

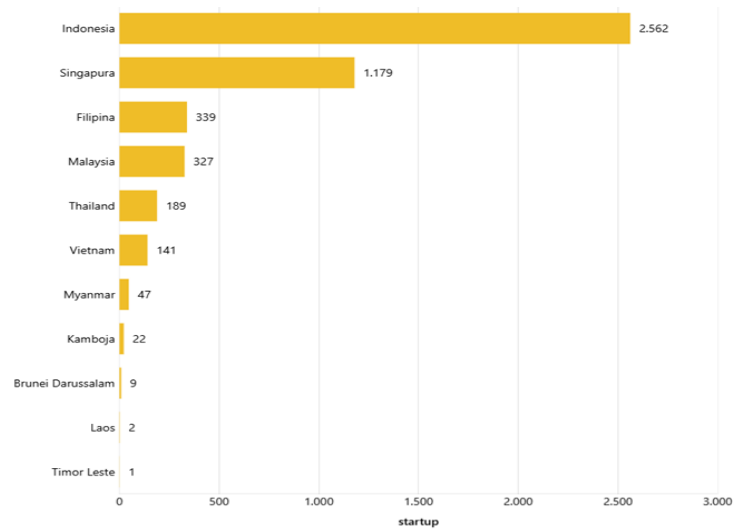
# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pada masa kini, perusahaan maupun organisasi dalam berbagai penjuruan negara berupaya keras untuk membuat karyawan bertahan dalam perusahaan, terutama karyawan yang memiliki potensi tinggi dan memberikan kontribusi besar. SDM dianggap sebagai aset penting yang harus dikelola secara optimal. Namun, tidak semua perusahaan mampu menjaga karyawan terbaik mereka, apalagi di tengah persaingan yang ketat dan dinamika dunia kerja yang terus berubah. Kondisi ini semakin terasa di tengah pesatnya pertumbuhan berbagai sektor industri, termasuk ekosistem startup di Indonesia yang menunjukkan perkembangan signifikan dalam beberapa tahun terakhir.

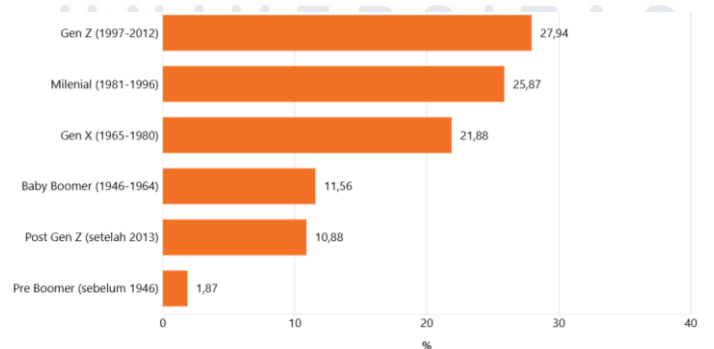
Startup merupakan bentuk perusahaan baru yang umumnya bergerak di sektor teknologi dan dirintis oleh seorang pendiri dengan dukungan dari investor. Tidak seperti perusahaan konvensional yang mengutamakan profit sejak awal, startup lebih menitikberatkan pada pertumbuhan cepat dan biasanya mengandalkan pembiayaan dari pihak eksternal setelah dinilai memiliki prospek yang menjanjikan. Dari segi struktur organisasi, startup cenderung menerapkan sistem kerja yang lebih datar dan fleksibel, berbeda dengan perusahaan tradisional yang lebih hierarkis dan birokratis (cdc.pnj, 2022). Startup merupakan perusahaan rintisan yang biasanya fokus pada pengembangan produk atau layanan yang inovatif. Startup umumnya beroperasi di lingkungan yang serba dinamis dan mengalami perubahan dengan sangat cepat, sehingga memerlukan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap kebutuhan pasar.



Gambar 1. 1 Jumlah Startup di Negara ASEAN (11 Januari 2024)

Sumber: Databoks (2021)

Berdasarkan laporan dari databoks (2024), per 11 Januari 2024, Indonesia menempati posisi teratas sebagai negara dengan jumlah startup terbanyak di kawasan ASEAN, dengan total 2.562 startup. Salah satu daerah dengan konsentrasi perusahaan startup terbanyak adalah Jakarta. Berdasarkan startupblink, Jakarta menjadi pusat ekosistem startup terbesar di Indonesia, dengan 785 startup yang terdata, mencakup sekitar 80% dari total startup di negara ini. Dominasi ini menjadikan Jakarta sebagai ekosistem startup dengan peringkat tertinggi, didukung oleh infrastruktur yang berkembang, akses luas ke pendanaan, serta ekosistem bisnis yang dinamis.



