



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 8-16

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Membangun Retensi Karyawan Pariwisata Bali: Peran Remunerasi, Non-Monetary Reward, Lingkungan Kerja

Ida Nyoman Basmantra¹, Ida Made Anom Chandra Wangsa²

^{1,2}Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Nasional

basmantra@undiknas.ac.id, anomchandrawangsa@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem remunerasi dan penghargaan non-finansial terhadap employee engagement serta dampaknya terhadap employee retention pada Generasi Z di sektor pariwisata Bali, dengan mempertimbangkan lingkungan organisasi sebagai variabel moderasi. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei dengan instrumen kuesioner yang disebarakan kepada responden Generasi Z yang bekerja di sektor pariwisata di Bali. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, sementara analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem remunerasi dan penghargaan non-finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Di antara keduanya, penghargaan non-finansial terbukti memiliki pengaruh yang lebih dominan dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Selanjutnya, employee engagement juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk bertahan dalam organisasi. Namun demikian, lingkungan organisasi tidak terbukti berperan signifikan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara employee engagement dan employee retention. Meskipun demikian, lingkungan organisasi tetap memiliki pengaruh langsung terhadap employee retention. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi retensi karyawan Generasi Z di sektor pariwisata akan lebih efektif jika difokuskan pada peningkatan employee engagement melalui kombinasi kompensasi yang kompetitif serta penghargaan non-finansial yang kuat. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kata kunci: Retensi Karyawan, Sistem Remunerasi, Penghargaan Non-Finansial, Lingkungan Kerja, Keterikatan Kerja

1. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen fundamental dalam mencapai keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks, SDM tidak lagi sekadar faktor produksi, melainkan aset strategis yang menciptakan nilai tambah. Hal ini sangat relevan pada sektor pariwisata Bali, di mana kualitas layanan dan pengalaman wisatawan sangat bergantung pada kompetensi, sikap, dan keterlibatan karyawan garis depan. Perkembangan teknologi, digitalisasi, dan persaingan global menuntut SDM yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan berkualitas. Sebagai sektor padat karya berbasis jasa, pariwisata Bali menempatkan karyawan sebagai representasi nilai, budaya, dan kualitas organisasi melalui interaksi langsung dengan wisatawan. Oleh karena itu, keberhasilan sektor ini sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan modal manusia secara berkelanjutan, terutama di tengah dominasi Generasi Z dalam angkatan kerja.

Yousuf dan Siddiqui (2018) menegaskan bahwa pengelolaan modal manusia yang optimal meningkatkan peluang organisasi untuk mencapai daya saing dan keberhasilan jangka panjang. Manajemen SDM yang strategis tidak hanya meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja, tetapi juga mendorong komitmen, loyalitas, dan keterlibatan karyawan. Dalam konteks ini, SDM menjadi keunggulan kompetitif yang sulit ditiru karena pengetahuan, keterampilan, sikap, serta nilai yang dimiliki karyawan melekat pada individu dan budaya organisasi. Fungsi manajemen SDM mencakup perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta sistem penghargaan dan motivasi. Apabila fungsi-fungsi tersebut tidak dikelola secara terintegrasi, maka organisasi berisiko mengalami penurunan kinerja dan daya saing. Sebaliknya, pengelolaan yang efektif mampu meningkatkan inovasi dan kualitas layanan, sedangkan pengelolaan yang kurang optimal dapat memicu rendahnya produktivitas, konflik kerja, penurunan kepuasan, serta meningkatnya turnover intention.

Dalam perspektif resource-based view, modal manusia dipandang sebagai sumber daya strategis yang memiliki nilai, kelangkaan, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Karakteristik tersebut menjadikan SDM sebagai fondasi utama dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk tidak hanya berfokus pada kinerja jangka pendek, tetapi juga pada investasi jangka panjang dalam pengembangan dan pemeliharaan kualitas SDM. Meningkatnya persaingan dalam memperoleh dan mempertahankan talenta terbaik serta meningkatnya ekspektasi karyawan terhadap lingkungan kerja, keseimbangan kehidupan, dan makna kerja menuntut pendekatan manajemen SDM yang lebih humanis, adaptif, dan berorientasi pada kesejahteraan individu.

Manajemen SDM yang unggul terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi. Keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh modal finansial atau teknologi, tetapi juga oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini didukung oleh Magaisa dan Musundire (2022), Barros et al. (2020), serta Bilan et al. (2020) yang menegaskan bahwa SDM merupakan penentu utama keberhasilan organisasi. Dalam praktiknya, retensi karyawan menjadi fokus strategis untuk menjaga stabilitas dan keberlanjutan kinerja organisasi. Namun, tingginya turnover intention masih menjadi tantangan utama di berbagai sektor industri (Kurdi et al., 2020; Suyono et al., 2020), sehingga organisasi perlu merancang strategi retensi yang efektif dan berkelanjutan.

