

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Pergeseran demografis angkatan kerja global tengah memasuki babak yang signifikan seiring meningkatnya proporsi Gen Z individu yang lahir diantara tahun 1997 hingga 2012 dalam ekosistem ketenagakerjaan modern. Berdasarkan laporan World Economic Forum (2022) (Forum, 2022), Gen Z diperkirakan akan mengisi seperempat dari total tenaga kerja global pada tahun 2025. Di Indonesia, data Badan Pusat Statistik (BPS) (Statistik, 2024) pada Februari 2024 mencatat bahwa terdapat sekitar 5,82 juta penduduk berusia 15–19 tahun yang telah masuk dalam kategori angkatan kerja, di mana sebanyak 4,79 juta di antaranya telah berstatus bekerja. Sementara itu, tingkat pengangguran terbuka pada kelompok usia 15–24 tahun yang merepresentasikan usia produktif awal Gen Z tercatat mencapai 42,62 persen pada tahun 2023, menjadikan pengelolaan tenaga kerja muda ini sebagai isu strategis yang mendesak bagi para pemangku kepentingan di sektor Sumber Daya Manusia (SDM).

Salah satu permasalahan utama yang dihadapi organisasi dalam mengelola karyawan Gen Z adalah tingginya kecenderungan perpindahan kerja atau *turnover intention*. Survei Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey (Deloitte, 2022) mengungkapkan bahwa hampir separuh karyawan Gen Z, yakni sebesar 46 persen, mengaku mengalami burnout akibat tekanan tinggi di lingkungan kerja, dan sebanyak 44 persen dari mereka menyatakan menyaksikan kolega-koleganya meninggalkan pekerjaan karena beban kerja yang berlebihan. Lebih jauh, hampir setengah karyawan Gen Z dilaporkan bersedia meninggalkan pekerjaan mereka dalam dua tahun ke depan, bahkan tanpa memiliki pekerjaan pengganti terlebih dahulu (Deloitte, 2022). Fenomena ini mencerminkan bahwa strategi retensi konvensional yang diterapkan organisasi dinilai tidak lagi relevan dan tidak memadai untuk menjawab ekspektasi unik yang dimiliki generasi ini. Dampak finansial dari *turnover* yang tinggi pun tidak dapat diabaikan, mengingat biaya pergantian satu karyawan dapat mencapai 50 hingga 200 persen dari gaji tahunan posisi tersebut (Ghani et al., 2022), belum termasuk kerugian tak terukur akibat hilangnya pengetahuan institusional dan terganggunya kesinambungan operasional.

Salah satu faktor yang secara konsisten dikaitkan dengan retensi karyawan Gen Z dalam berbagai kajian empiris adalah fleksibilitas kerja. Hasil survei Deloitte tahun 2024 menunjukkan bahwa 69 persen karyawan Gen Z lebih menyukai pengaturan kerja yang fleksibel atau *hybrid*, dan mengungkapkan ketidakpuasan terhadap struktur kerja tradisional yang kaku. Lebih lanjut, 72 persen karyawan Gen Z menjadikan fleksibilitas, dukungan kesehatan mental, dan pengembangan karier sebagai prioritas utama ketika memilih pemberi kerja (Deloitte, 2024). Studi yang dilakukan oleh (Taibah, 2023) membuktikan secara empiris bahwa opsi kerja fleksibel memiliki efek moderasi positif terhadap kinerja kontekstual karyawan Gen Z. Temuan ini diperkuat oleh penelitian (L. Wang & Xie, 2023) dalam jurnal Sustainability, yang menegaskan bahwa pengaturan kerja fleksibel berdampak pada peningkatan performa inovasi karyawan.

Meskipun demikian, sejumlah penelitian justru menemukan hasil yang tidak konsisten terkait efektivitas fleksibilitas kerja terhadap kesejahteraan dan retensi karyawan. (Chung & Lippe, 2025) dalam Social Forces menemukan bahwa fleksibilitas kerja justru berpotensi memperburuk batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life boundary blurring*), terutama bagi karyawan perempuan, yang pada akhirnya memicu stres kronis dan menurunkan kepuasan kerja alih-alih meningkatkannya. Senada dengan itu, penelitian Kelliher dan Anderson (2010) dalam Human Relations memperkenalkan konsep *intensification of work*, yakni fenomena di mana karyawan yang diberikan fleksibilitas justru cenderung bekerja lebih lama dan lebih intens sebagai bentuk "balas budi" terhadap organisasi, sehingga berisiko memunculkan kelelahan (burnout) jangka panjang. (L. Wang & Xie, 2023) sendiri mengakui bahwa fleksibilitas kerja berpotensi menimbulkan dampak negatif apabila tidak dikelola dengan tepat, khususnya terkait menurunnya kohesi tim dan melemahnya komunikasi

organisasional. Sementara itu, studi Kossek dkk. (2022) dalam *Journal of Vocational Behavior* menemukan bahwa fleksibilitas kerja hanya berdampak positif terhadap retensi bila ditopang oleh dukungan supervisor dan norma organisasi yang kondusif; tanpa kedua kondisi tersebut, fleksibilitas justru menimbulkan ambiguitas peran yang meningkatkan niat keluar karyawan. Inkonsistensi temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas fleksibilitas kerja sangat bergantung pada konteks organisasi dan kualitas lingkungan kerja yang melingkupinya, sehingga diperlukan variabel mediasi untuk menjelaskan mekanisme pengaruhnya secara lebih akurat.

Di samping fleksibilitas kerja, konsep *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) yang kini telah berkembang ke generasi berikutnya yang dikenal sebagai DEI 2.0 semakin mendapat perhatian sebagai determinan penting dalam strategi retensi karyawan. Apabila DEI generasi pertama lebih berfokus pada pemenuhan kuota keterwakilan dan kepatuhan regulasi, maka DEI 2.0 mengintegrasikan dimensi yang lebih mendalam, yakni keadilan sistemik, rasa memiliki (*belonging*), interseksionalitas, serta pemberdayaan kelompok yang secara historis terpinggirkan dalam struktur organisasi (M. L. Wang et al., 2024). Penelitian (Varghese et al., 2026) yang dipublikasikan dalam *SAGE Open* menemukan bahwa inisiatif DEI yang komprehensif, yang dimediasi oleh sifat situasional karyawan, berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Sementara itu, laporan Pew Research Center (Minkin, 2023) mencatat bahwa 56 persen pekerja dewasa di Amerika Serikat memandang upaya peningkatan DEI di tempat kerja sebagai hal yang positif, menunjukkan relevansi konsep ini dalam konteks manajemen SDM kontemporer. Lebih spesifik pada konteks Gen Z, survei Deloitte (2022) menemukan bahwa 77 persen karyawan Gen Z menginginkan keselarasan antara nilai-nilai pribadi mereka dengan misi organisasi, sedangkan 49 persen mengharapkan tempat kerja yang secara aktif mempromosikan keberagaman dan inklusi.

Efektivitas fleksibilitas kerja maupun implementasi DEI 2.0 dalam meningkatkan retensi karyawan tidak beroperasi secara langsung, melainkan dimediasi oleh berbagai faktor anteseden. Lingkungan kerja yang meliputi dimensi fisik maupun psikososial diyakini memegang peranan krusial dalam mentransmisikan pengaruh kebijakan SDM terhadap keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Penelitian (Martin Gelencsér et al., 2023) mengidentifikasi bahwa lingkungan kerja fisik, yang mencakup kenyamanan ruang kerja, ventilasi, keamanan, serta kebersihan, dan lingkungan kerja psikologis, yang mencakup relasi antar karyawan, dukungan pimpinan, keadilan organisasional, dan tekanan kerja, keduanya secara erat berkaitan dengan kepuasan kerja yang pada akhirnya memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan. Penelitian dalam *Jurnal Sosial dan Sains* (2024) mengonfirmasi peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara lingkungan kerja dan komitmen organisasional. Sementara itu, (Ramasamy et al., 2025) dalam *SAGE Open* membuktikan bahwa iklim organisasi yang suportif mampu memoderasi dampak keragaman tenaga kerja terhadap retensi, dengan menekankan bahwa lingkungan yang inklusif dan memberdayakan merupakan syarat kunci untuk mempertahankan tenaga kerja yang beragam. Dengan demikian, lingkungan kerja berperan sebagai jembatan yang menentukan apakah kebijakan fleksibilitas dan nilai-nilai DEI 2.0 benar-benar dirasakan manfaatnya oleh karyawan Gen Z.

Dalam konteks lokal, Kota Semarang sebagai ibu Kota Provinsi Jawa Tengah dan salah satu pusat pertumbuhan ekonomi regional mengalami dinamika ketenagakerjaan yang tidak jauh berbeda dari tren nasional. Sebagai kota dengan basis industri manufaktur, jasa, teknologi informasi, dan sektor keuangan yang berkembang pesat, Semarang menarik sejumlah besar tenaga kerja muda, termasuk lulusan perguruan tinggi yang didominasi oleh Generasi Z. Namun demikian, tingkat *turnover* yang relatif tinggi di berbagai sektor industri di Semarang menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam mempertahankan talenta muda berbakat. Fenomena *turnover* ini berdampak tidak hanya pada meningkatnya biaya rekrutmen dan

pelatihan, tetapi juga pada terganggunya kesinambungan operasional dan transfer pengetahuan dalam organisasi (Ghani et al., 2022). Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang mendorong retensi karyawan Gen Z di Semarang menjadi sangat relevan dan mendesak untuk dikaji secara ilmiah.

