

PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN KETANGKASAN BELAJAR TERHADAP
LOYALITAS KARYAWAN GENERASI Z: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEWNoer Shella Fatikhah¹, Wahyu Afriliawan², Zahrah Emilia Nimgrum³

Universitas Pamulang

zahrahemilia1407@gmail.com**Abstract**

As Generation Z increasingly joins the workforce, the loyalty of employees from this cohort has become a matter of organizational concern, yet evidence connecting work engagement and learning agility to loyalty among Generation Z remains fragmented. This study aims to identify, map, and synthesize scholarly articles on work engagement, learning agility, and Generation Z employee loyalty using a Systematic Literature Review (SLR) with thematic synthesis. The literature search was carried out in October 2026 through web search engines and the official pages of journals and publishers, without relying on subscription databases such as Scopus or Web of Science, using keywords related to work engagement, learning agility, organizational commitment, retention, loyalty, and Generation Z. Twelve scholarly articles published during 2021-2026 satisfied the inclusion criteria: seven from national journals or proceedings and five from international journals. Six were empirical studies, one developed a scale, and five were literature reviews. Thematic analysis yielded five themes. Most studies reported positive associations between work engagement and learning agility on the one hand and organizational commitment on the other, whereas findings on turnover intention were inconsistent, and the outcome variables were more often commitment, retention, or intention to stay than loyalty. No article examined both predictors concurrently with respect to loyalty among Generation Z employees exclusively. This review formulates four research gaps and a further research agenda, and it does not assert causal relationships between variables.

Keywords: Work Engagement, Learning Agility, Employee Loyalty, Generation Z, and Systematic Literature Review

Abstrak

Seiring meningkatnya jumlah Generasi Z yang memasuki dunia kerja, loyalitas karyawan dari kohort ini menjadi isu yang mendapat perhatian organisasi. Meskipun demikian, bukti yang mengaitkan keterlibatan kerja dan ketangkasan belajar dengan loyalitas karyawan Generasi Z masih terpecah. Kajian ini bertujuan mengidentifikasi, memetakan, dan mensintesis artikel ilmiah tentang keterlibatan kerja, ketangkasan belajar, serta loyalitas karyawan Generasi Z melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan sintesis tematik. Pencarian literatur dilaksanakan pada Oktober 2026 lewat mesin pencari web serta laman resmi jurnal dan penerbit, tanpa memanfaatkan basis data berlangganan seperti Scopus atau Web of Science, dengan kata kunci yang berhubungan dengan work engagement, learning agility, organizational commitment, retention, loyalty, dan Generation Z. Sebanyak 12 artikel ilmiah terbitan 2021-2026 lolos kriteria inklusi, yaitu 7 artikel dari jurnal atau prosiding nasional dan 5 artikel dari jurnal internasional. Enam artikel merupakan studi empiris, satu artikel

Article history

Received: Oktober 2026

Reviewed: Oktober 2026

Published: Oktober 2026

Plagiarism checker no 80

Copyright : author**Publish by : musytari**

This work is licensed under
a [creative commons
attribution-noncommercial
4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

mengembangkan skala, dan lima artikel berupa tinjauan literatur. Analisis tematik melahirkan lima tema. Mayoritas studi melaporkan asosiasi positif antara keterlibatan kerja dan ketangkasan belajar dengan komitmen organisasi, sedangkan temuan mengenai niat berpindah kerja belum konsisten, dan variabel luaran yang digunakan lebih banyak berupa komitmen, retensi, atau niat bertahan ketimbang loyalitas. Tidak terdapat artikel yang menguji kedua variabel bebas secara bersamaan terhadap loyalitas karyawan dengan fokus eksklusif pada Generasi Z. Kajian ini merumuskan empat celah penelitian beserta agenda penelitian lanjutan, dan tidak menetapkan adanya hubungan kausal antarvariabel.

Kata Kunci: Keterlibatan Kerja, Ketangkasan Belajar, Loyalitas Karyawan, Generasi Z, dan *Systematic Literature Review*

1. Pendahuluan

Di tengah tingginya perpindahan talenta dan ketatnya persaingan untuk mendapatkan tenaga kerja terampil, loyalitas karyawan kian bernilai bagi organisasi (Sihaloho, 2026). Seiring bertambahnya porsi Generasi Z (Gen Z) di tempat kerja, organisasi perlu memahami ciri kerja kelompok ini serta faktor yang membuat mereka tetap bertahan. Menurut Anand et al. (2025), perilaku dan motivasi kerja Gen Z berlainan dengan generasi pendahulunya, antara lain pada aspek umpan balik dan keseimbangan kehidupan kerja. Desideria (2024) menguraikan bahwa Gen Z cenderung menyukai fleksibilitas, pekerjaan yang berorientasi pada tujuan, serta pengakuan. Selain itu, tinjauan mengenai retensi menempatkan fleksibilitas, pengembangan yang cepat, mutu kepemimpinan, kesejahteraan, dan kesesuaian nilai sebagai harapan Gen Z (Yanuarti & Sulistyani, 2026). Akan tetapi, ciri-ciri tersebut tidak dapat digeneralisasi kepada setiap individu. Anggapan bahwa generasi muda (*strawberry generation*) kurang tangguh, sebagai contoh, baru sebatas persepsi yang masih memerlukan pengujian empiris (Patricia & Sumbaga, 2024).

