

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Penelitian

2.1.1 Teori Manajemen

Manajemen *modern* mengutamakan pendekatan kolaboratif dan adaptif dalam pengelolaan sumber daya organisasi, selaras dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan tenaga kerja masa kini. Bateman et al. (2020) menyatakan bahwa fokus manajemen *modern* tidak hanya pada efisiensi operasional, tetapi juga pada pemberdayaan karyawan untuk menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan. Mintzberg (2019) menambahkan bahwa peran manajer telah berubah dari sekadar pengawas menjadi fasilitator, yang bertugas meningkatkan keterlibatan serta motivasi karyawan melalui komunikasi yang baik dan kerja sama produktif. Transformasi ini sangat penting dalam mengelola Generasi Z, yang menginginkan fleksibilitas, pekerjaan bermakna, dan apresiasi atas kontribusi mereka. Menurut Guenther et al. (2023), Generasi Z lebih terlibat ketika mereka dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan memiliki ruang untuk berinovasi.

Pendekatan ini mencerminkan perubahan signifikan dalam dinamika organisasi seiring pergeseran nilai dan preferensi tenaga kerja *modern*. Generasi Z, yang tumbuh besar dalam era digital, menginginkan suasana kerja yang fleksibel, inovatif, dan mendukung pengembangan baik secara pribadi maupun profesional. Dalam konteks ini, peran manajer sebagai fasilitator sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Menurut Deloitte (2023), fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja adalah dua dari lima faktor utama yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas Generasi Z terhadap perusahaan.

Lebih lanjut, Drucker (2008) memperkenalkan konsep Management by Objectives (MBO), yang menggeser fokus manajer dari sekadar mengawasi proses kerja menjadi berorientasi pada hasil akhir yang ingin dicapai. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip Agile Management, yang menekankan fleksibilitas, pembaruan

siklus kerja secara terus-menerus, dan kemampuan adaptasi. Menurut Aftab et al. (2023), pendekatan Agile memungkinkan organisasi merespons perubahan dengan cepat, meningkatkan produktivitas, dan mempercepat pengambilan keputusan. McKinsey (2023) juga melaporkan bahwa Agile meningkatkan efisiensi hingga 30%, terutama di sektor berbasis teknologi.

Teknologi memainkan peran krusial dalam mendukung kolaborasi dan efisiensi dalam manajemen *modern*. Dengan memanfaatkan *platform* digital seperti Microsoft Teams atau Trello, tim dapat bekerja lebih efektif meskipun berada di lokasi berbeda. Teknologi ini sangat sesuai dengan kebutuhan Generasi Z, yang mengharapkan penggunaan alat kerja digital untuk meningkatkan produktivitas mereka. Menurut Ampofo et al. (2023), teknologi kolaboratif berbasis digital tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja tetapi juga memperkuat keterlibatan karyawan melalui saluran komunikasi yang lebih terbuka. Forrester Research (2023) menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan teknologi berbasis cloud mampu meningkatkan produktivitas tim sebesar 25%, terutama di kalangan karyawan Generasi Z. Dengan kombinasi teknologi, pendekatan kolaboratif, dan fokus pada hasil, manajemen *modern* memberikan dasar yang kokoh untuk memenuhi ekspektasi generasi baru sekaligus mendukung keberlanjutan organisasi.

2.1.2 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) *modern* telah mengalami transformasi signifikan, dari sekadar menjalankan fungsi administratif menjadi mitra strategis yang berperan langsung dalam meningkatkan kinerja organisasi sekaligus mendukung pengembangan karyawan. Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa SDM masa kini harus mengadopsi pendekatan holistik untuk membangun keterlibatan dan komitmen karyawan. Pendekatan ini mencakup perhatian pada kesejahteraan fisik dan mental karyawan serta pemberian peluang untuk mengembangkan karier secara berkelanjutan. Laporan Deloitte (2023) menemukan bahwa perusahaan yang memprioritaskan pengembangan karier karyawan memiliki tingkat retensi 30% lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang hanya fokus pada aspek operasional.