Meskipun penelitian tentang retensi karyawan Gen Z telah mengalami perkembangan yang pesat dalam beberapa tahun terakhir, terdapat sejumlah kesenjangan penelitian yang masih perlu diatasi. Pertama, sebagian besar studi yang ada berfokus pada satu variabel independen secara parsial seperti fleksibilitas kerja semata atau DEI secara umum tanpa mengkaji interaksi simultan antara kedua variabel tersebut dalam satu model penelitian yang terintegrasi. Kedua, konsep DEI 2.0 yang menekankan aspek *belonging*, keadilan sistemik, dan interseksionalitas masih sangat jarang dioperasionalkan secara eksplisit dalam penelitian manajemen SDM di Indonesia. (Damayanti & Wulansari, 2024) dalam IRJEMS hanya menguji pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* Gen Z di Bandung, tanpa memasukkan dimensi DEI maupun fleksibilitas kerja secara komprehensif. Ketiga, peran lingkungan kerja sebagai variabel mediasi yang menghubungkan fleksibilitas kerja dan DEI 2.0 dengan retensi karyawan Gen Z belum mendapat perhatian yang memadai dalam literatur penelitian di Indonesia, khususnya di Semarang. (Jamalulel, 2025) dalam International Journal of Business and Society menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention* Gen Z di Indonesia, namun belum secara spesifik menginkorporasikan dimensi DEI 2.0 dan fleksibilitas kerja dalam satu kerangka penelitian yang utuh. Keempat, inkonsistensi temuan empiris terkait dampak fleksibilitas kerja yang dalam beberapa konteks justru memperburuk burnout dan ambiguitas peran menegaskan perlunya pengujian kondisional yang melibatkan kualitas lingkungan kerja sebagai faktor penentu.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini dirancang untuk mengisi kekosongan tersebut dengan judul **"PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA DAN DEI 2.0 TERHADAP RETENSI KARYAWAN GEN Z DI SEMARANG MELALUI LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI"**. Penelitian ini menggabungkan tiga elemen kritis yang saling terkait dalam menentukan keberhasilan organisasi menarik dan mempertahankan talenta muda, yaitu: (1) fleksibilitas kerja sebagai kebijakan struktural, (2) DEI 2.0 sebagai nilai organisasional, dan (3) lingkungan kerja sebagai platform implementasi keduanya, dengan fokus spesifik pada Generasi Z yang memiliki karakteristik dan preferensi untuk dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen SDM dengan mengintegrasikan *Social Exchange Theory*, teori identitas sosial, serta kerangka kerja *Person-Environment Fit* dalam satu model komprehensif. Secara metodologis, penggunaan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda, analisis jalur, serta uji Sobel memungkinkan pengujian interaksi variabel secara langsung dan mediasi secara lebih akurat. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi berbasis bukti (*evidence-based*) bagi para manajer SDM, pemimpin organisasi, serta pengambil kebijakan ketenagakerjaan di Semarang dalam merancang strategi retensi yang lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi pada kebutuhan nyata karyawan Gen Z.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, inkonsistensi temuan empiris yang ada, serta kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, maka penelitian ini merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Gen Z di Semarang?
2. Apakah DEI 2.0 berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Gen Z di Semarang?

3. Apakah fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja karyawan Gen Z di Semarang?
4. Apakah DEI 2.0 berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja karyawan Gen Z di Semarang?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Gen Z di Semarang?
6. Apakah lingkungan kerja memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap retensi karyawan Gen Z di Semarang?
7. Apakah lingkungan kerja memediasi pengaruh DEI 2.0 terhadap retensi karyawan Gen Z di Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh fleksibilitas kerja terhadap retensi karyawan Gen Z di Semarang.
2. Menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh DEI 2.0 terhadap retensi karyawan Gen Z di Semarang.
3. Menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh fleksibilitas kerja terhadap lingkungan kerja karyawan Gen Z di Semarang.
4. Menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh DEI 2.0 terhadap lingkungan kerja karyawan Gen Z di Semarang.
5. Menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan Gen Z di Semarang.
6. Menganalisis dan membuktikan peran mediasi lingkungan kerja dalam pengaruh fleksibilitas kerja terhadap retensi karyawan Gen Z di Semarang.
7. Menganalisis dan membuktikan peran mediasi lingkungan kerja dalam pengaruh DEI 2.0 terhadap retensi karyawan Gen Z di Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pengelolaan generasi muda di era kerja fleksibel dan inklusif. Secara spesifik, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model terintegrasi yang menggabungkan *Social Exchange Theory*, teori identitas sosial, dan kerangka *Person-Environment Fit* untuk menjelaskan dinamika retensi karyawan Gen Z. Selain itu, penelitian ini juga memperluas operasionalisasi konsep DEI 2.0 dalam konteks akademik Indonesia yang selama ini masih sangat terbatas.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi berbasis bukti (*evidence-based*) bagi: (a) manajer dan praktisi SDM dalam merancang kebijakan fleksibilitas kerja yang efektif sekaligus meminimalkan risiko intensifikasi kerja dan burnout; (b) pemimpin organisasi dalam mengimplementasikan program DEI 2.0 yang melampaui sekadar pemenuhan kuota keterwakilan; (c) pengambil kebijakan ketenagakerjaan di Semarang, Jawa Tengah, dan tingkat nasional dalam merumuskan regulasi ketenagakerjaan yang adaptif terhadap karakteristik dan kebutuhan unik karyawan Gen Z.

3. Manfaat bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji lebih dalam tentang dinamika ketenagakerjaan Generasi Z di Indonesia,

khususnya dalam konteks kota-kota industri di Jawa Tengah. Penggunaan analisis regresi linear berganda, analisis jalur, serta uji Sobel juga dapat menjadi acuan metodologis bagi penelitian serupa yang menguji hubungan mediasi dalam ilmu manajemen SDM.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja (*work flexibility*) merupakan suatu kebijakan atau pengaturan yang memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam menentukan waktu, tempat, dan cara penyelesaian pekerjaan mereka (Taibah, 2023). Konsep ini mencakup berbagai bentuk pengaturan kerja alternatif yang menyimpang dari pola kerja tradisional berbasis kantor dan jam tetap, termasuk di antaranya *remote work*, *hybrid work*, *compressed work week*, *flextime*, serta *job sharing* (L. Wang & Xie, 2023). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, fleksibilitas kerja dipandang bukan sekadar fasilitas tambahan, melainkan sebagai elemen inti dalam strategi pengelolaan tenaga kerja yang berorientasi pada kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Terdapat dua dimensi utama dalam pengukuran fleksibilitas kerja, yaitu fleksibilitas temporal dan fleksibilitas spasial. Fleksibilitas temporal mengacu pada keleluasaan karyawan dalam mengatur jadwal dan jam kerja mereka, sementara fleksibilitas spasial merujuk pada kebebasan untuk memilih lokasi kerja, baik dari kantor, rumah, maupun lokasi lain (Retnowati et al., 2024). Selain dua dimensi tersebut, beberapa peneliti juga menambahkan dimensi fleksibilitas fungsional, yakni keleluasaan dalam menentukan metode atau cara penyelesaian tugas (Akhtar & Siregar, 2024).

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, fleksibilitas kerja dimaknai sebagai bentuk investasi organisasi terhadap karyawan. Ketika organisasi memberikan kepercayaan dan kebebasan pengaturan kerja kepada karyawan, karyawan cenderung membalasnya dengan meningkatkan loyalitas, komitmen, dan niat untuk bertahan dalam organisasi (Xuecheng et al., 2022). Teori *Person-Environment Fit* (P-E Fit) juga menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja meningkatkan kesesuaian antara kebutuhan individu dengan karakteristik lingkungan kerja, sehingga memperkuat retensi karyawan.

2.1.2 DEI 2.0 (*Diversity, Equity, and Inclusion* 2.0)

Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) merupakan kerangka kebijakan organisasional yang berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang adil, beragam, dan inklusif bagi seluruh karyawan tanpa memandang latar belakang ras, gender, usia, agama, orientasi seksual, disabilitas, maupun status sosioekonomi (Minkin, 2023). Dalam perkembangannya, DEI telah berevolusi dari generasi pertama yang lebih menekankan pada aspek kepatuhan regulasi dan representasi kuantitatif, menuju DEI 2.0 yang mengintegrasikan dimensi yang jauh lebih substantif dan transformatif.

