

---

---

## KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH KOMPENSASI DAN FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP RETENSI KARYAWAN GENERASI Z TANGERANG

Reyliane Oklayedwi Candraniawati  
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara  
reyliaeanne@gmail.com

Carunia Mulya Firdausy  
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara  
caruniaf@pps.untar.ac.id (*corresponding author*)

*Masuk: 17-11-2025, revisi: 03-12-2025, diterima untuk diterbitkan: 06-12-2025*

---

**Abstract:** This study aims to examine the influence of compensation and work flexibility on employee retention, with organizational commitment as a mediating variable among Generation Z employees in Tangerang. To obtain the data, we distributed questionnaires to 150 Generation Z employees working in the Tangerang area. Method used to analyze the data was by applying Structural Equation Modeling based on Partial Least Square (PLS) using SmartPLS 4.0 software. The findings indicate that compensation and work flexibility exert a positive but insignificant influence on organizational commitment and employee retention. Organizational commitment also does not have a significant indirect effect to mediate the relationship between compensation and work flexibility toward retention. These results suggest that retention strategies for Generation Z is directly affected by compensation and work flexibility. Non-organizational commitment, however, has no indirect effect to mediate the relationship between compensation and work flexibility toward retention of Gen Z employees. This study offers theoretical contributions to the development of human resource management literature and provides practical recommendations for organizations in designing retention policies for gen Z employees.

**Keywords:** Compensation, Work Flexibility, Organizational Commitment, Employee Retention, Generation Z

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi dan fleksibilitas kerja terhadap retensi karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Tangerang. Untuk memperoleh data, kuesioner didistribusikan kepada 150 karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Tangerang. Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan perangkat lunak *SmartPLS* 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan fleksibilitas kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dan retensi karyawan. Komitmen organisasi juga tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan dalam memediasi hubungan antara kompensasi dan fleksibilitas kerja terhadap retensi. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi retensi bagi Generasi Z lebih dipengaruhi secara langsung oleh kompensasi dan fleksibilitas kerja. Sementara itu, komitmen organisasi tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kompensasi dan fleksibilitas kerja terhadap retensi karyawan Generasi Z. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia serta menawarkan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan retensi yang efektif bagi karyawan Generasi Z.

**Kata Kunci:** Kompensasi, Fleksibilitas Kerja, Komitmen Organisasi, Retensi Karyawan, Generasi Z

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Retensi karyawan tidak hanya berperan dalam menjaga kontinuitas operasional organisasi, tetapi juga berpengaruh terhadap efektivitas biaya rekrutmen, pelatihan, serta stabilitas kinerja jangka panjang (Septiani et al., 2021; Pertiwi & Supartha, 2021). Oleh karena itu, retensi karyawan penting diperhatikan khususnya bagi generasi Z. Hal ini karena generasi Z memiliki karakteristik dan ekspektasi pekerjaan yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal keseimbangan kehidupan kerja, fleksibilitas, dan penghargaan yang adil atas kontribusi mereka (Haddad et al., 2023).

Dari hasil Survei JakPat (2024), ditunjukkan bahwa retensi kerja generasi Z yang cenderung singkat. Dari total pekerja generasi Z yang disurvei, sebanyak 31% responden bertahan bekerja selama 1–2 tahun dan 19% bahkan kurang dari satu tahun. Alasan karyawan generasi Z tidak bertahan bekerja lebih 2 tahun diungkapkan karena lingkungan kerja yang tidak nyaman (59%), *non-flexible working schedule* (49%), dan *relative low working compensation* (42%). Data tersebut memperlihatkan kompensasi dan fleksibilitas kerja merupakan dua faktor yang tidak dapat diabaikan dalam mempertahankan karyawan generasi Z (Sorn et al., 2023; Putra & Mardikaningsih, 2021). Survei DataIndonesia.id (2023) juga menunjukkan bahwa 44,3% generasi Z mengutamakan gaji dan karier yang stabil, sedangkan 41,67% menjadikan kondisi keuangan yang aman sebagai prioritas. Hal ini menegaskan bahwa aspek finansial tetap menjadi fondasi penting bagi generasi Z dalam menilai kualitas pengalaman kerja mereka, mencakup tidak hanya nominal gaji, tetapi juga keadilan distribusi, transparansi kebijakan, dan peluang pengembangan karier.

