

ANALISIS RETENSI KARYAWAN GEN Z DI DIVISI EXPORT PT X

Muhammad Ariiq Quthb, Christian Wiradendi Wolor

Program Studi Administrasi Perkantoran Digital, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta

ARTICLE INFO

Article history:

Received Juni 2026

Revised Juni 2026

Accepted Juni 2026

Available online Juni 2026

Email:

muhammadariiqquthb1@gmail.com



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author.

Abstrak

Generasi Z kini mulai mendominasi angkatan kerja dengan karakteristik khas menuntut fleksibilitas, peluang karier cepat, dan lingkungan kerja suportif. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan kondisi retensi, mengidentifikasi faktor determinan, serta menemukan kendala dalam mempertahankan karyawan Gen Z di Divisi Export PT X. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, data dihimpun dari satu supervisor dan dua staf operasional Gen Z melalui observasi, dokumentasi pra-riset, dan wawancara mendalam via *Zoom Meeting*. Analisis data menerapkan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan kondisi retensi karyawan Gen Z di divisi tersebut berada pada tingkat mengkhawatirkan dengan loyalitas jangka panjang yang rendah. Hal ini dipicu oleh lima faktor utama: ketidakpuasan kompensasi atas beban kerja lembur; sistem promosi reaktif tanpa jalur karier yang pasti; minimnya pelatihan teknis akibat pembatasan anggaran; lingkungan kerja horizontal yang kondusif namun hanya bersifat penahan sementara; serta kurangnya transparansi komunikasi internal terkait isu efisiensi korporasi. Kendala birokrasi sentralisasi keputusan di manajemen pusat turut menghambat penyelesaian cepat keluhan di tingkat operasional. Penelitian ini merekomendasikan reformasi jalur karier yang transparan dan restrukturisasi insentif lembur.

Kata Kunci: Retensi Karyawan, Generasi Z, Divisi Export, Studi Kasus.

Abstract

Generation Z is dominating the workforce, characterized by demands for flexibility, rapid career progression, and a supportive environment. This study aims to describe retention conditions, identify determinants, and uncover obstacles in retaining Gen Z employees in the Export Division of PT X. Using a qualitative approach with a case study method, data were gathered from one supervisor and two Gen Z operational staff through observation, pre-research documentation, and in-depth interviews via *Zoom Meeting*. Data analysis applied the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The results indicate that the retention condition of Gen Z employees is at an alarming level with low long-term loyalty. This phenomenon is driven by five main factors: compensation dissatisfaction over overtime workloads; a reactive promotion system lacking a definite career path; minimal technical training due to budget restrictions; a solid and conducive horizontal work environment acting only as a temporary block; and a lack of transparency in internal communication regarding corporate efficiency. Centralized decision-making at central management further hinders rapid resolution of operational complaints. This study recommends career path reforms and restructuring of overtime incentives.

Keywords: Employee Retention, Generation Z, Export Division, Case Study.

PENDAHULUAN

Di era dunia kerja yang kompetitif, pertumbuhan jangka panjang perusahaan tidak lagi hanya bertumpu pada modal finansial atau kecanggihan teknologi, melainkan pada kualitas dan loyalitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Dinamika ini kian menantang dengan masuknya Generasi Z (kelahiran 1997-2012) yang mulai mendominasi angkatan kerja aktif. Karakteristik operasional Gen Z dikenal sangat berbeda karena mereka menuntut fleksibilitas, akselerasi karier yang cepat, serta ruang kerja yang mendukung pertumbuhan personal. Tingginya ekspektasi profesional ini membuat mereka rentan merasa bosan dan memiliki kecenderungan psikologis yang besar untuk berpindah perusahaan jika pihak manajemen gagal mengakomodasi kebutuhan tersebut.

Fenomena rendahnya retensi pekerja muda ini terindikasi nyata di PT X, sebuah perusahaan swasta di bidang jasa pengiriman barang dan logistik internasional (freight forwarding). Melalui kunjungan observasi awal di Divisi Export pada April 2026, ditemukan indikasi unik terkait pola interaksi sehari-hari yang cenderung informal dan fleksibel, salah satunya ditandai dengan absennya rapat koordinasi formal yang kaku. Pola komunikasi informal ini menjadi daya tarik tersendiri yang penting untuk dikaji lebih dalam guna melihat sejauh mana kontribusinya terhadap bertahanannya karyawan muda di dalam ekosistem perusahaan.