DEI 2.0 dicirikan oleh empat karakteristik utama yang membedakannya dari pendekatan DEI konvensional. Pertama, keadilan sistemik (*systemic equity*), yakni upaya mengidentifikasi dan menghapus hambatan struktural dalam kebijakan dan praktik organisasi yang secara tidak proporsional merugikan kelompok-kelompok tertentu. Kedua, rasa memiliki atau *belonging*, yang merujuk pada pengalaman psikologis karyawan di mana mereka merasa diterima, dihargai, dan menjadi bagian integral dari organisasi. Ketiga, interseksionalitas, yakni pengakuan bahwa identitas individu bersifat majemuk dan saling berinteraksi sehingga menciptakan pengalaman diskriminasi dan keistimewaan yang unik. Keempat, pemberdayaan (*empowerment*) kelompok yang secara historis terpinggirkan, bukan sekadar memberikan akses yang setara, tetapi juga secara aktif mendukung pertumbuhan dan kepemimpinan mereka (M. L. Wang et al., 2024).

Penelitian (Varghese et al., 2026) menegaskan bahwa implementasi DEI yang komprehensif berkontribusi pada peningkatan retensi karyawan melalui pembentukan sifat situasional yang positif, seperti rasa aman secara psikologis, komitmen afektif, dan kepuasan kerja. Sementara itu, (Ramasamy et al., 2025) menemukan bahwa iklim keberagaman yang suportif secara signifikan menurunkan tingkat *turnover*, khususnya bagi karyawan dari kelompok yang kurang terwakili. Dalam konteks Gen Z, nilai-nilai DEI 2.0 sangat resonan mengingat generasi ini tumbuh dalam era kesadaran sosial yang tinggi dan secara aktif menuntut keselarasan antara nilai pribadi dengan budaya organisasi tempat mereka bekerja.

2.1.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi dan suasana yang melingkupi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik (psikososial). Lingkungan kerja fisik mencakup aspek-aspek *tangible* seperti tata letak ruang kerja, pencahayaan, temperatur, kebersihan, kebisingan, ketersediaan fasilitas pendukung, serta keamanan tempat kerja. Sementara itu, lingkungan kerja non-fisik atau psikososial mencakup aspek relasi interpersonal antar karyawan, dukungan pimpinan, iklim komunikasi, keadilan organisasional, tekanan kerja, serta budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan sehari-hari (Martin Gelencsér et al., 2023).

Dimensi lingkungan kerja yang relevan dalam penelitian ini meliputi: (1) kondisi fisik tempat kerja, termasuk kenyamanan dan kelengkapan fasilitas kerja; (2) dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan; (3) keadilan dan transparansi dalam kebijakan organisasi; (4) iklim inklusivitas yang mencerminkan penerapan nilai-nilai DEI dalam interaksi sehari-hari; serta (5) fleksibilitas lingkungan yang memungkinkan karyawan bekerja secara efektif dari berbagai lokasi dan waktu (Xuecheng et al., 2022). (Kadek et al., 2024) mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja yang positif meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya memperkuat komitmen organisasional karyawan.

Dalam konteks penelitian ini, lingkungan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang mentransmisikan pengaruh fleksibilitas kerja dan DEI 2.0 terhadap retensi karyawan. Logika mediasi ini didasarkan pada premis bahwa kebijakan fleksibilitas kerja dan inisiatif DEI 2.0 harus terlebih dahulu dirasakan dan diwujudkan dalam lingkungan kerja sehari-hari sebelum dapat mendorong keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Dengan kata lain, lingkungan kerja merupakan mekanisme implementasi yang mengubah kebijakan organisasional menjadi pengalaman nyata yang dirasakan oleh karyawan Gen Z.

2.1.4 Retensi Karyawan

Retensi karyawan (*employee retention*) didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan berkualitas agar tetap bekerja dan berkontribusi dalam jangka waktu yang diinginkan, dengan meminimalkan tingkat *turnover* yang tidak direncanakan (Ghani et al., 2022). Retensi bukan sekadar memastikan karyawan tidak mengundurkan diri secara fisik, tetapi juga mencakup dimensi keterlibatan emosional, komitmen afektif, dan niat jangka panjang untuk bertahan (*intention to stay*) yang dilandasi oleh kepuasan dan keterikatan terhadap organisasi.

Dalam literatur manajemen SDM, retensi karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang dapat dikategorikan ke dalam tiga kluster utama. Pertama, faktor kompensasi dan penghargaan, yang mencakup gaji kompetitif, tunjangan, dan sistem bonus berbasis kinerja. Kedua, faktor pengembangan karier, yang meliputi peluang promosi, program pelatihan, dan *mentoring*. Ketiga, faktor lingkungan kerja dan budaya organisasi, yang mencakup iklim kerja yang suportif, kepemimpinan yang efektif, fleksibilitas, dan nilai-nilai inklusivitas (Tammi et al., 2024). Untuk karyawan Gen Z secara khusus, faktor ketiga ini terbukti memiliki bobot yang lebih dominan dibandingkan generasi sebelumnya.

Indikator retensi karyawan dalam penelitian kuantitatif umumnya diukur melalui empat dimensi utama, yaitu: (1) komitmen organisasional, yang mencerminkan tingkat keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi; (2) niat untuk bertahan (*intention to stay*), yang merupakan keputusan sadar karyawan untuk terus bekerja di organisasi; (3) kepuasan kerja, yang mencerminkan evaluasi subjektif karyawan terhadap pengalaman kerjanya; serta (4) keterlibatan karyawan (*employee engagement*), yang mencerminkan tingkat antusiasme dan dedikasi dalam bekerja (Xuecheng et al., 2022).

2.1.5 Karakteristik Generasi Z dalam Konteks Kerja

Generasi Z merupakan kelompok individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 dan merupakan generasi pertama yang tumbuh sepenuhnya dalam era digital, tanpa pernah mengalami dunia tanpa internet (Witt & Baird, 2018). Karakteristik Gen Z dalam dunia kerja sangat berbeda dari generasi pendahulunya. Mereka dikenal sebagai *digital native* yang melek teknologi, berorientasi pada *purpose-driven work*, sangat menghargai *authenticity* dan transparansi dari pemimpin, serta memiliki ekspektasi tinggi terhadap *work-life balance* dan lingkungan kerja yang inklusif (Sujanto et al., 2025).

Dalam hal prioritas kerja, 72 persen karyawan Gen Z menempatkan fleksibilitas kerja sebagai pertimbangan utama dalam memilih majikan, sementara 77 persen mengharapkan keselarasan antara nilai-nilai personal mereka dengan misi organisasi (Deloitte, 2024). Gen Z juga menunjukkan sensitivitas yang lebih tinggi terhadap isu-isu keberagaman, kesetaraan, dan inklusi dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka lebih cenderung meninggalkan organisasi yang tidak menunjukkan komitmen nyata terhadap nilai-nilai DEI, terlebih ketika kondisi lingkungan kerja tidak mencerminkan inklusivitas yang dijanjikan dalam kebijakan resmi organisasi (Deloitte, 2022).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Social Exchange Theory (SET)

Social Exchange Theory (SET) yang dikembangkan oleh Blau (1964) merupakan landasan teori yang paling relevan dan dominan dalam penelitian ini. Teori ini berpijak pada asumsi dasar bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun atas dasar pertukaran timbal balik yang bersifat resiprokal. Dalam konteks ketenagakerjaan, ketika organisasi memberikan sumber daya berharga kepada karyawan seperti kebijakan fleksibilitas kerja, lingkungan kerja yang inklusif dan suportif, serta pengakuan atas identitas dan keberagaman mereka melalui inisiatif DEI 2.0 karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalasnya dalam bentuk loyalitas, peningkatan komitmen, dan keputusan untuk bertahan dalam organisasi (Xuecheng et al., 2022).

Teori ini menjadi relevan dalam menjelaskan mengapa fleksibilitas kerja dan DEI 2.0 dapat mendorong retensi karyawan Gen Z. Fleksibilitas kerja dipersepsi oleh karyawan sebagai bentuk kepercayaan dan otonomi yang diberikan organisasi, sehingga memunculkan rasa tanggung jawab untuk membalas kepercayaan tersebut. Demikian pula, implementasi DEI 2.0 yang tulus dan konsisten dipersepsi sebagai investasi organisasi dalam kesejahteraan dan eksistensi karyawan, yang pada gilirannya memperkuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi. Lingkungan kerja yang positif berperan sebagai medium pertukaran sosial yang mengintensifkan persepsi karyawan atas kualitas hubungan mereka dengan organisasi.

2.2.2 Person-Environment Fit Theory (P-E Fit)

Teori *Person-Environment Fit* (P-E Fit) menjelaskan bahwa individu cenderung menunjukkan hasil kerja yang optimal termasuk kepuasan kerja yang tinggi dan niat untuk bertahan ketika terdapat kesesuaian (*fit*) antara karakteristik, nilai, dan kebutuhan individu dengan karakteristik lingkungan organisasi tempat mereka bekerja. Dalam penelitian ini, P-E Fit memberikan kerangka teoritis untuk memahami mengapa karyawan Gen Z yang memiliki

preferensi kuat terhadap fleksibilitas, inklusivitas, dan lingkungan kerja yang suportif akan menunjukkan tingkat retensi yang lebih tinggi ketika organisasi mampu memenuhi preferensi tersebut.

