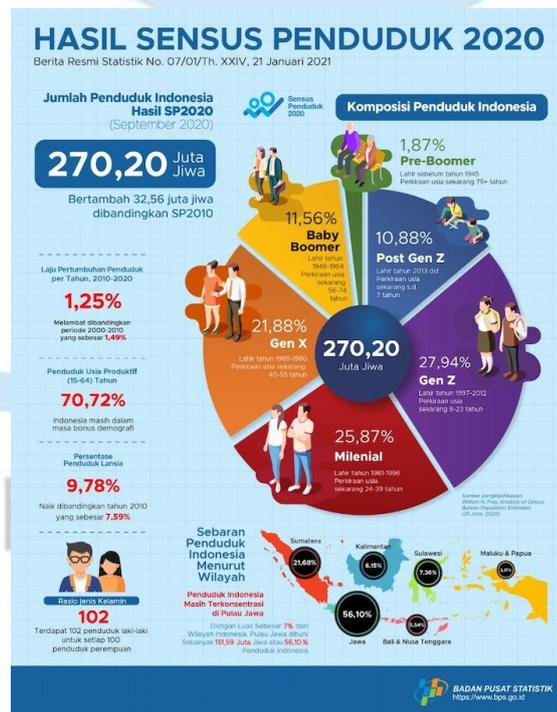


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Human resource atau sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting bagi suatu organisasi, sehingga organisasi perlu menjaga dan mempertahankan sumber daya manusia tersebut di dalam organisasinya (Firmansyah, 2023). Namun, mempertahankan karyawan bukan merupakan sesuatu hal yang mudah, organisasi perlu menemukan strategi bagaimana mempertahankan karyawan terbaik dan berkompentensi agar tetap bertahan di dalam suatu organisasi. Selain itu, organisasi juga perlu menemukan strategi retensi sesuai dengan karakteristik setiap generasi, terutama karakteristik Generasi Z karena saat ini Generasi Z sudah mulai memasuki dunia kerja.



Gambar 1.1 Hasil Sensus Penduduk 2020

Sumber: Badan Pusat Statistik (2020)

Populasi penduduk Indonesia didominasi oleh Generasi Z. Berdasarkan hasil sensus penduduk yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik (2020),

menyatakan bahwa komposisi populasi Indonesia didominasi oleh Generasi Z yang lahir pada tahun 1997-2012 dan Generasi Milenial yang lahir pada tahun 1961-1996. Komposisi penduduk Generasi Z mencapai 27,94% dan komposisi Generasi Milenial mencapai 25,87% dari total penduduk Indonesia yang sebanyak 270,20 juta jiwa pada tahun 2020. Kelompok usia Generasi Z dan Generasi Milenial dapat termasuk ke dalam kelompok penduduk usia produktif yaitu 15-64 tahun. Penduduk yang berusia produktif dapat menjadi peluang bagi Indonesia dalam pertumbuhan ekonomi. Berdasarkan data, rasio penduduk usia produktif Indonesia pada tahun 2020 mencapai 70,72%, angka tersebut menunjukkan bahwa proporsi penduduk usia produktif Indonesia lebih besar dibandingkan dengan proporsi penduduk usia nonproduktif. Dengan arti lain, hal tersebut menempatkan Indonesia masuk ke dalam masa bonus demografi.

Tabel 1.1 Data Angkatan Kerja Indonesia Agustus 2023

Kelompok Umur Age Group	Angkatan Kerja/Labour Force				Jumlah Angkatan Kerja Total Labour Force
	Bekerja Working	Pengangguran Unemployment *)		Jumlah Total	
		Pernah Bekerja Ever Worked	Tidak Pernah Bekerja Never Worked		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15 - 19	4 704 951	224 622	1 408 841	1 633 463	6 338 414
20 - 24	13 175 089	1 007 303	1 663 172	2 670 475	15 845 564
25 - 29	15 996 632	781 541	510 814	1 292 355	17 288 987
30 - 34	16 555 574	449 519	160 449	609 968	17 165 542
35 - 39	16 602 867	323 113	110 371	433 484	17 036 351
40 - 44	16 292 858	239 595	62 072	301 667	16 594 525
45 - 49	15 368 956	233 812	47 530	281 342	15 650 298
50 - 54	13 393 721	201 285	42 999	244 284	13 638 005
55 - 59	10 946 491	143 011	26 257	169 268	11 115 759
60 +	16 815 238	185 324	33 445	218 769	17 034 007
Jumlah/Total	139 852 377	3 789 125	4 065 950	7 855 075	147 707 452

Sumber: Badan Pusat Statistik (2023)