Untuk memperkuat data observasi tersebut, peneliti melakukan wawancara informal secara personal dengan tiga staf pelaksana Gen Z di Divisi Export PT X pada sela jam istirahat. Hasil diskusi tersebut mengungkap tiga keluhan fundamental di tingkat operasional, yaitu ketidakpuasan terhadap skema gaji harian yang tidak seimbang dengan beban kerja dan tingginya biaya hidup kota besar, ketiadaan kejelasan peluang promosi vertikal yang membuat masa depan karier terasa semu, serta minimnya fasilitas pelatihan harian yang menyebabkan kompetensi teknis mereka stagnan. Dampak dari tidak terpenuhinya harapan-harapan profesional ini, ketiga staf operasional tersebut secara terbuka menegaskan bahwa mereka tidak berencana untuk tetap bertahan bekerja di PT X dalam dua tahun ke depan.

Guna memetakan indikasi awal masalah ini secara makro sebelum digali menggunakan pendekatan kualitatif, peneliti menyebarkan kuesioner sederhana dalam survei pra-riset kepada 20 orang responden karyawan Gen Z di Divisi Export PT X.

Indikator Permasalahan Pra-Riset (n = 20)	Persentase "Tidak"	Persentase "Ya"
Kesesuaian gaji dengan beban kerja dan tuntutan hidup harian	80%	20%
Kejelasan peluang promosi atau kenaikan jabatan di perusahaan	90%	10%
Rutinitas pelaksanaan pelatihan/workshop peningkatan keterampilan	70%	30%
Rencana untuk tetap bertahan bekerja dalam jangka waktu 2 tahun ke depan	80%	20%

Hasil survei pra-riset menunjukkan data deskriptif yang selaras dengan keluhan informan: sebesar 80% responden merasa gaji yang diterima belum sesuai dengan beban risiko kerja, 90% responden menyatakan tidak melihat adanya jalur pengembangan karier yang jelas, 70% responden mengonfirmasi perusahaan jarang mengadakan program pelatihan peningkatan keterampilan, serta berdampak fatal pada 80% responden yang menegaskan bahwa mereka tidak berencana untuk tetap bekerja di perusahaan dalam dua tahun ke depan. Kondisi niat bertahan yang rendah ini mencerminkan adanya masalah retensi yang serius pada organisasi.

Kondisi empiris di PT X ini sejalan dengan potret dinamika pekerja muda yang ditemukan dalam beberapa studi terdahulu. Kajian literatur sistematis oleh Hidayatullah et al. (2025) mengungkapkan bahwa rata-rata masa kerja efektif karyawan Generasi Z di Indonesia tergolong pendek, yaitu hanya berkisar antara 2 tahun 3 bulan, akibat tingginya sensitivitas mereka terhadap isu kompensasi harian, pengembangan karier, dan fleksibilitas kerja. Galang & Rezky (2024) juga membuktikan secara statistik bahwa variabel kompensasi yang kompetitif memiliki pengaruh signifikan langsung dalam mengikat retensi karyawan muda. Sementara itu, dalam

konteks internasional, Elsafty (2022) menegaskan bahwa investasi berkelanjutan korporasi dalam bentuk program diklat berkorelasi positif terhadap kepuasan harian dan keinginan karyawan untuk bertahan lama. Strategi retensi karyawan sendiri pada hakikatnya didefinisikan sebagai kapasitas strategis suatu perusahaan untuk mempertahankan talenta potensial dan berkualitas agar tetap loyal memberikan kontribusi jangka panjang bagi stabilitas operasional organisasi (Agustini, 2024).

