

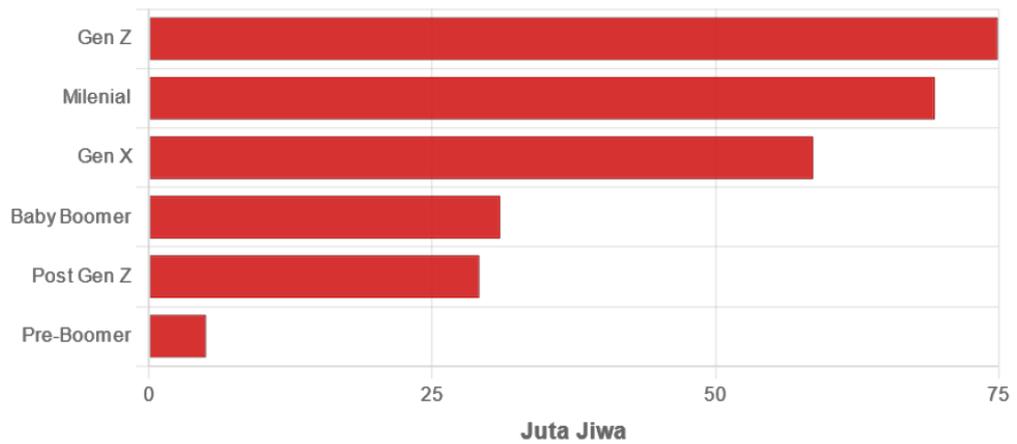
# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

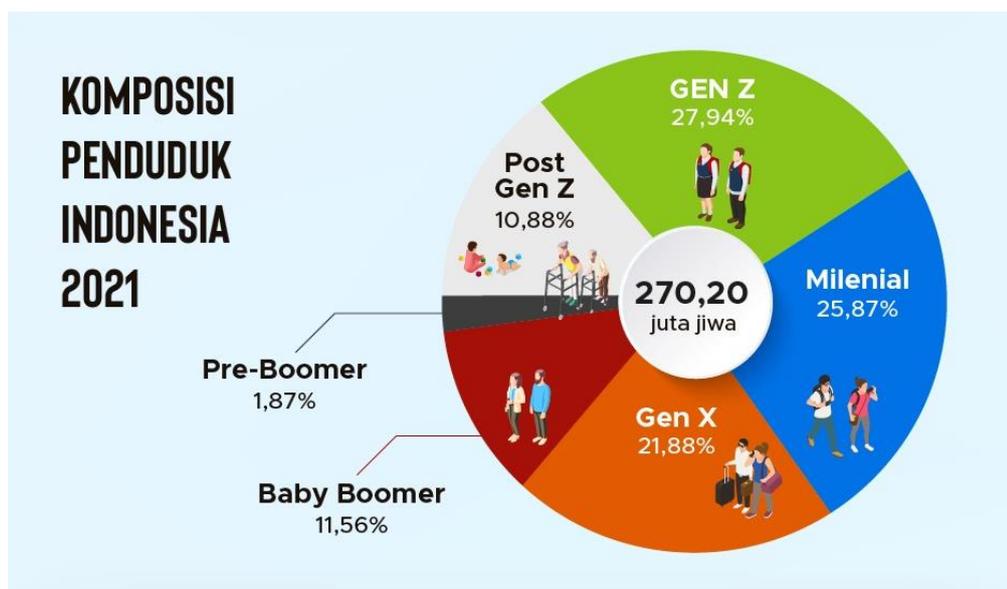
### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Di Indonesia, industri kreatif terus berkembang pesat dan telah menjadi salah satu sektor yang berkontribusi sebesar 7,8% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional tahun 2023. Laporan UNESCO, 2013 menggarisbawahi pentingnya industri kreatif sebagai pilar utama dalam pembangunan ekonomi dan sosial yang berkelanjutan. Industri kreatif disebut sebagai katalis utama untuk inovasi, karena sektor ini menggabungkan budaya, kreativitas, teknologi, dan ekonomi. Jakarta, sebagai pusat ekonomi dan bisnis, menjadi pusat dari industri kreatif di Indonesia. Dengan kemajuan teknologi dan semakin terbukanya akses ke informasi, industri kreatif di Jakarta berkembang pesat dan menarik banyak generasi muda untuk berkarir di dalamnya.