Meskipun begitu, literatur yang diuraikan pada bagian Tinjauan Pustaka memiliki empat keterbatasan. Pertama, berdasarkan artikel yang ditinjau, belum dijumpai penelitian yang menguji keterlibatan kerja dan ketangkasan belajar secara simultan sebagai prediktor loyalitas karyawan dengan fokus hanya pada Generasi Z. Kedua, studi terdahulu lebih sering memakai komitmen, retensi, atau niat bertahan sebagai luaran dibandingkan loyalitas, sementara definisi dan indikator loyalitas belum seragam. Ketiga, lima dari 12 artikel yang ditinjau berbentuk tinjauan literatur sehingga bukti empiris langsung mengenai Generasi Z masih terbatas. Keempat, temuan yang berkaitan dengan niat berpindah kerja belum sepenuhnya konsisten.

Dengan latar tersebut, kajian ini dimaksudkan untuk: (1) mengidentifikasi artikel ilmiah mengenai keterlibatan kerja, ketangkasan belajar, dan loyalitas karyawan Generasi Z; (2) memetakannya menurut asal jurnal; (3) memetakannya menurut tahun terbit; (4) mengelompokkannya berdasarkan tema; (5) mensintesis temuannya; (6) mengidentifikasi celah penelitian; dan (7) merumuskan agenda penelitian berikutnya.

2. Tinjauan Pustaka

Keterlibatan kerja (*work engagement*) menjadi salah satu jalur konseptual menuju loyalitas. Konstruk ini diartikan sebagai kondisi mental yang positif dan memuaskan berkenaan dengan pekerjaan, yang dicirikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan

(*absorption*) (Schaufeli et al., 2006). Secara konseptual, karyawan yang merasakan energi, makna, dan konsentrasi tinggi dalam pekerjaannya diharapkan membangun ikatan psikologis yang lebih kuat terhadap pekerjaan maupun organisasinya. Sementara itu, ketangkasan belajar (*learning agility*) dimaknai sebagai kemauan sekaligus kemampuan untuk belajar dari pengalaman, kemudian mengaplikasikannya pada situasi yang baru atau belum pernah dialami (De Meuse, 2017). Cara pengukurannya bervariasi; Bouland-van Dam et al. (2022), misalnya, menyusun skala ketangkasan belajar kepemimpinan yang salah satu dimensinya ialah mencari umpan balik.

Loyalitas memiliki kaitan yang erat dengan komitmen organisasi, yang menurut Meyer dan Allen (1991) tersusun dari komponen afektif, berkelanjutan, dan normatif. Sihaloho (2026) melukiskan loyalitas sebagai kesediaan untuk tetap tinggal, menunjang tujuan organisasi, dan memberikan kontribusi yang melampaui kewajiban minimal, sedangkan Aldhinata dan Waryono (2024) mengkajinya lewat indikator kepatuhan pada aturan, tanggung jawab, pengabdian, dan kejujuran. Penelitian-penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa keterlibatan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi (Sharma, 2022); bahwa ketangkasan belajar berkorelasi positif dengan komitmen afektif (Muchtadin, 2023) dan berkaitan secara tidak langsung dengan retensi melalui budaya belajar (Tripathi & Sankaran, 2021); serta bahwa keduanya berhubungan dengan komitmen organisasi pada karyawan Generasi Y dan Z (Patricia & Sumbaga, 2024). Pada pekerja Gen Z, keterlibatan kerja berperan sebagai mediator antara pengembangan talenta dan keinginan bertahan (Achmad et al., 2023), dan sejumlah tinjauan merangkum faktor-faktor pendorong keterlibatan serta retensi Gen Z (Anand et al., 2025; Rahman et al., 2025; Yanuarti & Sulistyani, 2026).

3. Metodologi Penelitian

Kajian ini menerapkan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan sintesis tematik. Proses seleksi disusun dan dilaporkan mengikuti tahapan PRISMA, yakni identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi, tanpa mengklaim kepatuhan penuh terhadap PRISMA karena jumlah rekaman pada tahap awal tidak terdokumentasi. Data yang dipakai berupa data sekunder dari artikel ilmiah terdahulu, dan tidak ada pengumpulan data primer.

Pencarian dilakukan pada Oktober 2026 melalui mesin pencari web dan laman resmi jurnal serta penerbit, termasuk portal jurnal (OJS) dan laman penerbit seperti Inderscience, yang sekaligus dimanfaatkan untuk memverifikasi data bibliografis. Basis data berlangganan seperti Scopus dan Web of Science tidak digunakan. Kata kunci yang dipakai ialah “*work engagement employee loyalty*”, “*work engagement organizational commitment*”, “*learning agility employee retention*”, “*learning agility organizational commitment*”, “*Generation Z employee retention*”, “*Generation Z loyalty*”, dan “loyalitas karyawan”.

Kriteria inklusi mencakup: (1) artikel ilmiah (artikel jurnal dan satu artikel prosiding nasional) yang terbit pada rentang 2020-2026; (2) membahas sekurang-kurangnya satu dari keterlibatan kerja, ketangkasan belajar, atau loyalitas, komitmen, dan retensi karyawan, atau membahas loyalitas, retensi, dan keterlibatan Generasi Z; (3) berhubungan dengan karyawan atau organisasi; (4) berbahasa Indonesia atau Inggris; dan (5) data bibliografisnya dapat diverifikasi. Adapun kriteria eksklusi meliputi: (1) blog, berita, laman vendor atau konsultan, serta skripsi dan tesis; (2) artikel duplikat; (3) sumber yang data bibliografisnya tidak dapat diverifikasi; dan (4) kajian Generasi Z yang hanya menyoroti konsumen atau pendidikan tanpa kaitan dengan dunia kerja. Sumber teori dasar sebelum 2020 (Meyer & Allen, 1991; Schaufeli et al., 2006) dan satu sumber konseptual (De Meuse, 2017) hanya dipakai untuk menjelaskan konsep utama dan tidak dihitung sebagai artikel yang ditinjau.