Gambar 1. 2 Persentase Penduduk Indonesia Menurut Generasi, 2020

Sumber: Databoks (2021)

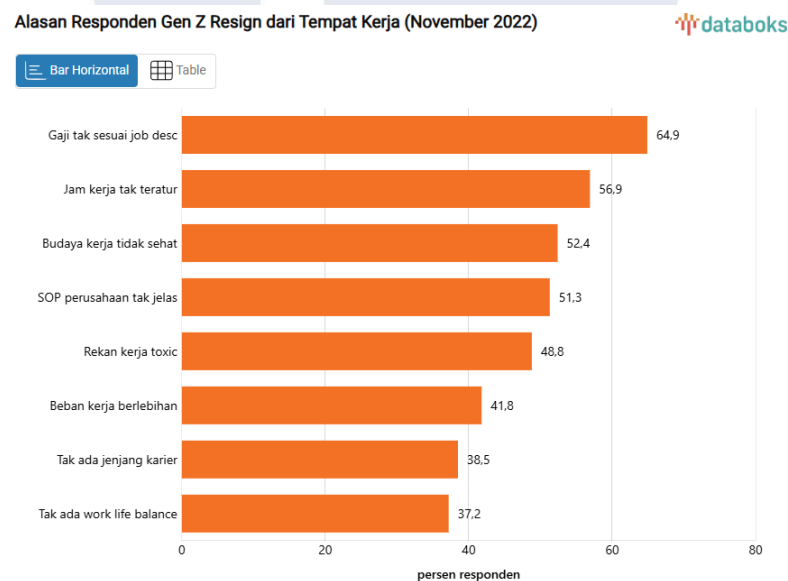
Kehadiran startup menjadi faktor yang menarik minat pencari kerja, terutama dari kalangan Generasi Z dalam memilih tempat bekerja. Karena gen z merasakan bahwa startup sangat sesuai terhadap latar belakang mereka yang terkenal dengan mahir di bidang teknologi dan cepat beradaptasi dengan perubahan yang dinamis (cdc.pnj, 2022). Dalam beberapa tahun mendatang, tenaga kerja Indonesia diperkirakan akan didominasi oleh Generasi Z, yang mulai memasuki dunia kerja. Orang-orang yang lahir pada rentang tahun 1997 sampai 2012 termasuk ke dalam Generasi Z, yang kini mulai mengambil peran penting di lingkungan kerja. Berdasarkan data dari databoks (2021a) pada gambar 1.2, pada tahun 2020 Generasi Z menempati posisi tertinggi dalam komposisi angkatan kerja Indonesia dengan persentase 27,94%.

Sejalan dengan meningkatnya keterlibatan Generasi Z dalam dunia kerja, khususnya di sektor startup dimana perusahaan dituntut untuk memahami karakter, preferensi, dan harapan mereka guna menciptakan lingkungan kerja yang mampu mempertahankan talenta terbaik. Pengetahuan ini penting sebab mempertahankan karyawan dengan kompetensi tinggi serta kinerja unggul dalam jangka panjang ialah salah satu hambatan terbesar yang dihadapi perusahaan. Ini karena perusahaan rintisan, yang terkenal kompetitif, bergerak cepat, dan berorientasi pada pertumbuhan, memiliki tuntutan kerja yang tinggi. (Harlin & Berglund, 2021). Terkhususnya pada Generasi Z, Generasi Z sering kali berpindah-pindah pekerjaan dan meninggalkan perusahaan dalam waktu singkat untuk menempati posisi baru, layaknya kutu loncat yang terus bergerak mencari lingkungan kerja yang dianggap lebih sesuai dalam waktu yang cepat.

Sejak Generasi Z mulai masuk ke dalam dunia kerja, fenomena berpindah-pindah pekerjaan atau *job hopping* menjadi perhatian serius sekaligus tantangan bagi banyak perusahaan. Berdasarkan survei LinkedIn tahun 2023, sekitar 60% pekerja Generasi Z telah melakukan *job hopping* dalam dua tahun terakhir. Angka yang jauh lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa *job hopping* telah menjadi tren yang sangat lumrah di kalangan Generasi Z (Kompasiana.com, 2025).

Mengingat Generasi Z akan menjadi kekuatan utama di pasar tenaga kerja di tahun-tahun mendatang, sangat penting bagi perusahaan rintisan untuk memperhatikan strategi retensi karyawan mereka.

Hal ini pun turut didukung dengan sembilan puluh satu persen karyawan terbuka untuk pindah ke perusahaan lain jika ada peluang yang lebih baik, menurut sebuah studi tahun 2022 oleh Alpha JWC Ventures dimana melibatkan ratusan karyawan perusahaan rintisan dan sekitar 40 pendiri perusahaan rintisan di enam negara ASEAN. Tiga variabel utama yang biasanya memengaruhi pilihan ini antara lain kompensasi, ketidaksesuaian dengan misi atau budaya perusahaan, dan lebih sedikit peluang untuk pertumbuhan individu. (detikfinance, 2022).