Selain kompensasi, fleksibilitas kerja berkembang sebagai kebutuhan utama generasi Z dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif. *Work flexibility* bukan sekadar pengaturan waktu atau lokasi kerja, tetapi juga menyangkut otonomi dalam mengelola ritme kerja sesuai gaya dan preferensi individu. Studi (Hashmi et al., 2023) serta (Isni et al., 2022) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berkontribusi terhadap *work-life balance*, kepuasan kerja, dan keputusan retensi. Deloitte (2023) dari hasil penelitiannya pada generasi Z di Asia Tenggara menambahkan bahwa model *hybrid* atau *remote working* sebagai cara menjaga harmoni antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Sebagian studi menemukan pengaruh signifikan kompensasi terhadap retensi (Suprayitno, 2024; Pertiwi & Supartha, 2021), sementara penelitian lain menegaskan bahwa hubungan tersebut dapat melemah ketika dimediasi kepuasan kerja atau *organizational engagement* (Chen et al., 2023). Dengan mempertimbangkan hasil penelitian yang tidak seragam tersebut, diperlukan kajian lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan generasi Z. Adapun fokus analisis penelitian ini difokuskan pada karyawan generasi Z pada perusahaan di wilayah Tangerang. Dipilihnya wilayah Tangerang antarlain karena wilayah ini didominasi industri padat karya dengan mobilitas tenaga kerja tinggi. Diharapkan dengan penelitian ini, faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan gen Z menjadi lebih komprehensif dan tajam sehingga memudahkan bagi industri untuk merumuskan kebijakan dalam mempertahankan karyawan generasi Z khususnya.

### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan fleksibilitas kerja terhadap komitmen organisasi, serta untuk menguji bagaimana komitmen organisasi berperan dalam memengaruhi retensi karyawan generasi Z di Tangerang. Penelitian ini juga bertujuan menilai pengaruh langsung kompensasi dan fleksibilitas kerja terhadap retensi, sekaligus menguji peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan fleksibilitas kerja terhadap retensi karyawan generasi Z. Dengan demikian, penelitian ini memberikan pemahaman komprehensif mengenai faktor-faktor utama yang memengaruhi komitmen dan retensi generasi Z di lingkungan kerja.

## TINJAUAN PUSTAKA

### TEORI DASAR

Tinjauan pustaka dalam penelitian ini didasarkan pada Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory/SET*) yang dikembangkan oleh Homans (1958), Blau (1964), dan Emerson (1976), yang menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran yang bersifat timbal balik, di mana individu akan memberikan respons positif ketika mereka menerima perlakuan positif dari pihak lain. Dalam konteks hubungan kerja, kompensasi yang adil dan fleksibilitas kerja yang memadai dipandang sebagai bentuk “reward” atau perlakuan positif yang diberikan organisasi kepada karyawan. Ketika kompensasi dinilai sesuai dengan kontribusi dan kebutuhan finansial, karyawan menafsirkan hal tersebut sebagai pengakuan terhadap nilai diri mereka, sehingga muncul kewajiban moral untuk membalas dengan meningkatkan keterikatan psikologis kepada organisasi. Demikian pula, fleksibilitas kerja memberikan ruang otonomi dan kepercayaan yang sangat dihargai oleh Generasi Z, sehingga memperkuat persepsi dukungan organisasi dan menciptakan hubungan sosial yang positif. Kedua bentuk perlakuan positif ini, dalam kerangka SET, memicu perkembangan komitmen organisasi yang berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kompensasi dan fleksibilitas terhadap keputusan karyawan untuk bertahan. Komitmen yang terbentuk kemudian menjadi dasar perilaku retensi karena karyawan merasa memiliki hubungan emosional, rasa memiliki, dan tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam organisasi. Dengan demikian, model penelitian ini dijelaskan sepenuhnya oleh alur logis teori pertukaran sosial, yaitu bahwa kompensasi dan fleksibilitas kerja sebagai stimulus positif dari organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi sebagai bentuk timbal balik, yang selanjutnya mendorong retensi karyawan Generasi Z. Berikut definisi dari masing-masing variabel penelitian.

### Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang mereka berikan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta menurunkan niat untuk berpindah kerja (Pertiwi & Supartha, 2021). Generasi Z menilai kompensasi tidak hanya dari aspek nominal, tetapi juga dari persepsi keadilan, transparansi, dan kesempatan pengembangan diri (Sorn et al., 2023). Oleh karena itu, kompensasi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat penghargaan, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun loyalitas dan memperkuat komitmen terhadap organisasi.

### Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja menggambarkan kemampuan organisasi memberikan kebebasan bagi karyawan untuk menyesuaikan waktu, tempat, atau cara bekerja sesuai kebutuhan individu. Bagi generasi Z, fleksibilitas merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja (Isni et al., 2022). Survei Deloitte (2023) menunjukkan bahwa sebagian besar generasi Z di Asia Tenggara menganggap fleksibilitas sebagai salah satu faktor utama dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Dengan demikian, fleksibilitas kerja dapat meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan apabila didukung oleh sistem kerja yang jelas dan komunikasi yang efektif (Hashmi et al., 2023).

### Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menunjukkan sejauh mana karyawan memiliki rasa keterikatan emosional, tanggung jawab moral, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas dan dedikasi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi (Meyer & Allen, 1990). Dalam konteks generasi Z, komitmen sering kali terbentuk melalui rasa dihargai, lingkungan kerja yang inklusif, dan peluang pengembangan diri (Haddad et al., 2023). Komitmen yang kuat menjadi faktor penting

yang menjembatani hubungan antara kebijakan organisasi, seperti kompensasi dan fleksibilitas kerja, terhadap keputusan karyawan untuk bertahan.