Seleksi berlangsung dalam empat tahap. Pada tahap identifikasi, rekaman yang berpotensi relevan dijangkau melalui penelusuran di atas. Pada tahap penyaringan, judul dan abstrak disaring berdasarkan kesesuaiannya dengan sedikitnya satu variabel inti. Pada tahap kelayakan, artikel kandidat dinilai berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, dan data bibliografisnya diverifikasi pada laman sumber. Tahap inklusi menghasilkan 12 artikel. Jumlah rekaman pada tahap identifikasi, penyaringan, dan kelayakan, beserta jumlah artikel yang dikeluarkan, tidak terdokumentasi; oleh sebab itu Gambar 1 hanya memuat informasi yang tersedia.



Gambar 1. Diagram alir seleksi artikel (bergaya PRISMA; jumlah rekaman tahap awal tidak terdokumentasi)

Informasi yang diekstraksi dari setiap artikel meliputi penulis, tahun, jurnal atau sumber, asal nasional atau internasional, fokus kajian, variabel, responden atau objek, metode, temuan utama, serta relevansi terhadap topik. Informasi yang tidak disajikan oleh sumber dicatat sebagai tidak dilaporkan dalam sumber yang ditinjau. Data dianalisis dengan analisis tematik: setiap artikel dikode menurut fokus, variabel, dan temuan utamanya, kemudian dikelompokkan ke dalam lima tema, yaitu (1) keterlibatan kerja dan komitmen organisasi; (2) ketangkas belajar dan komitmen atau retensi; (3) kajian gabungan keterlibatan kerja dan ketangkas belajar; (4) konsep dan determinan loyalitas karyawan; serta (5) keterlibatan, loyalitas, dan retensi Generasi Z. Tiap artikel ditempatkan pada satu tema utama sesuai fokus dominannya sehingga total artikel pada seluruh tema berjumlah 12, dan tidak dibentuk tema tambahan.

4. Hasil dan Pembahasan

Proses pencarian dan penyaringan menghasilkan 12 artikel yang seluruhnya terbit pada 2021-2026; tidak ada artikel terbitan 2020 yang dipertahankan. Tujuh artikel (58,3%) bersumber dari jurnal atau prosiding nasional, dan lima artikel (41,7%) dari jurnal internasional. Dilihat dari rancangannya, enam artikel adalah studi empiris, satu artikel mengembangkan sekaligus memvalidasi skala, dan lima artikel adalah tinjauan literatur (Anand et al., 2025; Desideria,

2024; Rahman et al., 2025; Sihalohe, 2026; Yanuarti & Sulistyani, 2026). Rangkuman seluruh artikel tersaji pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Review Naskah

No	Peneliti & Tahun	Jurnal/Sumber	Asal	Objek/Subjek, Desain, dan Variabel	Temuan Utama	Tema
1	Sharma (2022)	<i>International Journal of Indian Culture and Business Management</i>	Internasional	200 profesional dan eksekutif di India (empiris); keterlibatan kerja, stres kerja, dukungan organisasi, komitmen organisasi	Keterlibatan kerja memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi.	T1
2	Tripathi & Sankaran (2021)	<i>International Journal of Knowledge and Learning</i>	Internasional	326 karyawan (empiris); budaya belajar, ketangkasan belajar, retensi, jenis kelamin	Ketangkasan belajar memengaruhi retensi karyawan secara tidak langsung melalui budaya belajar.	T2
3	Bouland-van Dam et al. (2022)	<i>Frontiers in Psychology</i>	Internasional	Pengembangan dan validasi skala; ketangkasan belajar kepemimpinan	Skala ini mengukur kemauan untuk belajar dari pengalaman sosial dan dorongan untuk menerapkannya; mencari umpan balik merupakan salah satu dimensinya.	T2
4	Muchtadin (2023)	<i>Aksioma: Jurnal Manajemen</i>	Nasional	100 pekerja milenial (empiris); ketangkasan belajar, komitmen afektif, <i>turnover intention</i>	Ketangkasan belajar berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif, namun tidak terhadap <i>turnover intention</i> .	T2
5	Patricia & Sumbaga (2024)	<i>Fenomena</i>	Nasional	420 karyawan Generasi Y dan Z di Jakarta (empiris); ketangkasan belajar, keterlibatan kerja, komitmen organisasi	Keduanya berhubungan positif signifikan dengan komitmen organisasi, baik secara parsial maupun simultan.	T3
6	Aldhinata & Waryono (2024)	<i>JPP (Jurnal Pendidikan dan Perhotelan)</i>	Nasional	Studi kasus karyawan hotel; loyalitas kerja	Loyalitas ditelaah melalui indikator ketaatan/kepatuhan, tanggung jawab, pengabdian, dan kejujuran.	T4
7	Sihalohe (2026)	<i>Jurnal Terapan Ilmu Manajemen dan Bisnis</i>	Nasional	Structured literature review; determinan loyalitas karyawan	Loyalitas meliputi kesediaan bertahan, dukungan pada tujuan organisasi, dan kontribusi yang melampaui kewajiban minimal; keterlibatan kerja berfungsi sebagai mekanisme perantara.	T4