Pemaparan data di atas mengkonfirmasi adanya kesenjangan praktik yang nyata antara idealitas teori manajemen sumber daya manusia dengan realitas di lapangan, di mana PT X dinilai belum optimal dalam memfasilitasi pemenuhan hak upah yang adil, kejelasan promosi vertikal, serta pelatihan berkelanjutan. Kebaruan dari penelitian artikel ini terletak pada fokus kajiannya yang secara spesifik meneliti retensi Gen Z pada industri freight forwarding yang memiliki kompleksitas risiko kerja tinggi (seperti pengelolaan dokumen kepabeanan dan regulasi logistik internasional harian), yang mana topik spesifik ini masih sangat jarang dieksplorasi menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis secara mendalam kondisi retensi karyawan Gen Z di Divisi Export PT X, mengidentifikasi faktor-faktor determinan operasional yang mempengaruhinya, serta merumuskan rekomendasi praktis pemecahan masalah bagi manajemen perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (case study) yang bersifat deskriptif-analitik. Pendekatan kualitatif dipilih karena peneliti ingin memahami secara mendalam makna, persepsi, dan pengalaman subjektif karyawan Generasi Z mengenai dinamika retensi di tempat kerja. Sementara itu, desain studi kasus digunakan untuk menyelidiki secara komprehensif suatu fenomena nyata dalam konteks aktivitas spesifik pada satu unit organisasi tunggal, tanpa bermaksud menggeneralisasikan hasilnya ke perusahaan atau industri lain. Penelitian dilaksanakan di PT X, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang dan logistik internasional (freight forwarding) yang berkantor pusat di kawasan Jakarta Selatan. Alokasi waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama 5 (lima) bulan, terhitung sejak bulan Maret 2026 hingga Juli 2026, yang mencakup tahapan persiapan, pengumpulan data di lapangan, analisis data, hingga penyusunan laporan hasil akhir.

Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian				
	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli
Pengetahuan Judul Penelitian					
Penyusunan Proposal					
Penyebaran Kuesioner					
Analisis dan Pengelolaan Data					
Penyusunan Hasil Penelitian					

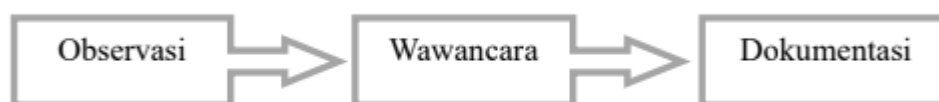
Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2026)

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data primer yang diperoleh langsung dari informan di lapangan dan data sekunder berupa literatur pendukung seperti jurnal ilmiah dan buku teks. Penentuan sampel atau informan dilakukan menggunakan teknik non-probability purposive sampling, di mana informan dipilih berdasarkan kriteria khusus yang telah

ditetapkan peneliti agar dapat memberikan informasi yang kaya dan relevan dengan topik retensi Gen Z. Informan dalam penelitian ini berjumlah 3 (tiga) orang karyawan aktif di Divisi Export PT X yang mewakili dua tingkatan jabatan, yaitu tingkat pengawas (supervisor) dan tingkat pelaksana (staf).

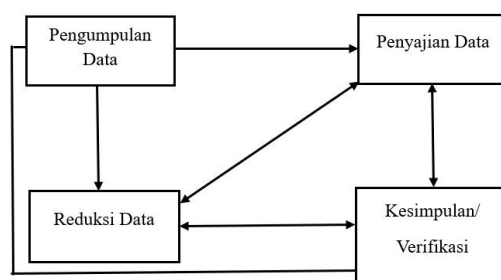
No.	Partisipan	Divisi	Jabatan/Pekerjaan	Lama Kerja	Usia
1.	Partisipan 1 (Pihak Manajemen)	Export	Supervisor	8 Tahun	51 Tahun
2.	Partisipan 2 (Karyawan Gen Z)	Export	Staf Export	4 Tahun	27 Tahun
3.	Partisipan 3 (Karyawan Gen Z)	Export	Staf Export	3 Tahun	25 Tahun

Teknik pengumpulan data primer mengandalkan tiga metode utama harian yang saling melengkapi, yaitu: wawancara mendalam jenis tidak terstruktur yang dilaksanakan secara daring (*online*) via media *Zoom Meeting* guna memberikan keluwesan waktu bagi informan; observasi langsung secara berkala di lingkungan kerja Divisi Export PT X untuk mencatat aktivitas harian dalam bentuk catatan lapangan; serta studi dokumentasi berupa pengumpulan arsip pra-riset, transkrip wawancara, dan foto dokumentasi kegiatan. Guna menjamin akurasi dan agar data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan, uji keabsahan data dilakukan melalui metode triangulasi, yang mencakup triangulasi teknik (membandingkan hasil data wawancara dengan catatan hasil observasi) dan triangulasi sumber (memeriksa konsistensi informasi dengan melakukan wawancara silang kepada beberapa informan yang berbeda tingkat jabatannya).



Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2026)

Tahapan terakhir adalah analisis data, yang menerapkan model analisis interaktif menurut Miles, Huberman, dan Saldaña. Model ini mengolah data secara berkesinambungan sejak awal hingga akhir penelitian melalui empat tahapan utama, yaitu: pengumpulan data hasil wawancara dan lapangan; reduksi data berupa proses merangkum, memilih, dan memfokuskan data penting melalui pengkodean tema; penyajian data dalam bentuk teks naratif yang disertai kutipan langsung pernyataan informan; serta penarikan kesimpulan dan verifikasi akhir untuk menjawab seluruh rumusan masalah penelitian.



Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2026)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kondisi Nyata Retensi Karyawan Gen Z di Divisi Export PT X

Berdasarkan hasil penelusuran empiris di lapangan, kondisi jaminan retensi karyawan Generasi Z pada Divisi Export PT X saat ini berada pada tingkat yang sangat mengkhawatirkan dan menunjukkan tren stabilitas organisasi yang rendah. Potret kerapuhan komitmen jangka panjang ini tecermin nyata dari adanya kesenjangan persepsi yang mendasar antara level supervisor harian dengan staf pelaksana operasional. Dari sisi staf, terdapat ketidakpastian harian yang tinggi untuk mempertahankan loyalitas mereka dalam dua tahun ke depan. Partisipan 2 dan Partisipan 3 secara tegas mengkondisikan niat bertahan mereka pada ketersediaan jalur karier yang transparan dan terstruktur di dalam perusahaan.

Situasi kritis ini diperparah oleh kondisi riil yang terjadi pada tingkat struktural kepemimpinan lini depan. Partisipan 1 selaku supervisor senior yang telah memiliki masa pengabdian selama delapan tahun justru memutuskan untuk menyudahi masa kerjanya dalam waktu dekat demi mengambil paket pesangon efisiensi korporat. Mundurnya figur kepemimpinan senior di tengah ketidakstabilan bisnis logistik global ini mengirimkan sinyal negatif bagi karyawan di bawahnya. Akibatnya, staf pelaksana Gen Z secara otomatis kehilangan kompas rasa aman kerja, yang memicu mereka untuk secara aktif melirik ekosistem kerja lain di luar PT X yang dinilai mampu menjanjikan stabilitas.

Fenomena ini sejalan dengan kajian teoritis Hidayatullah et al. (2025) yang menggarisbawahi bahwa karakteristik Generasi Z dalam dunia kerja memang memiliki kecenderungan masa bakti yang relatif pendek dan sangat sensitif terhadap pemenuhan ekspektasi profesional. Ketika mereka melihat realitas di lapangan bahwa pemenuhan ekspektasi tersebut berjalan lambat, komitmen organisasi mereka langsung merosot. Ditinjau dari fundamental MSDM mengenai pengelolaan kemauan kerja menurut teori Armaniah et al. (2023), retensi yang berhasil bukan sekadar mempertahankan kehadiran fisik melalui kontrak kerja, melainkan bagaimana organisasi mampu mengelola motivasi internal harian karyawan. Fakta lapangan menunjukkan ketiadaan jaminan rasa aman membuat staf bertahan bukan karena loyalitas, melainkan karena terjebak dalam ketidakpastian situasi transisi korporasi.

2. Analisis Faktor-Faktor Determinan Retensi

Analisis faktor determinan retensi karyawan Generasi Z (Gen Z) di Divisi Export PT X diawali oleh aspek kompensasi finansial yang menjadi area keluhan paling krusial di tingkat staf pelaksana operasional. Partisipan 2 dan Partisipan 3 secara konsisten menilai bahwa skema upah harian saat ini tidak seimbang jika dibenturkan dengan tingginya intensitas tanggung jawab, tingkat ketelitian penanganan dokumen logistik internasional, serta beban jam lembur