P-E Fit terbagi ke dalam beberapa sub-dimensi yang relevan dengan penelitian ini, di antaranya: *Person-Organization Fit* (P-O Fit), yang mengukur kesesuaian antara nilai individu dengan nilai dan budaya organisasi; *Person-Job Fit* (P-J Fit), yang mengukur kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan; serta *Person-Group Fit* (P-G Fit), yang mengukur kesesuaian antara karakteristik individu dengan dinamika tim kerja. Kebijakan fleksibilitas kerja meningkatkan P-J Fit dengan memungkinkan karyawan bekerja sesuai ritme dan kondisi optimal mereka, sementara DEI 2.0 memperkuat P-O Fit melalui penciptaan budaya organisasi yang selaras dengan nilai-nilai inklusivitas yang dipegang oleh Gen Z.

2.2.3 Social Identity Theory

Social Identity Theory yang dikemukakan oleh Tajfel dan Turner (1979) mengemukakan bahwa individu mendefinisikan konsep diri mereka sebagian besar melalui keanggotaan dalam kelompok sosial. Dalam konteks organisasional, karyawan yang mengidentifikasi diri dengan organisasi tempat mereka bekerja akan menunjukkan komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi. Implementasi DEI 2.0 yang efektif berkontribusi pada penguatan identitas organisasional karyawan Gen Z, karena mereka merasa diterima sebagai diri yang seutuhnya dengan segala keberagaman identitas yang mereka miliki tanpa perlu menyembunyikan bagian tertentu dari diri mereka. Rasa *belonging* yang merupakan inti dari DEI 2.0 secara langsung berkaitan dengan intensitas identifikasi sosial karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya memperkuat niat untuk bertahan.

2.3 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Untuk memperkuat posisi teoritis dan empiris penelitian ini, berikut disajikan rangkuman penelitian terdahulu yang relevan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Tabel Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian & Referensi	Variabel Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Taibah, 2023) <i>The Moderating Effect of Flexible Work Option on Structural Empowerment and Generation Z Contextual Performance Behavioral Sciences</i> DOI: 10.3390/bs13030266	Bebas: • Opsi Kerja Fleksibel • Pemberdayaan Struktural Terikat: • Kinerja Kontekstual Gen Z	Menguji efek moderasi opsi kerja fleksibel pada hubungan antara pemberdayaan struktural dan kinerja kontekstual karyawan Gen Z	Opsi kerja fleksibel terbukti memiliki efek moderasi positif dan signifikan. Karyawan Gen Z dengan akses kerja fleksibel menunjukkan kinerja kontekstual lebih tinggi, yang berimplikasi pada peningkatan retensi.
2	(L. Wang & Xie, 2023) <i>Double-Edged Sword Effect of Flexible Work Arrangements on Employee Innovation Performance Sustainability</i> DOI: 10.3390/su151310159	Bebas: • Pengaturan Kerja Fleksibel Terikat: • Kinerja Inovasi Karyawan Mediasi: • Tuntutan-Sumber Daya	Menganalisis dampak ganda (positif dan negatif) pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja inovasi karyawan dari perspektif <i>demands-resources</i>	FWA berpengaruh positif terhadap inovasi melalui peningkatan sumber daya kerja, namun dapat bernilai negatif jika tidak dikelola dengan dukungan supervisor yang memadai.
3	(Retnowati et al., 2024) <i>The Impact of Flexible Work Policies on Gen Z Employee Satisfaction and Retention: A Multi-Industry Analysis</i> <i>Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting</i>	Bebas: • Kebijakan Kerja Fleksibel Terikat: • Kepuasan & Retensi Karyawan Gen Z	Investigasi dampak kebijakan kerja fleksibel terhadap kepuasan dan retensi karyawan Gen Z lintas industri di Indonesia	Kebijakan kerja fleksibel berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan dan retensi Gen Z. Fleksibilitas waktu dan tempat menjadi prediktor terkuat loyalitas karyawan muda.

No	Judul Penelitian & Referensi	Variabel Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
4	(Varghese et al., 2026) <i>DEI Initiatives, Organizational Culture, and Employee Retention: Situational Traits–Mediated Model</i> DOI: 10.1177/23197145261421995	Bebas: • Inisiatif DEI • Budaya Organisasi Mediasi: • Sifat Situasional Karyawan Terikat: • Retensi Karyawan	Menguji peran mediasi sifat situasional karyawan dalam hubungan antara inisiatif DEI, budaya organisasi, dan retensi karyawan	Inisiatif DEI dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan melalui mediasi sifat situasional. Belonging terbukti sebagai mekanisme psikologis kunci.
5	(Ramasamy et al., 2025) <i>Impact of Workforce Diversity on Employee Retention and Engagement: Mediating Role of Organizational Climate</i> DOI: 10.1177/21582440251383043	Bebas: • Keberagaman Tenaga Kerja Mediasi: • Iklim Organisasi Terikat: • Retensi & Engagement Karyawan	Menganalisis peran mediasi iklim organisasi dalam hubungan antara keberagaman tenaga kerja dengan retensi dan keterlibatan karyawan	Iklim organisasi yang inklusif memediasi secara signifikan hubungan keberagaman–retensi. Lingkungan yang memberdayakan dan suportif menurunkan <i>turnover rate</i> secara substansial.
6	(Xuecheng et al., 2022) <i>Factors Affecting Employee Retention: Integration of Situational Leadership with Social Exchange Theory</i> Frontiers in Psychology DOI: 10.3389/fpsyg.2022.872105	Bebas: • Pelatihan & Pengembangan • Lingkungan Kerja • Kepuasan Kerja Moderator: • Kepemimpinan Terikat: • Retensi Karyawan	Menguji hubungan langsung lingkungan kerja dan kepuasan kerja dengan retensi karyawan berbasis <i>Social Exchange Theory</i> (SET)	Lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi. SET terbukti relevan sebagai landasan hubungan resiprokal karyawan–organisasi.
7	(Damayanti & Wulansari, 2024) <i>The Influence of Compensation and Non-Physical Work Environment on Employee Turnover Intention Among Generation Z</i> DOI: 10.56472/25835238/IRJEMS-V3I1P139	Bebas: • Kompensasi • Lingkungan Kerja Non-Fisik Terikat: • Turnover Intention Gen Z	Menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja non-fisik terhadap <i>turnover intention</i> karyawan Gen Z di Bandung	Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Kualitas hubungan interpersonal dan dukungan atasan menjadi faktor dominan retensi Gen Z.
8	(Kadek et al., 2024) <i>The Role of Job Satisfaction in Mediating the Influence of the Work Environment on Organizational Commitment</i> DOI: 10.59188/jurnalsosains.v4i3.1238	Bebas: • Lingkungan Kerja Mediasi: • Kepuasan Kerja Terikat: • Komitmen Organisasional	Menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara lingkungan kerja dan komitmen organisasional karyawan	Kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan hubungan lingkungan kerja–komitmen organisasional. Lingkungan kerja positif berpengaruh positif langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen.
9	(Jamalulel, 2025) <i>Work-Life Balance and Career Development: How Job Satisfaction Mediates Their Impact on Turnover Intention Among Indonesian Generation Z</i> International Journal of Business and Society DOI: 10.33736/ijbs.8302.2025	Bebas: • Work-Life Balance • Pengembangan Karier Mediasi: • Kepuasan Kerja Terikat: • Turnover Intention Gen Z Indonesia	Menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan WLB dan pengembangan karier dengan <i>turnover intention</i> Gen Z Indonesia (393 responden)	Kepuasan kerja memediasi signifikan hubungan WLB– <i>turnover intention</i> . Fleksibilitas kerja sebagai komponen WLB terbukti mengurangi niat berpindah Gen Z Indonesia.
10	(Tammi et al., 2024) <i>Faktor Retensi Karyawan Generasi Z Startup Unicorn di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi</i>	Bebas: • Kompensasi • Lingkungan Kerja • Pengembangan Karier Mediasi: • Kepuasan Kerja	Menganalisis faktor-faktor determinan retensi Gen Z pada <i>startup unicorn</i> Indonesia dengan	Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi Gen Z. Perusahaan dengan lingkungan kerja inklusif

No	Judul Penelitian & Referensi	Variabel Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
		Terikat:	kepuasan kerja	memiliki tingkat retensi Gen Z lebih tinggi.
		• Retensi Karyawan Gen Z	sebagai mediator	

Sumber: Diolah dari berbagai penelitian terdahulu (2022–2026)