Niat pindah kerja dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja, keterbatasan pengembangan karier, ketidaksesuaian nilai individu dan organisasi, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung. Hal ini menunjukkan bahwa retensi karyawan bukan hanya isu administratif, tetapi isu strategis yang mencerminkan kualitas hubungan antara organisasi dan karyawan di tengah meningkatnya mobilitas tenaga kerja (Al-Suraihi et al., 2021). Perkembangan teknologi juga mempermudah akses terhadap peluang kerja, sehingga loyalitas karyawan menjadi lebih dinamis dan berbasis perbandingan manfaat seperti kompensasi, fleksibilitas, dan makna kerja. Tantangan retensi semakin kompleks dengan dominasi generasi muda yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan hidup, pengembangan diri, dan pengakuan. Apabila organisasi tidak mampu memenuhi ekspektasi tersebut, maka potensi turnover intention akan semakin meningkat. Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan manajemen SDM yang lebih komprehensif yang mencakup aspek ekonomi, psikologis, dan sosial. Rendahnya retensi berdampak pada peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan, gangguan operasional, serta penurunan kinerja organisasi (Suyono et al., 2020; Ramlawati et al., 2021; Finance Online, 2022).

Dalam konteks Bali, retensi karyawan menjadi semakin krusial seiring dominasi Generasi Z dalam sektor pariwisata, perhotelan, dan jasa. Data BPS Provinsi Bali menunjukkan bahwa sektor akomodasi dan makan minum secara konsisten menjadi penyerap tenaga kerja terbesar dengan proporsi pekerja usia muda yang tinggi (BPS Provinsi Bali, 2022; 2023). Hal ini menegaskan bahwa sektor pariwisata tidak hanya menjadi tulang punggung ekonomi, tetapi juga pintu masuk utama Generasi Z ke dunia kerja. Namun, karakteristik pekerjaan yang memiliki intensitas layanan tinggi, jam kerja panjang, dan tekanan emosional sering kali tidak sejalan dengan ekspektasi Generasi Z terhadap keseimbangan kehidupan kerja, pengakuan, dan pengembangan diri. Ketidaksesuaian ini berpotensi menurunkan keterikatan kerja dan meningkatkan turnover intention, terutama ketika tidak didukung oleh sistem remunerasi yang adil, penghargaan non-monetary yang memadai, serta lingkungan kerja yang suportif. Dengan demikian, sektor pariwisata Bali menghadapi paradoks, yaitu sebagai penyerap tenaga kerja terbesar sekaligus sektor dengan tantangan retensi yang tinggi.

Ketidaksesuaian antara ekspektasi Generasi Z dan praktik manajemen SDM di sektor pariwisata meningkatkan turnover intention, terutama ketika organisasi belum mampu menyediakan kesejahteraan psikologis, pengembangan diri, dan makna kerja. Generasi Z memandang pekerjaan sebagai sarana aktualisasi diri dan keselarasan nilai, bukan sekadar sumber pendapatan (Al-Suraihi et al., 2021; Magaisa & Musundire, 2022). Ketika tuntutan kerja tidak diimbangi dengan dukungan organisasi, maka kepuasan dan keterikatan karyawan menurun, sehingga meningkatkan niat pindah kerja (Kurdi et al., 2020; Suyono et al., 2020). Pendekatan SDM yang masih bersifat transaksional juga dapat menimbulkan person-organization misfit yang berpengaruh terhadap turnover intention (Bilan et al., 2020), khususnya dalam konteks budaya Bali yang memiliki nilai keseimbangan dan keharmonisan sosial yang kuat.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, kesejahteraan, keterlibatan, peluang pengembangan karier, dan dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan (Bilan et al., 2020; Ramlawati et al., 2021; Suyono et al., 2020). Selain itu, pendekatan berbasis nilai dan aspek psikologis semakin penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan (Magaisa & Musundire, 2022). Strategi retensi yang efektif perlu mengintegrasikan kesejahteraan psikologis, pengembangan kompetensi, dan penciptaan makna kerja agar

