

**TETAP ATAU MENINGGALKAN? BAGAIMANA PEMBANGUNAN
KETERAMPILAN DIGITAL MEMBENTUK LOYALITAS DAN
MENGURANGI PERPUTARAN PEGAWAI GENERASI Z**

Dewi Tri Komalasari

Universitas Satyagama

dewii.komalasarii9494@satyagama.ac.id

Destiani Rahmawati

Asy-Syukriyyah Institute

destiani@asy-syukriyyah.ac.id

Ike Hilatun Nisa

Asy-Syukriyyah Institute

iketurkan@gmail.com

Irwan Maulana

Asy-Syukriyyah Institute

irwan.maulana@asy-syukriyyah.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of digital upskilling in shaping loyalty and reducing turnover of generation z. Generation Z is known to be adaptive to technology and has high expectations for self-development, so companies need to respond through digital upskilling programs. This study used a descriptive qualitative approach with purposive sampling technique, involving 9 generation Z participants aged 22-28 years old who had participated in digital training. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed thematically. The results showed that (1) digital upskilling is perceived as a form of corporate concern for employee development; (2) self-development opportunities increase loyalty through emotional attachment; and (3) the absence of training creates a feeling of stagnation that triggers turnover intentions. These findings reinforce Social Exchange Theory, where reciprocal relationships between companies and employees play a role in creating loyalty.

The research recommends that companies make digital upskilling an ongoing program with flexible methods such as e-learning, and link it to career paths to retain generation Z talent.

Keywords: *digital upskilling, employee loyalty, turnover, and generation z.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran digital upskilling dalam membentuk loyalitas dan mengurangi turnover karyawan generasi z. Generasi Z dikenal adaptif terhadap teknologi dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengembangan diri, sehingga perusahaan perlu merespons melalui program pengembangan keterampilan digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik purposive sampling, melibatkan 9 partisipan generasi Z berusia 22–28 tahun yang telah mengikuti pelatihan digital. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dan dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) digital upskilling dipersepsikan sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap pengembangan karyawan; (2) kesempatan pengembangan diri meningkatkan loyalitas melalui keterikatan emosional; dan (3) ketiadaan pelatihan menciptakan perasaan stagnasi yang memicu niat berpindah (*turnover*). Temuan ini memperkuat Social Exchange Theory, di mana hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan berperan dalam menciptakan loyalitas. Penelitian merekomendasikan agar perusahaan menjadikan digital upskilling sebagai program berkelanjutan dengan metode fleksibel seperti e-learning, serta mengaitkannya dengan jalur karier untuk mempertahankan talenta generasi Z.

Kata kunci: *digital upskilling, loyalitas karyawan, turnover, dan generasi z.*

A. PENDAHULUAN

Generasi z tumbuh di era digital, di mana kemampuan beradaptasi dengan teknologi menjadi kunci utama, sehingga perusahaan perlu berinvestasi dalam program upskilling digital untuk memenuhi ekspektasi mereka dan mengurangi potensi turnover (Wanda, 2024). Salah satu cara

untuk mempertahankan karyawan yang kompeten adalah dengan memprioritaskan loyalitas mereka, karena tingkat turnover yang tinggi dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi, produktivitas, dan kepuasan pelanggan (Widiana & Budiono, 2021). Generasi z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, dikenal sebagai *digital native* dengan karakteristik yang adaptif terhadap teknologi, tetapi juga memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengembangan diri dan fleksibilitas dalam bekerja (Lazar et al., 2023).

Bersasarkan Databoks bulan Juli 2025, sebanyak 37% karyawan tetap bertahan di dalam perusahaan dikarenakan ada kesempatan untuk belajar dan berkembang, Alasan ini memiliki komponen yang lebih unggul daripada factor lain, seperti gaji, stabilitas, lokasi, dan dukungan kolega. Perusahaan dapat melakukan investasi kepada karyawan dengan memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam bentuk *upskilling digital*, hal ini akan dapat meningkatkan loyalitas karyawan generasi z dan mengurangi *turnover* (S. & Tanuwijaya, 2023). Peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan dalam bentuk *digital upskilling* akan menumbuhkan rasa percaya diri dan potensi dalam diri individu (Nurbudiyani, 2017). Generasi z terbiasa dengan teknologi dan mengharapkan fleksibilitas dalam pekerjaan mereka (Wiratih et al., 2022). Mereka tumbuh dengan internet dan multimedia, menjadikan mereka generasi yang terpelajar dan melek teknologi dibandingkan generasi sebelumnya (Nawawi, 2020). Generasi z memiliki kemampuan beradaptasi dengan teknologi yang menjadi kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi mereka (Wiratih et al., 2022). Karakteristik generasi ini mencakup preferensi terhadap keinginan untuk pengembangan diri melalui *digital upskilling*, serta ekspektasi terhadap pengakuan dan apresiasi atas kontribusi mereka (Surugiu et al., 2025).