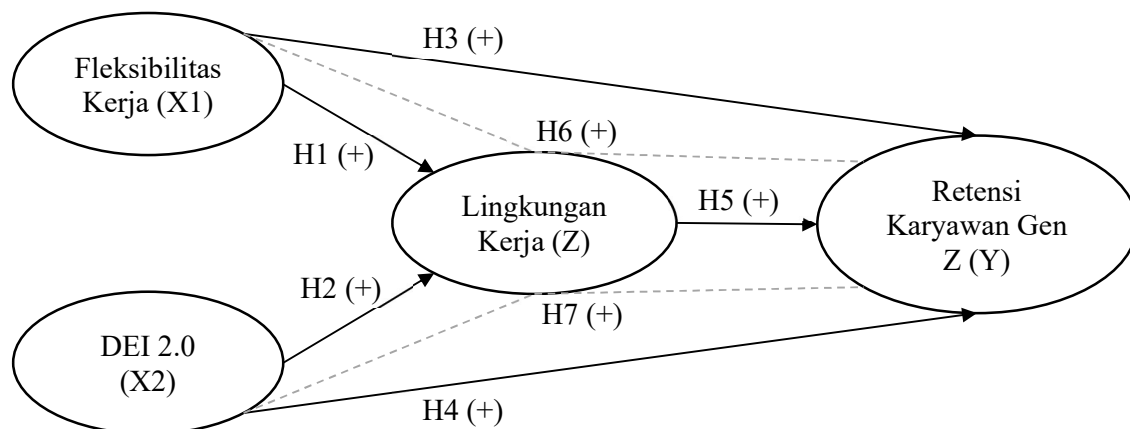
2.4 Kerangka Berpikir

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, penelitian ini membangun kerangka berpikir yang menggambarkan hubungan antar variabel secara sistematis dan logis. Kerangka berpikir penelitian ini dilandasi oleh tiga teori utama, yakni *Social Exchange Theory* (SET), *Person-Environment Fit Theory* (P-E Fit), dan *Social Identity Theory*, yang secara bersama-sama menjelaskan mekanisme pengaruh fleksibilitas kerja dan DEI 2.0 terhadap retensi karyawan Gen Z melalui mediasi lingkungan kerja.

Pertama, fleksibilitas kerja (X1) dipandang sebagai kebijakan organisasional yang memberikan keleluasaan kepada karyawan Gen Z dalam mengatur waktu, tempat, dan cara kerja mereka. Berdasarkan perspektif SET, kebijakan ini dipersepsi sebagai bentuk kepercayaan dan investasi organisasi terhadap karyawan, yang mendorong respons resiprokal berupa loyalitas dan niat untuk bertahan. Namun demikian, dampak fleksibilitas kerja terhadap retensi tidak berlangsung secara langsung, melainkan dimediasi oleh lingkungan kerja (Z). Fleksibilitas kerja yang diimplementasikan secara efektif akan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang lebih kondusif, termasuk berkurangnya stres kerja, meningkatnya otonomi, dan terciptanya keseimbangan kerja-kehidupan yang lebih baik, yang pada akhirnya mendorong retensi.

Kedua, DEI 2.0 (X2) dioperasionalkan sebagai kebijakan dan praktik organisasional yang menjamin kesetaraan, merayakan keberagaman, dan menciptakan rasa *belonging* yang tulus bagi seluruh karyawan. Berdasarkan *Social Identity Theory*, karyawan Gen Z yang merasa identitas mereka dihargai dan diakui oleh organisasi akan mengembangkan identitas organisasional yang kuat, sehingga meningkatkan komitmen dan niat bertahan. Pengaruh DEI 2.0 terhadap retensi juga dimediasi oleh lingkungan kerja, karena nilai-nilai DEI harus pertama-tama terwujud dalam iklim dan atmosfer kerja sehari-hari sebelum dapat dirasakan sebagai faktor pendorong loyalitas.

Ketiga, lingkungan kerja (Z) sebagai variabel mediasi mentransmisikan pengaruh kedua variabel bebas tersebut kepada retensi karyawan Gen Z (Y). Kualitas lingkungan kerja yang dirasakan karyawan baik secara fisik maupun psikososial merupakan determinan langsung dari keputusan mereka untuk bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, kerangka penelitian ini mengusulkan bahwa fleksibilitas kerja dan DEI 2.0 berpengaruh terhadap retensi karyawan Gen Z baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi lingkungan kerja.



Gambar 1. Kerangka Berpikir Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori, penelitian terdahulu, dan kerangka berpikir yang telah dipaparkan, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1** : Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja karyawan Gen Z di Semarang.
- H2** : DEI 2.0 berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja karyawan Gen Z di Semarang.
- H3** : Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Gen Z di Semarang.
- H4** : DEI 2.0 berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Gen Z di Semarang.
- H5** : lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Gen Z di Semarang.
- H6** : Lingkungan kerja memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap retensi karyawan Gen Z di Semarang.
- H7** : Lingkungan kerja memediasi pengaruh DEI 2.0 terhadap retensi karyawan Gen Z di Semarang.

Hipotesis H1 dan H2 didasarkan pada temuan (Xuecheng et al., 2022) dan (Ramasamy et al., 2025) yang membuktikan bahwa kebijakan SDM yang suportif, termasuk fleksibilitas dan iklim keberagaman, secara langsung meningkatkan kualitas lingkungan kerja yang dirasakan karyawan.

Hipotesis H3, H4, dan H5 dilandasi oleh *Social Exchange Theory* dan didukung oleh temuan (Retnowati et al., 2024), (Varghese et al., 2026) (2026), dan (Tammi et al., 2024) yang membuktikan pengaruh positif ketiga variabel tersebut terhadap retensi.

Sementara itu, hipotesis H6 dan H7 diajukan berdasarkan mekanisme mediasi yang diusulkan oleh kerangka teoritis penelitian ini, yang didukung oleh temuan (Kadek et al., 2024) serta (Jamalulel, 2025) mengenai peran lingkungan kerja sebagai jembatan antara kebijakan organisasional dan keputusan retensi karyawan Gen Z.

3. Metodologi Penelitian

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal-eksplanatori (*causal explanatory research*). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menguji secara statistik hubungan antar variabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis, yakni pengaruh fleksibilitas kerja (X1) dan DEI 2.0 (X2) terhadap retensi karyawan Gen Z (Y) dengan lingkungan kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Desain kausal-eksplanatori tidak hanya mendeskripsikan fenomena yang diamati, tetapi juga menjelaskan mekanisme sebab-akibat yang mendasarinya secara sistematis dan terukur.

Penelitian ini menerapkan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*) dan analisis jalur (*path analysis*) menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 26. Pemilihan SPSS didasarkan pada kemampuannya dalam mengolah data survei berskala Likert, melakukan serangkaian uji, serta menghasilkan *output* yang mudah diinterpretasikan.

Pendekatan analisis jalur memungkinkan pengujian pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel, termasuk pengujian efek mediasi variabel lingkungan kerja. Pendekatan ini relevan dan sejalan dengan metodologi yang digunakan dalam penelitian-penelitian serupa di Indonesia, seperti (Damayanti & Wulansari, 2024),(Kadek et al., 2024), serta (Tammi et al., 2024).

3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.2.1 Identifikasi Variabel Penelitian

Penelitian ini melibatkan empat variabel yang diklasifikasikan berdasarkan peran masing-masing dalam model penelitian, sebagai berikut:

- a. Variabel Independen (Bebas): Fleksibilitas Kerja (X1) dan DEI 2.0 (X2)
- b. Variabel Mediasi: Lingkungan Kerja (Z)
- c. Variabel Dependen (Terikat): Retensi Karyawan Gen Z (Y)

3.2.2 Definisi Operasional dan Indikator Pengukuran

Setiap variabel dalam penelitian ini dioperasionalisasikan ke dalam dimensi dan indikator yang terukur. Pengukuran seluruh variable menggunakan Skala Likertlima poin, di mana 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju. Tabel 2 menyajikan definisi operasional, dimensi, dan indikator pengukuran seluruh variabel penelitian.