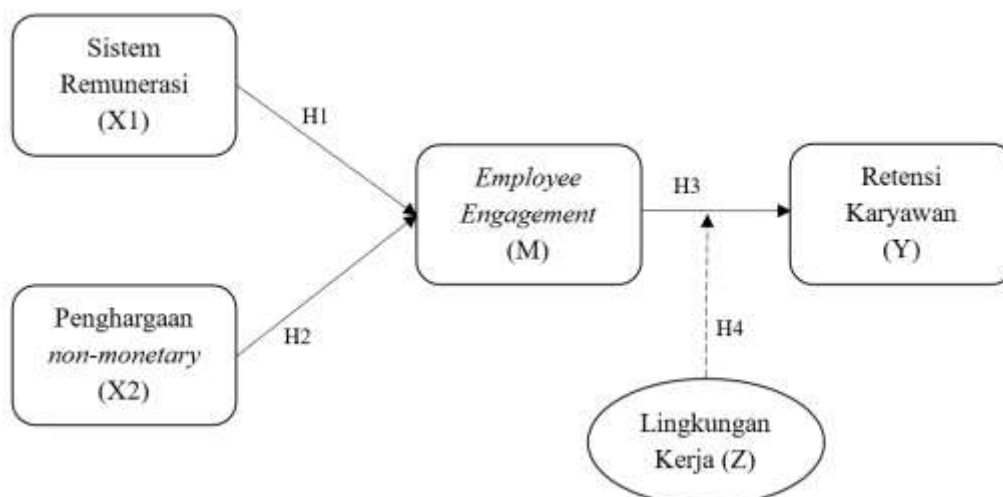
hubungan kerja dapat bersifat jangka panjang dan berkelanjutan (Barros et al., 2020; Ramlawati et al., 2021). Meskipun demikian, penelitian sebelumnya masih didominasi oleh faktor-faktor umum seperti kompensasi dan kepuasan kerja, serta belum secara spesifik mengkaji dinamika Generasi Z dalam konteks sektor pariwisata dan budaya lokal Bali (Kurdi et al., 2020; Bilan et al., 2020; Ramlawati et al., 2021). Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengkaji retensi karyawan Generasi Z di sektor pariwisata Bali melalui pendekatan kontekstual berbasis nilai, dengan mengintegrasikan kesejahteraan psikologis, makna kerja, dan person-organization fit. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen SDM berbasis generasi serta kontribusi praktis bagi perumusan strategi retensi yang adaptif dan berkelanjutan di sektor pariwisata.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan antarvariabel berdasarkan data empiris yang diperoleh dari responden. Penelitian dilakukan di Provinsi Bali karena sektor pariwisata merupakan sektor utama perekonomian daerah sekaligus penyerap tenaga kerja terbesar, khususnya Generasi Z. Studi menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan turnover yang lebih tinggi akibat ekspektasi kerja yang tinggi dan orientasi pada makna kerja (Albrecht, 2020; Dolot, 2018). Kondisi ini relevan dengan karakteristik sektor pariwisata Bali yang padat karya, berbasis jasa, dan memiliki intensitas kerja tinggi. Data BPS Provinsi Bali (2022; 2023) juga menunjukkan bahwa sektor akomodasi dan makan minum menyerap proporsi tenaga kerja muda yang tinggi, sehingga menjadi konteks yang tepat untuk penelitian ini.

Populasi dalam penelitian ini adalah Generasi Z yang bekerja di sektor pariwisata di Provinsi Bali. Generasi Z dalam penelitian ini merujuk pada individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012 yang telah memasuki dunia kerja. Populasi bersifat heterogen karena mencakup berbagai jenis pekerjaan di sektor perhotelan, restoran, jasa perjalanan, dan sektor pendukung pariwisata lainnya, baik formal maupun informal. Pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan teknik purposive sampling. Responden dipilih berdasarkan kriteria: (1) termasuk Generasi Z (kelahiran 1997–2012), (2) bekerja di Provinsi Bali, (3) memiliki pengalaman kerja minimal 6 bulan, (4) bekerja di sektor pariwisata atau sektor terkait, dan (5) bersedia menjadi responden penelitian.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode survei daring melalui Google Form. Kuesioner disebarikan melalui media sosial dan aplikasi komunikasi digital yang umum digunakan oleh Generasi Z. Instrumen penelitian disusun dalam bahasa Inggris dan diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia untuk memastikan pemahaman responden. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan SmartPLS. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian outer model yang mencakup validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Sementara itu, evaluasi inner model dilakukan melalui nilai R-square, path coefficient, serta pengujian hipotesis untuk melihat signifikansi hubungan antarvariabel.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