Generasi Z merupakan kelompok generasi yang lahir dalam rentang tahun 1997 sampai dengan 2012 (McKercher, 2023). Saat ini, populasi Generasi Z telah

memasuki usia 12 hingga 27 tahun. Artinya, sebagian besar Generasi Z telah memasuki usia produktif, yang dimana beberapa dari mereka sudah termasuk ke dalam usia angkatan kerja di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) (2023) melalui Survei Angkatan Kerja (Sakernas), jumlah angkatan kerja di Indonesia pada Agustus 2023 mencapai 147,71 juta jiwa. Serta, penduduk Indonesia yang bekerja mencapai 139,85 juta jiwa. Dari total keseluruhan penduduk yang bekerja di Indonesia, 33,87 juta jiwa diantaranya adalah Generasi Z dengan rentang usia 15 sampai 29 tahun. Survei yang dilakukan (McCrinkle & Fell, 2019) mengatakan bahwa populasi angkatan kerja Generasi Z akan meningkat hingga mencapai 27% pada tahun 2025. Dengan melimpahnya usia produktif di Indonesia, hal tersebut dapat menempatkan Indonesia pada masa bonus demografi (Badan Pusat Statistik, 2023).

Tabel 1.2 Data Angkatan Kerja DKI Jakarta Agustus 2022

Kelompok Umur 15-60	Penduduk Provinsi DKI Jakarta Berumur 15 Tahun ke Atas Menurut Kelompok Umur dan Angkatan Kerja		
	Bekerja	Pengangguran	Jumlah Angkatan Kerja
	2022	2022	2022
15 - 19	84 171.00	88 056.00	172 227.00
20 - 24	464 523.00	120 827.00	585 350.00
25 - 29	676 051.00	62 144.00	738 195.00
30 - 34	632 395.00	24 504.00	656 899.00
35 - 39	639 137.00	17 116.00	656 253.00
40 - 44	637 692.00	16 620.00	654 312.00
45 - 49	574 233.00	13 142.00	587 375.00
50 - 54	475 823.00	13 371.00	489 194.00
55 - 59	337 312.00	5 477.00	342 789.00
60 +	353 765.00	16 037.00	369 802.00
Jumlah	4 875 102.00	377 294.00	5 252 396.00

Sumber: Badan Pusat Statistik DKI Jakarta (2022)

Menurut Badan Pusat Statistik (2022), tercatat bahwa populasi penduduk Generasi Z telah mencapai 2,55 juta jiwa dari total penduduk DKI Jakarta yaitu sebanyak 10,75 juta jiwa. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2022) yang berkaitan dengan hasil Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) pada Agustus 2022, jumlah angkatan kerja di DKI Jakarta mencapai 5,25 juta jiwa. Angka tersebut meningkat sebanyak 0,45% dari tahun sebelumnya (*year-on-year/yo*y)

yang hanya mencapai 5,17 juta jiwa pada tahun 2021. Selain itu, adapun jumlah penduduk yang bekerja mencapai 4,87 juta jiwa. Angka tersebut juga meningkat (*year-on-year/yoy*) sebanyak 1,32% atau sebesar 4,73 juta jiwa pada tahun 2021.

Dalam gambar 1.4 tentang data angkatan kerja di DKI Jakarta pada Agustus 2022, terlihat bahwa total angkatan kerja Generasi Z dengan rentang usia 15-29 tahun telah mencapai 1,49 juta jiwa. Kemudian dari total angkatan kerja tersebut, terdapat 1,22 juta jiwa Generasi Z yang telah bekerja. Selain itu, juga ditemukan bahwa sebanyak 271 ribu Generasi Z dengan rentang usia 15-29 tahun tercatat sebagai pengangguran. Dari data angkatan kerja tersebut, dapat menunjukkan bahwa Generasi Z sudah mulai memasuki dunia profesional atau dunia kerja khususnya di wilayah DKI Jakarta.

Generasi Z merupakan generasi profesional yang ambisius, memiliki kemampuan teknis, dan memiliki pengetahuan bahasa tingkat tinggi (Putra, 2016). Putra (2016) juga menyebutkan bahwa teknologi informasi merupakan hal-hal biasa yang sudah menjadi bagian dari kehidupan Generasi Z. Hal ini sesuai dengan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa Generasi Z adalah generasi yang erat dengan teknologi (*digital native*), sebagaimana Generasi Z lahir di era perkembangan ponsel pintar, tumbuh bersama dengan perkembangan teknologi perangkat elektronik, serta memiliki kebebasan akses internet yang lebih luas dan mudah dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Sakitri, 2021). Oleh karena itu, Generasi Z dapat dijadikan sebagai generasi pekerja yang efektif dan profesional di era digital. Generasi Z dianggap sebagai generasi yang memiliki kreativitas serta inovasi yang kuat, yang didorong oleh kegembiraan mereka dengan teknologi (Sakitri, 2021). Hal tersebut juga sejalan dengan ketertarikan Gen Z terhadap organisasi yang mengimplementasikan budaya kerja inovatif dan berbasis teknologi (Chillakuri & Mahanandia, 2018).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kirchmayer & Fratričová (2018), masuknya Generasi Z ke dalam lingkungan kerja merupakan hal yang perlu untuk diperhatikan. Hal ini disebabkan karena Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya (Fajriyanti *et al.*, 2023). Dalam dunia kerja, Gen Z lebih tertarik dengan organisasi yang dapat menghargai dan memberikan