### **Retensi Karyawan**

Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas dalam jangka waktu tertentu. Tingkat retensi yang tinggi menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memenuhi kebutuhan karyawan (Pertwi & Supartha, 2021). Generasi Z memiliki kecenderungan berpindah kerja yang tinggi karena mencari pengalaman baru, fleksibilitas, dan makna dalam pekerjaan (Suprayitno, 2024). Oleh karena itu, strategi retensi yang efektif perlu memperhatikan faktor kompensasi, fleksibilitas, serta komitmen organisasi agar dapat menyesuaikan diri dengan karakteristik dan preferensi generasi muda di era modern ini.

## **KAITAN ANTAR VARIABEL, HIPOTESISI DAN MODEL PENELITIAN**

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi**

Kompensasi yang diberikan secara adil, transparan, dan sebanding dengan kontribusi karyawan memiliki peran penting dalam membentuk pengalaman kerja yang positif. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima sesuai dengan usaha, keterampilan, dan tanggung jawab yang mereka berikan, muncul persepsi bahwa organisasi menghargai keberadaan serta kontribusi mereka. Persepsi penghargaan ini kemudian berkembang menjadi rasa puas yang berkelanjutan dan menciptakan ikatan psikologis yang lebih kuat antara individu dan tempat kerja. Dalam konteks generasi Z, kompensasi tidak hanya dipahami sebagai angka dalam slip gaji, tetapi juga sebagai bentuk validasi atas nilai diri dan pencapaian profesional. Mereka menilai kompensasi melalui keadilan internal, konsistensi, serta kejelasan mekanisme penilaian kinerja. Ketika aspek-aspek tersebut terpenuhi, karyawan cenderung merasa lebih aman, dihargai, dan termotivasi untuk berkontribusi lebih jauh. Rasa dihargai ini mendorong munculnya keterikatan emosional yang berfungsi sebagai fondasi awal dari *organizational commitment* (Pertwi & Supartha, 2021; Chen et al., 2023).

**H1:** Kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Fleksibilitas kerja yang memungkinkan karyawan menyesuaikan jadwal, lokasi, maupun cara bekerja memberikan ruang bagi mereka untuk mencapai keseimbangan antara tuntutan profesional dan kebutuhan pribadi. Kebijakan yang memberi otonomi semacam ini menciptakan pengalaman kerja yang lebih manusiawi, karena karyawan dapat mengatur ritme kerja sesuai kondisi dan preferensi mereka. Ketika organisasi memberi kepercayaan dan keleluasaan tersebut, muncul perasaan bahwa perusahaan memahami kebutuhan individu dan tidak hanya berfokus pada produktivitas semata. Bagi generasi Z, fleksibilitas menjadi salah satu aspek penting dalam memilih serta mempertahankan pekerjaan, karena mereka mengutamakan keseimbangan hidup dan kebebasan dalam menjalankan tugas. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, karyawan akan merasakan kenyamanan psikologis yang berdampak pada meningkatnya rasa memiliki terhadap organisasi (Isni et al., 2022; Hashmi et al., 2023).

**H2:** Fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan**

Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Ketika individu merasa terhubung dengan nilai, tujuan, dan lingkungan kerja organisasi, muncul motivasi untuk terus berkontribusi dan bertahan dalam jangka panjang. Komitmen yang tinggi menurunkan niat untuk berpindah, karena karyawan merasa bagian dari organisasi serta memiliki hubungan psikologis yang kuat. Dalam konteks generasi Z, komitmen terbangun melalui lingkungan kerja yang inklusif, peluang berkembang, serta perlakuan yang adil (Meyer & Allen, 1990; Haddad et al., 2023).

**H3:** Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan**

Kompensasi yang memadai berperan penting dalam membentuk keputusan karyawan untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Ketika perusahaan menyediakan *competitive compensation* yang sejalan dengan beban kerja, keterampilan, serta harapan generasi muda, rasa puas dan aman secara finansial meningkat. Kondisi tersebut menurunkan kecenderungan untuk mencari peluang kerja lain karena karyawan merasa kebutuhan dasar dan tujuan kariernya terpenuhi. Bagi generasi Z, kompensasi tidak hanya bernilai sebagai pendapatan, tetapi juga sebagai indikator penghargaan dan pengakuan atas kontribusi mereka. Semakin baik persepsi mereka terhadap kompensasi, semakin besar kemungkinan mereka mempertahankan hubungan kerja (Sorn et al., 2023; Suprayitno, 2024).

**H4:** Kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

### **Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Retensi Karyawan**

Fleksibilitas kerja memberikan ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan tanggung jawab profesional dengan kehidupan pribadi, sehingga menciptakan keseimbangan yang lebih stabil. Ketika organisasi menyediakan kebijakan yang memungkinkan variasi dalam waktu, tempat, atau metode bekerja, tingkat kenyamanan dan kepuasan meningkat. Generasi Z sangat menghargai kebebasan dalam mengatur ritme kerja mereka, sehingga fleksibilitas menjadi faktor yang dapat memperkuat keinginan untuk tetap bertahan. Fleksibilitas yang dijalankan dengan baik juga membangun citra positif organisasi sebagai tempat kerja yang adaptif dan modern (Naz et al., 2020; Deloitte, 2023).