No	Peneliti & Tahun	Jurnal/Sumber	Asal	Objek/Subjek, Desain, dan Variabel	Temuan Utama	Tema
8	Achmad et al. (2023)	<i>International Journal of Professional Business Review</i>	Internasional	Pekerja Generasi Z (empiris); pengembangan talenta, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, <i>intention to stay</i>	Keterlibatan kerja memediasi hubungan antara pengembangan talenta dan keinginan bertahan.	T5
9	Desideria (2024)	<i>Jurnal Pendidikan Tambusai</i>	Nasional	Tinjauan literatur; sistem imbalan, keseimbangan kehidupan kerja, loyalitas Gen Z	Gen Z digambarkan menyukai fleksibilitas, pekerjaan berorientasi tujuan, dan pengakuan; kepuasan kerja ditekankan sebagai mediator.	T5
10	Anand et al. (2025)	<i>Parikalpana - KIIT Journal of Management</i>	Internasional	Tinjauan riset dan model konseptual; keterlibatan kerja Gen Z	Perilaku dan motivasi kerja Gen Z berbeda dari generasi sebelumnya (misalnya dalam hal umpan balik dan keseimbangan kehidupan kerja); kajian tentang keterlibatan kerja Gen Z masih terbatas.	T5
11	Rahman et al. (2025)	<i>Jurnal Sinar Manajemen</i>	Nasional	Tinjauan sistematis; strategi SDM dan keterlibatan Gen Z	Keterlibatan dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja, komunikasi berbasis teknologi, <i>employer branding</i> , dan peluang pengembangan karier.	T5
12	Yanuarti & Sulistyani (2026)	<i>Prosiding Seminar Nasional Manajemen (prosiding)</i>	Nasional	Tinjauan sistematis (adaptasi PRISMA 2020; 15 artikel); retensi Gen Z	Gen Z memiliki harapan terhadap fleksibilitas, pengembangan yang cepat, mutu kepemimpinan, kesejahteraan, dan kesesuaian nilai; lingkungan yang suportif muncul berulang; kepuasan, keterikatan, dan komitmen afektif menjembatani praktik SDM dengan niat bertahan.	T5

Sumber: diolah dari artikel yang ditinjau (2026). T1 = Keterlibatan kerja dan komitmen organisasi; T2 = Ketangkasan belajar dan komitmen/retensi; T3 = Kajian gabungan keterlibatan kerja dan ketangkasan belajar; T4 = Konsep dan determinan loyalitas; T5 = Keterlibatan, loyalitas, dan retensi Generasi Z.

Berdasarkan Tabel 2, tiga dari lima artikel internasional terbit pada 2021-2022, sedangkan semua artikel nasional terbit mulai 2023, dan tujuh dari 12 artikel (58,3%) terbit pada 2024-2026. Mengingat jumlah artikel yang terbatas serta penelusuran yang tidak memakai basis data, sebaran ini mencerminkan artikel yang ditinjau, bukan kecenderungan literatur secara menyeluruh. Status indeks jurnal tidak diverifikasi untuk semua artikel. Laman *Frontiers in Psychology* (Bouland-van Dam et al., 2022) menyebutkan bahwa jurnal tersebut terindeks dalam Scopus dan Web of Science (SSCI), dan laman *Jurnal Sinar Manajemen* (Rahman et al., 2025) mencantumkan akreditasi SINTA 2.

Tabel 2. Sebaran artikel menurut tahun terbit dan asal jurnal

Tahun	Nasional	Internasional	Jumlah
2020	0	0	0
2021	0	1	1
2022	0	2	2
2023	1	1	2
2024	3	0	3
2025	1	1	2
2026	2	0	2
Jumlah	7 (58,3%)	5 (41,7%)	12

Sumber: diolah dari artikel yang ditinjau (2026).

Terdapat tiga karakteristik korpus yang patut dicatat. Pertama, di antara studi empiris, hanya Achmad et al. (2023) yang secara eksplisit mengambil sampel pekerja Generasi Z; studi lainnya melibatkan pekerja milenial (Muchtadin, 2023), karyawan Generasi Y dan Z yang digabung (Patricia & Sumbaga, 2024), profesional dan eksekutif (Sharma, 2022), karyawan hotel (Aldhinata & Waryono, 2024), atau karyawan secara umum (Tripathi & Sankaran, 2021). Kedua, variabel luarannya beragam, meliputi komitmen organisasi, komitmen afektif, *turnover intention*, *retensi*, *intention to stay*, dan loyalitas. Ketiga, lima dari 12 artikel berupa tinjauan literatur. Karakteristik ini menentukan sejauh mana temuan dapat dipandang sebagai bukti tentang loyalitas Generasi Z, sebagaimana dibahas berikut ini.

4.1 Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi (Tema 1)

Tema 1 hanya memuat satu artikel (8,3%), tetapi keterkaitan antara keterlibatan kerja dan komitmen muncul berulang pada artikel lain. Sharma (2022) memperlihatkan pengaruh positif signifikan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi pada 200 profesional dan eksekutif di India. Arah serupa tampak pada Tema 3, ketika keterlibatan kerja berhubungan positif signifikan dengan komitmen pada karyawan Generasi Y dan Z (Patricia & Sumbaga, 2024), serta pada Tema 5, ketika keterlibatan memediasi hubungan antara pengembangan talenta dan keinginan bertahan pada pekerja Gen Z (Achmad et al., 2023) dan disebut sebagai salah satu mekanisme yang menjembatani praktik SDM dengan niat bertahan (Yanuarti & Sulistyani, 2026). Sihaloho (2026) pun menempatkan keterlibatan sebagai mekanisme perantara dalam determinan loyalitas.