kepercayaan kepada mereka dalam melakukan pekerjaannya (Parry & Battista, 2019). Selain itu, Generasi Z juga lebih tertarik terhadap organisasi yang dapat memberikan kesempatan bagi mereka untuk menyuarakan pendapatnya, menerima *feedback*, diberikan peluang untuk berkembang, serta dapat mengaktualisasikan diri mereka (Parry & Battista, 2019). Lebih lanjut, Generasi Z juga tertarik terhadap organisasi yang mampu memberikan *compensation package* yang dapat mencukupi kebutuhan mereka (Rohayati *et al.*, 2023). Keberagaman generasi dalam satu lingkungan kerja yang sama dapat menimbulkan *gap* atau permasalahan karena terdapat perbedaan karakteristik antar generasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia memiliki peran penting dalam memahami setiap karakteristik generasi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi (Fajriyanti *et al.*, 2023).

Tabel 1.3 Perbedaan Karakteristik dalam Lingkungan Kerja

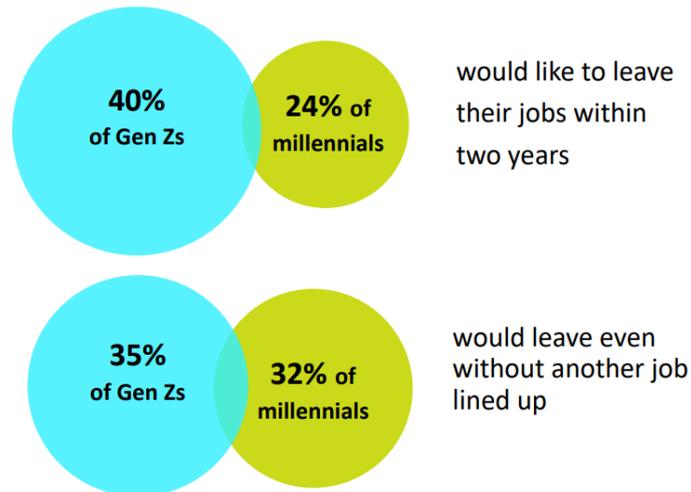
Karakteristik	Generasi Z	Generasi Milenial
Gaji dan Keamanan Kerja	Gaji dan keamanan kerja menjadi salah satu bentuk motivasi Generasi Z dalam bekerja	Generasi Milenial tidak hanya bekerja untuk mendapatkan gaji, tetapi mereka bekerja untuk mencapai tujuan
Pengalaman dan Kepuasan Kerja	Generasi Z cenderung gemar dalam mendapatkan pengalaman baru yang memuaskan dan mereka juga menyukai hal-hal yang instan	Generasi Milenial tidak mengejar kepuasan kerja, tetapi mereka mengejar pengembangan diri mereka sendiri
Peran Atasan	Generasi Z ingin dibimbing pada lingkungan dimana mereka bisa berkembang	Generasi Milenial tidak menginginkan peran bos, tetapi mereka menginginkan pelatih
Penilaian Kerja	Generasi Z tidak menginginkan penilaian kerja tahunan, tetapi mereka menginginkan diberi <i>feedback</i> secara terus-menerus	Generasi Milenial tidak menginginkan peninjauan tahunan, tetapi mereka menginginkan percakapan yang berkelanjutan
Pengembangan Kelemahan dan Kekuatan	Generasi Z lebih ingin mengembangkan kelemahan dan kekuatan yang mereka miliki	Generasi Milenial tidak ingin memperbaiki kelemahan mereka, tetapi mereka ingin mengembangkan kekuatan mereka

Perbedaan Sifat	Memiliki sifat kompetitif, mandiri, dan ingin dinilai berdasarkan prestasi yang mereka capai sendiri	Memiliki sifat kolaboratif, dimana semua orang berkontribusi dan bekerja sama
Prioritas Kerja	Gaji, tunjangan, dan pengembangan dirasa penting bagi Generasi Z	Generasi Milenial lebih mementingkan kehidupan mereka dibandingkan dengan pekerjaannya

Sumber: Forbes (2017)