Ulrich (2016) memperkenalkan gagasan SDM sebagai mitra bisnis, di mana fungsi SDM harus sepenuhnya selaras dengan strategi perusahaan. Hal ini melibatkan pengelolaan kinerja, pengembangan bakat, dan pembentukan budaya kerja yang mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Menurut Aftab et al. (2023), perusahaan yang mengintegrasikan SDM dalam perencanaan strategis mampu meningkatkan produktivitas hingga 25%. Peran strategis ini memungkinkan SDM untuk menjadi motor penggerak inovasi sekaligus memastikan karyawan merasa diberdayakan. Ghani et al. (2022) juga menekankan pentingnya menciptakan keseimbangan antara produktivitas organisasi dan kebutuhan individu karyawan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga efektif dalam mengurangi *turnover*, terutama di sektor teknologi dan jasa yang memiliki persaingan tinggi.

SDM *modern* juga berfungsi sebagai jembatan antara tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan. Transformasi ini mencerminkan peran SDM yang semakin penting dalam merespons tantangan bisnis *modern*. Penelitian Guenther et al. (2023) menyoroti peran SDM dalam membangun budaya kerja yang inovatif, yang sangat relevan dalam menarik dan mempertahankan Generasi Z. Dengan mengadopsi pendekatan strategis yang berfokus pada kesejahteraan dan pengembangan karyawan, SDM dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung keberlanjutan organisasi.

2.1.3 Teori Retensi Karyawan

Retensi karyawan menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), terutama mengingat tingginya tingkat *turnover* di kalangan karyawan Generasi Z. Menurut Guenther et al. (2023), strategi retensi yang efektif melibatkan pemberian pengakuan yang memadai serta peluang pengembangan karier yang jelas bagi karyawan. Tingginya angka *turnover* tidak hanya mengakibatkan kehilangan talenta berbakat, tetapi juga meningkatkan biaya rekrutmen, pelatihan, dan menurunkan produktivitas organisasi. Penelitian Deloitte (2023) menunjukkan bahwa perusahaan dengan tingkat *turnover* rendah dapat menghemat hingga 50% dari biaya perekrutan dibandingkan perusahaan dengan

tingkat *turnover* tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu berinvestasi dalam strategi yang dirancang untuk mempertahankan karyawan potensial.

Holtom dan Burch (2016) mengembangkan konsep Job Embeddedness, yang menyatakan bahwa karyawan cenderung bertahan lebih lama di perusahaan jika mereka merasa memiliki keterikatan sosial dan emosional dengan organisasi. Konsep ini menekankan pentingnya membangun hubungan bermakna di tempat kerja melalui lingkungan kerja yang suportif dan interaksi interpersonal yang positif. Menurut penelitian McKinsey (2023), karyawan yang merasa memiliki keterikatan emosional dengan tim kerja mereka memiliki kemungkinan 35% lebih besar untuk bertahan di perusahaan, bahkan ketika ada tawaran pekerjaan lain yang lebih menarik secara finansial.

Hausknecht et al. (2009) menyoroti bahwa faktor seperti penghargaan, lingkungan kerja, dan prospek pengembangan karier memainkan peran kunci dalam keputusan karyawan untuk tetap bertahan di sebuah perusahaan. Penghargaan dapat mencakup bentuk finansial, seperti gaji dan bonus, serta non-finansial, seperti pengakuan atas kontribusi kerja. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung, seperti suasana kerja yang nyaman dan hubungan harmonis antar-karyawan, turut berkontribusi pada retensi karyawan. Penelitian terbaru dari Gallup (2021) menunjukkan bahwa 87% karyawan yang merasa diakui atas kinerja mereka lebih mungkin untuk bertahan di organisasi dibandingkan mereka yang tidak mendapatkan pengakuan. Di sisi lain, prospek karier yang jelas dan peluang pengembangan kompetensi memberikan motivasi tambahan, terutama bagi Generasi Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap pertumbuhan profesional mereka.