Temuan-temuan ini selaras secara konseptual dengan semangat, dedikasi, dan penghayatan menurut Schaufeli et al. (2006): karyawan yang bersemangat, memandang pekerjaannya bermakna, dan terserap dalam tugas diduga memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaan dan organisasinya. Terdapat dua catatan penting. Luaran dalam studi-studi tersebut adalah komitmen organisasi dan niat bertahan, bukan loyalitas, sehingga pola ini mengindikasikan, tetapi tidak membuktikan, bahwa keterlibatan kerja berkaitan dengan loyalitas. Di samping itu, bukti langsung pada tema ini bertumpu pada satu studi primer, sementara bukti pendukung dari tema lain berasal dari sampel dan rancangan yang berbeda. Oleh karena itu, keterlibatan kerja layak diuji secara langsung sebagai prediktor loyalitas.

4.2 Ketangkasan Belajar dan Komitmen atau Retensi (Tema 2)

Tema 2 terdiri atas tiga artikel (25,0%). Pada 100 pekerja milenial, ketangkasan belajar berhubungan positif signifikan dengan komitmen afektif, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Muchtadin, 2023). Pada 326 karyawan, ketangkasan belajar memengaruhi retensi secara tidak langsung melalui budaya belajar (Tripathi & Sankaran, 2021). Pada Tema 3, ketangkasan belajar berhubungan positif signifikan dengan komitmen organisasi (Patricia & Sumbaga, 2024). Secara keseluruhan, studi-studi ini mengisyaratkan bahwa ketangkasan belajar lebih konsisten terkait dengan keterikatan sikap, yakni komitmen afektif, dibandingkan dengan niat meninggalkan organisasi, dan bahwa kaitannya dengan retensi kemungkinan berjalan melalui kondisi organisasi seperti budaya belajar, bukan secara langsung.

Pembacaan tersebut sejalan dengan definisi ketangkasan belajar sebagai kemauan dan kemampuan belajar dari pengalaman serta menerapkannya pada situasi baru (De Meuse, 2017): karyawan yang mampu belajar dan mengaplikasikan hasil belajarnya mungkin merasakan kebutuhan pengembangan dirinya terpenuhi sehingga tumbuh keterikatan afektif. Mekanisme ini merupakan tafsiran konseptual, sebab tidak ada studi yang ditinjau yang mengujinya secara langsung. Pengukuran juga mempersulit perbandingan: Bouland-van Dam et al. (2022) mengembangkan skala dalam konteks kepemimpinan dengan mencari umpan balik sebagai salah satu dimensi, dan operasionalisasi ketangkasan belajar berbeda-beda antarstudi (De Meuse, 2017).

Perbedaan variabel luaran, konteks, dan sampel dapat menjelaskan hasil yang belum seragam. Tidak satu pun dari studi tersebut melaporkan sampel yang hanya terdiri atas Generasi Z atau menggunakan loyalitas sebagai luaran.

4.3 Kajian Gabungan Keterlibatan Kerja dan Ketangkasan Belajar (Tema 3)

Tema 3 diwakili oleh satu artikel yang menjadi pusat perhatian kajian ini. Patricia dan Sumbaga (2024) menelaah ketangkasan belajar dan keterlibatan kerja secara bersamaan pada 420 karyawan, menguji hubungannya dengan komitmen organisasi secara parsial dan simultan, serta melaporkan hubungan positif yang signifikan. Hasil ini memberikan dukungan empiris awal bagi model yang memuat dua variabel bebas. Walaupun demikian, tiga hal membatasi penerapannya pada pertanyaan seputar loyalitas Gen Z. Sampelnya menggabungkan Generasi Y dan Z, bukan Generasi Z saja; variabel terikatnya adalah komitmen organisasi, bukan loyalitas karyawan; dan studi tersebut melaporkan asosiasi yang tidak dapat ditafsirkan sebagai bukti pengaruh kausal. Ketiga hal ini menjadi landasan celah penelitian utama kajian ini, yaitu apakah keterlibatan kerja dan ketangkasan belajar secara bersama-sama berhubungan dengan loyalitas karyawan apabila fokusnya hanya Generasi Z.

4.4 Konsep dan Determinan Loyalitas Karyawan (Tema 4)

Tema 4 memuat dua artikel (16,7%) yang membahas cara loyalitas didefinisikan dan diindikasikan. Dalam *structured literature review*, Sihalohe (2026) memandang loyalitas sebagai kesediaan untuk bertahan, mendukung tujuan organisasi, dan memberi kontribusi melebihi kewajiban minimal, serta menetapkan komitmen afektif dan kepuasan kerja sebagai fondasi sikap dan keterlibatan sebagai mekanisme perantara. Aldhinata dan Waryono (2024), pada karyawan hotel, menelaah loyalitas melalui indikator ketaatan terhadap aturan, tanggung jawab, pengabdian, dan kejujuran. Kedua sumber ini beririsan pada aspek dedikasi atau kontribusi, tetapi menonjolkan sisi yang berbeda: sumber pertama menekankan niat bertahan dan dukungan terhadap organisasi, sedangkan sumber kedua menekankan perilaku yang teramati dan kewajiban.

