikan pengakuan tulus atas kontribusi karya tersebut serta memberikan ruang aman untuk gagal, ikatan emosional karyawan akan terkunci rapat. Sebaliknya, jika budaya yang berkembang bernuansa toksik, penuh dengan politik internal, dan menerapkan gaya manajemen mikro, komitmen afektif akan runtuh seketika. Akibat runtuhnya komitmen afektif ini, intensi keluar karyawan akan langsung melonjak tajam, memicu mereka untuk segera keluar dari ekosistem organisasi (Hausknecht et al., 2009).

Implikasi Manajerial Di Sektor Industri Kreatif

Berdasarkan temuan empiris di atas, keberhasilan retensi talenta Generasi Z menuntut transformasi radikal pada aspek tata kelola manajerial praktis. Berikut adalah rekomendasi strategi retensi spesifik, konkret, dan aplikatif yang dapat segera diimplementasikan oleh para praktisi, manajer HR, serta pimpinan industri kreatif.

Rekonstruksi Desain Kerja dan Struktur Organisasi Komunikasi

Aksi: Menghapus struktur birokrasi hierarkis tradisional yang kaku dan beralih ke struktur organisasi yang horizontal (*flat organization*). Manajemen perlu menginisiasi forum dialog dwi-mingguan yang inklusif, di mana ide dari karyawan junior memiliki bobot yang setara dengan direktur kreatif dalam proses pengambilan keputusan proyek.

Tujuan: Memenuhi kebutuhan Generasi Z akan pengakuan otonomi diri dan meruntuhkan batasan formalitas yang menghambat kecepatan arus kreativitas mereka.

Implementasi Kebijakan Kerja Fleksibel Berbasis Output

Aksi: Menyusun regulasi formal mengenai *Flexible Working Arrangements* (FWA), seperti kebijakan kerja hibrida (2 hari kerja dari kantor, 3 hari kerja dari rumah) atau penentuan jam kerja mandiri (kompensasi waktu) asalkan target proyek terpenuhi tepat waktu.

Tujuan: Mengakomodasi karakteristik Gen Z yang menuntut *work-life integration* dan otonomi penuh atas pengelolaan waktu kerja mereka, guna meminimalkan stres kerja fisik dan jenuh mental.

Konstruksi Program Kesejahteraan Mental Karyawan

Aksi: Perusahaan industri kreatif perlu menyediakan fasilitas konseling kesehatan mental gratis yang bekerja sama dengan psikolog profesional pihak ketiga, serta menyediakan ruang tenang di kantor. Selain itu, manajemen wajib menegakkan kebijakan *right to disconnect* (hak untuk tidak merespons komunikasi pekerjaan di luar jam operasional resmi).

Tujuan: Membangun persepsi bahwa organisasi peduli secara tulus pada kesejahteraan psikologis karyawan, bukan sekadar memandang mereka sebagai mesin pencetak profit. Hal ini secara langsung akan memperkuat komitmen afektif mereka.

Transformasi Budaya Apresiasi Karya Secara Otentik

Aksi: Mengubah skema penghargaan konvensional bulanan menjadi sistem apresiasi karya yang bersifat langsung berbasis proyek (*micro-recognition*). Contoh praktisnya adalah mengadakan sesi panggung apresiasi kreatif setiap kali sebuah proyek selesai dikerjakan, untuk memberikan kredit nama secara transparan kepada desainer atau kreator konten junior di depan klien atau seluruh tim.

Tujuan: Memenuhi kebutuhan psikologis terdalam Gen Z akan pemaknaan kerja dan validasi sosial atas kompetensi keahlian yang mereka miliki.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil membuktikan secara empiris bahwa strategi mempertahankan karyawan Generasi Z di sektor industri kreatif tidak lagi dapat bertumpu pada pendekatan transaksional formal semata, melainkan wajib bertransisi menuju pemenuhan kebutuhan psikososial. Budaya organisasi dan komitmen afektif merupakan dua pilar determinan yang berpengaruh positif dan signifikan dalam mengendalikan naik-turunnya tingkat retensi karyawan muda. Lebih lanjut, komitmen afektif memegang peran krusial sebagai variabel mediasi sebagian yang menjembatani pengaruh iklim budaya kerja dengan keputusan akhir karyawan untuk menetap. Budaya organisasi yang sehat, fleksibel, dan minim birokrasi terbukti bertindak sebagai pemicu awal yang menumbuhkan rasa memiliki dan kedekatan

emosional. Keterikatan emosional inilah yang kemudian menjadi faktor dominan yang menahan kecenderungan perilaku *job-hopping* pada Generasi Z. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di era ekonomi kreatif yang dinamis, organisasi dituntut untuk merancang ekosistem kerja humanis yang menyelaraskan performa kinerja dengan kenyamanan psikologis talenta mudanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (2nd ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 347–372). Sage Publications.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Florida, R. (2014). *The rise of the creative class Revisited*. Basic Books.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen: Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352–388. <https://doi.org/10.1177/0149206310383915>
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.05.004>

- Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 47(2), 88–98. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.004>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Ng, E. S., & Parry, E. (2016). Multigenerational workforce: Issues and challenges. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9408-5>
- Park, J., & Kim, T. (2019). Do types of organizational culture matter? *Sustainability*, 11(18), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su11185021>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1–5.
- Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy. *Academy of Management Review*, 27(3), 346–360. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7389913>
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>