3. Hasil dan Diskusi

Penelitian ditujukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan Generasi Z pada sektor pariwisata di Bali. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 125 responden, yang merupakan pekerja Generasi Z yang bekerja pada berbagai organisasi dalam sektor pariwisata di Bali. Pemilihan sektor pariwisata sebagai fokus penelitian didasarkan pada fakta bahwa sektor ini merupakan salah satu sektor ekonomi utama di Bali yang memiliki kontribusi besar terhadap perekonomian daerah. Selain itu, sektor pariwisata juga dikenal memiliki tingkat mobilitas tenaga kerja yang cukup tinggi, khususnya pada kelompok usia muda seperti Generasi Z. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi retensi tenaga kerja Generasi Z di sektor pariwisata menjadi sangat penting bagi keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan demografi responden pada Tabel 1, ditunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan Gen Z yang berasal dari wilayah Badung yakni sejumlah 26 orang atau dengan persentase sebesar 20.8%. Kabupaten Badung merupakan salah satu pusat utama aktivitas pariwisata di Bali yang mencakup berbagai destinasi wisata terkenal seperti Kuta, Seminyak, Nusa Dua, dan Canggu. Wilayah ini juga memiliki banyak hotel, restoran, beach club, serta berbagai usaha pariwisata lainnya yang menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar, termasuk tenaga kerja dari kelompok usia muda. Berdasarkan masa kerja, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden bekerja pada sektor pariwisata selama 2 tahun, yakni sejumlah 69 karyawan Gen Z atau dengan persentase sebesar 55.2%. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini penting karena pengalaman kerja yang lebih lama memungkinkan responden untuk memberikan penilaian yang lebih mendalam mengenai berbagai faktor organisasi yang dapat mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bekerja dalam perusahaan.

Tabel 1. Demografi Responden

	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Domisili	Badung	26	20.8%
	Klungkung	18	14.4%
	Denpasar	22	17.6%
	Tabanan	19	15.2%
	Gianyar	21	16.8%
	Karangasem	19	15.2%
Masa Kerja	2 tahun	69	55.2%
	> 2 tahun	56	44.8%
	Total	125	100%

Penelitian ini dilakukan melalui dua tahap pengujian, yaitu uji outer model dan inner model. Uji outer model mencakup validitas konvergen yang diuji melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), validitas diskriminan melalui Fornell–Larcker criterion, serta uji reliabilitas melalui Cronbach’s alpha dan composite reliability. Berdasarkan Tabel 2, seluruh indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Selain itu, setiap variabel menunjukkan nilai AVE di atas 0,50 yang mengindikasikan bahwa konstruk telah memenuhi validitas konvergen. Selanjutnya, nilai Cronbach’s alpha dan composite reliability pada seluruh variabel juga berada di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang baik. Berdasarkan Tabel 3, hasil pengujian Fornell–Larcker menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi dengan baik.

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Loading	Cronbach’s Alpha	Composite Reliability	AVE
Employee Engagement	EE1	0.707	0.808	0.867	0.566
	EE2	0.742			
	EE3	0.758			
	EE4	0.803			
	EE5	0.749			
Employee Retention	ER1	0.770	0.873	0.908	0.664
	ER2	0.834			
	ER3	0.862			

	ER4	0.771			
	ER5	0.831			
Non-Monetary Reward	NMR1	0.863			
	NMR2	0.834			
	NMR3	0.849	0.869	0.906	0.658
	NMR4	0.743			
	NMR5	0.761			
Organization Environment	OE1	0.952			
	OE2	0.836			
	OE3	0.943			
	OE4	0.952			
	OE5	0.733			
	OE6	0.914	0.956	0.963	0.728
	OE7	0.945			
	OE8	0.721			
	OE9	0.700			
	OE10	0.773			
Remuneration System	RS1	0.987			
	RS2	0.969			
	RS3	0.962	0.974	0.980	0.908
	RS4	0.909			
	RS5	0.935			

Tabel 3. Uji Fornell-Larcker Criterion

	Employee Engagement	Employee Retention	Non-Monetary Reward	Organization Environment	Remuneration System
Employee Engagement	0.752				
Employee Retention	0.790	0.815			
Non-Monetary Reward	0.581	0.605	0.811		
Organization Environment	0.548	0.666	0.567	0.853	
Remuneration System	0.504	0.590	0.625	0.447	0.953

Pengujian tahap kedua dalam penelitian ini adalah analisis inner model yang dilakukan melalui uji R-square dan uji hipotesis. Berdasarkan hasil pengujian R-square pada Tabel 4, nilai R-square untuk employee engagement sebesar 0,370. Hal ini menunjukkan bahwa employee engagement dapat dijelaskan oleh variabel independen, yaitu sistem remunerasi dan penghargaan non-finansial, sebesar 37 persen, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Selain itu, nilai R-square untuk employee retention sebesar 0,705 menunjukkan bahwa variabel tersebut dapat dijelaskan oleh employee engagement dan lingkungan organisasi sebesar 70,5 persen, sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Nilai R-square pada employee retention lebih tinggi dibandingkan dengan employee engagement, yang menunjukkan bahwa kombinasi employee engagement dan lingkungan organisasi memiliki kontribusi yang lebih besar dalam menjelaskan employee retention dibandingkan pengaruh langsung variabel independen terhadap employee engagement.

