

BAB I

PENDAHULUAN

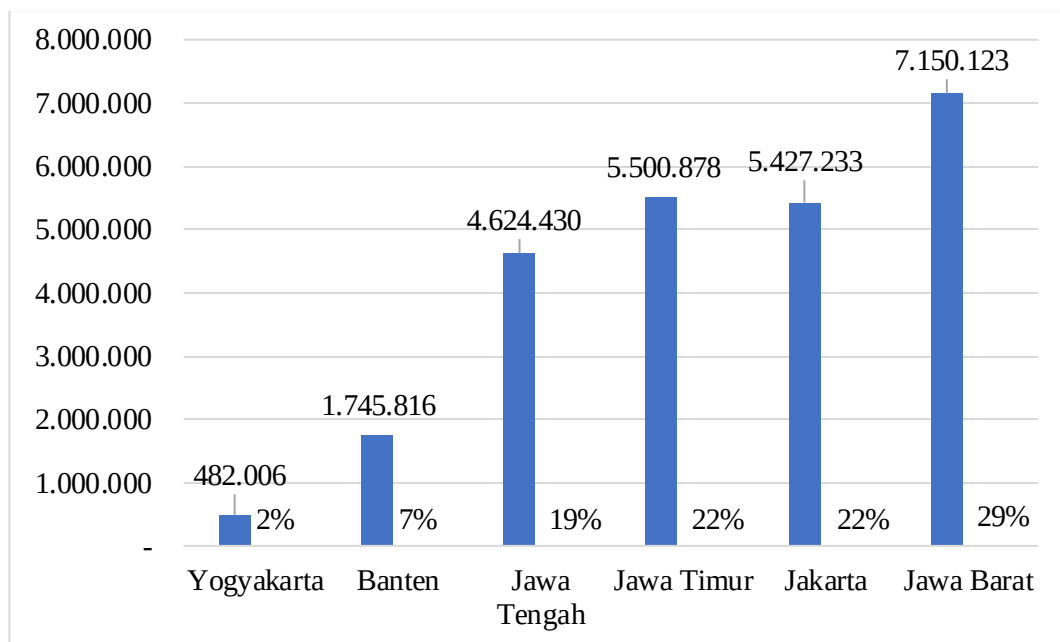
1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Jumlah penduduk Indonesia kini mulai didominasi oleh Gen Z atau yang biasa disebut dengan Generasi Z. Berdasarkan data sensus penduduk pada tahun 2020 jumlah populasi Generasi Z di Indonesia mencapai 71,50 juta jiwa atau sekitar 26,46% dari total populasi di Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2020). Menurut IDN Times (2024) Generasi Z atau yang sering disebut sebagai Generasi Z adalah generasi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Jurnal lain mengatakan bahwa Generasi Z merupakan generasi yang lahir pada tahun 1995 dan 2012, mereka sering disebut juga dengan *post-millennials* (Barhate & Dirani, 2022). Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Generasi Z merupakan generasi yang lahir pada tahun 1995 hingga 2012 dan dapat diketahui usia mereka sekitar 13 hingga 30 tahun.

Sebagian besar dari generasi tersebut kini telah masuk ke dalam bagian dari angkatan kerja di Indonesia. Angkatan kerja diketahui sebagai tenaga kerja dalam usia produktif berusia 15-64 tahun, baik yang telah memiliki pekerjaan, sedang mencari pekerjaan ataupun mempersiapkan usaha baru (Adriyanto et al., 2020). Angkatan kerja sendiri menurut Adriyanto et al. (2020) dibagi menjadi tiga yaitu pekerja, menganggur dan pencari kerja. Kurang lebih di Indonesia sendiri angkatan kerja yang masuk dalam kategori Generasi Z berjumlah sekitar 39,62 juta orang atau 26% dari total angkatan kerja di Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2024). Sementara itu sebanyak 34,7 juta atau sekitar 87,5% dari mereka sudah bekerja (Badan Pusat Statistik, 2024).

Masuknya Generasi Z ke dunia kerja telah membawa nilai-nilai dan gaya kerja baru dengan karakteristik mereka yang beragam. Menurut Barhate & Dirani (2022) karakteristik Generasi Z diantaranya percaya diri, memiliki persepsi diri yang baik, paham teknologi dan mereka diketahui lebih memilih bekerja sendiri namun tetap terbuka pada kerja sama antar tim. Memahami Generasi Z di dunia kerja sangatlah penting. Terutama dengan minimnya literatur mengenai Generasi Z

bagi HRD (*Human Resource Department*) dan organisasi menyebabkan mereka kurang bersiap dalam menghadapi generasi baru ini (Barhate & Dirani, 2022). Dengan begitu, penelitian yang dilakukan berfokus pada Generasi Z terutama yang berada di wilayah Jawa Barat.