Tabel 2. Variabel Penelitian, Dimensi, dan Indikator Pengukuran			
<i>Variabel</i>	<i>Dimensi</i>	<i>Indikator</i>	<i>Skala</i>
Fleksibilitas Kerja (X1)	Fleksibilitas Temporal	1. Keleluasaan mengatur jam kerja 2. Pilihan jadwal kerja (<i>flextime</i>) 3. <i>Compressed work week</i> (L. Wang & Xie, 2023);(Retnowati et al., 2024)	Likert 1-5
	Fleksibilitas Spasial	1. Kebebasan memilih lokasi kerja 2. Dukungan <i>remote/hybrid work</i> 3. Ketersediaan infrastruktur kerja jarak jauh (Taibah, 2023)	Likert 1-5
	Fleksibilitas Fungsional	1. Otonomi metode penyelesaian tugas 2. Kebebasan menentukan prioritas kerja 3. Keleluasaan dalam pengambilan keputusan kerja (Akhtar & Siregar, 2024)	Likert 1-5
DEI 2.0 (X2)	Keadilan Sistemik (<i>Systemic Equity</i>)	1. Kebijakan rekrutmen bebas diskriminasi 2. Transparansi promosi jabatan 3. Kesetaraan akses pengembangan karier (L. Wang & Xie, 2023);(Minkin, 2023)	Likert 1-5
	Rasa Memiliki (<i>Belonging</i>)	1. Perasaan diterima di lingkungan kerja 2. Pengakuan atas kontribusi individu 3. Kenyamanan mengekspresikan identitas diri (Varghese et al., 2026)	Likert 1-5
	Interseksionalitas	1. Pengakuan identitas majemuk karyawan 2. Kebijakan akomodatif terhadap keberagaman latar belakang 3. Inklusivitas dalam tim lintas budaya (L. Wang & Xie, 2023)	Likert 1-5
	Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)	1. Dukungan kepemimpinan perempuan & minoritas 2. Program <i>mentoring</i> kelompok marginal	Likert 1-5

<i>Variabel</i>	<i>Dimensi</i>	<i>Indikator</i>	<i>Skala</i>
		3. Keterwakilan dalam posisi strategis (Ramasamy et al., 2025)	
Lingkungan Kerja (Z)	Kondisi Fisik Tempat Kerja	1. Kenyamanan ruang kerja 2. Ketersediaan fasilitas pendukung 3. Keamanan dan kebersihan lingkungan kerja (Gelencser et al., 2023;(Xuecheng et al., 2022)	Likert 1-5
	Dukungan Sosial	1. Kualitas hubungan dengan rekan kerja 2. Dukungan dan bimbingan atasan 3. Iklim komunikasi yang terbuka (Damayanti & Wulansari, 2024)	Likert 1-5
	Keadilan Organisasional	1. Keadilan distribusi tugas dan beban kerja 2. Transparansi kebijakan organisasi 3. Prosedur penilaian kinerja yang adil (Kadek et al., 2024)	Likert 1-5
	Iklim Inklusivitas	1. Penerapan nilai DEI dalam interaksi harian 2. Toleransi terhadap perbedaan individu 3. Kebebasan dari pelecehan dan diskriminasi (Ramasamy et al., 2025)	Likert 1-5
Retensi Karyawan Gen Z (Y)	Komitmen Organisasional	1. Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi 2. Loyalitas jangka panjang terhadap organisasi 3. Keterikatan emosional dengan perusahaan (Xuecheng et al., 2022);(Ghani et al., 2022)	Likert 1-5)
	Niat Bertahan (<i>Intention to Stay</i>)	1. Keinginan untuk terus bekerja di organisasi 2. Tidak berniat mencari pekerjaan lain 3. Rencana karier jangka panjang di organisasi (Retnowati et al., 2024);(Tammi et al., 2024)	Likert 1-5
	Kepuasan Kerja	1. Kepuasan terhadap kondisi dan suasana kerja 2. Kepuasan terhadap pengakuan dan apresiasi 3. Kepuasan terhadap keseimbangan kerja-kehidupan (Jamalulel, 2025)	Likert 1-5
	Keterlibatan Karyawan (<i>Engagement</i>)	1. Antusiasme dan semangat dalam bekerja 2. Kontribusi aktif melebihi ekspektasi 3. Dedikasi dan kebermaknaan kerja (Sujanto et al., 2025)	Likert 1-5

3.3 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1 Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Gen Z, yaitu individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, yang saat ini aktif bekerja di berbagai sektor industri di Kota Semarang, Jawa Tengah. Sektor industri yang menjadi cakupan populasi meliputi sektor manufaktur, jasa keuangan dan perbankan, teknologi informasi dan komunikasi (TIK), ritel dan perdagangan, serta sektor jasa profesional. Pemilihan sektor-sektor ini didasarkan pada karakteristik sektor yang secara aktif menyerap tenaga kerja Gen Z dan telah mengimplementasikan kebijakan fleksibilitas kerja serta inisiatif DEI dalam praktik manajemen SDM mereka.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Semarang tahun 2024, jumlah tenaga kerja muda berusia 15-27 tahun yang aktif bekerja di Kota Semarang diperkirakan mencapai puluhan ribu orang yang tersebar di berbagai sektor. Mengingat populasi yang besar dan tersebar ini, penelitian menggunakan teknik pengambilan sampel yang representatif sebagaimana dijelaskan pada subbab berikutnya.

3.3.2 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan Teknik *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah Teknik pengambilan sampel dengan cara memberikan penilaian sendiri terhadap sampel di antara populasi yang dipilih (Asari et al., 2023). Teknik ini dipilih karena populasi bersifat heterogen dan tersebar di berbagai sektor serta tidak semua individu dalam populasi memenuhi kualifikasi yang relevan dengan fenomena yang diteliti, sehingga diperlukan kriteria spesifik untuk memastikan relevansi dan representasi responden terhadap fenomena yang diteliti. Adapun kriteria yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah:

- a. Karyawan yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 (Generasi Z)
- b. Berstatus sebagai karyawan aktif (tetap, kontrak, atau paruh waktu) di perusahaan yang berlokasi di Kota Semarang
- c. Telah berkerja minimal 3 bulan di perusahaan saat ini, sehingga memiliki pengalaman yang cukup untuk menilai kondisi lingkungan kerja
- d. Perusahaan tempat bekerja memiliki minimal 20 karyawan (usaha menengah ke atas)
- e. Bersedia mengisi kuesioner secara sukarela dan memberikan persetujuan informasi.

Dalam proses identifikasi responden, penelitian ini juga menerapkan teknik *snowball sampling* secara terbatas sebagai mekanisme dalam mencari responden. *Snowball Sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian sampel ini menyebarkan kepada relasi atau rekannya untuk dijadikan sampel juga (Asari et al., 2023). Mengingat tidak tersedianya kerangka sampling yang pasti untuk populasi karyawan Gen Z di Kota Semarang, peneliti memulai penyebaran kuesioner kepada responden awal yang dikenal dan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, kemudian meminta mereka untuk meneruskan kuesioner kepada rekan-rekan yang juga memenuhi kriteria serupa. Meskipun demikian, *snowball sampling* dalam penelitian ini difungsikan semata-mata sebagai mekanisme pencarian responden, sementara *purposive sampling* tetap menjadi teknik utama yang menentukan kelayakan responden melalui *screening question* di awal kuesioner.

3.3.3 Penentuan Jumlah Sampel

Jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebesar 100 responden. Penetapan jumlah ini didasarkan pada beberapa pertimbangan metodologis. Pertama, mengacu pada *rule of thumb* dari Roscoe (1975) yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 hingga 500 responden. Lebih lanjut, untuk penelitian multivariat, ukuran sampel disarankan paling sedikit 10 kali jumlah variabel yang diteliti. Dengan empat variabel dalam penelitian ini, maka batas minimum sampel adalah 40 responden, sehingga 100 responden telah melampaui batas tersebut secara signifikan.

Kedua, berdasarkan perhitungan statistik menggunakan *G*Power analysis* untuk analisis regresi berganda dengan tiga prediktor, tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, *statistical power* = 0,80, dan *effect size* medium ($f^2 = 0,15$), diperoleh ukuran sampel minimum sebesar 77 responden. Dengan menetapkan 100 responden, penelitian ini memberikan margin keamanan yang memadai untuk mengantisipasi kemungkinan data tidak lengkap atau responden yang tidak memenuhi kriteria inklusi, sekaligus memastikan kekuatan statistik yang optimal. Penetapan 100 responden ini juga konsisten dengan standar penelitian manajemen SDM kuantitatif di Indonesia pada level yang sama.

3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

3.4.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. Pemilihan Kota Semarang sebagai lokasi penelitian dilandasi oleh beberapa pertimbangan strategis. Pertama, sebagai ibu kota Provinsi Jawa Tengah dan salah satu pusat pertumbuhan ekonomi regional terbesar di Pulau Jawa, Semarang memiliki basis industri yang beragam mencakup manufaktur, jasa keuangan, teknologi informasi, perdagangan, dan sektor jasa profesional. Kedua, Semarang menarik sejumlah besar tenaga kerja muda Gen Z, baik dari lulusan perguruan tinggi lokal maupun dari kota-kota sekitarnya. Ketiga, dinamika *turnover* yang relatif tinggi di berbagai sektor industri di Semarang menjadikan kota ini sebagai konteks yang sangat relevan untuk mengkaji isu retensi karyawan Gen Z.

Pengumpulan data dilakukan di beberapa kawasan strategis di Kota Semarang, antara lain kawasan perkantoran di Semarang Tengah dan Semarang Selatan yang merupakan pusat konsentrasi perusahaan teknologi informasi dan jasa profesional, serta kawasan industri di Semarang Barat dan Semarang Timur.

3.4.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan dilaksanakan selama kurang lebih enam bulan, yang mencakup tahap persiapan instrumen, uji coba kuesioner (*pilot test*), pengumpulan data di lapangan, analisis data menggunakan SPSS, serta penyusunan laporan akhir penelitian.