**H5:** Fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan melalui Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dihipotesiskan berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kompensasi dan fleksibilitas kerja terhadap retensi karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diberi kebebasan, mereka akan mengembangkan keterikatan emosional yang pada akhirnya mendorong keputusan untuk bertahan (Chen et al., 2023). Karyawan yang menilai kompensasi mereka adil bukan hanya cenderung puas secara finansial, tetapi juga merasa “punya hubungan” dengan organisasi. Hubungan emosional ini termanifestasi sebagai komitmen organisasi, yang kemudian menurunkan niat keluar. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat bertindak sebagai mediator yang menghubungkan kompensasi (atau dukungan organisasi yang dirasakan) dengan retensi (Arasanmi & Krishna, 2019; Pertiwi & Supartha, 2021; Ekhsan & Sari, 2022).

**H6:** Kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi pada Generasi Z di Tangerang.

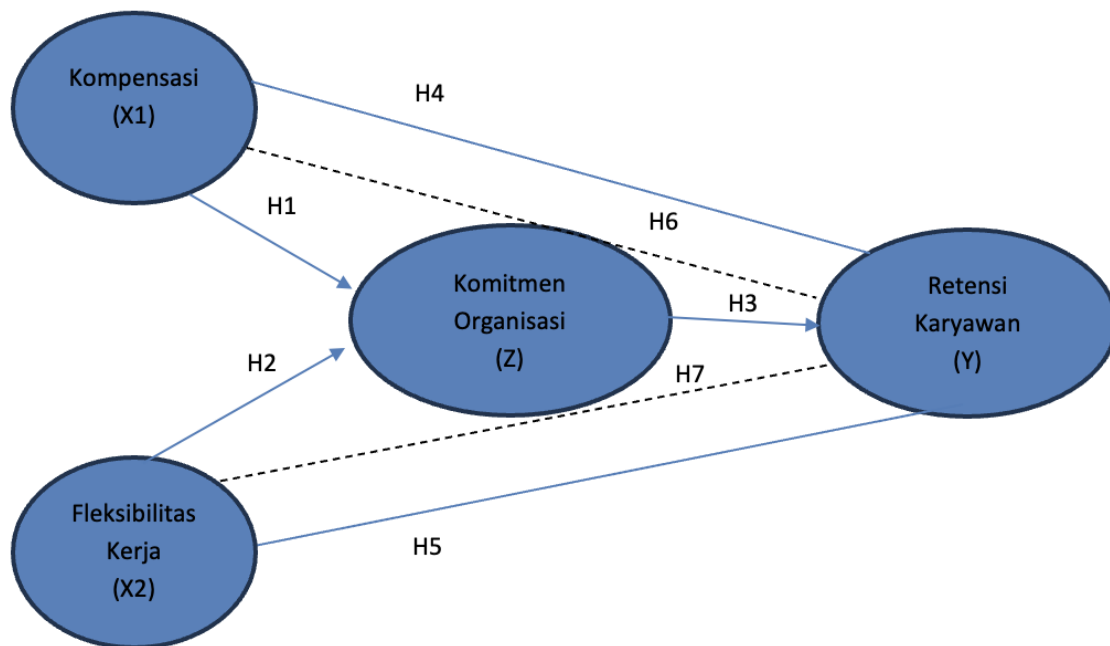
### **Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Retensi Karyawan melalui Komitmen Organisasi**

Fleksibilitas kerja menciptakan rasa dihargai, otonomi, dan keseimbangan hidup. Hal ini meningkatkan keterikatan emosional karyawan pada organisasi (komitmen afektif), yang kemudian menekan keinginan untuk pergi dan mendorong keputusan bertahan (Naz et al., 2020; Ongaki, 2019; Oyewobi & Oke, 2020). Dengan kata lain, fleksibilitas kerja tidak hanya berpengaruh langsung pada retensi, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan komi

**H7:** Fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi pada Generasi Z di Tangerang.

Berikut ini adalah model penelitian berdasarkan uraian hubungan antar variabel sebelumnya:

**Gambar 1**  
**Model Penelitian**



Sumber: Peneliti (2025)

**METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional untuk menguji pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas kerja terhadap Retensi Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Tangerang pada tahun 2025. Pendekatan yang digunakan bersifat *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan sekali melalui kuesioner daring (*Google Form*) yang diisi langsung oleh responden. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan membagikan tautan *Google Form* melalui media sosial seperti *Instagram*, *WhatsApp*, dan komunitas pekerja muda Tangerang. Responden berasal dari beragam sektor industri, seperti manufaktur, logistik, ritel, dan jasa layanan, dengan posisi mulai dari staf administrasi, operator, customer service, analis, hingga staf kantor.

Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria:

1. termasuk Generasi Z.
2. sedang atau pernah bekerja.
3. berdomisili dan bekerja di wilayah Tangerang.