Untuk menghadapi tantangan tersebut, perusahaan perlu merumuskan strategi yang mampu meningkatkan loyalitas sekaligus mengurangi tingkat turnover karyawan, khususnya pada generasi z. Namun, masih terdapat

kesenjangan pemahaman mengenai sejauh mana program digital upskilling dapat mempengaruhi loyalitas dan keputusan bertahan (turnover) karyawan generasi Z. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara program upskilling digital dengan loyalitas karyawan generasi Z, serta dampaknya terhadap penurunan turnover. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih efektif dan sesuai dengan karakteristik generasi Z di era digital.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, perusahaan perlu merumuskan strategi yang mampu meningkatkan loyalitas sekaligus mengurangi tingkat turnover karyawan, khususnya pada generasi z. Namun, masih terdapat kesenjangan pemahaman mengenai sejauh mana program digital upskilling yang dapat mempengaruhi loyalitas dan keputusan bertahan karyawan generasi z. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara program digital upskilling dengan loyalitas karyawan generasi z, serta dampaknya terhadap penurunan turnover. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih efektif dan sesuai dengan karakteristik generasi z di era digital.

B. METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam bagaimana digital upskilling memengaruhi loyalitas karyawan dan niat untuk keluar (turnover) pada gnerasi z. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menggali persepsi, pengalaman, dan motivasi partisipan secara komprehensif (Creswell, 2018).

Metode kualitatif dilakukan dengan cara keilmuan, rasional, mudah diamati oleh indera manusia dan logis (Sugiyono, 2016). Metode kualitatif studi kasus merupakan salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif

.

berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Penelitian kualitatif diharapkan mampu memberikan suatu penjelasan secara terperinci mengenai fenomena yang terjadi berdasarkan analisa data secara historical (Flick, 2006).

Subjek dan Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan generasi z (lahir antara tahun 1997–2012) yang bekerja di perusahaan X. Pemilihan partisipan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu memilih individu yang memenuhi kriteria:

1. Berusia antara 22–28 tahun (generasi z yang sudah bekerja).
2. Memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun di perusahaan;
3. Pernah atau sedang mengikuti program pelatihan digital dari perusahaan.

Jumlah partisipan sebanyak 9 orang, yang dianggap memadai untuk penelitian kualitatif deskriptif karena sudah mencapai *data saturation* (Creswell & Poth, 2018).

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur. Panduan wawancara berfokus pada tiga aspek utama:

1. Persepsi partisipan terhadap digital upskilling (3 pertanyaan);
2. Dampak pelatihan digital terhadap loyalitas kerja (3 pertanyaan);
3. Hubungan antara digital upskilling dan keinginan untuk turnover (3 pertanyaan).

Wawancara dilakukan secara daring melalui platform Zoom dan berlangsung selama 30–45 menit per partisipan. Seluruh wawancara direkam dengan persetujuan partisipan dan ditranskrip untuk keperluan analisis data.

Keabsahan Data

Keabsahan data diuji dengan prinsip *trustworthiness* (Lincoln & Guba, 1985) melalui: (1) kredibilitas, dilakukan menggunakan teknik triangulasi sumber dengan mengonfirmasi hasil wawancara kepada partisipan (member

.

check) serta membandingkan temuan dengan dokumen pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. (2) transferabilitas, dengan memberikan deskripsi rinci tentang konteks penelitian yang dilakukan; (3) dependabilitas, dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara sistematis; dan (4) konfirmabilitas, dengan mencantumkan kutipan langsung dari partisipan untuk mendukung temuan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan di dengan melalui zoom oleh beberapa participant yang bekerja pada perusahaan yang ada di Tangerang

Berdasarkan hasil wawancara yang melibatkan 9 partisipan generasi z (usia 22–28 tahun) yang bekerja di perusahaan jasa di Tangerang dan telah mengikuti pelatihan digital upskilling.

Dapat dibagi menjadi tiga fokus utama :

1. Persepsi Generasi Z terhadap Program Digital Upskilling

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar partisipan memandang program digital upskilling sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap pengembangan diri mereka. Hal ini sesuai dengan pernyataan salah satu partisipan:

“Kalau perusahaan kasih pelatihan digital, saya merasa mereka peduli sama pengembangan saya. Ini bikin saya betah.” (Agus, 26 tahun)

Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory (Cropanzano & Mitchell, 2005), yang menyatakan bahwa hubungan kerja bersifat timbal balik. Ketika perusahaan memberikan manfaat seperti pelatihan, karyawan akan membalasnya dengan komitmen dan loyalitas. Selain itu, karakteristik generasi Z yang berorientasi pada pertumbuhan (growth-oriented) membuat mereka menempatkan kesempatan belajar sebagai prioritas utama dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan (Surugiu et al., 2025).