3.5 Sumber Data

3.5.1 Data Primer

Data primer merupakan sumber data utama dalam penelitian ini. Data primer diperoleh langsung dari responden penelitian, yaitu karyawan Gen Z yang bekerja di Kota Semarang, melalui instrumen kuesioner terstruktur. Kuesioner dirancang untuk mengukur persepsi responden terhadap fleksibilitas kerja yang diterapkan oleh organisasi mereka, implementasi DEI 2.0, kualitas lingkungan kerja yang dirasakan, serta niat dan komitmen mereka untuk bertahan dalam organisasi. Data primer ini bersifat *cross-sectional*, artinya dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu untuk menangkap kondisi aktual yang dirasakan responden pada saat penelitian berlangsung.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder digunakan sebagai pelengkap dan penguat konteks penelitian. Sumber data sekunder yang digunakan meliputi: (1) laporan statistik ketenagakerjaan dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Semarang dan BPS Nasional; (2) laporan survei global dari Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey (2022 dan 2024); (3) laporan Pew Research Center tentang DEI di tempat kerja (Minkin, 2023); (4) jurnal-jurnal ilmiah internasional dan nasional yang relevan dengan topik penelitian; serta (5) data dari asosiasi pengusaha dan komunitas profesional di Semarang yang berkaitan dengan tren ketenagakerjaan Gen Z.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner terstruktur yang dikembangkan oleh peneliti berdasarkan tinjauan pustaka dan adaptasi dari instrumen penelitian terdahulu yang telah tervalidasi. Kuesioner terdiri dari dua bagian utama. Bagian pertama memuat pertanyaan terkait data demografis responden, meliputi: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, sektor industri, status kepegawaian, lama bekerja di perusahaan, dan bentuk pengaturan kerja yang diterapkan. Bagian kedua memuat pernyataan-pernyataan yang mengukur konstruk penelitian, dengan total 45 item pernyataan yang terdistribusi ke dalam

empat variabel: 9 item untuk Fleksibilitas Kerja (X1), 12 item untuk DEI 2.0 (X2), 12 item untuk Lingkungan Kerja (Z), dan 12 item untuk Retensi Karyawan Gen Z (Y).

Setiap item pernyataan diukur menggunakan Skala Likert 5 poin dengan opsi respons: 1 (Sangat Tidak Setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Netral/Ragu-ragu), 4 (Setuju), dan 5 (Sangat Setuju). Penggunaan skala Likert 5 poin merupakan standar yang umum digunakan dalam penelitian manajemen SDM dan memungkinkan analisis statistik parametrik yang diperlukan.

3.6.2 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui survei daring (*online survey*) menggunakan platform *Google Forms* yang disebarakan melalui media sosial profesional (LinkedIn, WhatsApp komunitas profesional Semarang) dan jaringan alumni perguruan tinggi di Semarang. Metode ini memungkinkan jangkauan responden yang lebih luas dan efisiensi waktu pengumpulan data. Sebelum pengumpulan data utama dilakukan, instrumen kuesioner akan di uji cobakan terlebih dahulu melalui uji pilot (*pilot test*) kepada 30 responden Gen Z di Semarang yang tidak termasuk dalam sampel penelitian utama. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi pernyataan yang ambigu, menguji reliabilitas awal instrumen, serta memastikan kuesioner dapat dipahami dengan baik oleh responden sasaran.

Untuk memastikan bahwa seluruh responden benar-benar merupakan Generasi Z, diterapkan mekanisme verifikasi melalui pertanyaan saringan (*screening question*) berupa kolom tahun kelahiran yang ditempatkan di bagian awal kuesioner. *Google Forms* dikonfigurasi dengan validasi otomatis sehingga hanya responden yang mengisi tahun kelahiran antara 1997 hingga 2012 yang dapat melanjutkan pengisian kuesioner. Responden yang lahir di luar rentang tersebut secara otomatis diarahkan ke halaman penutup dan data mereka tidak diikutsertakan dalam analisis.

3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsinya (Ghozali, 2021). Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan menggunakan Teknik korelasi *product moment pearson* dengan bantuan SPSS. Setiap butir pernyataan dinyatakan valid apabila nilai *r* hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) lebih besar dari *r* tabel pada derajat kebebasan $df = n - 2$ dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$.

Untuk uji pilot dengan $n = 30$ responden, nilai *r* tabel adalah 0,361. Sedangkan untuk analisis data utama dengan $n = 100$ responden, nilai *r* tabel adalah 0,197. Butir pernyataan yang memiliki nilai *r* hitung lebih kecil dari *r* tabel atau memiliki nilai korelasi negatif akan dieliminasi dari kuesioner sebelum pengumpulan data utama dilakukan (Sugiyono, 2019).

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. (Ghozali, 2021) Dalam penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach's Alpha* yang dianalisis dengan SPSS. Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* berada pada rentan 0,6 hingga 0,7, instrumen dinilai cukup reliabel dan dapat diterima. Sementara itu, nilai *Cronbach's Alpha* di bawah 0,60 mengindikasikan instrumen yang tidak reliabel dan perlu dilakukan perbaikan.

Tabel 3. Kriteria Uji Validitas dan Reliabilitas

<i>Uji</i>	<i>Kriteria</i>	<i>Referensi</i>
Validitas (Korelasi <i>Pearson</i>)	$sig. < 0,05 = Valid$	Sugiyono (2019)
Reliabilitas (<i>Cronbach's Alpha</i>)	$\alpha \geq 0,70 = Reliable$	(Ghozali, 2021)

Sumber: (Ghozali, 2021); (Sugiyono, 2019)

3.8 Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi, penelitian ini terlebih dahulu melakukan serangkaian uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi persyaratan *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE) sesuai dengan *Teorema Gauss-Markov*. Seluruh uji asumsi klasik dilakukan menggunakan SPSS. Adapun uji asumsi klasik yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.8.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menentukan apakah data residual model regresi dalam penelitian terdistribusi secara normal atau tidak (Ghozali, 2021). Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* $> 0,05$. Selain itu, normalitas juga dapat diperiksa secara visual melalui grafik *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*, di mana data dianggap normal apabila titik-titik data menyebar mengikuti garis diagonal.

3.8.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel independen (Ghozali, 2021). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Pengujian multikolinearitas dalam penelitian ini menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *Tolerance*. Model regresi dinyatakan bebas dari masalah multikolinearitas apabila nilai $VIF < 10$ dan nilai *Tolerance* $> 0,10$.

3.8.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2021). Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas, yaitu memiliki varians residual yang tetap. Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan Uji Glejser, yaitu dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel-variabel independen. Model dinyatakan bebas dari heteroskedastisitas apabila tidak ada variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap nilai absolut residual, yakni nilai signifikan $> 0,05$.

Tabel 4. Ringkasan Uji Asumsi Klasik

<i>Uji Asumsi</i>	<i>Metode</i>	<i>Kriteria Kelulusan</i>
Normalitas	Kolmogorov-Smirnov Test	<i>Sig.</i> $> 0,05$ (data berdistribusi normal)
Multikolinearitas	<i>Variance Inflation Factor</i> (VIF)	$VIF < 10$ dan <i>Tolerance</i> $> 0,10$
Heteroskedastisitas	Uji Glejser	<i>Sig.</i> variabel independen terhadap nilai absolut residual $> 0,05$

Sumber: (Ghozali, 2021)

3.9 Teknik Analisis Data

3.9.1 Analisis Deskriptif

Sebelum analisis inferensial dilakukan, penelitian ini terlebih dahulu melakukan analisis deskriptif terhadap data terkumpul. Analisis deskriptif mencakup profil demografis responden (distribusi frekuensi, persentase), serta deskripsi statistik untuk setiap variabel penelitian yang meliputi nilai minimum, maksimum, *mean*, median, standar deviasi, dan modus. Analisis deskriptif ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik sampel dan persepsi rata-rata responden setiap variabel yang diteliti, sehingga temuan dari analisis

inferensial dapat diinterpretasikan dalam konteks yang tepat. Seluruh analisis deskriptif dilakukan menggunakan menu *Frequencies* dan *Descriptive Statistics* pada SPSS.

3.9.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda (*multiple linear regression*) digunakan untuk menguji pengaruh simultan dan parsial variabel independen (fleksibilitas kerja dan DEI 2.0) terhadap variabel dependen (retensi karyawan Gen Z dan lingkungan kerja). Analisis ini juga digunakan untuk menguji hipotesis H1 hingga H5 secara langsung (*direct effect*). Model persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Persamaan Regresi Linier Model 1

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \quad (1)$$

Persamaan Regresi Linier Model 2

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e \quad (2)$$

Keterangan:

Y	: Retensi Karyawan Gen Z	Z	: Lingkungan Kerja
$\beta_1 \beta_2 \beta_3$	: Koefisien Regresi	α	: Konstanta
X ₁	: Fleksibilitas Kerja	ε	: Error / Residual
X ₂	: DEI 2.0		

Kriteria penerimaan hipotesis dalam analisis regresi adalah: (1) Uji F (simultan), hipotesis diterima apabila nilai *sig. F* < 0,05, yang berarti seluruh variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen; (2) Uji t (parsial), hipotesis diterima apabila nilai *sig. t* < 0,05 dengan koefisien regresi bertanda positif sesuai arah hipotesis; (3) Koefisien Determinasi (R²) digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model.