Tabel 4. Uji R-Square

	R-Square	Adjusted R-Square
Employee Engagement	0.370	0.360
Employee Retention	0.705	0.698

Hasil uji hipotesis pada Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh hipotesis langsung diterima, yang ditunjukkan oleh nilai t-statistic di atas 1,96 serta p-values di bawah 0,05. Sebaliknya, hipotesis moderasi dalam penelitian ini ditolak karena nilai t-statistic berada di bawah 1,96 dan p-values di atas 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa employee engagement dipengaruhi secara signifikan oleh non-monetary reward, diikuti oleh sistem remunerasi. Sementara itu, employee retention pada Generasi Z dipengaruhi oleh employee engagement dan lingkungan

organisasi, dengan pengaruh employee engagement sebagai yang paling dominan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara employee engagement dan employee retention.

Tabel 5. Uji Hipotesis

	Original Sample	T-Statistics	P Values
Remuneration System → Employee Engagement	0.231	2.297	0.002
Non-Monetary Reward → Employee Engagement	0.437	4.316	0.000
Employee Engagement → Employee Retention	0.599	9.206	0.000
Organizational Environment → Employee Retention	0.327	4.631	0.000
Organizational Environment*Employee Engagement → Employee Retention	-0.054	1.102	0.271

Pertama, hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa pengaruh sistem remunerasi terhadap employee engagement dalam menjelaskan faktor retensi Generasi Z di sektor pariwisata Bali dinyatakan signifikan. Dalam hal ini, semakin baik sistem remunerasi yang ditawarkan oleh organisasi pariwisata, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja pekerja Generasi Z yang pada akhirnya dapat meningkatkan retensi mereka dalam organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa karyawan akan membalas perlakuan positif organisasi dengan meningkatkan keterikatan kerja. Ketika pekerja Generasi Z di sektor pariwisata memperoleh manfaat finansial yang memadai, mereka akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar. Remunerasi yang tepat juga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, loyalitas, serta mengurangi kecenderungan berpindah kerja yang cukup tinggi dalam industri pariwisata. Dengan demikian, sistem remunerasi yang adil dan transparan menjadi faktor penting dalam meningkatkan employee engagement pekerja Generasi Z di sektor pariwisata Bali.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement pekerja Generasi Z di sektor pariwisata Bali. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompensasi finansial yang kompetitif dapat meningkatkan keterikatan kerja serta mendorong keinginan pekerja Generasi Z untuk tetap bekerja dalam organisasi. Generasi Z cenderung mempertimbangkan keseimbangan antara penghargaan finansial dan peluang pengembangan diri dalam menentukan keterikatan kerja mereka. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan transparan merupakan salah satu faktor utama yang meningkatkan engagement dan retensi karyawan generasi muda (Fitriani & Widhianto, 2024). Selain itu, kompensasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja serta memperkuat hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi sesuai dengan Social Exchange Theory (Saks, 2006; Susetio, 2025). Dalam konteks sektor pariwisata Bali yang memiliki tingkat turnover relatif tinggi, sistem remunerasi yang sesuai dengan beban kerja menjadi faktor penting dalam mempertahankan pekerja Generasi Z. Kompensasi yang kompetitif tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga membangun loyalitas dan komitmen terhadap organisasi (Fernando & Nishanthi, 2021; Kristiana, 2025). Oleh karena itu, organisasi pariwisata perlu merancang sistem remunerasi yang adil, transparan, dan kompetitif untuk meningkatkan employee engagement pekerja Generasi Z.

Kedua, hasil studi mengungkapkan bahwa pengaruh non-monetary reward terhadap employee engagement dinyatakan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penghargaan non-finansial yang diberikan organisasi pariwisata, maka semakin tinggi keterikatan kerja pekerja Generasi Z yang dapat meningkatkan retensi mereka. Penghargaan non-finansial memiliki peran penting dalam meningkatkan keterikatan kerja pekerja Generasi Z di sektor pariwisata Bali. Generasi Z cenderung lebih menghargai pengembangan karier, pengakuan, serta kesempatan belajar dibandingkan hanya kompensasi finansial. Oleh karena itu, organisasi pariwisata perlu memperhatikan aspek penghargaan non-finansial untuk meningkatkan keterikatan dan mengurangi turnover karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan non-finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement pekerja Generasi Z di sektor pariwisata Bali. Generasi Z cenderung lebih menghargai pengakuan, fleksibilitas kerja, serta peluang pengembangan karier dibandingkan hanya kompensasi finansial. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa penghargaan non-finansial seperti pengakuan, pelatihan, serta kesempatan pengembangan karier memiliki pengaruh kuat terhadap keterikatan kerja generasi muda (Acheampong, 2021; Adhiati, 2024). Selain itu, penghargaan non-finansial juga meningkatkan kepuasan psikologis karyawan sehingga mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi terhadap organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa non-monetary reward seperti fleksibilitas kerja dan pengakuan