Model tiga komponen Meyer dan Allen (1991), yang membedakan komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif, berfungsi sebagai jembatan konseptual karena loyalitas berkaitan erat dengan komitmen (Sihaloho, 2026). Irisan ini membantu menerangkan mengapa banyak studi empiris menggunakan komitmen sebagai luaran. Meski begitu, menyamakan komitmen dengan loyalitas tanpa justifikasi akan mengaburkan perbedaan dalam cara loyalitas didefinisikan dan diindikasikan. Dengan demikian, definisi dan indikator loyalitas belum seragam, yang membatasi perbandingan antarstudi dan menuntut definisi operasional yang eksplisit pada penelitian berikutnya.

4.5 Keterlibatan, Loyalitas, dan Retensi Generasi Z (Tema 5)

Tema 5 merupakan tema terbesar dengan lima artikel (41,7%), yang hanya satu di antaranya berupa studi empiris (Achmad et al., 2023), sedangkan empat lainnya adalah tinjauan literatur. Dalam artikel-artikel tersebut, Gen Z digambarkan menghargai fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja, pengakuan, pekerjaan berorientasi tujuan, serta umpan balik (Anand et al., 2025; Desideria, 2024), disertai pengembangan yang cepat, mutu kepemimpinan, kesejahteraan, dan kesesuaian nilai (Yanuarti & Sulistyani, 2026). Rahman et al. (2025) mengidentifikasi fleksibilitas kerja, komunikasi berbasis teknologi, *employer branding*, dan peluang pengembangan karier sebagai faktor yang memengaruhi keterlibatan Gen Z, sedangkan Yanuarti dan Sulistyani (2026) menemukan bahwa lingkungan kerja yang suportif berulang kali muncul dalam kajian retensi.

Faktor-faktor ini dihubungkan dengan luaran yang diminati melalui keadaan perantara. Kepuasan kerja ditekankan sebagai mediator dalam hubungan antara imbalan dan keseimbangan kehidupan kerja dengan loyalitas Gen Z (Desideria, 2024); keterlibatan memediasi hubungan antara pengembangan talenta dan keinginan bertahan pada pekerja Gen Z (Achmad et al., 2023); dan kepuasan, keterikatan, serta komitmen afektif dilukiskan sebagai mekanisme yang menjembatani praktik SDM dengan niat bertahan (Yanuarti & Sulistyani, 2026). Penekanan pada peluang pengembangan dalam literatur ini secara konseptual selaras dengan ketangkasan belajar, namun tidak ada artikel yang ditinjau yang menelaah ketangkasan belajar pada Gen Z. Dua catatan perlu diperhatikan. Karena empat dari lima artikel berbentuk tinjauan, dan Rahman et al. (2025) turut memanfaatkan laporan industri, simpulan mengenai Gen Z bertumpu terutama pada bukti sekunder. Karakteristik yang disebutkan pun tidak boleh digeneralisasi pada setiap individu (Patricia & Sumbaga, 2024) ataupun dibaca sebagai klaim kausal.

4.6 Sintesis Temuan

Secara keseluruhan, ke-12 artikel memperlihatkan lima pola. Pertama, keterlibatan kerja pada umumnya berhubungan positif dengan komitmen organisasi, baik pada sampel umum (Sharma, 2022) maupun pada karyawan yang lebih muda (Patricia & Sumbaga, 2024). Kedua, ketangkasan belajar juga menunjukkan hubungan positif dengan komitmen dan retensi pada studi yang tersedia (Muchtadin, 2023; Patricia & Sumbaga, 2024; Tripathi & Sankaran, 2021). Ketiga, hasil terkait niat berpindah kerja belum sepenuhnya seragam: ketangkasan belajar tidak berhubungan signifikan dengan *turnover intention* pada satu studi (Muchtadin, 2023) dan hanya berkaitan secara tidak langsung dengan retensi pada studi lain (Tripathi & Sankaran, 2021). Keempat, studi lebih sering memakai komitmen, retensi, atau niat bertahan daripada loyalitas sebagai luaran. Kelima, tidak ditemukan studi yang menguji kedua prediktor secara simultan terhadap loyalitas karyawan dengan fokus hanya pada Generasi Z. Tabel 3 meringkas kelima tema tersebut.

Tabel 3. Sintesis tematik 12 artikel yang ditinjau

Tema	Jumlah Artikel	Temuan Utama	Studi Representatif	Implikasi Penelitian
T1. Keterlibatan kerja dan komitmen organisasi	1 (8,3%)	Keterlibatan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi; bukti terkait pada Tema 3 dan 5 menunjukkan arah yang sama.	Sharma (2022)	Menguji apakah keterlibatan kerja berhubungan dengan loyalitas itu sendiri, bukan hanya komitmen.
T2. Ketangkasan belajar dan komitmen/retensi	3 (25,0%)	Ketangkasan belajar berhubungan positif dengan komitmen afektif dan secara tidak langsung dengan retensi; tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada satu studi; pengukuran beragam.	Tripathi & Sankaran (2021); Bouland-van Dam et al. (2022); Muchtadin (2023)	Memperjelas luaran dan pengukuran ketangkasan belajar serta menguji mekanismenya.
T3. Kajian gabungan keterlibatan kerja dan ketangkasan belajar	1 (8,3%)	Keduanya berhubungan positif signifikan dengan komitmen organisasi, secara parsial dan simultan, pada sampel Generasi Y dan Z.	Patricia & Sumbaga (2024)	Mereplikasi pada Generasi Z saja dengan loyalitas sebagai luaran.
T4. Konsep dan determinan loyalitas karyawan	2 (16,7%)	Loyalitas dikonsepkan dan diindikasikan secara berbeda (kesediaan bertahan, dukungan tujuan, kontribusi; kepatuhan, tanggung jawab, pengabdian, kejujuran) dan berkaitan erat dengan komitmen.	Aldhinata & Waryono (2024); Sihalo (2026)	Menetapkan definisi operasional loyalitas secara eksplisit dan membedakannya dari komitmen.
T5. Keterlibatan, loyalitas, dan retensi Generasi Z	5 (41,7%)	Harapan Gen Z meliputi fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, pengakuan, pengembangan, kepemimpinan, kesejahteraan, kesesuaian nilai, dan lingkungan yang suportif; keterlibatan dan kepuasan berperan sebagai mediator; bukti terutama bersumber dari tinjauan.	Achmad et al. (2023); Desideria (2024); Anand et al. (2025); Rahman et al. (2025); Yanuarti & Sulistyani (2026)	Melaksanakan studi empiris primer pada karyawan Generasi Z.
Jumlah	12 (100%)			