Digital upskilling bukan sekadar program pelatihan teknis, tetapi juga dapat berfungsi sebagai strategi employer branding. Dengan memberikan kesempatan pengembangan yang konsisten, perusahaan dapat menciptakan citra positif di mata karyawan muda, sehingga lebih mudah untuk mempertahankan talenta berkualitas dan mengurangi risiko kehilangan sumber daya manusia berpotensi tinggi.

2. Pengaruh Digital Upskilling terhadap Loyalitas Kerja Generasi Z

Program pelatihan yang diberikan secara konsisten terbukti meningkatkan loyalitas karyawan. Salah satu partisipan, Maya (24 tahun), menyatakan:

“Saya nggak kepikiran pindah karena perusahaan kasih banyak pelatihan. Rasanya sayang kalau pindah.”

Pernyataan ini mendukung teori loyalitas karyawan (Dutta & Dhir, 2021), yang menjelaskan bahwa loyalitas mencerminkan keterikatan emosional dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Teori Equity juga relevan di sini, karena loyalitas muncul ketika karyawan merasa mendapatkan perlakuan yang adil, termasuk dalam bentuk manfaat non-finansial seperti pengembangan diri.

Bagi generasi Z, kesempatan pengembangan diri bahkan lebih berharga daripada kompensasi finansial (Wiratih et al., 2022). Oleh karena itu, pelatihan digital memberikan persepsi bahwa perusahaan berinvestasi pada masa depan karyawan. Implikasi praktisnya adalah perusahaan harus mengintegrasikan digital upskilling sebagai bagian dari strategi talent management. Hal ini dapat membangun keterikatan emosional yang menjadi fondasi loyalitas, sehingga mengurangi risiko kehilangan karyawan berpotensi tinggi.

3. Hubungan antara Digital Upskilling dan Niat Turnover pada Generasi Z

Hasil wawancara juga mengungkapkan bahwa absennya pelatihan berkelanjutan dapat meningkatkan niat untuk berpindah kerja. Salah satu partisipan, Kemis (25 tahun), mengungkapkan:

“Awalnya semangat karena ada pelatihan, sekarang jarang ada training jadi saya mulai cari peluang di tempat lain.”

Temuan ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg, yang menjelaskan bahwa pengembangan karier merupakan faktor motivator. Jika tidak tersedia, karyawan akan kehilangan motivasi dan mencari peluang lain. Laporan Deloitte (2023) juga menguatkan temuan ini, dengan menyebutkan bahwa 49% generasi Z bersedia pindah kerja jika tidak mendapatkan kesempatan belajar teknologi baru.

Digital upskilling hanya akan efektif mengurangi turnover jika dilakukan secara berkelanjutan dan terintegrasi dengan jalur karier. Jika pelatihan hanya diberikan sesekali, efek positif terhadap loyalitas bersifat sementara. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang program pengembangan yang bersifat jangka panjang agar karyawan merasakan keberlanjutan dalam peningkatan kompetensi mereka.

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa digital upskilling berperan penting dalam meningkatkan loyalitas dan menurunkan niat berpindah (turnover) pada generasi z. Partisipan merasa dihargai ketika perusahaan memberikan pelatihan digital, karena hal tersebut mencerminkan dukungan terhadap pengembangan diri. Sebaliknya, ketiadaan pelatihan membuat karyawan merasa stagnan dan cenderung mencari peluang di tempat lain. Temuan ini memperkuat Social Exchange Theory, yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan dapat menciptakan loyalitas. Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar perusahaan menjadikan digital upskilling sebagai program berkelanjutan dan mengaitkannya dengan jalur karier agar karyawan melihat prospek pengembangan yang jelas.

.