Generasi Z (Gen Z), yang merupakan generasi yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012. Di Indonesia, Gen Z merupakan kelompok demografi yang cukup besar, mencapai sekitar 75,49 juta jiwa, atau sekitar 27,94% dari total populasi. Menurut Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey, karakteristik Gen Z dalam dunia kerja berbeda dengan generasi sebelumnya, terutama dalam hal loyalitas dan harapan mereka terhadap karir. Gen Z dikenal sebagai generasi yang lebih mengutamakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*), serta memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja dan kesempatan untuk berkembang secara personal dan profesional.



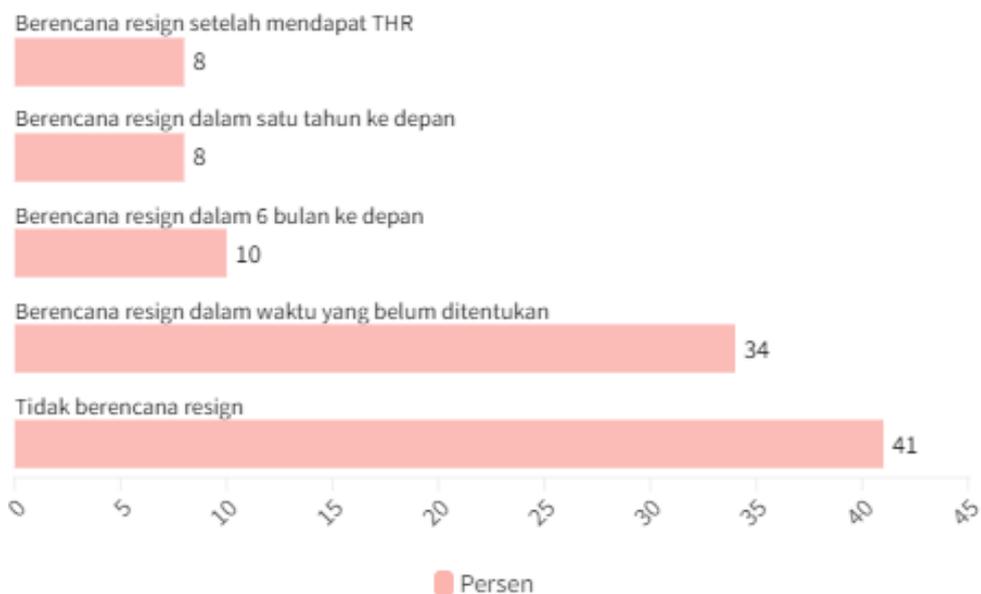
Gambar 1.1 Komposisi Penduduk Indonesia Berdasarkan Kelompok Umur (Dalam Juta Jiwa)  
Sumber: (Goodstats, 2023)



Gambar 1.2 Komposisi Penduduk Indonesia Berdasarkan Kelompok Umur (Dalam Persentase)  
Sumber: (Goodnewsfromindonesia, 2021)

Di industri kreatif, Gen Z memegang peran penting sebagai pelaku utama yang mendorong perkembangan sektor ini. Generasi ini cenderung memiliki minat yang tinggi dalam bidang-bidang yang membutuhkan kreativitas dan inovasi, seperti desain grafis, animasi, pengembangan aplikasi, dan produksi konten digital. Karena itu, industri kreatif di Jakarta banyak menarik minat Gen Z untuk mengembangkan karir mereka. Mereka tertarik pada lingkungan kerja yang menawarkan fleksibilitas, kebebasan berekspresi, dan kesempatan untuk terus belajar dan berkembang.