Sumber: sintesis penulis (2026). Setiap artikel ditempatkan pada satu tema utama.

4.7 Celah Penelitian dan Agenda Penelitian Lanjutan

Sintesis memperlihatkan empat celah penelitian yang diringkas pada Tabel 4. Celah pertama dan terpenting ialah belum adanya studi yang menguji keterlibatan kerja dan ketangkasan belajar secara bersama-sama terhadap loyalitas karyawan Gen Z saja. Celah kedua menyangkut keberagaman konstruk luaran serta definisi dan indikator loyalitas. Celah ketiga adalah terbatasnya bukti empiris langsung mengenai Gen Z karena lima dari 12 artikel berbentuk tinjauan literatur. Celah keempat adalah inkonsistensi hasil terhadap niat berpindah kerja yang disertai beragamnya pengukuran ketangkasan belajar.

Tabel 4. Celah penelitian dan agenda penelitian lanjutan

Celah Penelitian	Bukti dari Literatur	Implikasi	Agenda Penelitian Lanjutan
Celah 1. Belum ada studi yang menguji keterlibatan kerja dan ketangkasan belajar secara simultan terhadap loyalitas karyawan Generasi Z saja	Patricia & Sumbaga (2024) menguji kedua variabel tetapi terhadap komitmen organisasi dan pada sampel Generasi Y dan Z; Achmad et al. (2023) menelaah keterlibatan Gen Z tetapi dengan <i>intention to stay</i> sebagai luaran; ketangkasan belajar tidak ditelaah pada Gen Z dalam artikel yang ditinjau.	Peran gabungan kedua variabel terhadap loyalitas Gen Z belum teruji, dan temuan dari sampel campuran tidak dapat langsung dialihkan.	Studi empiris yang menguji keterlibatan kerja dan ketangkasan belajar, secara parsial dan simultan, terhadap loyalitas karyawan Generasi Z.
Celah 2. Konstruk luaran dan definisi loyalitas belum seragam	Komitmen organisasi (Sharma, 2022; Patricia & Sumbaga, 2024), komitmen afektif dan <i>turnover intention</i> (Muchtadin, 2023), retensi (Tripathi & Sankaran, 2021), <i>intention to stay</i> (Achmad et al., 2023); loyalitas didefinisikan dan diindikasikan secara berbeda (Aldhinata & Waryono, 2024; Sihaloho, 2026).	Hasil tidak dapat dibandingkan secara langsung, dan komitmen tidak dapat diperlakukan sebagai loyalitas tanpa justifikasi.	Menetapkan definisi operasional loyalitas secara eksplisit; membandingkan komitmen, retensi, niat bertahan, dan loyalitas dalam satu studi.
Celah 3. Bukti empiris langsung tentang Generasi Z terbatas	Lima dari 12 artikel berupa tinjauan literatur; di antara studi empiris, hanya Achmad et al. (2023) yang secara eksplisit mengambil sampel pekerja Gen Z; Rahman et al. (2025) juga memanfaatkan laporan industri.	Faktor-faktor Gen Z yang disintesis bertumpu terutama pada bukti sekunder.	Studi empiris primer pada karyawan Gen Z lintas sektor dan konteks.
Celah 4. Hasil terhadap <i>turnover intention</i> tidak konsisten dan ketangkasan belajar diukur secara beragam	Ketangkasan belajar berhubungan dengan komitmen afektif tetapi tidak dengan <i>turnover intention</i> (Muchtadin, 2023) dan dengan retensi hanya secara tidak langsung (Tripathi & Sankaran, 2021); skala dan operasionalisasi berbeda (Bouland-van Dam et al., 2022; De Meuse, 2017).	Belum jelas pada kondisi apa ketangkasan belajar berkaitan dengan luaran bertahan atau meninggalkan organisasi.	Menelaah mediator yang diidentifikasi literatur (kepuasan kerja, komitmen afektif, keterikatan) dan menyeragamkan pengukuran ketangkasan belajar.

Sumber: sintesis penulis dari artikel yang ditinjau (2026).