ekspor harian. Realitas tersebut divalidasi oleh Partisipan 1 selaku supervisor yang membenarkan bahwa penghasilan staf bawah memang timpang menghadapi tekanan biaya hidup kota besar. Temuan lapangan ini memperkuat validitas empiris teori Galang & Rezky (2024) bahwa kepuasan materi riil bertindak sebagai bentuk pengakuan paling konkret yang dituntut oleh karakteristik pekerja muda sebelum membangun loyalitas organisasi. Selain masalah kompensasi, sistem pengembangan karier yang tidak terstruktur menjadi faktor kedua yang memengaruhi keputusan bertahan karyawan muda. Mekanisme promosi jabatan di PT X dinilai buram karena berjalan secara konvensional-reaktif, yakni hanya bergantung pada momentum kekosongan posisi acak akibat adanya pegawai yang keluar, bukan didasarkan pada cetak biru alur karier yang terencana. Pengalaman Partisipan 1 yang naik pangkat menjadi supervisor dalam setahun semata-mata karena momentum posisi vakum dan kecocokan kualifikasi sesaat mempertegas buramnya alur kenaikan jabatan. Ketiadaan parameter promosi yang terukur ini membuat Partisipan 2 dan Partisipan 3 mengalami kesulitan memetakan masa depan profesional mereka, sebuah kondisi yang dikritisi oleh Hidayatullah et al. (2025) bahwa kepastian kemajuan karier jangka panjang merupakan instrumen retensi paling krusial bagi Gen Z yang memiliki orientasi kemajuan yang cepat.

Kondisi stagnasi karyawan muda tersebut diperparah oleh rendahnya frekuensi dan kualitas program pelatihan kompetensi teknis harian akibat adanya restriksi kebijakan anggaran dari manajemen pusat. Partisipan 1 mengakui keterbatasan dana memaksa perusahaan hanya mampu menyediakan diklat umum yang kurang relevan bagi kebutuhan detail operasional ekspor, seperti diklat kepabeanaan bersertifikat atau manajemen dokumen internasional harian yang dibutuhkan Partisipan 2 dan Partisipan 3. Berdasarkan analisis Armaniah et al. (2023), kebijakan manajemen yang menempatkan pos edukasi sekadar sebagai pos pengeluaran alih-alih investasi strategis akan mendegradasi nilai profesionalitas pekerja muda, sehingga memicu keinginan untuk mengundurkan diri demi mencari ekosistem pembelajar eksternal yang lebih akomodatif.

Berbeda kontras dengan aspek fundamental tersebut, dimensi lingkungan kerja harian di area ruang kerja terbuka dan budaya organisasi yang kondusif justru dinilai solid, kooperatif, dan menyenangkan oleh seluruh tingkatan jabatan. Elemen interaksi sosial horizontal ini diakui oleh Partisipan 2 dan Partisipan 3 sebagai nilai tambah utama yang bertindak sebagai satu-satunya penahan perputaran kerja sementara. Karakteristik budaya suportif ini sejalan dengan temuan teoretis Nathania & Wijaya (2024) mengenai pembentukan rasa kepemilikan lewat ruang yang harmonis, meskipun kasus di PT X sekaligus membuktikan batasan teori tersebut bahwa kekuatan ikatan sosial tetap akan gagal mengikat komitmen loyalitas jangka panjang apabila jaminan materi dan kejelasan karier diabaikan oleh organisasi.

Akhirnya, faktor yang mengunci rapuhnya kondisi retensi di PT X adalah buruknya komunikasi internal korporasi dalam merespons isu-isu efisiensi perusahaan. Krisis kepercayaan di kalangan staf dipicu oleh merebaknya rumor liar mengenai pemotongan anggaran harian dan pengurangan karyawan harian secara tidak transparan. Partisipan 1 menyatakan tiadanya transparansi informasi resmi dari manajemen puncak merupakan kendala besar yang merusak moral kerja tim bawah, sedangkan Partisipan 2 dan Partisipan 3 merasa ketenangan kerja mereka merosot akibat melahirkan spekulasi buruk tanpa jawaban mengenai jaminan keamanan posisi mereka di masa depan. Krisis kenyamanan psikologis akibat distorsi komunikasi ini memvalidasi teori strategi retensi kualitatif dari Agustini (2024) bahwa transparansi komunikasi harian merupakan pilar vital penentu rasa aman; jika manajemen memilih bersikap tertutup saat melakukan langkah efisiensi, maka organisasi secara tidak langsung mempercepat keputusan talenta potensial untuk segera mengundurkan diri dari korporasi.