Perbedaan karakteristik Generasi Z dengan generasi lainnya dalam lingkungan kerja dapat tercemin dalam tabel 1.3. Berdasarkan karakteristik tentang persepsi mereka terhadap gaji, keamanan kerja, pengalaman, kepuasan kerja, peran atasan, penilaian kerja, pengembangan kelemahan serta kekuatan, sifat, dan prioritas kerja terlihat adanya perbedaan dari kedua generasi tersebut. Generasi Z cenderung menjadikan gaji, keamanan kerja, dan pengembangan keterampilan sebagai motivasi mereka dalam bekerja. Namun disisi lain, Generasi Milenial cenderung menjadikan tujuan akhir dan keseimbangan kehidupan mereka lebih penting dibandingkan dengan pekerjaannya. Selanjutnya, Generasi Z cenderung lebih gemar mendapatkan pengalaman baru, hal ini terjadi karena Generasi Z memiliki sifat takut tertinggal dengan apa yang sedang *booming* saat ini. Hal tersebut berbeda dengan Generasi Milenial yang cenderung menyukai pengembangan dirinya sendiri. Kemudian Generasi Z lebih menyukai diberikan bimbingan oleh atasannya ditempat mereka bisa mengembangkan dirinya. Sedangkan Generasi Milenial lebih menyukai dilatih oleh atasan mereka. Selanjutnya, Generasi Z lebih menginginkan diberikan *feedback* secara keberlanjutan agar mereka dapat mengembangkan dirinya. Begitu pula dengan Generasi Milenial yang juga menyukai percakapan yang berkelanjutan. Lebih lanjut, Generasi Z lebih memiliki keinginan untuk memperbaiki kelemahan dan mengembangkan kekuatan yang mereka miliki, dibandingkan dengan Genereasi Milenial yang tidak ingin memperbaiki kelemahan mereka. Selain itu, Generasi Z memiliki sifat yang kompetitif, dimana mereka senang diberikan penilaian berdasarkan prestasi atau hasil kerja mereka sendiri bukan hasil kerja sama dengan rekan kerja lainnya. Pada sisi lain, Generasi Milenial lebih memiliki sifat

kolaboratif, dimana mereka senang untuk saling berkontribusi dan bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.



Gambar 1.2 Survei The Deloitte Global 2022

Sumber: Deloitte (2022)

Perbedaan karakteristik yang dimiliki oleh Generasi Z dapat meningkatkan keinginan mereka untuk terus berpindah tempat kerja dengan kurun waktu yang singkat atau yang sering disebut dengan fenomena *turnover intention* (Priyono & Tampubolon, 2023). Berdasarkan penelitian Miller (2019) menemukan fakta bahwa 61% dari 1.844 pekerja Generasi Z memiliki rencana untuk keluar dari tempat kerja mereka saat ini. Demikian pula dengan survei The Deloitte Global (2022) yang menyebutkan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan untuk melakukan pergantian pekerjaan dengan waktu yang relatif lebih cepat dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil survei yang dilakukan oleh The Deloitte Global (2022), menyatakan bahwa terdapat 40% dari 14.808 responden Gen Z memutuskan untuk berpindah tempat kerja dalam kurun waktu dua tahun. Bahkan terdapat 35% responden Generasi Z yang bersedia untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini walaupun mereka belum memiliki pekerjaan alternatif lainnya. Sedangkan, terdapat 24% dari 8.412 responden Generasi Milenial yang menyatakan bahwa mereka akan meninggalkan pekerjaannya dalam waktu dua tahun dan 32% responden Generasi Milenial bersedia untuk meninggalkan

pekerjaan tersebut walaupun belum memiliki pekerjaan pengganti. Berdasarkan data tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa Generasi Z lebih memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaannya dibandingkan dengan Generasi Milenial yang memiliki kecenderungan lebih rendah.

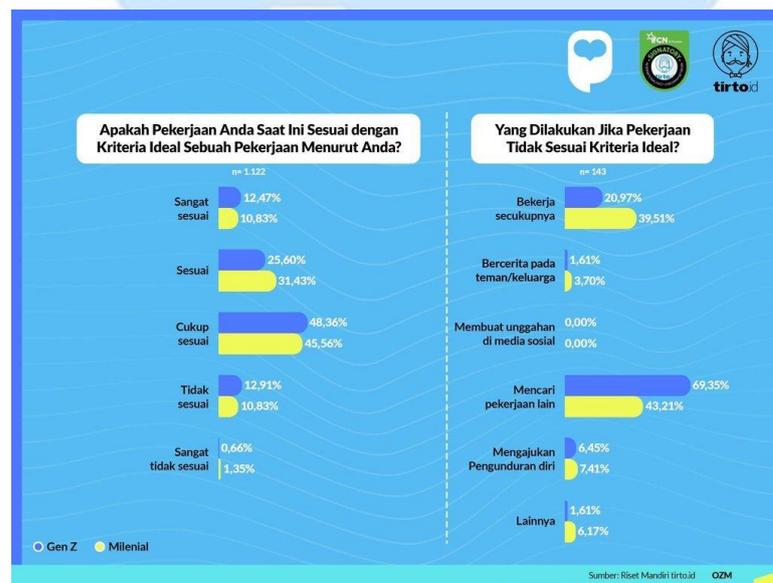


Gambar 1.3 Survei IDN Times 2022

Sumber: IDN Times (2022)