Penentuan jumlah sampel mengacu pada Hair (2020) yang mensyaratkan minimal lima responden per indikator. Dengan total 25 indikator, diperlukan sedikitnya 125 responden, sehingga jumlah tersebut dianggap memadai untuk analisis multivariat dalam model mediasi.

Untuk mengukur indikator setiap variabel digunakan skala Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju).

**Tabel 1**  
**Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Indikator	Kode	Referensi
Kompensasi	Saya mendapat fasilitas kesehatan dan keluarga	KP6	(Mardhani, K. K., & Kartika Dewi, A. S., 2022)
	Saya mendapat fasilitas untuk bekerja	KP7	
Fleksibilitas Kerja	Tidak ada tuntutan terhadap durasi pekerjaan	FK1	(Pricilla, L., & Octaviani, I. S., 2024)
	Durasi kerja dapat disesuaikan sesuai ketentuan	FK2	
Komitmen Organisasi	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi	KO2	(Arasanmi, C. N., & Krishna, A., 2019)

	Meninggalkan organisasi merupakan risiko besar bagi saya	KO3	
	Saya memperoleh banyak manfaat jika tetap di organisasi	KO4	
Retensi Karyawan	Saya memiliki ikatan kuat pada perusahaan	RK1	(Mardhani, K. K., & Kartika Dewi, A. S., 2022)
	Perusahaan ini seperti keluarga bagi saya	RK3	
	Saya berharap tetap bekerja hingga pensiun	RK4	
	Saya bertahan karena peluang karier yang adil	RK5	

Sumber: Peneliti (2025)

Metode analisis data menggunakan PLS-SEM. Urutan dalam analisis menggunakan SEM-PLS melalui SmartPLS 4.0 dilakukan dua tahap:

#### 1. Evaluasi *Outer Model*

Menilai validitas dan reliabilitas indikator menggunakan indikator: *outer loading*, AVE, HTMT, *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability*. Validitas konvergen dievaluasi melalui *outer loading* dan AVE dengan kriteria loading > 0.70 dan AVE > 0.50. Validitas diskriminan dinilai menggunakan HTMT dengan nilai < 0.90. Reliabilitas konstruk dinilai menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dengan nilai > 0.70 sebagai indikator reliabilitas yang baik.

#### 2. Evaluasi *Inner Model*

Menguji hubungan struktural melalui nilai  $R^2$ ,  $f^2$ , *path coefficient*, serta signifikansi hasil *bootstrapping*. Pengujian hipotesis menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 0.05$ , dengan kriteria *t-statistics* > 1.96 dan *p-value* < 0.05. Analisis ini memungkinkan peneliti memahami pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel serta mekanisme psikologis yang membentuk retensi tenaga kerja muda di Tangerang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden penelitian berjumlah 150 orang dan seluruh data dinyatakan layak digunakan. Mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 96 orang (64%) dan laki-laki 54 orang (36%). Rentang usia didominasi oleh kelompok 24–27 tahun sebanyak 95 orang (63%), sisanya berusia 20–23 tahun sebanyak 55 orang (37%). Dari sisi pengalaman kerja, responden dengan masa kerja lebih dari 3 tahun merupakan kelompok terbesar yaitu 60 orang (40%), disusul pengalaman 2–3 tahun sebanyak 42 orang (28%), pengalaman 1–2 tahun sebanyak 37 orang (25%), dan kurang dari 1 tahun sebanyak 11 orang (7%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan tenaga kerja muda dengan paparan lingkungan kerja modern, sehingga relevan dianalisis dalam konteks retensi generasi Z.

### Hasil uji Validitas Instrumen

#### Hasil uji *Convergent Validity*

Hasil pengujian validitas konvergen dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan memiliki nilai *factor loading* di atas 0,70 (Tabel 2) ini berarti setiap indikator mampu merepresentasikan variabel latennya dengan baik. Uji *convergent validity* dilakukan untuk menilai hubungan antara variabel laten (kompensasi, fleksibilitas kerja, komitmen organisasi, dan retensi karyawan) dengan indikator penyusunnya.

**Tabel 2**

#### **Hasil Uji *Convergent Validity (Outer Loading)***

Variabel	Indikator	Loading
Kompensasi (X1)	KP6	0,750
	KP7	0,945
Fleksibilitas Kerja (X2)	FK1	0,871
	FK2	0,931
Komitmen Organisasi (Z)	KO2	0,784
	KO3	0,829

	KO4	0,801
	RK1	0,791
Retensi Karyawan (Y)	RK3	0,930
	RK4	0,915
	RK5	0,889

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.0, seluruh indikator pada variabel Kompensasi (X1) menunjukkan nilai *loading* antara 0,750 hingga 0,945. Variabel Fleksibilitas Kerja (X2) memiliki nilai *loading* dalam kisaran 0,871 hingga 0,931, sedangkan variabel Komitmen Organisasi (Z) menunjukkan nilai *loading* antara 0,784 hingga 0,829. Untuk variabel Retensi Karyawan (Y), nilai *loading* berkisar antara 0,791 hingga 0,930. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa seluruh indikator memiliki kontribusi yang kuat terhadap konstruksinya masing-masing, serta telah memenuhi batas minimal nilai *standardized loading factor*  $\geq 0,70$  sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2020). Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid secara konvergen dan layak digunakan dalam analisis model penelitian ini karena mampu menggambarkan konstruk teoretis secara konsisten dan representatif.