Namun, Gen Z juga menghadapi berbagai tantangan dalam dunia kerja. Salah satu fenomena yang menonjol adalah tingkat retensi karyawan yang relatif rendah di kalangan generasi ini. Banyak organisasi melaporkan bahwa Gen Z cenderung kurang loyal terhadap perusahaan dan lebih cepat berpindah pekerjaan dibandingkan generasi sebelumnya. Selain itu, tingkat pengangguran di kalangan Gen Z juga masih cukup tinggi, yang mencerminkan adanya kesenjangan antara ekspektasi mereka terhadap pekerjaan dan realitas di lapangan. Kondisi ini membuat perusahaan perlu merumuskan strategi yang lebih adaptif dalam mengelola karyawan dari generasi ini, termasuk melalui pengembangan karir yang terstruktur dan relevan dengan kebutuhan mereka.



Gambar 1.3 Rencana Pengunduran Diri Gen Z dari Pekerjaan

Sumber: (Goodstats, 2024)

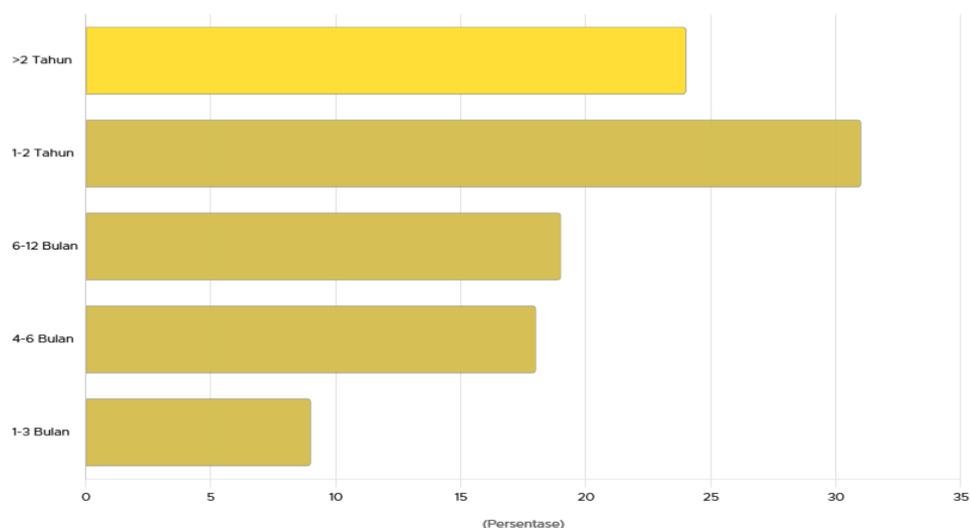
Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Jakpat dengan melibatkan 295 responden, sebanyak 59% Generasi Z yang disurvei memiliki rencana untuk mengundurkan diri atau resign dari pekerjaan mereka. Dari jumlah tersebut, 34% belum menentukan waktu pasti untuk resign, sementara 27% lainnya berencana untuk keluar dalam kurun waktu kurang dari satu tahun.



Gambar 1.4 Alasan Pengunduran Diri Gen Z dari Pekerjaan

Sumber: (Goodstats, 2024)