Dengan mengintegrasikan pendekatan seperti Job Embeddedness dan memperhatikan faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat menciptakan strategi retensi yang lebih efektif. Langkah-langkah ini tidak hanya membantu mengurangi *turnover* tetapi juga meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan dan kompetitif. Strategi ini sangat relevan dalam menghadapi generasi kerja yang semakin dinamis seperti Generasi Z, yang

memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengalaman kerja yang bermakna, pengakuan atas kontribusi, dan peluang pengembangan karier yang berkelanjutan.

2.1.4 Theory of Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Menurut Aftab et al. (2023), kepuasan kerja tercapai ketika lingkungan kerja, kompensasi, dan pengembangan karier yang ditawarkan perusahaan sesuai dengan ekspektasi karyawan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hal ini menjadikan kepuasan kerja sebagai elemen kunci dalam menciptakan hubungan kerja yang berkelanjutan. Laporan Gallup (2021) menunjukkan bahwa perusahaan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mencatatkan peningkatan produktivitas hingga 21%, serta tingkat *turnover* yang lebih rendah sebesar 43% dibandingkan perusahaan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah.

Teori Dua Faktor Herzberg (1966) menjelaskan bahwa terdapat dua kategori utama yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu motivator dan faktor higienis. Motivator, seperti pencapaian dan pengakuan, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan faktor higienis, seperti gaji dan kondisi kerja. Faktor higienis dianggap sebagai kebutuhan dasar yang jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan, tetapi tidak selalu mendorong kepuasan. Sebaliknya, motivator memberikan dorongan emosional yang meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Penelitian oleh Guenther et al. (2023) mendukung pandangan ini dengan menemukan bahwa pengakuan terhadap kontribusi karyawan berperan penting dalam menciptakan dorongan motivasional, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Penelitian Guenther et al. (2023) juga menyoroti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pengakuan karyawan dan retensi. Pengakuan yang memadai terhadap kontribusi karyawan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap

tingkat retensi. Menurut Deloitte (2023), organisasi yang memprioritaskan pengakuan sebagai bagian dari budaya perusahaan melaporkan tingkat retensi karyawan 27% lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang tidak memiliki sistem pengakuan formal. Dengan kata lain, pengakuan yang diberikan kepada karyawan tidak hanya menciptakan rasa dihargai tetapi juga mendorong mereka untuk tetap setia pada organisasi, terutama dalam jangka panjang.

Kepuasan kerja, sebagai faktor yang kompleks, memengaruhi berbagai aspek organisasi, mulai dari produktivitas hingga loyalitas. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar karyawan tetapi juga fokus pada faktor-faktor yang memotivasi mereka, seperti pencapaian, pengakuan, dan peluang pengembangan karier. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan retensi, dan membangun hubungan kerja yang lebih kuat serta berkelanjutan. Pendekatan strategis ini juga relevan untuk menghadapi tenaga kerja *modern* seperti Generasi Z, yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengalaman kerja bermakna dan apresiasi atas kontribusi mereka (Guenther et al., 2023).

2.1.5 Teori Pengakuan karyawan (*Employee Recognition*)

Pengakuan terhadap karyawan atau Pengakuan Karyawan (*Employee Recognition*) telah menjadi faktor krusial dalam mempertahankan karyawan muda, terutama dari kalangan Generasi Z. Ampofo et al. (2023) menyatakan bahwa pengakuan dapat diberikan dalam berbagai bentuk, seperti apresiasi verbal, bonus finansial, penghargaan formal, atau melalui *platform* digital yang menyediakan umpan balik secara *real time*. Pengakuan yang konsisten tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga membangun keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya membantu menciptakan loyalitas. Penelitian Deloitte (2023) menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki sistem pengakuan karyawan formal melaporkan tingkat keterlibatan karyawan yang 25% lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki sistem tersebut.