### Hasil uji *Average Variance Extracted* (AVE)

Tabel 3

#### Hasil uji *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
Kompensasi (X1)	0,727
Fleksibilitas Kerja (X2)	0,813
Komitmen Organisasi (Z)	0,643
Retensi Karyawan (Y)	0,731

Sumber: Peneliti (2025)

AVE dapat dikatakan memenuhi syarat ketika nilai AVE  $> 0,5$ . Dalam penelitian ini hasil AVE, Kompensasi (0,727), Fleksibilitas Kerja (0,813), Komitmen Organisasi (0,643), Retensi Karyawan (0,731), sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terdapat nilai AVE  $< 0,5$  pada kelima variabel.

### Hasil uji Reliabilitas Instrumen

#### Composite reliability dan Cronbach's Alpha

Data dianggap dapat dipercaya apabila nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*  $> 0,7$ . Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria tersebut.

Tabel 4

#### Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kompensasi (X1)	0,840	0,659
Fleksibilitas Kerja (X2)	0,896	0,774
Komitmen Organisasi (Z)	0,844	0,726
Retensi Karyawan (Y)	0,915	0,876

Sumber: Peneliti (2025)

Pada variabel Kompensasi (X1), nilai *Composite Reliability* sebesar 0,840 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,659. Variabel Fleksibilitas Kerja (X2) memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,896 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,774. Sementara itu, variabel Komitmen Organisasi (Z) menunjukkan nilai *Composite Reliability* sebesar 0,844 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,726. Terakhir, variabel Retensi Karyawan (Y) memiliki nilai

*Composite Reliability* sebesar 0,915 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,876. Berdasarkan hasil tersebut, diketahui bahwa terdapat satu variabel yang memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih kecil dari 0,70, yaitu variabel kompensasi (X1). Hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut belum sepenuhnya memenuhi kriteria reliabilitas internal yang disarankan. Namun demikian, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai *Composite Reliability* yang lebih besar dari 0,70, yang berarti secara keseluruhan konstruk dalam model memiliki konsistensi internal yang baik.

### Hasil uji *Inner Model*

Analisis *Inner Model* (Pemeriksaan Model Struktural) dimanfaatkan untuk meramalkan keterkaitan sebab dan akibat di antara variabel yang diteliti dalam model.

### Hasil uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Dalam model *Partial Least Squares* (PLS), nilai *R-square* ( $R^2$ ) digunakan untuk menunjukkan seberapa banyak variabel independen dapat menerangkan perubahan dalam variabel dependen. Secara umum nilai  $R^2$  sebesar 0,75 dianggap memiliki akurasi pendugaan yang kuat,  $R^2$  sebesar 0,50 memiliki pendugaan akurasi yang sedang, dan nilai  $R^2$  sebesar 0,25 memiliki akurasi nilai pendugaan yang lemah.

**Tabel 5**

#### Hasil Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Variabel Endogen	R-Square	Interpretasi
Komitmen Organisasi (Z)	0,121	Lemah
Retensi Karyawan (Y)	0,674	Kuat

Sumber: Peneliti (2025)

Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa variabel Retensi Karyawan (Y) memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,674, yang menunjukkan tingkat akurasi pendugaan model yang tergolong kuat. Artinya, variabel Kompensasi (X1), Fleksibilitas Kerja (X2), dan Komitmen Organisasi (Z) mampu menjelaskan sebesar 67,4% variabilitas Retensi Karyawan, sedangkan sisanya 32,6% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, variabel Komitmen Organisasi (Z) memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,121, yang menunjukkan tingkat akurasi pendugaan model yang lemah. Dengan demikian, variabel Kompensasi (X1) dan Fleksibilitas Kerja (X2) hanya mampu menjelaskan 12,1% variabilitas Komitmen Organisasi, sedangkan 87,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model yang diteliti.

### Hasil uji *effect size* ( $f^2$ )

Uji *effect size* dilakukan dengan mengukur ukuran efek ( $f^2$ ). Pengukuran ini dilakukan untuk menganalisa besar atau kecilnya pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Secara umum nilai 0,02 dianggap memiliki *effect size* kecil, 0,15 memiliki *effect size* sedang dan 0,35 memiliki *effect size* besar. Diketahui bahwa nilai *effect size* ( $f^2$ ) untuk masing-masing hubungan antar variabel menunjukkan variasi tingkat pengaruh yang berbeda.