Berdasarkan survei IDN Times (2022), fenomena *turnover intention* juga terjadi di Indonesia. IDN Times melakukan survei terhadap 211 responden Generasi Z dan Generasi Milenial yang memberikan persepsi mereka tentang fenomena berpindah tempat kerja. Dalam survei ini, terdapat 47% responden didominasi oleh dengan kelompok usia 21-25 tahun, kemudian 26,5% responden dengan kelompok usia 26-30 tahun, lalu 23,7% responden diatas 30 tahun, dan 2,8% responden dengan kelompok usia 15-20 tahun. Serta survei yang telah dilakukan selama 2 bulan ini menemukan data bahwa sebanyak 30,8% responden memiliki masa kerja paling lama diatas 3 tahun, dan sebanyak 41,2% responden memiliki masa kerja paling singkat selama 6-12 bulan. Menariknya, 30,4% responden mengatakan

bahwa mereka pernah berpindah tempat kerja sebanyak 2 kali. Bahkan, 29,1% responden pernah melakukan pindah tempat kerja lebih dari 3 kali. Menurut survei tersebut, 21,6% responden memberikan tanggapan bahwa faktor yang paling mempengaruhi responden untuk berpindah tempat kerja adalah kurangnya gaji yang diberikan. Lalu faktor lainnya yang dapat meningkatkan intensi responden untuk berpindah tempat kerja yaitu, tidak dapat berkembang di tempat kerja, membutuhkan peningkatan karier, dan lingkungan kerja yang tidak nyaman. Berdasarkan hasil survei tersebut, dapat terlihat bahwa Generasi Z juga termasuk ke dalam generasi yang gemar untuk berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Selain itu, permasalahan *compensation* juga menjadi salah satu masalah utama yang menyebabkan karyawan berpindah dari pekerjaannya.

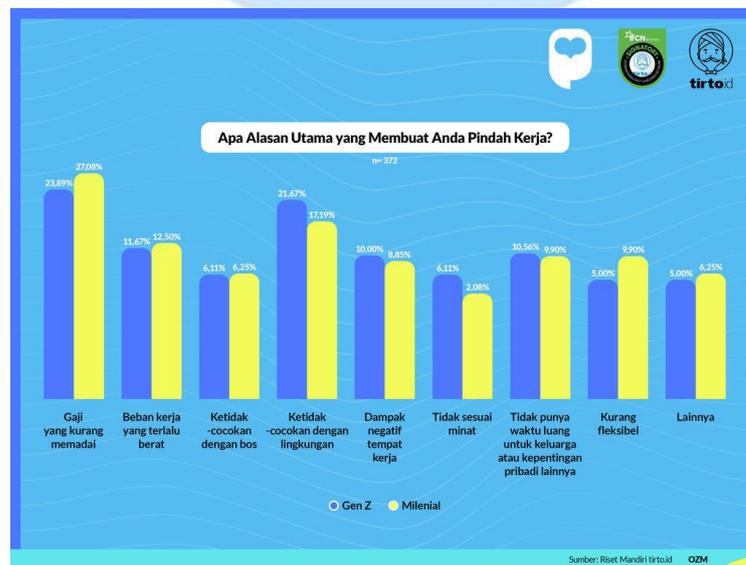


Gambar 1.4 Survei Tirto 2022

Sumber: Tirto (2022)

Terdapat survei lainnya yang dilakukan oleh Tirto (2022) terhadap 1.500 responden Generasi Z dan Generasi Milenial. Melalui survei ini, ditemukan bahwa sebanyak 48,36% Generasi Z merasa pekerjaan yang saat ini sedang dilakukan sudah cukup sesuai dengan kriteria ideal mereka masing-masing. Sedangkan, 45,56% Generasi Milenial merasa pekerjaan yang saat ini dilakukan sudah cukup sesuai dengan kriteria idealnya. Namun, apabila pekerjaan yang saat ini tidak sesuai

dengan kriteria ideal mereka, maka sebanyak 69,35% Generasi Z dan 43,21% Generasi Milenial memilih untuk mencari pekerjaan lain. Temuan ini serupa dengan hasil survei global Randstad (2022) terhadap 35.000 pekerja di Asia Pasifik, Eropa, dan Amerika. Survei tersebut menunjukkan hasil sebesar 56% Generasi Z dan 55% Generasi Milenial memutuskan untuk berpindah pekerjaan apabila pekerjaan yang saat ini mereka lakukan dapat menghambat mereka dalam menikmati atau menjalankan kehidupan pribadinya. Berdasarkan hasil survei tersebut, dapat disimpulkan bahwa Generasi Z memiliki minat yang lebih tinggi dibandingkan dengan Generasi Milenial untuk meninggalkan atau berpindah tempat kerja apabila mereka tidak mendapatkan apa yang mereka inginkan atau harapkan di dalam tempat kerja mereka saat ini. Keadaan tersebutlah yang dapat menjadi tantangan bagi suatu organisasi dalam mempertahankan Generasi Z agar tidak meninggalkan organisasi.