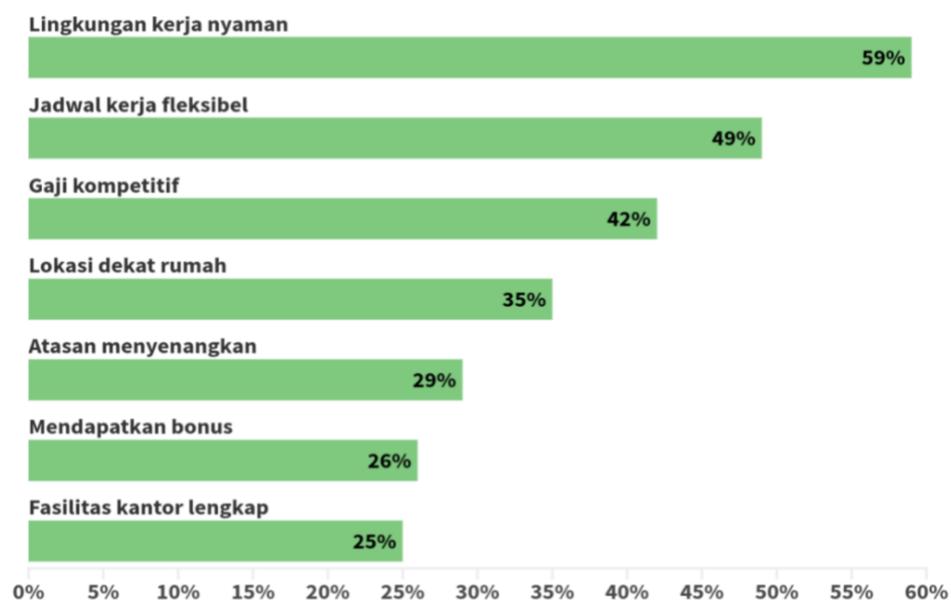
Alasan utama yang mendasari rencana resign pada Generasi Z adalah ketidakpuasan terhadap gaji, yang mencapai 41%. Usia mereka yang relatif muda mendorong keberanian untuk meninggalkan zona nyaman. Selain itu, 27% dari mereka tidak ragu mengundurkan diri setelah mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik, sedangkan 26% lainnya ingin mencoba berbagai jenis pekerjaan baru untuk mengeksplorasi karier mereka.



Gambar 1.5 Durasi Generasi Z Bertahan di Tempat Kerja

Sumber: (Goodstats, 2024)

Dalam survei yang sama, ditemukan bahwa hanya 24% Generasi Z yang mampu bertahan di tempat kerja mereka selama lebih dari 2 tahun. Sebanyak 31% responden menyatakan bertahan dalam rentang waktu 1-2 tahun, sedangkan 46% lainnya menunjukkan loyalitas yang rendah dengan masa kerja kurang dari 1 tahun. Temuan ini semakin memperkuat pandangan tentang rendahnya tingkat loyalitas Generasi Z terhadap pekerjaan mereka.



Gambar 1.6 Alasan Pekerja Gen Z Tidak Ingin Resign dari Pekerjaan

Sumber: (Goodstats, 2024)

Lingkungan kerja yang nyaman menjadi salah satu alasan utama bagi 59% pekerja Generasi Z untuk tetap bertahan di tempat kerja mereka. Bagi generasi ini, kenyamanan tidak hanya berkaitan dengan fasilitas fisik, tetapi juga mencakup hubungan yang harmonis antar rekan kerja serta budaya kerja yang inklusif. Selain itu, jadwal kerja yang fleksibel menjadi faktor penting lainnya, dipilih oleh 49% responden. Fleksibilitas ini memberikan kebebasan bagi mereka untuk mengatur waktu kerja sesuai kebutuhan pribadi, yang membantu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Meskipun mengutamakan kenyamanan dan fleksibilitas, Generasi Z juga tetap memperhatikan faktor finansial, dengan 42% responden menganggap gaji yang kompetitif sebagai alasan signifikan untuk tidak resign. Penghargaan finansial yang sebanding dengan usaha dan kontribusi mereka sangat diapresiasi. Selain itu, lokasi kerja yang dekat dari rumah juga menjadi pertimbangan bagi 35% pekerja Gen Z, karena kemudahan akses ini mendukung fokus dan produktivitas mereka di tempat kerja.

Fenomena lain yang perlu diperhatikan adalah tingginya tingkat pengangguran di kalangan Gen Z. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023, hampir 10 juta penduduk yang biasa disebut sebagai Generasi Z, menganggur atau masuk dalam kategori *NEET (Not Employment, Education, or Training)*. Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun Gen Z memiliki potensi inovasi yang besar, masih ada tantangan yang harus dihadapi terkait ketenagakerjaan dan pengembangan karir.