**Tabel 6**

#### Hasil Uji *Effect Size* ( $f^2$ )

Hubungan Antar Variabel	$f^2$	Kategori
X1 → Y	0,031	Kecil
X1 → Z	0,056	Kecil
X2 → Y	0,470	Besar
X2 → Z	0,058	Kecil
Z → Y	0,872	Besar

Sumber: Peneliti (2025)

Variabel Kompensasi (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y) memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,031, yang tergolong memiliki pengaruh kecil. Hubungan antara Kompensasi (X1) dan Komitmen Organisasi (Z) juga menunjukkan pengaruh kecil dengan nilai  $f^2$  sebesar 0,056. Sementara itu, Fleksibilitas Kerja (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y) memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,470, yang tergolong besar dan menunjukkan pengaruh yang kuat. Hubungan antara Fleksibilitas Kerja (X2) dan Komitmen Organisasi (Z) memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,058, yang termasuk dalam kategori kecil. Adapun Komitmen Organisasi (Z) terhadap Retensi Karyawan (Y) menunjukkan pengaruh yang besar dengan nilai  $f^2$  sebesar 0,872, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel ini memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan Retensi Karyawan.

## Hasil uji Hipotesis

### Hasil uji *Path Coefficients*

Analisis koefisien model struktural digunakan untuk menguji hipotesis dengan cara mengetahui hubungan mana yang berpengaruh secara signifikan. Jika nilai  $p$ -value <  $\alpha$  (0,05) maka hubungan tersebut signifikan, sebaliknya jika nilai  $p$ -value >  $\alpha$  (0,05) maka hubungan tersebut tidak signifikan.

**Tabel 7**

### Hasil Uji Hipotesis pengaruh langsung model Penelitian

Hipotesis	Koefisien Jalur	T- Statistics	P-Values	Keterangan
H1	X1 Kompensasi -> Z Komitmen Organisasi	2.749	0.006	Diterima
H2	X2 Fleksibilitas Kerja -> Z Komitmen Organisasi	2.918	0.004	Diterima
H3	Z Komitmen Organisasi -> Y Retensi Karyawan	9.047	0.000	Diterima
H4	X1 Kompensasi -> Y Retensi Karyawan	1.979	0.048	Diterima
H5	X2 Fleksibilitas Kerja -> Y Retensi Karyawan	6.897	0.000	Diterima

Sumber: Peneliti (2025)

**Tabel 8**

### Hasil Uji Hipotesis pengaruh Mediasi model Penelitian

Hipotesis	Koefisien Jalur	T- Statistics	P-Values	Keterangan
H6	X1 Kompensasi -> Z Komitmen Organisasi -> Y Retensi Karyawan	2.749	0.006	Diterima
H7	X2 Fleksibilitas Kerja -> Z Komitmen Organisasi -> Y Retensi Karyawan	2.918	0.004	Diterima

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, seluruh hipotesis dalam penelitian ini terbukti diterima. Pertama, hasil ini memperkuat hipotesis pertama (H1), yang menyatakan bahwa imbalan finansial secara signifikan dan positif memengaruhi dedikasi karyawan kepada perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih berdedikasi pada pekerjaan mereka ketika gaji mereka kompetitif. Kedua, hasil ini memperkuat hipotesis H2, yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh fleksibilitas pekerjaan. Hal ini menyiratkan bahwa karyawan lebih berdedikasi pada pekerjaan mereka ketika mereka memiliki lebih banyak keleluasaan dalam memilih kapan dan di mana mereka bekerja. Ketiga, hasil ini memperkuat hipotesis (H3), yaitu karyawan yang sangat peduli dengan kesuksesan perusahaan tentu ingin tetap bertahan. Keempat, hasil ini memperkuat hipotesis H4, yang menyatakan bahwa tingkat gaji secara signifikan dan positif memengaruhi tingkat retensi. Karyawan lebih mungkin bertahan di perusahaan jika mereka mendapatkan kompensasi yang baik. Kelima, hasil ini memperkuat hipotesis H5, yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja secara signifikan dan positif memengaruhi retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih mungkin bertahan di perusahaan yang