Tabel 5. Kriteria Interpretasi Koefisien Korelasi

Koefisien (R)	Interpretasi Kekuatan	Referensi
0,00 - 0,199	Sangat Lemah	Sugiyono (2019)
0,20 - 0,399	Lemah	
0,40 - 0,599	Sedang	
0,60 - 0,799	Kuat	
0,80 - 1,000	Sangat Kuat	

Sumber: (Sugiyono, 2019)

a. Uji Statistik t

Uji t digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen secara individual dalam menjelaskan pengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2021). Pengujian ini dilakukan dengan menetapkan *level of significance* (α) sebesar 0,05 (5%). Jika nilai probabilitas $\alpha < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

b. Uji Koefisien Determinasi

Pengujian koefisien determinasi bertujuan sebagai alat evaluasi dalam menilai sejauh mana model regresi dapat menggambarkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penilaian bisa dinilai melalui nilai *Adjusted R²* yang berada dalam rentang antara 0 hingga 1. Semakin nilai *Adjusted R²* mendekati angka 1, semakin baik model dalam menjelaskan dan memprediksi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, menunjukkan bahwa variabel-variabel independen memberikan

informasi yang hampir sepenuhnya dalam memengaruhi dan memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2021).

c. Uji Statistik F

Uji F dilakukan untuk menguji apakah variabel independen secara keseluruhan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen dan juga apakah ada salah satu ataupun keseluruhan variabel independen tidak berpengaruh signifikan (Ghozali, 2021). Jika hasil perhitungan menunjukkan nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen berpengaruh signifikan dan dapat memprediksi variabel dependen. Namun sebaliknya, jika nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa ada atau semua variabel independen tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

3.9.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori juga untuk menguji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel fleksibilitas kerja (X1) dan DEI 2.0 (X2) terhadap retensi karyawan Gen Z (Y) melalui variabel mediasi lingkungan kerja (Z). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi yang memungkinkan peneliti untuk mendekomposisi korelasi menjadi pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dan pengaruh total (*total effect*). Langkah-langkah analisis jalur dalam penelitian ini yaitu:

- Mengestimasi model persamaan struktural menggunakan regresi OLS (*Ordinary Least Squares*) pada SPSS secara bertahap (*hierarchical regression*).
- Menghitung koefisien jalur (*path coefficient*) untuk setiap jalur dalam model, yang merupakan koefisien regresi yang telah distandarisasi (*standardized beta coefficient*).
- Menghitung besarnya pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui Z sebagai hasil perkalian koefisien jalur X1 ke Z (p1) dengan koefisien jalur Z ke Y (p3), dan pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui Z sebagai hasil perkalian koefisien jalur X2 ke Z (p2) dengan koefisien jalur Z ke Y (p3).
- Menghitung pengaruh total (*total effect*) sebagai jumlah pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

3.10 Uji Efek Mediasi (*Sobel Test*)

Pengujian efek mediasi variabel lingkungan kerja (Z) dalam hubungan antara fleksibilitas kerja (X1) dan DEI 2.0 (X2) terhadap retensi karyawan Gen Z (Y) dilakukan menggunakan prosedur Baron dan Kenny (1986) yang dilengkapi dengan *Sobel Test* untuk menguji signifikansi efek mediasi.

3.10.1 Prosedur Baron dan Kenny (1986)

Prosedur Baron dan Kenny mensyaratkan empat kondisi terpenuhi untuk mengkonfirmasi adanya efek mediasi, yaitu:

- Variabel independen (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel mediasi (Z) - menguji H1 dan H2.
- Variabel independen (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y) tanpa memasukkan mediator - menguji H3 dan H4.
- Variabel mediasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y) ketika variabel independen dikendalikan - menguji H5.
- Ketika variabel mediasi (Z) dimasukkan dalam model, pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) menjadi tidak signifikan (mediasi penuh) atau berkurang secara signifikan (mediasi parsial) - menguji H6 dan H7.

3.10.2 *Sobel Test*

Untuk menguji signifikansi efek mediasi secara statistik, penelitian ini menggunakan *Sobel Test* (Sobel, 1982). *Sobel Test* menguji apakah penurunan koefisien jalur dari variabel independen ke variabel dependen setelah memasukkan mediator adalah signifikan. Formula *Sobel Test* yang digunakan adalah:

(3)

Keterangan:

a : Koefisien jalur X ke Z	sa : Standar <i>error</i> koefisien a
b : Koefisien jalur Z ke Y	sb : Standar <i>error</i> koefisien b

Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila $|z\text{-value}|$ lebih besar dari nilai 1,96 ($\alpha = 0,05$) atau nilai $p\text{-value}$ kurang dari nilai 0,05. Perhitungan *Sobel Test* dilakukan menggunakan kalkulator *online Sobel Test* (Preacher, K. J., & Leonardelli, 2001) atau melalui *macro PROCESS Hayes* yang dapat diintegrasikan ke dalam SPSS.

3.10.3 Klasifikasi Jenis Mediasi

Jenis mediasi yang terjadi ditentukan berdasarkan skema berikut. Pertama, mediasi penuh (*full mediation*) terjadi apabila pengaruh langsung X terhadap Y menjadi tidak signifikan setelah variabel mediasi Z dimasukkan ke dalam model, namun pengaruh tidak langsung (melalui Z) tetap signifikan. Kedua, mediasi parsial (*partial mediation*) terjadi apabila pengaruh langsung X terhadap Y tetap signifikan meskipun nilainya berkurang setelah variabel mediasi Z dimasukkan, dan pengaruh tidak langsung (melalui Z) juga signifikan. Ketiga, tidak ada mediasi apabila pengaruh tidak langsung tidak signifikan (Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, 2010)

Penelitian ini secara khusus menggunakan Sobel Test sebagai satu-satunya kriteria pengujian signifikansi efek mediasi, tanpa disertai perhitungan Variance Accounted For (VAF). Pemilihan ini didasarkan pada beberapa pertimbangan metodologis. Pertama, Sobel Test merupakan uji inferensial yang menghasilkan nilai z dan p-value berdasarkan standard error dari koefisien jalur a dan b ((Sobel, 1982); (Baron, R. M., & Kenny, 1986)), sehingga mampu memberikan kesimpulan signifikansi statistik yang jelas atas efek mediasi, sedangkan VAF hanya bersifat deskriptif-proporsional karena membandingkan besaran pengaruh tidak langsung terhadap pengaruh total tanpa disertai pengujian signifikansi. Kedua, VAF pada dasarnya dikembangkan sebagai pelengkap dalam pendekatan Structural Equation Modeling berbasis varian (SEM-PLS) yang mengandalkan prosedur bootstrapping (Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, 2017), sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan regresi linear berganda dan analisis jalur berbasis kovarian, sehingga penggunaan Sobel Test lebih konsisten dengan teknik analisis data yang diterapkan secara keseluruhan. Ketiga, kombinasi Sobel Test dengan prosedur Baron dan Kenny (1986) telah memadai untuk menentukan baik signifikansi maupun jenis mediasi (penuh atau parsial), sehingga penambahan VAF berpotensi menimbulkan tumpang tindih kriteria pengujian tanpa memberikan informasi tambahan yang substansial bagi penelitian ini.

3.11 Pengujian Hipotesis

Keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria berikut. Untuk pengujian pengaruh langsung (H1 hingga H5), hipotesis diterima apabila nilai t-statistik $\geq 1,984$ (nilai t tabel untuk $df = n - k - 1 = 100 - 3 - 1 = 96$, $\alpha = 0,05$, *two-tailed*) dan nilai signifikansi ($sig.$) $< 0,05$, disertai koefisien regresi yang bertanda positif sesuai arah hipotesis. Untuk pengujian efek mediasi (H6 dan H7), hipotesis diterima apabila keempat syarat Baron dan Kenny terpenuhi dan nilai $z\text{-value Sobel Test} \geq 1,96$ dengan $p\text{-value} < 0,05$.

Tabel 6. Ringkasan Prosedur Pengujian Hipotesis

<i>Hipotesis</i>	<i>Jalur Analisis</i>	<i>Teknik SPSS</i>	<i>Kriteria</i>
H1	$X1 \rightarrow Z$	Regresi Berganda	<i>Sig.</i> < 0,05
H2	$X2 \rightarrow Z$	Regresi Berganda	<i>Sig.</i> < 0,05
H3	$X1 \rightarrow Y$	Regresi Berganda	<i>Sig.</i> < 0,05
H4	$X2 \rightarrow Y$	Regresi Berganda	<i>Sig.</i> < 0,05
H5	$Z \rightarrow Y$	Regresi Sederhana	<i>Sig.</i> < 0,05
H6	$X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	Analisis Jalur (<i>Sobel Test</i>)	<i>Sig.</i> < 0,05
H7	$X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	Analisis Jalur (<i>Sobel Test</i>)	<i>Sig.</i> < 0,05