Menurut Dessler (2015), retensi karyawan adalah upaya manajer untuk memastikan karyawan tetap bekerja di perusahaan setelah perusahaan mengalokasikan waktu dan sumber daya untuk merekrut serta melatih mereka. Retensi yang baik sangat penting bagi perusahaan karena membantu menjaga stabilitas tim, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Retensi karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikategorikan ke dalam aspek pengembangan karir, kepuasan kerja, keterlibatan organisasi, dan pemberdayaan karyawan.

Menurut Mondy (2020), pengembangan karir mencakup pelatihan, pembimbingan, dan kesempatan untuk promosi yang memungkinkan karyawan untuk berkembang, terutama di era digital yang terus berubah. Dengan adanya program pengembangan karir yang jelas dan terstruktur, karyawan merasa bahwa mereka memiliki masa depan di perusahaan tersebut, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas mereka dan menurunkan tingkat *turnover*. Sedangkan menurut Handoko (2020), kepuasan kerja adalah kondisi di mana karyawan merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan mereka, tercermin dari interaksi dan pengalaman di lingkungan kerja.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan, yang dapat berkontribusi pada retensi jangka panjang.

Menurut Kahn (2021), karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif, inovatif, dan loyal terhadap perusahaan. Keterlibatan yang tinggi memperkuat rasa memiliki dan komitmen, yang pada akhirnya dapat meningkatkan retensi. Selain itu, menurut Priansa (2019), pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan rasa percaya diri, motivasi, dan kepuasan kerja, yang secara langsung berdampak positif pada retensi karyawan. Karyawan yang merasa diberdayakan cenderung memiliki rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap perusahaan dan enggan untuk berpindah kerja.

Melihat karakteristik Gen Z yang unik, fenomena rendahnya loyalitas, serta tantangan yang dihadapi di dunia kerja, penelitian ini menarik untuk dilakukan karena dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat untuk mempertahankan karyawan dari generasi ini. Dengan fokus pada industri kreatif di Jakarta, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana pengembangan karir organisasi dapat mempengaruhi retensi karyawan, serta peran kepuasan kerja, keterlibatan organisasi, dan pemberdayaan karyawan sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam merancang kebijakan yang lebih efektif dan adaptif, khususnya dalam menghadapi tantangan ketenagakerjaan di kalangan Gen Z di industri kreatif.

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

### **1.2.1 Rumusan Masalah**

Generasi Z (Gen Z) kini mulai mendominasi angkatan kerja dengan jumlah hamper 75 juta jiwa atau sekitar 28% dari total populasi. Generasi ini memiliki karakteristik unik, seperti keterbukaan terhadap teknologi, keinginan kuat untuk berkembang, inovatif, serta kebutuhan akan transparansi dan work-life balance. Namun, loyalitas Gen Z terhadap perusahaan sering kali dianggap rendah, sebagaimana diungkapkan dalam sebuah penelitian yang menunjukkan bahwa sebagian besar dari mereka cenderung ingin mengundurkan diri dari pekerjaan mereka dalam waktu dekat. Selain itu, tingkat pengangguran yang tinggi di

kalangan Gen Z menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam mengelola potensi mereka.

Berdasarkan permasalahan di atas, diperlukan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana kepuasan kerja, keterlibatan organisasi, dan pemberdayaan karyawan dapat mempengaruhi retensi karyawan Gen Z. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap retensi karyawan, khususnya pada Generasi Z, dengan tujuan memberikan rekomendasi yang relevan bagi perusahaan dalam mengelola potensi dan tantangan yang dihadapi oleh generasi ini.