3. Kendala Sistemik Organisasional Perusahaan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kegagalan daya ikat retensi talenta muda bermuara pada akumulasi kendala sistemik birokrasi internal perusahaan. Kendala pertama yang paling signifikan berakar pada keterbatasan wewenang supervisor taktis dalam pengambilan keputusan strategis harian. Partisipan 1 selaku supervisor lini depan sebenarnya sangat memahami dan memvalidasi seluruh keluhan operasional staf bawahnya terkait minimnya upah harian dan ketiadaan program edukasi spesifik ekspor. Namun, struktur birokrasi korporasi menempatkan kebijakan finansial mutlak pada level manajemen atas yang lebih tinggi, sehingga fungsi kepemimpinan supervisor di lapangan sebagai agen retensi menjadi lumpuh dan terbatas pada penyampaian aspirasi kaku ke atas. Hal ini selaras dengan teori kepemimpinan MSDM menurut Armaniah et al. (2023) bahwa retensi sangat bergantung pada fleksibilitas pemimpin lini pertama dalam merespons cepat keluhan operasional harian tim bawah.

Kendala kedua adalah pengetatan kebijakan alokasi anggaran dana dari manajemen pusat sebagai respons menghadapi tekanan makro situasi geopolitik global industri logistik internasional. Langkah efisiensi konvensional yang kaku ini mengunci mati pos anggaran pelatihan spesifik (seperti diklat kepabeanaan bersertifikat) dan perbaikan sistem upah lembur. Pembatasan finansial ini bertentangan dengan prinsip retensi berkelanjutan dari Agustini (2024) yang memandang anggaran pengembangan kapasitas divisi krusial bukan sebagai beban pengeluaran melainkan investasi wajib. Ditambah dengan tidak adanya sistem pemetaan karir yang otomatis serta kegagalan kepemimpinan pusat dalam memahami ekspektasi karakteristik dinamis Generasi Z, akumulasi kendala sistemik ini menciptakan situasi kerja yang tidak kondusif. Dampak fatalnya terlihat secara struktural di PT X, di mana tidak hanya level staf operasional yang kehilangan loyalitas harian, melainkan level supervisor senior sekalipun (Partisipan 1) akhirnya menyerah dan memilih mengakhiri masa baktinya dari perusahaan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data kualitatif dan pembahasan yang telah dipaparkan, penelitian ini menghasilkan tiga simpulan utama mengenai retensi karyawan Generasi Z di Divisi Export PT X. Pertama, kondisi retensi karyawan muda di divisi tersebut saat ini berada pada tingkat yang sangat mengkhawatirkan dan menunjukkan tren stabilitas komitmen organisasi yang rendah dalam jangka panjang. Hal ini tecermin dari singkatnya masa kerja staf pelaksana Gen Z yang berkisar antara satu hingga dua tahun serta keraguan mereka untuk bertahan dua tahun ke depan, yang diperparah oleh keputusan supervisor senior untuk mengakhiri masa baktinya di tengah situasi efisiensi perusahaan. Kedua, dinamika bertahanannya karyawan dipengaruhi oleh lima faktor yang saling berkelindan, yaitu ketidakpuasan finansial atas beban lembur ekspor yang berat, sistem pengembangan karier yang reaktif tanpa jalur karier yang pasti, kelangkaan pelatihan teknis spesifik kepabeanaan, serta buruknya komunikasi internal korporasi terkait isu efisiensi yang merusak rasa aman kerja, meskipun elemen lingkungan kerja horizontal yang solid sempat bertindak sebagai penahan sementara. Ketiga, kegagalan daya ikat retensi ini bermuara pada kendala organisasional berupa sentralisasi keputusan di tingkat manajemen pusat yang melumpuhkan wewenang taktis supervisor lapangan, diperumit oleh pembatasan anggaran pengembangan SDM serta kegagalan perusahaan dalam menyediakan ekosistem kerja yang adaptif di tengah ketidakstabilan geopolitik industri logistik global.