organisasi dapat meningkatkan engagement serta mengurangi turnover pada pekerja Generasi Z di sektor hospitality (Kristiana, 2025; Borzillo, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi pariwisata perlu memberikan penghargaan non-finansial secara berkelanjutan untuk meningkatkan keterikatan kerja pekerja Generasi Z.

Selanjutnya, hasil studi menegaskan bahwa semakin tinggi keterikatan kerja pekerja Generasi Z di sektor pariwisata Bali, maka semakin tinggi pula keinginan mereka untuk bertahan dalam organisasi. Hasil ini sejalan dengan teori job embeddedness yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung memiliki keinginan rendah untuk meninggalkan organisasi. Dalam sektor pariwisata Bali yang memiliki tingkat turnover tinggi, peningkatan employee engagement menjadi strategi penting untuk mempertahankan pekerja Generasi Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention pekerja Generasi Z di sektor pariwisata Bali. Semakin tinggi keterikatan kerja yang dimiliki oleh pekerja Generasi Z, maka semakin besar pula keinginan mereka untuk bertahan dalam organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa employee engagement merupakan faktor utama dalam meningkatkan retensi karyawan generasi muda (Kadiresan et al., 2019; Wibaselppa, 2025). Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa employee engagement berperan sebagai mediator penting dalam meningkatkan retensi karyawan Generasi Z melalui kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja (Nardi & Ginting, 2026). Dalam sektor pariwisata Bali yang memiliki karakteristik pekerjaan dinamis dan tuntutan pelayanan tinggi, keterikatan kerja menjadi faktor penting untuk mempertahankan tenaga kerja generasi muda. Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung memiliki loyalitas lebih kuat dan keinginan lebih besar untuk tetap bekerja dalam organisasi (Thangaraja, 2016; Kristiana, 2025).

Terakhir, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara employee engagement dan employee retention pada pekerja Generasi Z di sektor pariwisata Bali. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja pekerja Generasi Z di sektor pariwisata Bali sudah cukup kuat untuk mempengaruhi retensi tanpa dipengaruhi oleh lingkungan organisasi. Meskipun dukungan tim memiliki nilai indikator terendah, keinginan karyawan untuk bertahan tetap tinggi karena mereka lebih memprioritaskan sistem penghargaan dan pengembangan karier. Namun, hubungan linear antara lingkungan organisasi dan employee retention menunjukkan pengaruh positif. Lingkungan kerja yang mendukung tetap dapat meningkatkan retensi pekerja Generasi Z di sektor pariwisata Bali. Lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi terbuka, serta dukungan manajemen dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan organisasi tidak memoderasi hubungan antara employee engagement dan employee retention, tetapi tetap memiliki pengaruh langsung terhadap retensi pekerja Generasi Z di sektor pariwisata Bali.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan organisasi tidak memoderasi hubungan antara employee engagement dan employee retention pekerja Generasi Z di sektor pariwisata Bali. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja pekerja Generasi Z sudah cukup kuat untuk mempengaruhi retensi tanpa dipengaruhi oleh lingkungan organisasi. Generasi Z cenderung lebih memprioritaskan sistem penghargaan, fleksibilitas kerja, serta peluang pengembangan diri dibandingkan kondisi lingkungan kerja fisik (Adhiati, 2024; Chafi et al., 2022). Namun demikian, lingkungan organisasi tetap memiliki pengaruh langsung terhadap employee retention. Lingkungan kerja yang suportif, komunikasi terbuka, serta dukungan manajemen dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan Generasi Z (Kundu & Lata, 2017; Magaisa & Musundire, 2022; Kristiana, 2025). Oleh karena itu, meskipun lingkungan organisasi tidak berperan sebagai variabel moderasi, faktor ini tetap penting dalam meningkatkan retensi pekerja Generasi Z di sektor pariwisata Bali.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Generasi Z yang bekerja pada sektor pariwisata di Bali, dapat disimpulkan bahwa sistem remunerasi dan penghargaan non-finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, yang menunjukkan bahwa baik kompensasi finansial maupun aspek non-finansial seperti pengembangan karier, pengakuan, fleksibilitas, dan dukungan lingkungan kerja berperan penting dalam meningkatkan keterikatan kerja Generasi Z, dengan penghargaan non-finansial memberikan kontribusi yang lebih dominan. Selanjutnya, employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention, yang berarti semakin tinggi keterikatan kerja karyawan maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk bertahan dalam organisasi. Sementara itu, lingkungan organisasi tidak berpengaruh signifikan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara employee engagement dan employee retention, meskipun tetap memiliki pengaruh langsung terhadap retensi karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi retensi karyawan Generasi Z di sektor pariwisata lebih efektif apabila difokuskan pada peningkatan employee engagement melalui kombinasi sistem remunerasi yang kompetitif dan penghargaan non-finansial yang kuat, serta