Gambar 1. 3 Alasan Gen Z Resign dari Tempat Kerja

Sumber: Databoks (2023)

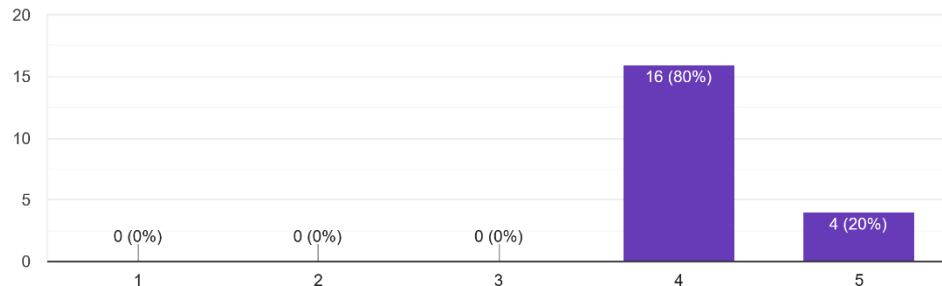
Fenomena tingginya tingkat perpindahan kerja di kalangan Generasi Z menjadi perhatian serius, terutama di lingkungan perusahaan startup. Hal ini pun turut dibuktikan dengan hasil survei yang dilakukan oleh Databoks mengenai alasan Generasi Z resign dari tempat kerja. Berdasarkan Gambar 1.3 data dari databoks (2023), alasan tertinggi Generasi Z mengundurkan diri dari perusahaan yaitu karena gaji yang didapat tidak setimpal dengan deskripsi

pekerjaan (64,9%). Kondisi ini mencerminkan adanya ketidakpuasan terhadap aspek kompensasi yang dapat berdampak langsung pada rendahnya tingkat retensi karyawan. Temuan ini memperkuat bukti bahwa kompensasi yang tidak sesuai menjadi pemicu utama turunnya kepuasan kerja, terutama di kalangan karyawan muda.

Salah satu faktor utama penyebab rendahnya retensi karyawan adalah kompensasi yang tidak kompetitif. Survei yang dilakukan oleh Glints (2023) menunjukkan bahwa sebanyak 61% karyawan di perusahaan startup Indonesia menilai bahwa penghasilan yang mereka peroleh belum sepadan dengan beban pekerjaan yang ditanggung. Situasi tersebut berdampak pada kepuasan kerja karyawan yang menurun, sehingga mendorong mereka untuk berpindah kerja lebih cepat. Kondisi ini menjadi semakin kompleks dengan masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja, yang membawa karakteristik dan preferensi berbeda dibanding generasi sebelumnya. Menurut Suwaji et al. (2019), manajemen dapat menggunakan kompensasi sebagai taktik untuk mempertahankan karyawan dalam jangka waktu yang lama dan mencegah mereka keluar. Pendekatan ini tidak diragukan lagi terkait erat dengan elemen-elemen yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja, seperti menawarkan kompensasi yang adil.

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan dalam berbagai wujud yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan atau organisasi (Maulyan et al., 2023). Berdasarkan penelitian Aman-Ullah et al. (2023) terdapat fenomena di Pakistan yang menunjukkan bahwa kompensasi berperan penting dalam memengaruhi retensi karyawan. Temuan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa penting bagi perusahaan untuk memotivasi para karyawan dengan memberikan kompensasi yang layak, karena hal tersebut dapat menjadi dorongan kuat bagi karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Saya akan tetap bertahan diperusahaan jika kompensasi yang diberikan sepadan  
20 responses



Gambar 1. 4 Hasil Pra-Survei Peneliti

Sumber: Data Peneliti (2025)

Hal ini turut sejalan menggunakan pra-survei yang sudah dilakukan peneliti dengan menyebarkan kuesioner pada 20 responden karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan startup di Jakarta terlihat pada Gambar 1.4 Hasil Pra-Survei Peneliti. Menurut temuan tersebut, 80% peserta sepakat bahwa menerima kompensasi yang adil merupakan faktor utama yang membuat mereka bertahan di organisasi. Temuan ini menguatkan bahwa kompensasi merupakan aspek penting yang perlu mendapat perhatian lebih dari perusahaan dalam upaya mempertahankan karyawan, khususnya dari kalangan Generasi Z.

Dukungan terhadap temuan ini juga terlihat dalam penelitian sebelumnya oleh Millena & Donal (2022), yang menunjukkan bahwa imbalan memiliki pengaruh yang baik dan penting terhadap keberlangsungan karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai faktor perantara. Hal ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang adil dan tepat waktu bisa meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memperkuat komitmen karyawan untuk tetap berada di perusahaan. Sebaliknya, keterlambatan atau penundaan dalam pembayaran gaji bisa menurunkan kepuasan kerja dan mendorong karyawan untuk mencari peluang di tempat lain, yang dapat meningkatkan kemungkinan mereka untuk keluar dari perusahaan.

