



STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN *EMPLOYEE RETENTION* PADA ERA PERUBAHAN DUNIA KERJA: *SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*

Jamilatun Indah Romadhoni

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

*e-Mail: jamilatunindah11@gmail.com

Submit Tgl: 15-Juli-2026

Diterima Tgl: 09-Agustus-2026

Diterbitkan Tgl: 28-Agustus-2026

Abstract: *The rapid transformation of the world of work, driven by digitalization, globalization, and the post-pandemic transition, has posed significant challenges for organizations in retaining their human resources. Employee retention has become a critical priority in human resource management (HRM) strategy. This study aims to identify, analyze, and synthesize research findings regarding HRM strategies that are effective in increasing employee retention in the era of work transformation. This study uses a library research method, in which relevant literature sources such as books, scientific journal articles, and prior studies on HRM strategies and employee retention were collected, reviewed, and analyzed. Sources were obtained from the Google Scholar, Scopus, and SINTA databases using keywords such as employee retention, human resource management strategy, talent retention, and future of work, and were selected based on their relevance, credibility, and currency to the topic under study. The collected data were then analyzed descriptively-qualitatively by identifying, categorizing, and synthesizing findings into relevant HRM strategy themes. The results show that the main HRM strategies with a significant influence on employee retention include: (1) competitive compensation and benefits, (2) career development and training programs, (3) supportive organizational culture, (4) flexible work arrangements and work-life balance, and (5) transformational leadership. Employee engagement acts as a key mediating variable in the relationship between HRM practices and retention. This study emphasizes the importance of an integrated and adaptive approach to HRM strategy in responding to the dynamics of change in the contemporary world of work.*

Keywords: *Employee retention; Human Resource Management; Organizational Strategy; Systematic Literature Review; Work Transformation*

Abstrak: Transformasi dunia kerja yang pesat, didorong oleh digitalisasi, globalisasi, dan transisi pascapandemi, telah menimbulkan tantangan signifikan bagi organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusianya. *Employee retention* telah menjadi prioritas kritis dalam strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis temuan penelitian mengenai strategi MSDM yang efektif dalam meningkatkan *employee retention* pada era perubahan dunia kerja. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*library research*), yaitu dengan mengumpulkan, menelaah, dan menganalisis berbagai sumber pustaka yang relevan, seperti buku, artikel jurnal ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu mengenai strategi MSDM dan *employee retention*. Sumber literatur dikumpulkan dari basis data Google Scholar, Scopus, dan SINTA dengan kata kunci *employee retention*, *human resource management strategy*, *talent retention*, dan *future of work*/perubahan dunia kerja, kemudian dipilih berdasarkan relevansi, kredibilitas, dan kemutakhirannya. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis secara deskriptif-kualitatif dengan mengidentifikasi, mengelompokkan, dan mensintesis temuan-temuan ke dalam tema-tema strategi MSDM yang relevan, sehingga diperoleh gambaran komprehensif mengenai strategi yang efektif dalam

meningkatkan *employee retention* pada era perubahan dunia kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi MSDM utama yang berpengaruh signifikan terhadap *employee retention* meliputi: (1) kompensasi dan tunjangan yang kompetitif, (2) program pengembangan karir dan pelatihan, (3) budaya organisasi yang mendukung, (4) pengaturan kerja fleksibel dan *work-life balance*, serta (5) kepemimpinan transformasional. *Employee engagement* bertindak sebagai variabel mediasi kunci dalam hubungan antara praktik MSDM dan retensi. Penelitian ini menekankan pentingnya pendekatan MSDM yang terintegrasi dan adaptif dalam merespons dinamika perubahan dunia kerja kontemporer.

Kata kunci: Employee retention; Manajemen Sumber Daya Manusia; Strategi Organisasi; Systematic Literature Review; Transformasi Kerja

Cara mengutip Romadhoni, J. I. (2026). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Employee Retention pada Era Perubahan Dunia Kerja: Systematic Literature Review. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 1653–1658. <https://doi.org/10.71456/sur.v5i1.2308>

PENDAHULUAN

Era perubahan dunia kerja yang ditandai dengan revolusi industri 4.0, akselerasi digitalisasi, dan dampak pandemi COVID-19 telah mengubah lanskap manajemen sumber daya manusia secara fundamental. Organisasi di seluruh dunia kini menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mempertahankan talenta terbaiknya di tengah persaingan global yang semakin ketat. *Employee retention*, atau kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan berkualitas dalam jangka panjang, telah menjadi salah satu isu strategis yang paling krusial bagi keberlangsungan dan daya saing Perusahaan (Budiawan and Kurnia 2026).