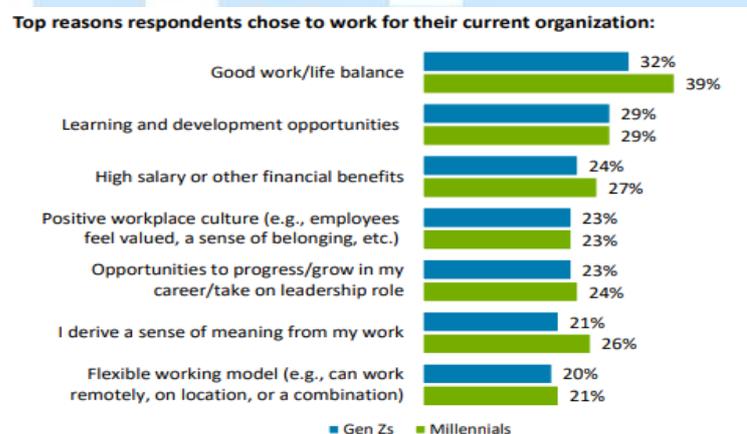


Gambar 1.5 Survei Tirto Alasan Utama Berpindah Tempat Kerja 2022

Sumber: Tirto (2022)

Berdasarkan survei Tirto (2022), juga ditemukan bahwa terdapat beberapa alasan yang mendasari Generasi Z dan Generasi Milenial untuk berpindah tempat kerja. Berdasarkan gambar diatas, alasan yang paling mendominasi adalah terkait dengan gaji yang kurang memadai, dimana terdapat 23,89% Generasi Z yang merasa bahwa gaji yang mereka dapatkan kurang memadai. Di sisi lain, terdapat

27,08% Generasi Milenial yang menjadikan alasan bahwa gaji yang kurang memadai menjadi hal yang mendasari mereka untuk berpindah tempat kerja. Kemudian 21,67% Generasi Z menjawab bahwa mereka kurang sesuai atau tidak sesuai dengan lingkungan kerja mereka. Setelah itu, sebanyak 11,67% Generasi Z menjawab bahwa mereka berpindah tempat kerja karena beban kerja yang terlalu berat. Situasi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi menjadi salah satu alasan utama ketika Generasi Z memutuskan untuk berpindah tempat kerja.



Gambar 1.6 Data Alasan Gen Z dan Milenial Memilih Tempat Kerja Saat Ini

Sumber: Deloitte (2022)

Berdasarkan kedua survei yang telah dijelaskan sebelumnya, menunjukkan tanggapan bahwa *compensation* menjadi salah satu permasalahan yang dapat membuat pekerja Generasi Z ingin keluar atau meninggalkan pekerjaannya. Kemudian, terdapat pula survei yang dilansir dari data The Deloitte Global (2022) yang menyatakan beberapa alasan terkait dengan keputusan Generasi Z dalam memilih tempat kerja yang baru. Alasan terbesar bagi Generasi Z untuk memilih suatu tempat kerja yaitu adanya *work life balance* sebesar 32%, kemudian alasan *compensation* juga menjadi salah satu alasan terbesar ketiga yang mendasari Gen Z dalam memilih pekerjaan yang baru. Sebanyak 24% Generasi Z memilih pekerjaan yang baru karena mendapatkan *salary* dan *benefits* yang lebih banyak serta sepadan dibandingkan dengan pekerjaan sebelumnya. Beberapa alasan tersebut dapat muncul karena adanya ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, organisasi perlu memperhatikan *compensation* dan hal-hal lainnya dalam

upaya untuk meningkatkan *job satisfaction* sehingga keinginan karyawan Gen Z untuk berpindah tempat kerja pun berkurang (Ariyanti & Suartina, 2021).

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Miller (2019) menunjukkan bahwa pekerja Generasi Z memiliki sifat ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka, karena mereka tidak mendapatkan apa yang mereka inginkan. Sehingga hal tersebut dapat menurunkan *employee retention* dan meningkatkan *turnover intention* atau memiliki intensi yang tinggi untuk berpindah ke tempat kerja lainnya. Tingginya *turnover intention* dapat meningkatkan *turnover rate* dari suatu organisasi. Serta hal tersebut dapat menyebabkan hilangnya karyawan berkualitas, produktivitas organisasi, dan penambahan biaya untuk proses rekrutmen (Kartika & Gunawan, 2022). Berdasarkan survei Deloitte (2019) pasca Generasi Z memasuki dunia kerja, tingkat *turnover* karyawan Indonesia mencapai 10%. Menurut Gallup dalam Iskandar & Rahadi (2021). Tingkat *turnover* dapat dikatakan ideal apabila persentase setiap tahunnya tidak lebih dari 10%. Artinya, intensi *turnover* yang dimiliki oleh Generasi Z dalam berpindah tempat kerja dapat mempengaruhi *turnover rate* dari suatu organisasi. Dengan demikian, apabila organisasi tidak dapat melakukan retensi untuk mendukung kebutuhan generasi tersebut, maka Generasi Z akan selalu memiliki niat untuk terus berpindah ke tempat kerja lainnya (Pinandito & Savira, 2022).