### **1.2.2 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penulis merumuskan 4 pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karir organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Gen Z di Industri Kreatif Jakarta?
2. Apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir organisasi dan retensi karyawan Gen Z di Industri Kreatif Jakarta?
3. Apakah keterlibatan organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir organisasi dan retensi karyawan Gen Z di Industri Kreatif Jakarta?
4. Apakah pemberdayaan karyawan berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara pengembangan karir organisasi dan kepuasan kerja Gen Z di Industri Kreatif Jakarta?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang diuraikan di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah pengembangan karir organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Gen Z di Industri Kreatif Jakarta.

2. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir organisasi dan retensi karyawan Gen Z di Industri Kreatif Jakarta.
3. Untuk mengetahui apakah keterlibatan organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir organisasi dan retensi karyawan Gen Z di Industri Kreatif Jakarta.
4. Untuk mengetahui apakah pemberdayaan karyawan berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara pengembangan karir organisasi dan kepuasan kerja Gen Z di Industri Kreatif Jakarta.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam bidang retensi karyawan dan pengembangan karir. Penelitian ini dapat memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan Gen Z, dengan fokus pada peran pengembangan karir, kepuasan kerja, keterlibatan organisasi, dan pemberdayaan karyawan sebagai variabel-variabel yang memediasi hubungan tersebut. Temuan dari penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam konteks yang lebih luas, baik secara lokal maupun internasional, serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang karakteristik Gen Z dalam dunia kerja.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan panduan bagi para praktisi sumber daya manusia dan manajer perusahaan dalam merancang strategi pengembangan karir yang lebih efektif untuk karyawan Gen Z. Pemahaman tentang peran kepuasan kerja, keterlibatan organisasi, dan pemberdayaan karyawan dalam meningkatkan retensi karyawan dapat membantu organisasi dalam merumuskan kebijakan dan program pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi generasi ini. Dengan demikian, perusahaan

dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan Gen Z, mengurangi tingkat turnover, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kondusif bagi pertumbuhan karir karyawan.

## **1.5 Batasan Penelitian**

### **1.5.1 Batasan Populasi dan Sampel**

Penelitian ini dibatasi pada karyawan generasi Z (Gen Z) yang bekerja di perusahaan yang beroperasi di wilayah Jakarta. Gen Z dalam penelitian ini didefinisikan sebagai individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Responden yang dipilih adalah mereka yang sudah aktif bekerja dalam sektor industri kreatif. Sampel dalam penelitian ini diambil menggunakan metode purposive sampling.

### **1.5.2 Batasan Variabel Penelitian**

Penelitian ini menggunakan beberapa variabel utama untuk menjawab pertanyaan penelitian dan menguji hipotesis yang diajukan. Variabel independen adalah pengembangan karir organisasi, yang mengacu pada upaya perusahaan dalam mendukung karyawan untuk mencapai potensi maksimal melalui promosi, pelatihan, dan kebijakan karir. Variabel ini diukur dari persepsi karyawan terhadap dukungan karir yang mereka rasakan. Sementara itu, variabel mediasi meliputi kepuasan kerja, yang mencerminkan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan, serta keterlibatan organisasi, yang menunjukkan sejauh mana karyawan merasa terikat dan berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Variabel moderasi adalah pemberdayaan karyawan, yang mengukur sejauh mana karyawan merasa memiliki otonomi dan tanggung jawab dalam pekerjaan mereka, serta seberapa besar organisasi mendorong inisiatif mereka. Pemberdayaan ini diuji untuk melihat pengaruhnya dalam memperkuat hubungan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Adapun variabel dependen adalah retensi karyawan, yaitu keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami hubungan antara

pengembangan karir, kepuasan kerja, keterlibatan organisasi, pemberdayaan karyawan, dan retensi karyawan, terutama di kalangan karyawan Gen Z.

### **1.5.3 Batasan Lokasi dan Konteks**

Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan industri kreatif yang beroperasi di wilayah Jakarta, yang merupakan pusat bisnis dan ekonomi di Indonesia, serta memiliki populasi pekerja Generasi Z yang cukup signifikan. Pemilihan Jakarta sebagai lokasi penelitian didasarkan karena Jakarta merupakan pusat dari industri kreatif di Indonesia, yang didukung dengan kemajuan teknologi dan semakin terbukanya akses ke informasi.