penempatan karyawan sesuai dengan minat dan kompetensinya. Oleh karena itu, organisasi pariwisata perlu mengembangkan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih holistik dengan memperkuat aspek kompensasi, pengakuan, pengembangan diri, dan makna kerja, serta membuka peluang penelitian lanjutan pada variabel lain seperti work-life balance, fleksibilitas kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi untuk memperkaya pemahaman mengenai retensi Generasi Z.

Referensi

1. Adhiati, C. S. (2024). Generation Z work-life preferences in tourism sector
2. Ahmad, A., Bosua, R., & Scheepers, R. (2017). Protecting organizational competitive advantage: A knowledge leakage perspective. *Computers & Security*, 67, 346–360. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2017.03.013>
3. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241–249.
4. Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management*, 13(3), 1–10.
5. Amadi, E. C., Njoku, A. C., & Ndubuisi, A. N. (2021). Rewards system and employee performance in organizations. *International Journal of Advanced Academic Research*, 7(4), 33–47.
6. Amir, A., & Khan, R. (2020). The impact of employee engagement on organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 1–14.
7. Arab, H. R., Ravanfar, M. M., & Norouzi, M. (2019). The impact of organizational climate on job satisfaction. *International Journal of Economics and Business Research*, 18(3), 292–308.
8. Babagana, S. A., & Dungus, B. G. (2015). Effects of motivation on employee performance. *Journal of Business and Management*, 17(7), 18–23.
9. Barros, A., Costa, J., & Santos, M. (2020). Employee retention and organizational performance: A literature review. *International Journal of Management Studies*, 27(2), 1–15.
10. Bibi, P., & Ahmad, A. (2016). Training and development, supervisory support and employee retention. *Journal of Management Development*, 35(5), 640–655.
11. Bilan, Y., Mishchuk, H., Roshchuk, I., & Joshi, O. (2020). Hiring and retaining skilled employees: Evidence from SMEs in Eastern Europe. *Journal of International Studies*, 13(2), 105–120.
12. Borzillo, S. (2025). Ensuring a pipeline of Gen-Z talent for the hotel industry
13. BPS Provinsi Bali. (2022). Keadaan ketenagakerjaan Provinsi Bali. Denpasar: Badan Pusat Statistik.
14. BPS Provinsi Bali. (2023). Statistik ketenagakerjaan Provinsi Bali. Denpasar: Badan Pusat Statistik.
15. Calvin, O. Y. (2017). The impact of remuneration on employees' performance. *Journal of Economics and Finance*, 8(2), 47–54.
16. Chiavenato, I. (2009). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill.
17. Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Understanding Indonesia's generation Z. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3), 245–252.
18. Ekhsan, M., Sugandhi, E., & Yuliana, Y. (2021). The effect of employee engagement on employee performance. *Journal of Research in Business and Management*, 9(1), 22–29.
19. Fauchil, N., Wijaya, A., & Sutanto, E. M. (2020). Remuneration and employee engagement. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 1–15.
20. Ferdian, A., Nugraha, H. S., & Purnomo, S. (2020). Motivation and employee retention. *Management Analysis Journal*, 9(1), 1–9.
21. Fernando, M., & Nishanthi, H. M. (2021). Total rewards and employee retention: The mediating role of job engagement. *Journal of Human Resource Management*, 9(2), 1–11.
22. Finance Online. (2022). Employee retention statistics.
23. Fitriani, Y., & Widhianto, C. (2024). The Influence of Compensation and Work Flexibility on Employee Retention with Employee Engagement as a Mediating Variable
24. Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *True Gen: Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company.
25. Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25.
26. Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804–2812.
27. Geisler, M., Wickramasinghe, V., & Taher, S. (2019). HRM practices and employee retention. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1461–1480.
28. Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards and employee engagement. *Journal of Management Research*, 18(1), 1–15.
29. Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2017). The impact of non-financial rewards on employee motivation. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(3), 1–14.
30. Hamid, N. A., & Yahya, K. K. (2016). Employee engagement and job performance. *Procedia Economics and Finance*, 35, 90–98.
31. Hermawan, H. (2022). Pengaruh reward non-finansial terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(1), 45–58.
32. Hoque, A., Awang, Z., & Siddiqui, B. A. (2018). Role of remuneration on employee engagement. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 4(1), 1–12.
33. Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. N. (2017). Employee loyalty and retention. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 94–108.
34. Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Ramendran, C., & Mohamed, R. K. M. H. (2019). Performance appraisal and employee engagement. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5), 158–168.
35. Kasmudi, & Utomo, S. (2022). Lingkungan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19(2), 101–112.
36. Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2018). What motivates generation Z at work? *Proceedings of CBU International Conference*, 6, 601–609.
37. Kristiana, Y. (2025). Employee engagement among Generation Z in tourism businesses
38. Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703–722.