Rendahnya *job satisfaction* dapat dipengaruhi oleh kurangnya *compensation* yang diberikan oleh organisasi kepada pekerja Generasi Z. Hal ini dapat terjadi karena didukung oleh laporan IDN Research Institute (2024) tentang Generasi Z, menunjukkan bahwa sebanyak 78% Generasi Z mementingkan *salary* dan *allowance* dari suatu organisasi. Oleh karena itu, hal tersebut sangat berpengaruh terhadap *job satisfaction* Generasi Z. Menurut Enny (2019), *compensation* adalah segala bentuk balas jasa yang dapat berupa finansial maupun non-finansial yang diberikan kepada karyawan atas penghargaan yang telah dilakukan oleh karyawan kepada organisasi. Dengan adanya *compensation* yang jelas, organisasi berkomitmen untuk mempertahankan karyawannya dengan pengukuran yang konkret (Sitopu *et al.*, 2021).

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, *compensation* dapat mempengaruhi tingkat *job satisfaction* karyawan. Menurut Tangkilisan yang dikutip dalam Adhan *et al.* (2020) *job satisfaction* merupakan tingkat kepuasan karyawan terhadap manfaat yang karyawan dapatkan dari berbagai aspek pekerjaannya. *Job satisfaction* menjadi salah satu alasan penting bagi karyawan dalam memutuskan untuk tetap tinggal atau keluar dari organisasi, sehingga salah satu faktor meningkatnya *turnover intention* karyawan adalah karena rendahnya *job satisfaction* (Pratama *et al.*, 2022). Selain itu, *job satisfaction* juga dapat mempengaruhi tingkat *employee retention* (Kalia *et al.*, 2023)

Ketika karyawan sudah merasa puas dengan pekerjaannya, maka karyawan cenderung akan memilih untuk bertahan lebih lama di dalam organisasi, atau dengan kata lain tingkat *employee retention* karyawan akan meningkat. Hal tersebut didukung oleh Biason (2020) yang menyatakan bahwa salah satu elemen penting dalam *employee retention* adalah *job satisfaction*, yang dapat dilakukan dengan membuat karyawan merasa nyaman baik secara fisik maupun psikologis mereka dalam suatu organisasi. Kemudian definisi *employee retention* sendiri ialah kesiediaan karyawan untuk bekerja dalam suatu organisasi yang sama dengan waktu yang lama (Aman-Ullah *et al.*, 2023)

Selain *employee retention*, *job satisfaction* juga dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention*. Semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, maka tingkat *turnover intention* karyawan akan menurun. Menurut Jahya *et al.* (2020) yang dikutip dalam Ferzanita (2023), *turnover intention* merupakan suatu perilaku karyawan yang memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain di organisasi yang baru dalam kurun waktu yang singkat dan cepat, baik dalam waktu tiga bulan sampai dengan dua tahun yang akan datang. Pada umumnya, karyawan ingin berpindah tempat kerja karena karyawan tersebut memiliki harapan atau tujuan lain dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, Organisasi perlu memperhatikan pemberian *compensation* yang adil guna meningkatkan *job satisfaction* karyawan sehingga tingkat *employee retention* meningkat dan tingkat *turnover intention* karyawan juga akan menurun (Ariyanti & Suartina, 2021; Winoto *et al.*, 2021).

Berdasarkan fenomena yang terjadi terkait dengan tingginya *turnover intention* yang dialami oleh Generasi Z, dapat disimpulkan bahwa organisasi perlu mencari cara bagaimana mengimplementasikan program retensi yang sesuai agar pekerja Generasi Z dapat memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya, sehingga mereka akan ingin bertahan atau bekerja lebih lama di tempat kerja mereka saat ini, dan mengurangi niat mereka untuk mencari pekerjaan lainnya. Tidak dapat dipungkiri bahwa zaman terus berkembang, dan dalam waktu singkat tentunya Generasi Z adalah generasi yang akan mendominasi di lingkungan kerja nantinya. Oleh karena itu, terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan oleh organisasi sebagai upaya dalam meningkatkan *employee retention* dan menurunkan *turnover intention*, yaitu dengan memberikan *compensation* yang sepadan sehingga *job satisfaction* pekerja Generasi Z dapat meningkat, sehingga *employee retention* juga akan meningkat dan *turnover intention* dapat menurun. Selain itu, peneliti juga ingin menganalisis seberapa besar pengaruh yang dimiliki oleh *compensation* dalam meningkatkan *employee retention* dan menurunkan *turnover intention* melalui *job satisfaction*. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Pengaruh *Compensation* terhadap *Employee Retention* dan *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediator: Telaah pada Karyawan Generasi Z yang Bekerja di DKI Jakarta”**.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan analisis data yang telah dipaparkan dalam latar belakang di atas, ditemukan data bahwa Generasi Z merupakan salah satu generasi yang mulai mendominasi ketenagakerjaan di dalam suatu organisasi. Namun, ditemukan bahwa terdapat permasalahan terkait tingginya *turnover intention* pada Generasi Z dalam dunia kerja. Generasi Z memiliki kecenderungan untuk terus berpindah tempat kerja, sehingga rata-rata Generasi Z bertahan dalam suatu organisasi hanya mencapai 6 bulan sampai dengan 3 tahun. Kecenderungan berpindah tempat kerja tersebut dapat terjadi karena ketidakpuasan Generasi Z terhadap apa yang mereka dapatkan di dalam tempat mereka bekerja, serta didukung pula oleh perbedaan karakteristik Generasi Z dengan generasi lainnya. Hal tersebut tentunya akan