Teori Ekspektansi Vroom (1964) menjelaskan bahwa karyawan akan lebih termotivasi jika mereka percaya bahwa upaya yang mereka lakukan akan

menghasilkan penghargaan yang sesuai. Dalam konteks Generasi Z, pengakuan menjadi sangat penting karena mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap transparansi dan pengakuan langsung atas kontribusi mereka. Generasi ini cenderung menginginkan penghargaan yang relevan dengan usaha mereka dan disampaikan secara tepat waktu, sehingga menciptakan rasa dihargai yang mendalam. Penelitian Guenther et al. (2023) mendukung pandangan ini dengan menemukan bahwa penghargaan yang diberikan secara cepat dan spesifik meningkatkan loyalitas Generasi Z terhadap organisasi hingga 30%.

Deci dan Ryan (1985), melalui Self-Determination Theory, menyatakan bahwa pengakuan memenuhi kebutuhan psikologis dasar akan kompetensi dan otonomi. Ketika karyawan merasa kompetensi mereka diakui, mereka mendapatkan dorongan intrinsik yang lebih tinggi untuk bekerja dengan lebih baik. Selain itu, pengakuan juga memberikan rasa otonomi yang mendukung semangat kerja, meningkatkan kinerja, dan menciptakan pengalaman kerja yang lebih memuaskan. Hal ini relevan dengan laporan Gallup (2021), yang menyebutkan bahwa 72% karyawan yang merasa dihargai menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang merasa kurang dihargai.

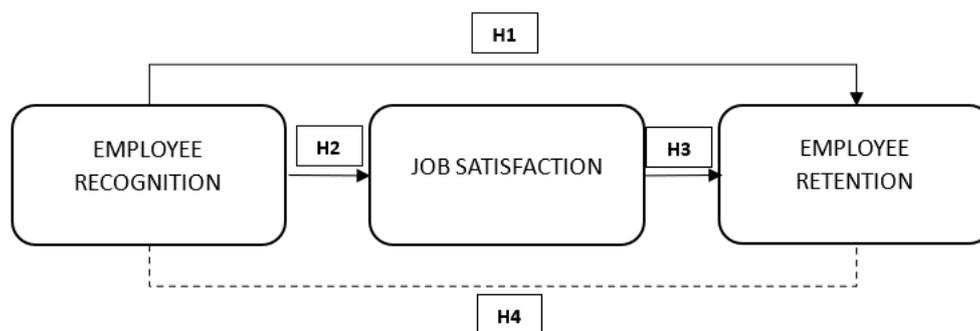
Dalam praktiknya, organisasi yang secara konsisten memberikan pengakuan kepada karyawan, terutama Generasi Z, dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan suportif. Dengan memastikan bahwa bentuk penghargaan selaras dengan kebutuhan psikologis dan ekspektasi generasi muda, perusahaan dapat meningkatkan motivasi intrinsik, memperkuat keterlibatan karyawan, dan mendorong retensi dalam jangka panjang. Penelitian McKinsey (2023) menunjukkan bahwa pengakuan yang tepat waktu dapat mengurangi tingkat *turnover* hingga 20%, terutama di sektor teknologi dan jasa, di mana Generasi Z merupakan kelompok dominan. Oleh karena itu, pengakuan tidak hanya menjadi alat motivasi, tetapi juga elemen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di era *modern*.

2.2 Model Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis merujuk pada studi yang dilakukan oleh Ndiango et al. (2024) yang berjudul "*Give Me My Flowers Before I Die! Linking Pengakuan*

karyawan (*Employee Recognition*), *Job Satisfaction*, and *Employee Retention in Logistics Companies*." Penelitian tersebut membahas bagaimana pengakuan terhadap karyawan dapat berkontribusi pada retensi karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi. Studi ini menekankan bahwa pengakuan yang diberikan secara tepat waktu dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat retensi, terutama di kalangan karyawan muda.