39. Kurdi, B. A., Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020). Employee retention and turnover intention. *Journal of Management Development*, 39(3), 1–14.
40. Langove, N., & Isha, A. S. N. (2017). The impact of non-monetary rewards on employee motivation. *International Journal of Advanced Research*, 5(2), 234–241.
41. Magaisa, G. M., & Musundire, A. (2022). Factors influencing employee retention. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 1–20.
42. Massoudi, A. H., & Hamdi, S. S. A. (2017). The impact of work environment on productivity. *International Journal of Business and Management*, 12(1), 1–11.
43. Mehta, M., Kurbetti, A., & Dhankhar, R. (2014). Review paper on employee retention. *International Journal of Engineering and Management Research*, 4(3), 1–6.
44. Msengeti, D. M., & Obwogi, J. (2014). Effects of pay and work environment on employee performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 1–13.
45. Mubeen, M., & Alam, M. (2022). Financial and non-financial rewards and employee engagement. *Journal of Education and Social Sciences*, 12(1), 1–12.
46. Nardi, F. R., & Ginting, S. (2026). Improving Gen Z Employee Retention through Work-Life Balance with Employee Engagement as a Mediating Variable
47. Nasir, S. Z., & Mahmood, N. (2018). Employee retention strategies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(2), 1–15.
48. Olasojumi, O., Oyewole, A., & Abidoye, T. (2021). Remuneration and employee performance. *International Journal of Business and Management Review*, 9(2), 1–14.
49. Perangin-Angin, J., Yuliani, & Hartono, B. (2020). Employee engagement and performance. *Jurnal Manajemen*, 24(3), 412–426.
50. Priporas, C. V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations. *Journal of Business Research*, 77, 41–49.
51. PwC. (2011). Millennials at work. PricewaterhouseCoopers.
52. Ramlawati, Trisnawati, E., & Priyono. (2021). Employee retention and organizational performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 1–11.
53. Sawaneh, I. A., & Kamara, F. K. (2019). The impact of motivation on employee retention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 1–20.
54. Senevirathna, M. D. N. (2017). Remuneration and employee motivation. *Journal of Human Resource Management*, 5(2), 34–42.
55. Sulastiningtyas, T., & Nilasari, B. M. (2019). Lingkungan kerja dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 16(2), 1–12.
56. Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement and retention. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(1), 1–15.
57. Susetio, A. T. (2025). Work engagement among Generation Z: A systematic literature review
58. Suyono, E., Haryanto, B., & Nugraha, A. (2020). Turnover intention in service industry. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 1–10.
59. Tej, J., Graban, M., & Mihok, J. (2021). Organizational commitment and employee retention. *Sustainability*, 13(5), 1–15.
60. Thangaraja, G. (2016). Employee engagement in organizations. *International Journal of Management Studies*, 3(1), 1–9.
61. Uzair, M., & Mehmood, S. (2021). Non-monetary rewards and employee motivation. *Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 1–12.
62. Waqas, M., & Saleem, S. (2014). The effect of non-monetary rewards on employee engagement. *International Journal of Research in Management*, 4(3), 1–10.
63. Wibaselppa, A. (2025). The Role of Employee Engagement in Increasing Employee Retention of Millennials and Gen Z
64. Williams, K. C., Page, R. A., Petrosky, A. R., & Hernandez, E. H. (2018). Multi-generational marketing. *Journal of Business Diversity*, 18(2), 11–20.
65. Younas, W., Bari, M. W., & Anwar, S. (2018). The impact of non-financial rewards on employee motivation. *Human Resource Research*, 2(1), 1–11.
66. Yousuf, S., & Siddiqui, D. A. (2018). Effect of work environment on employee motivation. *Journal of Business Strategies*, 12(1), 1–15.
67. Zahari, I. B., Said, N. S., & Said, N. N. (2020). Employee engagement and job performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(4), 1–14