Guna menekan angka perputaran talenta muda potensial pada divisi strategis ini, sejumlah saran dan rekomendasi praktis dirumuskan bagi manajemen puncak PT X. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah melakukan peninjauan ulang terhadap skema kompensasi staf dengan memberikan insentif upah lembur yang lebih kompetitif dan sepadan dengan beban

risiko operasional logistik internasional. Langkah kedua, departemen HRD perlu mereformasi sistem manajemen karier dari konvensional-reaktif menjadi terstruktur melalui penyusunan cetak biru jalur karier yang dilengkapi indikator penilaian kinerja objektif agar staf pelaksana dapat memetakan masa depan profesional mereka secara rasional. Langkah ketiga, manajemen pusat wajib mengalokasikan anggaran khusus yang proporsional untuk memfasilitasi program pelatihan teknis yang terspesialisasi, seperti diklat kepabeanaan bersertifikat nasional, guna mengeliminasi rasa stagnasi kompetensi karyawan. Terakhir, perusahaan harus membenahi saluran komunikasi internal dengan menerapkan prinsip transparansi informasi resmi terkait kebijakan penataan organisasi untuk meredakan kecemasan psikologis, sekaligus mendelegasikan sebagian wewenang taktis terbatas kepada supervisor lapangan agar fleksibel dalam menyelesaikan keluhan operasional tim bawah secara cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiani, S. I., & Mulyana, A. E. (2022). Analisis faktor dominan yang mempengaruhi retensi karyawan pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 10(1), 15-23.
- Agustini. (2024). Analisis strategi retensi karyawan untuk mengurangi turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan. *Nobel Management Review*, 5(3), 306-320.
- Armaniah, H., Siregar, O., & Nikmah, W. (2023). Pengaruh kompensasi dan turnover intention terhadap tingkat retensi karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 4(1), 259-272.
- Assyakurrohim, D., Ikham, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2022). Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer*, 3(01), 1-9. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>
- Elsafy, A. (2022). The impact of training on employee retention in the private sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58-74. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p58>
- Fiantika, F. R. (2022). Metodologi penelitian kualitatif. Surabaya: PT. Pustaka Pelajar.
- Fitrah, M., & Luthfiyah. (2021). Metodologi penelitian, penelitian kualitatif, tindakan kelas dan studi kasus. Sukabumi: Jejak Publisher.
- Galang, G. P., & Amalya, W. R. (2024). Pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap retensi karyawan pada Generasi Z di Bandar Lampung. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(2), 176-181.
- Hadi, S., Wahyuni, S., & Sulisty, B. (2021). Teknik sampling dalam penelitian kualitatif. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hidayatullah, M., Hatami, H., & Fauziannor, A. (2025). Retensi karyawan Generasi Z di Indonesia berdasarkan kajian literatur sistematis. *Jurnal Kajian dan Penalaran Ilmu Manajemen (JKPIM)*, 3(2), 1-16.
- Nathania, J. A., & Wijaya, S. (2024). Pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan motivasi terhadap retensi karyawan pada Store Maxx Coffee Tangerang. *Studi Ilmu Manajemen dan Organizaçao*, 5(1), 43-54.
- Njie, B., & Asimiran, S. (2014). Case study as a choice in qualitative methodology. *Journal of Research & Method in Education*, 4(3), 35-40.

- Pratiwi, E. C., & Hariani, M. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap tingkat retensi karyawan di industri jasa. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(2), 563-568.
- Rofiah, C. (2023). *Metode penelitian studi kasus: Konsep, paradigma, desain penelitian*. Malang: Literasi Nusantara Abadi.
- Rukin. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi)*. Takalar: Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia.
<https://journal.unismuh.ac.id/index.php/attoriolong/article/download/10690/5421>
- Sofianti, I. D., & Susanto, A. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan Gen Z melalui komitmen karyawan. *Assets: Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen*, 2(2), 60-67.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Widner, J., Woolcock, M., & Nieto, D. O. (Eds.). (2022). *The case for case studies: Methods and applications in international development*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wijaya, S. (2022). Peran budaya organisasi dalam meningkatkan retensi karyawan. *Jurnal Bina Manajemen*, 11(1), 199-213.
- Wijaya, S., & Puspita Dewi, N. L. (2022). *Metode penelitian kualitatif: Konsep dan aplikasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.