Berdasarkan model yang digunakan oleh Ndiango et al. (2024), penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung pengakuan karyawan terhadap retensi dan kepuasan kerja, serta mengeksplorasi peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara pengakuan karyawan dan retensi. Dengan pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana praktik pengakuan karyawan dapat dioptimalkan untuk mendukung retensi dan kepuasan kerja, khususnya dalam konteks tenaga kerja *modern*.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengakuan karyawan and Retensi Karyawan

Pengakuan karyawan (*Employee Recognition*) memiliki peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan dengan mendorong hubungan emosional yang positif dan motivasi kerja. Mngomezulu et al. (2015) menyatakan bahwa program pengakuan, baik dalam bentuk pujian verbal maupun insentif finansial, menjadi elemen kunci dalam memotivasi karyawan, meningkatkan keterlibatan, dan mengurangi tingkat *turnover*. Ketika karyawan merasa dihargai dan pengakuan

diberikan secara konsisten, mereka cenderung membangun ikatan emosional dengan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat niat mereka untuk tetap bertahan.

Tessema et al. (2013), melalui penelitian lintas negara di Vietnam, Amerika Serikat, dan Malaysia, mengungkapkan bahwa Pengakuan karyawan (*Employee Recognition*) memiliki pengaruh motivasi yang lebih besar dibandingkan manfaat finansial, seperti gaji atau tunjangan. Penelitian ini menyoroti bahwa penghargaan non-finansial memberikan dampak jangka panjang yang signifikan pada motivasi karyawan dan retensi talenta. Hal ini menunjukkan bahwa apresiasi dan pengakuan yang tulus lebih bernilai bagi karyawan dibandingkan kompensasi material, sehingga menjadikan Pengakuan karyawan (*Employee Recognition*) sebagai elemen strategis dalam meningkatkan retensi.

Penelitian Close dan Martin (2015) juga mendukung temuan ini, dengan mengungkapkan bahwa reward and recognition diakui sebagai faktor utama dalam retensi karyawan di berbagai generasi, termasuk *Baby Boomers*, *Generation X*, dan *Millennials*. Pengakuan karyawan (*Employee Recognition*) dinilai penting di seluruh generasi, karena karyawan dari berbagai kelompok usia mengidentifikasinya sebagai salah satu aspek utama yang memengaruhi keputusan mereka untuk tetap bekerja di sebuah organisasi. Lebih lanjut, Sitati et al. (2019), melalui studi di sektor perhotelan Kenya, menemukan korelasi yang kuat antara Pengakuan karyawan (*Employee Recognition*) dan retensi karyawan, menegaskan pentingnya pengakuan rutin dalam mengurangi *turnover* di sektor tersebut.

Berdasarkan temuan ini, hipotesis berikut diajukan:

H1: Pengakuan karyawan (*Employee Recognition*) secara signifikan memengaruhi Retensi Karyawan di kalangan karyawan Generasi Z di Gading Serpong.

2.3.2 Pengakuan karyawan (*Employee Recognition*) and Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*)

Pengakuan karyawan (*Employee Recognition*) memainkan peran penting dalam meningkatkan Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) di berbagai industri dan

konteks budaya. Ahmad, Ali, Nisar, dan Ahmed (2017) menemukan bahwa pengakuan memiliki dampak terhadap Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) di kalangan dosen universitas di Gujranwala, Pakistan. Penelitian mereka menunjukkan bahwa pengakuan tidak hanya meningkatkan kepuasan individu, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi untuk bersaing secara efektif dalam lingkungan bisnis global.

Serupa dengan temuan tersebut, Baskar dan Rajkumar (2015) menemukan hubungan langsung antara recognition dan Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) dalam penelitian mereka terhadap karyawan Aloft Hotel di India. Hasil penelitian ini menyoroti bahwa organisasi yang menerapkan program penghargaan dan pengakuan cenderung mengalami tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan moral dan kinerja di tempat kerja.