Dari segi konteks, penelitian ini menitikberatkan pada pengembangan karir di lingkungan kerja modern yang mendukung pertumbuhan profesional karyawan melalui berbagai program, seperti pelatihan, promosi, dan mentoring. Karyawan Gen Z dipilih sebagai subjek penelitian karena mereka cenderung memiliki harapan tinggi terhadap pengembangan karir, keterlibatan organisasi, dan pemberdayaan di tempat kerja. Konteks ini relevan dalam memahami bagaimana perusahaan dapat mempertahankan talenta muda melalui strategi pengembangan karir dan pemberdayaan karyawan.

### **1.5.4 Batasan Waktu**

Penelitian ini direncanakan berlangsung selama tiga bulan, dari September hingga November 2024. Fase pertama adalah persiapan penelitian selama satu bulan, yang mencakup pengembangan instrumen penelitian dan pengujian coba kuesioner untuk memastikan validitas dan reliabilitas alat ukur. Selanjutnya, pengumpulan data akan dilakukan selama satu bulan pada Oktober 2024, dengan penyebaran kuesioner kepada karyawan Generasi Z di perusahaan yang telah ditentukan. Selain itu, analisis data akan dilakukan pada bulan Oktober menggunakan perangkat lunak statistik seperti SPSS untuk menguji hipotesis. Akhirnya, laporan akhir akan disusun pada bulan November 2024, yang mencakup temuan, analisis, kesimpulan, dan rekomendasi terkait pengembangan karir dan retensi karyawan.

### **1.5.5 Batasan Metodologi**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Metodologi ini dipilih karena memungkinkan pengukuran variabel secara objektif dan analisis statistik yang mendalam. Kuesioner akan menjadi instrumen utama, untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel independen (pengembangan karir organisasi), variabel mediasi (kepuasan kerja dan keterlibatan organisasi), variabel moderasi (pemberdayaan karyawan), dan variabel dependen (retensi karyawan). Validitas kuesioner akan diuji melalui uji coba pada sekelompok kecil responden sebelum digunakan secara luas, dengan pengumpulan data dilakukan secara online sesuai dengan batasan lokasi penelitian.

Analisis data akan dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik SPSS untuk menguji hipotesis melalui analisis regresi berganda serta analisis mediasi dan moderasi. Penelitian ini juga akan mempertimbangkan faktor demografis seperti usia, jenis kelamin, dan pendidikan sebagai variabel kontrol untuk meningkatkan akurasi hasil penelitian. Dengan metodologi ini, diharapkan penelitian dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan antara pengembangan karir dan retensi karyawan, serta peran kepuasan kerja, keterlibatan organisasi, dan pemberdayaan karyawan.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini terdiri atas lima bab, yang disusun dengan tujuan untuk menyajikan serta menjelaskan data penelitian secara sistematis. Struktur penyajian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

#### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini mencakup latar belakang, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II Landasan Teori**

Bab ini berisi ulasan teori yang berkaitan dengan topik penelitian, termasuk model penelitian, hipotesis, serta penelitian terdahulu.

#### **BAB III Metodologi Penelitian**

Bab ini menjelaskan deskripsi umum terkait objek penelitian, rancangan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, operasionalisasi variabel, serta teknik analisis data yang meliputi uji validitas, reliabilitas, analisis data, dan pengujian hipotesis.

#### BAB IV Analisis dan Pembahasan

Bab ini membahas hasil analisis penelitian, termasuk karakteristik responden, analisis statistik, pengujian hipotesis, serta pembahasan hasil.

#### BAB V Simpulan dan Saran

Bab terakhir menyajikan simpulan dari penelitian serta memberikan saran yang relevan berdasarkan temuan penelitian.