Bertolak dari celah-celah tersebut, penelitian selanjutnya perlu lebih dulu menguji, melalui studi empiris pada karyawan Generasi Z, apakah keterlibatan kerja dan ketangkasan belajar berhubungan dengan loyalitas secara parsial dan simultan. Studi semacam itu perlu mendefinisikan loyalitas secara eksplisit dan, bila memungkinkan, mengukurnya berdampingan dengan komitmen, retensi, dan niat bertahan agar konstruk-konstruk tersebut dapat dibandingkan. Mediator yang diidentifikasi dalam literatur, yakni kepuasan kerja, komitmen afektif, dan keterikatan (Achmad et al., 2023; Desideria, 2024; Sihaloho, 2026; Yanuarti & Sulistyani, 2026), layak dimasukkan, dan pengukuran ketangkasan belajar perlu diseragamkan.

5. Kesimpulan

Kajian ini mengidentifikasi 12 artikel ilmiah terbitan 2021-2026 mengenai keterlibatan kerja, ketangkasan belajar, dan loyalitas karyawan Generasi Z, yang terdiri atas tujuh artikel nasional dan lima artikel internasional. Analisis tematik mengelompokkannya menjadi lima tema: keterlibatan kerja dan komitmen organisasi (1 artikel), ketangkasan belajar dan komitmen atau

retensi (3), kajian gabungan kedua variabel (1), konsep dan determinan loyalitas (2), serta keterlibatan, loyalitas, dan retensi Generasi Z (5).

Pola utama yang tampak ialah bahwa keterlibatan kerja dan ketangkasan belajar pada umumnya berhubungan positif dengan komitmen organisasi, dan, khusus ketangkasan belajar, dengan komitmen afektif dan retensi, sementara hasil terhadap niat berpindah kerja belum seragam. Studi lebih sering memakai komitmen, retensi, atau niat bertahan sebagai luaran daripada loyalitas. Tidak ada artikel yang ditinjau yang menguji kedua prediktor secara simultan terhadap loyalitas dengan fokus eksklusif pada Generasi Z. Inilah celah penelitian utama, di samping definisi luaran yang tidak seragam dan terbatasnya bukti empiris langsung. Kajian ini tidak membuktikan hubungan kausal antarvariabel, melainkan mensintesis pola yang dilaporkan oleh penelitian terdahulu.

Kajian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, penelusuran tidak memanfaatkan basis data berlangganan seperti Scopus atau Web of Science. Kedua, jumlah rekaman pada tahap identifikasi dan penyaringan tidak terdokumentasi. Ketiga, jumlah artikel yang ditinjau relatif sedikit. Keempat, status indeks (SINTA, Scopus, atau Web of Science) tidak diverifikasi untuk semua artikel. Kelima, hasil bergantung pada artikel yang berhasil ditemukan dan diverifikasi, dan tiap artikel ditempatkan pada satu tema utama. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mereplikasi kajian ini dengan basis data bereputasi dan pencatatan jumlah seleksi yang lengkap, serta menguji model keterlibatan kerja dan ketangkasan belajar terhadap loyalitas secara empiris pada karyawan Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, L. I., Noermijati, Rofiaty, & Irawanto, D. (2023). Job satisfaction and employee engagement as mediators of the relationship between talent development and intention to stay in Generation Z workers. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), Article e0814. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.814>
- Aldhinata, B., & Waryono. (2024). Analisis loyalitas kerja karyawan di UNP Hotel & Convention Center Padang. *JPP (Jurnal Pendidikan dan Perhotelan)*, 4(2), 42-48. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jpp/article/download/48971/18412/139886>
- Anand, P., Mishra, S., & Mohanty, K. (2025). How do the Gen Z engage at work? A research review and conceptual model. *Parikalpana - KIIT Journal of Management*, 21(1), 154-169. <https://doi.org/10.23862/kiitparikalpana/2025/v21/i1/21.1.142>
- Bouland-van Dam, S. I. M., Oostrom, J. K., & Jansen, P. G. W. (2022). Development and validation of the leadership learning agility scale. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 991299. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.991299>
- De Meuse, K. P. (2017). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 267-295. <https://doi.org/10.1037/cpb0000100>
- Desideria, O. R. (2024). The influence of reward systems and work-life balance on Generation Z employee loyalty. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(3), 48378-48385. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/23309>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Muchtadin. (2023). Pengaruh learning agility terhadap komitmen afektif, dan turnover intention

- pekerja milenial. *Aksioma: Jurnal Manajemen*, 2(2), 133-140. <https://journal.unwira.ac.id/index.php/aksioma/article/download/2806/849>
- Patricia, J., & Sumbaga, M. F. (2024). The relationship between learning agility and work engagement on organizational commitment among the strawberry generation. *Fenomena*, 23(1), 103-114. <https://doi.org/10.35719/fenomena.v23i1.601>
- Rahman, A., Supriadi, A., & Marwana. (2025). HR strategies in increasing employee engagement in Generation Z: A literature review. *Jurnal Sinar Manajemen*, 12(1), 16-23. <https://doi.org/10.56338/jsm.v12i1.7370>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sharma, M. (2022). Linking employee engagement, job stress and perceived organisational support to organisational commitment. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 27(2), 251-269. <https://inderscience.com/filter.php?aid=126141>
- Sihaloho, A. (2026). Employee loyalty determinants: A structured literature review. *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 42-59. <https://doi.org/10.58303/vza0ar83>
- Tripathi, A., & Sankaran, R. (2021). Improving the retention of employees through organisational learning culture: The mediating role of learning agility and the moderating role of gender. *International Journal of Knowledge and Learning*, 14(4), 301-323. <https://www.inderscience.com/filter.php?aid=118553>
- Yanuarti, M., & Sulistyani, T. (2026). Faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z: Tinjauan sistematis literatur. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, 5(2), 1075-1083. <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/article/download/63469/29953/158316>