Tessema et al. (2013), melalui studi lintas negara yang melibatkan mahasiswa di Amerika Serikat, Malaysia, dan Vietnam, menemukan bahwa recognition memiliki dampak signifikan terhadap Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*), tanpa memandang latar belakang budaya (kolektivis atau individualis) maupun tingkat pendapatan nasional (tinggi, menengah, atau rendah). Penemuan ini menekankan bahwa pengakuan secara universal dihargai dan penting dalam mendorong Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) di berbagai lingkungan.

Selain itu, penelitian Sitati, Were, Waititu, dan Miringu (2019) di industri perhotelan di Kenya menunjukkan bahwa Pengakuan karyawan (*Employee Recognition*) tidak hanya berperan dalam meningkatkan retensi, tetapi juga dalam memperkuat Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*). Hal ini semakin menegaskan pentingnya pengakuan, terutama di sektor yang berorientasi pada pelayanan.

Berdasarkan wawasan dari peneliti-peneliti di atas, hipotesis berikut diajukan:

H2: Pengakuan karyawan (*Employee Recognition*) secara signifikan memengaruhi Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) di kalangan karyawan Generasi Z di Gading Serpong.

2.3.3 Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) and Retensi Karyawan

Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) memiliki peran penting dalam memastikan Retensi Karyawan, sebagaimana didukung oleh berbagai penelitian. Karyawan cenderung bertahan lebih lama di sebuah organisasi ketika mereka merasa puas dengan pekerjaannya, yang sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pengakuan, pekerjaan yang bermakna, dan manfaat kerja yang mendukung (Aruna & Anitha, 2015; Htun & Bhaumik, 2022). Ketika karyawan merasa dihargai, dengan keterampilan mereka dimanfaatkan dan diakui secara tepat, tingkat Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) meningkat, yang pada akhirnya mengurangi kemungkinan *turnover* (Ricardo, 2020). Kepuasan ini mendorong loyalitas dan meningkatkan stabilitas organisasi dengan mempertahankan talenta dalam jangka waktu yang lebih lama.

Selain itu, Chatzoudes dan Chatzoglou (2022) menekankan bahwa Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) tidak hanya secara langsung memengaruhi retensi, tetapi juga berfungsi sebagai mediator melalui *employee commitment* dan *organizational identification*. Karyawan yang puas cenderung lebih selaras dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, memperkuat keterikatan emosional mereka dan mengurangi *turnover*. Organisasi yang secara aktif meningkatkan Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) melalui program pengakuan dan lingkungan kerja yang positif dapat mencapai hasil retensi yang lebih baik dengan membangun komitmen karyawan yang kuat.

Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis berikut diajukan:

H3: Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) secara signifikan memengaruhi Retensi Karyawan di kalangan karyawan Generasi Z di Gading Serpong.

2.3.4 Mediating Effects of Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*)

Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) memiliki peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara *recognition* dan Retensi Karyawan. Menurut Tirta dan Enrika (2020), program *recognition*, termasuk pemberian penghargaan, memberikan dampak yang signifikan terhadap Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*), yang pada akhirnya memengaruhi *retention* secara tidak langsung.

Penelitian mereka terhadap milenial di Indonesia menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa upaya mereka dihargai, kepuasan kerja mereka meningkat. Hal ini mendorong komitmen jangka panjang terhadap organisasi dan menurunkan tingkat *turnover*. Dengan demikian, Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) memperkuat hubungan antara *recognition* dan *retention*.

Penelitian serupa dilakukan oleh Ndiango, Gabriel, dan Chagalima (2023), yang menemukan bahwa *recognition* meningkatkan Retensi Karyawan baik secara langsung maupun melalui Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*). Studi mereka di perusahaan logistik menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, sehingga memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi dan mengurangi keinginan untuk keluar. Penemuan ini menunjukkan bahwa Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) berfungsi sebagai penghubung antara upaya *recognition* dan keberhasilan strategi retensi.