menjadi dampak negatif bagi produktivitas organisasi dan mengakibatkan penambahan *cost* untuk melakukan rekrutmen serta pelatihan kembali. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk melakukan retensi karyawan atau mempertahankan karyawan Generasi Z agar karyawan tersebut tetap bertahan di dalam organisasi tersebut dengan jangka waktu yang lama, dan tidak memiliki pemikiran untuk meninggalkan pekerjaannya saat itu.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan diatas, maka pertanyaan penelitian dari penelitian ini dengan melibatkan variabel *compensation*, *job satisfaction*, *employee retention*, dan *turnover intention* adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah *compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta?
- 2) Apakah *compensation* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta?
- 3) Apakah *compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta?
- 4) Apakah *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta?
- 5) Apakah *job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta?
- 6) Apakah *compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention* ketika *job satisfaction* memediasi pengaruh *compensation* terhadap *employee retention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta?
- 7) Apakah *compensation* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* ketika *job satisfaction* memediasi pengaruh *compensation* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai pada penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis bahwa *compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis bahwa *compensation* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis bahwa *compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta.
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta.
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis bahwa *compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention* ketika *job satisfaction* memediasi pengaruh *compensation* terhadap *employee retention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta.
- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis bahwa *compensation* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* ketika *job satisfaction* memediasi hubungan *compensation* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian yang peneliti lakukan, peneliti berharap penelitian ini memiliki manfaat yang dapat dibagi menjadi manfaat akademis serta manfaat praktis, sebagaimana diuraikan di bawah ini.

1.4.1 Manfaat Akademis

Dengan adanya penelitian ini, peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat menjadi sumber acuan dan referensi bagi peneliti selanjutnya, khususnya dalam bidang *Human Resource Management* atau *Human Capital Management*. Selain itu, peneliti juga berharap penelitian ini dapat memberikan pengetahuan bagi para pembaca mengenai pengaruh *compensation* terhadap *employee retention* dan *turnover intention* melalui *job satisfaction* terhadap karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta.

1.4.2 Manfaat Praktis

Melalui penelitian ini, diharapkan organisasi dapat mengetahui, memberikan informasi, serta dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan yang terkait dengan pengaruh *compensation* terhadap *employee retention* dan *turnover intention* melalui *job satisfaction* terhadap karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta. Sehingga, organisasi dapat mewujudkan upaya dalam mempertahankan karyawan-karyawan Generasi Z, terutama yang bekerja di daerah DKI Jakarta.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki pembatasan penelitian agar peneliti dapat lebih berfokus dan terarah terhadap permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya, sehingga tujuan penelitian pun dapat tercapai. Maka dari itu, berikut adalah batasan penelitian dari penelitian ini:

- 1) Objek dari penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang merupakan penduduk DKI Jakarta dan bekerja di DKI Jakarta.
- 2) Responden dari penelitian ini merupakan Generasi Z dengan rentang umur 18 sampai 27 tahun yang sedang bekerja di DKI Jakarta.
- 3) Penelitian ini hanya menggunakan dan membahas 4 variabel yaitu *compensation*, *job satisfaction*, *employee retention*, dan *turnover intention*.

1.6 Sistematika Penulisan

Pada konteks penelitian ini, mencakup sistematika penulisan yang terdiri dari Bab I hingga Bab V yang saling berkaitan satu sama lain. Berikut merupakan sistematika penulisan dari penelitian ini:

BAB I PENDAHULUAN

Pada konteks bab pertama, peneliti memaparkan dan membahas data-data acuan dalam latar belakang masalah, rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada konteks bab kedua, peneliti memaparkan dan menjelaskan teori-teori ilmiah terkait dengan penelitian yang dapat mendukung pembahasan dari penelitian ini. Selain itu, bab kedua ini juga membahas tentang model penelitian, hipotesis penelitian, dan penelitian terdahulu.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam konteks bab ketiga, terdapat paparan terkait gambaran umum dari objek penelitian dan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam bab ketiga juga mencakup desain penelitian, ruang lingkup penelitian, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, operasionalisasi variabel, teknik analisis data dan uji hipotesis.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab keempat, tersaji pembahasan terkait hasil dari penelitian yang telah dilakukan beserta dengan penjelasan analisis data dari masing-masing hasil uji variabel tersebut. Hasil dari setiap uji variabel mengacu pada hasil kuesioner yang telah didistribusikan oleh peneliti secara *online* menggunakan Google Form.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada konteks bab kelima, terdapat kesimpulan dari hasil serta pembahasan penelitian yang telah dilakukan dan terdapat pula saran yang dapat diberikan kepada peneliti selanjutnya dan organisasi.