Dalam studi ini, kepuasan kerja dikenalkan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan antara kompensasi dan retensi karyawan. Kepuasan kerja menggambarkan emosi serta sikap karyawan terhadap suasana kerja, jenis pekerjaan, relasi dengan rekan kerja, interaksi sosial, dan penghargaan yang diterima. Perasaan puas tersebut timbul ketika sejumlah kebutuhan dan harapan yang berkaitan dengan pekerjaan dapat dipenuhi. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Violetta Dan Edalmen (2020), menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kompensasi dan kepuasan kerja. Sementara itu, Hernawan & Srimulyani (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh besar terhadap kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan, sehingga dapat meningkatkan retensi dalam jangka panjang.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Aman-Ullah et al. (2023), dengan fokus yang lebih khusus pada pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Peneliti juga mengambil objek yang berbeda sebagai pembeda, yaitu perusahaan startup yang berlokasi di Jakarta dan melibatkan karyawan dari Generasi Z. Fokus pada Generasi Z dipilih karena kelompok ini memiliki karakteristik unik dalam dunia kerja, seperti kecenderungan job hopping dan ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel dan suportif. Selain itu, pemilihan perusahaan startup sebagai objek penelitian juga didasarkan pada tingginya dinamika kerja serta tingkat turnover yang relatif tinggi dibandingkan sektor lainnya.

Berdasarkan latar belakang yang peneliti sudah sampaikan, untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja, maka penelitian ini akan dilakukan dengan judul "**Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Perusahaan Startup dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi: Studi Kasus Startup di Jakarta**".

## **1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan penjelasan mengenai latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan?
2. Apakah kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi antara variabel kompensasi dengan retensi karyawan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti memiliki tujuan antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan.
2. Untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.
4. Untuk mengetahui serta menganalisis kepuasan kerja memediasi antara variabel kompensasi dengan retensi karyawan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Melalui pelaksanaan penelitian ini, penulis berharap tujuan penelitian dapat tercapai serta menghasilkan penelitian yang bermanfaat bagi perusahaan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan untuk pengembangan penelitian terkait human capital di masa depan. Adapun beberapa manfaat dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis:  
Penelitian ini diharapkan bisa menjadi pedoman bagi perusahaan startup dalam merancang strategi kompensasi yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja serta mempertahankan karyawan Generasi Z.
2. Manfaat Teoritis:

Penelitian ini diharapkan berkontribusi untuk memahami teori teori manajemen SDM dengan menganalisis kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan.

3. Manfaat Akademis:

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan pengetahuan tambahan dalam bidang akademik terkait hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan, khususnya dalam konteks karyawan Generasi Z di perusahaan startup.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Untuk memperoleh kesimpulan yang tepat dan terfokus pada tantangan yang telah dirumuskan, peneliti dalam penelitian ini menetapkan batasan ruang lingkup. Berikut ini adalah batasan penelitian:

1. Terdapat tiga variabel penelitian: Kompensasi, Retensi Karyawan, dan variabel mediasi Kepuasan Kerja.
2. Peneliti menggunakan google form untuk menyebarkan kuisioner secara online sebagai bagian dari penelitian.
3. Sasaran utama penelitian ini ialah karyawan Generasi Z dimana bekerja pada perusahaan startup daerah Jakarta.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian skripsi ini disusun dalam lima bab, yaitu pendahuluan, landasan teori, teknik penelitian, analisis dan pembahasan, serta simpulan dan saran. Sistematika penulisan dalam penelitian skripsi diuraikan sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berfokus pada kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Bab ini mengkaji latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat, dan keterbatasan terkait dampak kompensasi terhadap retensi karyawan di kalangan pekerja Generasi Z pada perusahaan startup di Jakarta.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini terdiri dari landasan teori mengkaji hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini memberikan penjelasan tentang tabel penelitian operasi, objek penelitian, desain penelitian, jenis penelitian, ruang lingkup studi, teknik pengumpulan data, pengujian instrumen, pengujian model dan hipotesis, serta tabel operasionalisasi.

## **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini mencakup temuan penelitian dari survei yang telah diedarkan sebelumnya disertakan dalam bab ini. Selain itu, temuan tersebut diperiksa secara menyeluruh dan dihubungkan dengan teori yang dibahas dalam bab sebelumnya.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran, bersama dengan ringkasan temuan penelitian dan rekomendasi yang diharapkan dapat membantu masyarakat umum dan peneliti lain yang ingin mempelajari subjek terkait.