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. *Employee retention* menjadi salah satu tantangan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena tingginya tingkat perpindahan karyawan (*turnover*) dapat memberikan dampak terhadap stabilitas dan keberlangsungan organisasi. *Turnover* karyawan tidak hanya menyebabkan kehilangan tenaga kerja yang memiliki pengalaman dan kompetensi, tetapi juga dapat mengganggu produktivitas serta meningkatkan kebutuhan perusahaan dalam proses perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Penelitian Hilaludin et al (2026) menjelaskan bahwa *turnover* karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, terutama faktor gaji dan beban kerja. Ketidaksesuaian antara kompensasi yang diterima dengan tanggung jawab pekerjaan serta beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Perubahan ekspektasi karyawan modern turut memperumit tantangan retensi. Generasi milenial dan Generasi Z memiliki prioritas yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka tidak hanya mempertimbangkan kompensasi finansial, tetapi juga mencari makna dalam pekerjaan, keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, kesempatan untuk berkembang, serta lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung (Lazuardy and Pramesti 2024).

Berbagai penelitian telah mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi, termasuk kompensasi dan manfaat, peluang pengembangan karir, kualitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan fleksibilitas kerja (Gunawan 2020). Namun, temuan-temuan penelitian tersebut masih tersebar dan belum

terintegrasi dalam suatu kerangka komprehensif yang dapat memandu praktisi MSDM dalam merancang strategi retensi yang efektif dan adaptif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) yang mensintesis temuan dari berbagai penelitian empiris dan konseptual mengenai strategi MSDM dalam meningkatkan *employee retention*, khususnya dalam konteks perubahan dunia kerja. Dengan mengidentifikasi strategi-strategi yang terbukti efektif secara empiris, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu MSDM maupun bagi praktik manajemen di lapangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*library research*), yaitu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menelaah, dan menganalisis berbagai sumber pustaka yang relevan dengan topik penelitian, seperti buku, artikel jurnal ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu mengenai strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan *employee retention* (Rahma 2023). Sumber literatur dikumpulkan dari basis data seperti Google Scholar, Scopus, dan SINTA dengan kata kunci *employee retention*, *human resource management strategy*, *talent retention*, dan *future of work*/perubahan dunia kerja, kemudian dipilih berdasarkan relevansi, kredibilitas, dan kemutakhirannya terhadap topik yang dikaji. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis secara deskriptif-kualitatif dengan cara mengidentifikasi, mengelompokkan, dan mensintesis temuan-temuan dari berbagai sumber ke dalam tema-tema strategi MSDM yang relevan, sehingga diperoleh gambaran komprehensif mengenai strategi yang efektif dalam meningkatkan *employee retention* pada era perubahan dunia kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Studi yang Direview

Literatur yang direview dalam penelitian ini didominasi oleh penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei, diikuti oleh penelitian kualitatif dan studi campuran/*mixed method*. Dari sisi sebaran tahun publikasi, artikel yang membahas strategi retensi karyawan meningkat signifikan pada periode 2022-2024, sejalan dengan meningkatnya perhatian akademisi terhadap isu *employee retention* pascapandemi COVID-19 (Budiawan & Kurnia 2026; Idris & Suwarsono 2025). Studi-studi tersebut tersebar pada berbagai sektor industri, meliputi perbankan, manufaktur, perhotelan, teknologi informasi, dan sektor publik, dengan mayoritas konteks penelitian berada di Indonesia.

Kompensasi dan Tunjangan yang Kompetitif

Kompensasi dan tunjangan yang kompetitif merupakan strategi yang paling banyak disebut dalam literatur sebagai faktor penentu *employee retention*. Yulia et al (2025) menekankan bahwa kebijakan kompensasi yang adil, insentif berbasis kinerja, serta pengakuan atas pencapaian karyawan berkontribusi signifikan terhadap motivasi dan loyalitas kerja. Sejalan dengan temuan tersebut, Marhamah et al (2022) menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara kompensasi dan beban kerja menjadi salah satu pemicu utama *turnover intention*. Dengan demikian, organisasi yang menerapkan struktur kompensasi yang

transparan, kompetitif terhadap standar pasar, dan proporsional terhadap tanggung jawab pekerjaan cenderung lebih berhasil mempertahankan karyawan potensialnya.

Pengembangan Karir dan Program Pelatihan

Kesempatan pengembangan karir dan pelatihan berkelanjutan menjadi strategi kedua yang paling konsisten diidentifikasi dalam literatur. Manuhara et al (2026) menjelaskan bahwa di tengah ambiguitas jalur karir pada era perubahan dunia kerja, organisasi yang menyediakan jalur pengembangan yang jelas dan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan kompetensi masa depan mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Budaya Organisasi yang Mendukung

Budaya organisasi yang suportif dan inklusif diidentifikasi sebagai fondasi yang memperkuat efektivitas strategi MSDM lainnya. Penelitian Lestari (2024) menjelaskan budaya organisasi yang konsisten, adaptif, dan melibatkan karyawan secara aktif dalam pengambilan keputusan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan, termasuk dalam meningkatkan retensi karyawan. Hendri (2022) menambahkan bahwa budaya organisasi terbentuk dari nilai-nilai bersama yang, jika dikelola secara sengaja dan konsisten, dapat menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang mendorong karyawan untuk bertahan meskipun mendapat tawaran kerja dari organisasi lain.