Kerketta dan Chauhan (2023) juga menekankan pentingnya *recognition*, terutama melalui pengakuan publik dan pujian verbal, dalam meningkatkan Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) dan motivasi karyawan. Penelitian mereka menunjukkan bahwa karyawan yang puas dan termotivasi lebih mungkin untuk tetap berkomitmen pada organisasi mereka, yang memperlihatkan dampak tidak langsung dari *recognition* terhadap *retention* melalui peningkatan Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*).

Berdasarkan temuan-temuan ini, hipotesis berikut diajukan:

H4: Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*) memediasi hubungan antara Pengakuan karyawan (*Employee Recognition*) dan Retensi Karyawan di kalangan karyawan Generasi Z di Gading Serpong.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Researcher	Research Title	Results
----	------------	----------------	---------

1.	Mngomezulu et al. (2015)	<i>The impact of recognition on retention of good talent in the workforce</i>	Pengakuan terhadap karyawan memiliki dampak signifikan terhadap retensi karyawan.
2.	Close & Martin (2015)	<i>Generational Motivation and Preference for Reward and Recognition</i>	Pengakuan karyawan secara signifikan memengaruhi retensi karyawan.
3.	Tessema et al. (2013)	<i>The Effects of Pengakuan karyawan (Employee Recognition), Pay, and Benefits on Kepuasan Karyawan (Job Satisfaction): Cross Country Evidence.</i>	Pengakuan terhadap karyawan memiliki dampak signifikan terhadap retensi karyawan. Pengakuan karyawan secara signifikan memengaruhi retensi karyawan
4.	Sitati et al. (2019)	<i>Effect of Pengakuan karyawan (Employee Recognition) on Retensi Karyawan in hotels in Kenya</i>	Pengakuan terhadap karyawan secara signifikan memengaruhi retensi karyawan. Pengakuan secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja.
5.	Ahmad et al. (2017)	<i>Impact of Rewards, Recognition & Job Stress on Job Performance and Kepuasan Karyawan (Job Satisfaction)</i>	Pengakuan terhadap karyawan secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja.
6.	Baskar & Rajkumar (2015)	<i>A Study on the Impact of Rewards and</i>	Pengakuan karyawan secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja.

		<i>Recognition on Employee Motivation</i>	
7.	Aruna & Anitha (2015); Htun & Bhaumik (2022)	Retensi Karyawan <i>enablers: Generation Y employees</i>	Pengakuan karyawan secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja.
8.	Biason (2020)	<i>The Effect of Kepuasan Karyawan (Job Satisfaction) on Retensi Karyawan</i>	Kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi retensi karyawan.
9.	Chatzoudes & Chatzoglou (2022)	<i>Factors Affecting Retensi Karyawan : Proposing an Original Conceptual Framework</i>	Kepuasan kerja secara positif memengaruhi retensi karyawan.
10.	Ampofo et al. (2023); Tarigan et al. (2022)	<i>The effect of Pengakuan karyawan (Employee Recognition) on restaurant employees' job embeddedness, knowledge sharing, and service orientation</i>	Kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi retensi karyawan.
11.	Tirta & Enrika (2020)	<i>Understanding the impact of reward and recognition, work-life balance on Retensi Karyawan with Kepuasan Karyawan (Job Satisfaction) as a mediating variable</i>	Pengakuan terhadap karyawan memengaruhi retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

12.	Ndiango et al. (2023)	<i>Linking Pengakuan karyawan (Employee Recognition), Kepuasan Karyawan (Job Satisfaction), and Retensi Karyawan in logistics companies</i>	Pengakuan terhadap karyawan memengaruhi retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
13.	Kerketta & Chauhan (2023)	<i>Impact of reward and recognition on Kepuasan Karyawan (Job Satisfaction) and motivation</i>	Pengakuan terhadap karyawan memengaruhi retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