menawarkan fleksibilitas lebih besar dalam jadwal kerja mereka. Keenam, hasil ini memperkuat hipotesis H6, yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara gaji dan retensi staf. Gaji yang baik berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap retensi, dengan membuat karyawan lebih terlibat dalam kesuksesan perusahaan. Terakhir, hasil ini memperkuat hipotesis H7, yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator antara fleksibilitas kerja dan tingkat retensi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan retensi yang lebih besar dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *compensation* dan *work flexibility* terhadap *employee retention* dengan *organizational commitment* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Tangerang. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SEM-PLS, seluruh hipotesis (H1–H7) diterima, sehingga dapat disimpulkan sebagai berikut. Pertama, kompensasi dan fleksibilitas kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya, ketika karyawan menerima kompensasi yang layak dan memperoleh fleksibilitas kerja yang relevan dengan kebutuhan mereka, tingkat keterikatan emosional dan psikologis terhadap organisasi meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa generasi Z tidak hanya menilai kompensasi dari sisi finansial, tetapi juga dari persepsi keadilan, transparansi, dan keseimbangan kerja–kehidupan. Kedua, kompensasi, fleksibilitas kerja, dan komitmen organisasi semuanya terbukti berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Temuan pada hipotesis H3, H4, dan H5 menunjukkan bahwa baik faktor ekonomi (kompensasi), faktor struktural (fleksibilitas), maupun faktor psikologis (komitmen organisasi) sama-sama memiliki peran dalam membentuk keputusan karyawan untuk bertahan. Ketiga, komitmen organisasi terbukti menjadi mediator yang signifikan pada hubungan kompensasi dan fleksibilitas kerja terhadap retensi (H6 dan H7 diterima). Ini berarti bahwa retensi tidak hanya terbentuk secara langsung melalui insentif dan kebijakan kerja, tetapi juga melalui ikatan emosional yang tumbuh karena rasa dihargai dan dipercaya oleh perusahaan. Namun demikian, terdapat pola menarik pada hasil R<sup>2</sup>: variabel komitmen organisasi hanya mampu dijelaskan sebesar 12,1% oleh kompensasi dan fleksibilitas kerja, sementara retensi karyawan dapat dijelaskan sebesar 67,4% oleh tiga variabel tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun model penelitian berhasil menjelaskan sebagian besar perilaku retensi, masih banyak faktor lain di luar model yang memengaruhi komitmen organisasi generasi Z, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, tekanan kerja, serta kesempatan pengembangan karier.

Saran yang dapat diberikan yaitu agar perusahaan meningkatkan keadilan kompensasi dan fleksibilitas kerja untuk memperkuat komitmen serta retensi Generasi Z, sementara penelitian selanjutnya perlu memperluas cakupan industri dan wilayah serta menambah variabel lain seperti budaya organisasi atau pengembangan karier, dan sebaiknya menggunakan desain longitudinal karena pendekatan cross-sectional menjadi keterbatasan dalam menggambarkan dinamika retensi secara menyeluruh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Chen, X., Al Mamun, A., Hoque, M. E., Hussain, W. M. H. W., & 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. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Ekhsan, M., & Sari, D. M. R. (2022). Peran komitmen organisasi sebagai mediasi pada pengaruh talent management terhadap employee retention. *Jesyra*, 5(2), 1609–1620. <https://doi.org/10.36778/jesyra.v5i2.769>

- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362. <http://www.jstor.org/stable/2946096>
- Haddad, H., Khatib, N. El, & Ashaal, A. (2023). The nexus between extrinsic motivation and employees' retention: Do compensation packages and flexible working hours matter? *Open Journal of Business and Management*, 11(2), 530–551. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.112028>
- Hair, J. F. (2020). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. OAPEN.
- Hashmi, M. A., Al Ghaithi, A., & Sartawi, K. (2023). Impact of flexible work arrangements on employees' perceived productivity, organisational commitment and perceived work quality. *Competitiveness Review*, 33(2), 332–363. <https://doi.org/10.1108/CR-10-2020-0130>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Isni, S. N. F., Amalia, L., & Anindita, R. (2022). Pengaruh pembagian waktu kerja terhadap keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 19(2), 68–83. <https://doi.org/10.21831/jim.v19i2.52563>
- JakPat. (2024). *Preference in the Workplace*. JakPat Mobile Survey.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: The partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations*, 42(4), 863–881. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0429>
- Mardhani, K. K., & Kartika Dewi, A. S. (2022). Pengaruh kompensasi komitmen organisasional terhadap retensi karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja RSUD Bhakti Rahayu Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 11(1), 150–169. <https://doi.org/10.24843/EJMUND.2021.v11.i01.p08>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). Supportive work environment and employee retention: The mediating role of organizational commitment and person–organization fit. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- Ongaki, J. (2019). An examination of the relationship between flexible work arrangements, work-family conflict, organizational commitment, and job performance. *Management*, 23(2), 1–19. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0025>
- Oyewobi, L. O., Oke, A. E., Adeneye, T. D., Jimoh, R. A., & Windapo, A. O. (2020). Impact of work–life policies on organizational commitment of construction professionals: Role of work–life balance. *International Journal of Construction Management*, 22(10), 1795–1805. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1742632>
- Pertiwi, N. K. A. Y., & Supartha, I. W. G. (2021). The effect of compensation and organizational commitment on employee satisfaction and retention. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(3), 333–342.
- Pricilla, L., & Octaviani, I. S. (2024). The influence of leadership and work flexibility on employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.55942/jeb1.v4i1.274>
- Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2021). Kompensasi dan lingkungan kerja serta pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 44. <https://doi.org/10.29040/jie.v6i1.3738>
- Septiani, D. A. (2021). Analysis Effect of Work Environment and Flexible Working Toward Employee Retention for Indonesians' Millennial Through Career Development As Intervening Variable. 4(1), 34–44.
- Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. *OALib*, 10(7), 1–14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110394>

Suprayitno, D. (2024). Assessing the effect of compensation packages, work–life balance policies, and career development opportunities on employee retention. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 1592–1501. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.609>