Fleksibilitas Kerja dan Work-Life Balance

Perubahan ekspektasi karyawan, khususnya generasi milenial dan Generasi Z, mendorong meningkatnya kebutuhan akan fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Sabrina et al. (2024) menemukan bahwa kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, termasuk pengaturan kerja fleksibel, berhubungan positif dengan loyalitas karyawan, khususnya pada masa dan pascapandemi COVID-19. Chasanah & Wijati (2024) juga menegaskan bahwa karyawan generasi muda saat ini menempatkan fleksibilitas waktu dan tempat kerja sebagai salah satu pertimbangan utama dalam memutuskan untuk bertahan pada suatu organisasi, sejajar dengan pertimbangan kompensasi finansial.

Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memberikan perhatian individual, dan mendorong stimulasi intelektual kepada bawahan, secara konsisten dilaporkan berhubungan positif dengan *employee retention* (Aulia et al 2026). Pemimpin transformasional cenderung membangun hubungan kepercayaan dan keterlibatan emosional dengan karyawan, sehingga karyawan merasa dihargai dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap visi organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat lima strategi manajemen sumber daya manusia yang secara konsisten terbukti efektif dalam meningkatkan *employee retention* pada era perubahan dunia kerja, yaitu:

1. Kompensasi dan tunjangan yang kompetitif.
2. Pengembangan karir dan program pelatihan.
3. Budaya organisasi yang mendukung.
4. Fleksibilitas kerja dan *work-life balance*.
5. Kepemimpinan transformasional.

Kelima strategi tersebut tidak bekerja secara terpisah, melainkan dimediasi oleh *employee engagement* sebagai mekanisme penghubung yang memperkuat dampaknya terhadap keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dengan menawarkan kerangka integratif yang mensintesis berbagai temuan empiris yang sebelumnya tersebar mengenai strategi MSDM dan *employee retention*. Secara praktis, temuan ini dapat menjadi acuan bagi praktisi MSDM dalam merancang kebijakan retensi yang lebih adaptif terhadap dinamika generasi karyawan dan perubahan lanskap dunia kerja kontemporer. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan basis data yang digunakan serta rentang waktu publikasi yang dianalisis, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan basis data, mempertimbangkan analisis meta-analisis kuantitatif, serta menguji kerangka integratif ini secara empiris pada konteks industri tertentu di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Aulia, I. P., Dara, D., & Wolor, C. W. (2026). Pengaruh pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan benefit, serta kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan pada perusahaan XYZ. 25(5).
- Budiawan, F. D., & Kurnia, D. (2026). Pengaruh career calling terhadap *employee retention* pada tenaga kesehatan: Sebuah systematic literature review (SLR). *Jurnal Inovasi Ekonomi dan Teknologi Finansial*, 10(2), 21–29.
- Chasanah, U., & Wijati. (2024). Pengaruh gaya hidup generasi Z (fleksibilitas kerja dan kompensasi) terhadap pemilihan pekerjaan. 4(2), 485–499.
- Gunawan, S. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan pada PT Permata Prima Canindo di Jakarta. 2(3), 793–802.
- Hendri, M. I. (2022). Analisis nilai-nilai pembentuk budaya organisasi dalam mendukung transformasi UNTAN menjadi Satker Badan Layanan Umum (BLU). 79–89.
- Hilaludin, N. L., & Hutapea, G. (2026). The influence of salary and workload on employee turnover at PT. 9220(1), 42–61.
- Idris, A., & Suwarsono, B. (2025). Perkembangan studi retensi karyawan untuk keberlanjutan organisasi: Analisis bibliometrik. 4, 1–9.
- Lazuardy, D. M., & Pramesti, A. N. (2024). Pengaruh perilaku kerja generasi Z dan milenial. 8(6), 501–506.
- Lestari, D. (2024). Pengaruh budaya organisasi yang positif terhadap retensi karyawan di UMKM Bakpia Lanang Jogja. 3(3).

- Marhamah, N. N., Hermani, A., Seno, D., & Nugraha, H. S. (2022). Studi pada karyawan bagian sewing PT Sandang Asia Maju Abadi. *11*(3), 551–557.
- Sabrina, D., Azzahra, N., Nazwa, N., Mandafani, N., & Priatna, S. (2024). Terhadap loyalitas di perusahaan telekomunikasi. *8*(12), 285–293.
- Susetyo, R. R. (2023). Literatur review peran dukungan keluarga pada pasien pasca stroke dalam latihan rehabilitasi medik. *Detector: Jurnal Inovasi Riset Ilmu Kesehatan*, *1*(4), 107–116. <https://doi.org/10.55606/Detector.V1i4.2538>
- Yulia, D., Ulfa, S., & Hadiyanti, E. (2025). Pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk Cabang Samarinda Central Plaza. *5*(2), 1189–1203.