Pelatihan juga perlu dirancang fleksibel melalui metode seperti e-learning dan microlearning, serta disertai apresiasi untuk memperkuat loyalitas.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan metode campuran agar hasil lebih mendalam, memperluas sampel ke berbagai sektor, dan menambahkan variabel lain seperti employee engagement atau budaya organisasi guna mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Adiyanti, S. A., & Nugraha, E. (2023). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non-Finansial terhadap Kinerja Karyawan. *REMIK (Riset Dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer)*, 7(1), 166. <https://doi.org/10.33395/remik.v7i1.11997>
- Alfani, N., & Hadini, H. (2018). Hubungan kenyamanan kerja dengan loyalitas karyawan. *Jurnal Psikologi Industri*, 10(1), 25–35.
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(6), 142–157. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i6/10185>
- Aritonang, A., Situmorang, M., & Hidayat, R. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 55–67.
- Bin, S., et al. (2023). The impact of employee development on retention: A study on Gen Z employees. *Journal of Human Resource Development*, 12(3), 145–160.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Dutta, D., & Dhir, S. (2021). Understanding employee loyalty: A conceptual framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 715–730.
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (suatu kajian literatur review ilmu manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 1107. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6.1107>
- Hartini, S., Priyanto, A., & Ardiansyah, M. (2021). Analisis masalah sumber daya manusia dalam perusahaan multinasional. *Jurnal Manajemen Strategis*, 5(3), 199–210.
- Hutagalung, R. (2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan XYZ. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 112–123. <https://doi.org/10.xxxxx/jmb.2022.10.2.112>
- Isnanto, B., & Saputro, E. (2024). Word of mouth communication and employee loyalty. *Jurnal Komunikasi dan Bisnis*, 12(1), 77–89.
- Lazar, M.-A., Zbucnea, A., & Pinzaru, F. (2023). The emerging Generation Z workforce in the digital world: A literature review on cooperation and transformation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1), 1991. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0175>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Nadeak, B., & Naibaho, L. (2020). Organizational culture and employee loyalty. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(5), 76–83.
- Nawawi, M. (2020). Pengaruh media pembelajaran terhadap motivasi belajar: Tinjauan berdasarkan karakter generasi Z. *Jurnal Penelitian dan Pengkajian Ilmu Pendidikan E-Saintika*, 4(2), 197. <https://doi.org/10.36312/e-saintika.v4i2.21>

- NingTyas, A. P. A., Purnomo, S. H., & Aswar, A. (2020). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(4), 1634. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i04.p20>
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan sumber daya manusia*. Rineka Cipta.
- Nurbudiyani, E. (2017). Peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan. *Jurnal Pengembangan SDM*, 5(1), 33–41.
- Pasaribu, M., & Nugraha, B. (2023). Dampak turnover terhadap produktivitas perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kinerja*, 10(2), 65–78. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220304.031>
- Puspita, R., & Nurhalim, S. (2021). Upskilling dan reskilling dalam organisasi digital. *Jurnal Teknologi Informasi*, 9(1), 15–25. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v22i2.702>
- Rachmawati, D., & Paskarini, N. (2021). Strategi mempertahankan karyawan berkualitas. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16(2), 88–101.
- S., K. I. P., & Tanuwijaya, J. (2023). Pengaruh Flexible Work Arrangement (FWA), compensation, dan career development terhadap job satisfaction dan pengaruhnya terhadap turnover intention dan job performance. *Jurnal Maksipreneur Manajemen Koperasi dan Entrepreneurship*, 12(2), 546. <https://doi.org/10.30588/jmp.v12i2.1151>
- Samašonok, K. (2024). Employee turnover: Causes and retention strategies. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(3), 134. [https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.3\(9\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.3(9))
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Surugiu, M., Popa, R., & Lupu, C. (2025). Motivation factors for Gen Z in the workplace. *Journal of Business Studies Quarterly*, 16(2), 45–59. <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
- Tarlis, A., Iskandar, D., & Hetti, S. M. (2021). Relevansi pelatihan achievement motivation training (AMT) guna meningkatkan motivasi terhadap kinerja

- karyawan. *ATRABIS Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 7(2), 120.
<https://doi.org/10.38204/atrabis.v7i2.719>
- Ulifah, M. M., & Mahfudiyanto. (2021). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan Astra Infra Solution Mojokerto. *BIMA Journal of Business and Innovation Management*, 3(3), 299. <https://doi.org/10.33752/bima.v3i3.245>
- Wahyudi, A. (2020). Hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Psikologi dan Bisnis*, 8(2), 75–88.
- Wanda, E. M. (2024). Pengaruh literasi digital pada Generasi Z terhadap pergaulan sosial di era kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. *Jurnal Sosial Teknologi*, 3(12), 1035.
<https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v3i12.1078>
- Wardhani, R., Sari, D., & Priatna, H. (2020). Kesejahteraan karyawan dan retensi kerja. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(1), 34–44.
<https://doi.org/10.18535/ijsrm/v8i05.em03>
- Widiana, P., & Budiono, B. (2021). Pengaruh sexual harassment terhadap turnover intention melalui job satisfaction pada karyawan perhotelan di Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1113.
<https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1113-1123>
- Wiratih, N., Putra, A., & Handayani, T. (2022). Karakteristik generasi Z di dunia kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Digital*, 3(2), 66–79.
- Wiratih, H. W. R., Witono, A. B. M., Havidz, I. L. H., Aima, M. H., & Dewi, M. P. (2022). Peningkatan kesadaran berinvestasi bagi Gen-Z sebagai digital native melalui kegiatan sosialisasi. *Jurnal Komunitas Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 43. <https://doi.org/10.31334/jks.v5i1.2422>.