Gambar 1.1 Jumlah Angkatan Kerja Generasi Z di Wilayah Jawa Barat

Sumber: (BPS Banten, 2023; BPS Jakarta, 2023; BPS Jawa Barat, 2023; BPS Jawa Tengah, 2023; BPS Jawa Timur, 2023; BPS Yogyakarta, 2023)

Berdasarkan data persebaran daerah, Generasi Z sendiri memiliki persebaran yang padat di wilayah Jawa. Secara keseluruhan jumlah angkatan kerja Generasi Z di wilayah Jawa berjumlah 24,9 Juta. Berdasarkan data pada gambar 1.1 dapat diketahui jumlah angkatan kerja yang termasuk pada Generasi Z di wilayah Jawa. Diketahui bahwa wilayah Jawa Barat menempati peringkat pertama dengan jumlah 7,1 juta jiwa atau sekitar 29% dari total populasi di wilayah Jawa. Sementara itu, Jakarta menempati posisi kedua dengan jumlah 5,4 juta jiwa atau sekitar 22% dari total keseluruhan angkatan kerja Generasi Z di wilayah Jawa.

Selanjutnya Jawa Timur sendiri berada di posisi ketiga dengan jumlah 5,5 juta jiwa atau 22%. Jawa Tengah dengan total 4,6 juta jiwa atau sekitar 19%. Banten dengan total 1,74 juta jiwa atau sekitar 7%. Serta yang terakhir adalah Yogyakarta 482 ribu jiwa dengan atau sekitar 2%. Berdasarkan persebaran data tersebut, maka

penelitian ini akan difokuskan di wilayah Jawa Barat sebagai provinsi dengan jumlah angkatan kerja yang bekerja dan termasuk pada Generasi Z terbanyak diantara provinsi lainnya di pulau Jawa.

1.2 Latar Belakang Penelitian

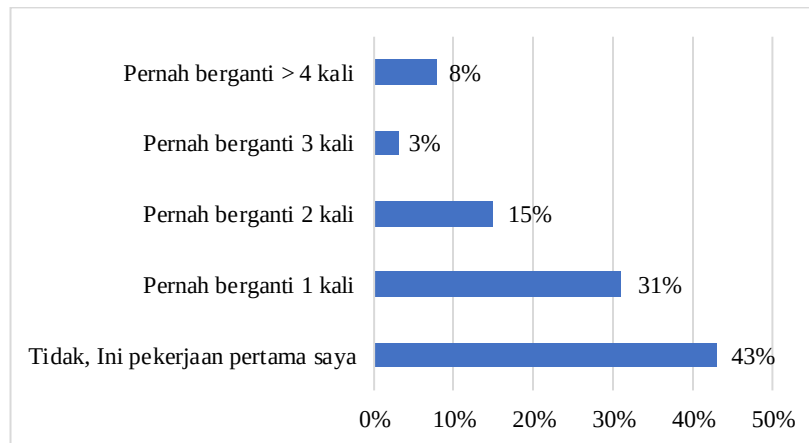
Masuknya Generasi Z ke dunia kerja menambah dinamika di lingkungan kerja. Dengan persebaran usia mereka diketahui hampir setengah dari populasi Generasi Z termasuk dari angkatan kerja yaitu sebanyak 39,62 juta angkatan kerja dan kurang lebih 34,7 juta atau sekitar 88% dari mereka sudah bekerja (Badan Pusat Statistik, 2024). Pada wilayah Jawa Barat sendiri, jumlah angkatan kerja yang termasuk pada Generasi Z sebesar 7,15 juta atau 18% total angkatan kerja di Indonesia. Dengan kedatangan Generasi Z tersebut maka jumlah angkatan kerja di Indonesia meningkat, hal ini memberikan kesempatan terhadap potensi baru yang dapat ditawarkan oleh generasi tersebut.

Karakteristik dan potensi yang dimiliki oleh Generasi Z sangat beragam dan mampu menambahkan nilai bagi perusahaan. Diantara karakteristik dari Generasi Z salah satu yang paling dikenal adalah kemahiran dalam penggunaan teknologi, hal ini dikarenakan mereka hidup di era digital yang berkembang pesat (Rasulong et al., 2024). Menurut Anwar et al. (2024) Generasi Z dalam dunia kerja memiliki karakteristik yang adaptif, sehingga mudah bagi mereka untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan kerja yang baru. Selain itu Generasi Z juga dikenal dengan individu yang mahir dalam teknologi, kreatif dan inovatif, *multi tasking* dan mampu beradaptasi (Rasulong et al., 2024). Dapat disimpulkan karakteristik dari Generasi Z adalah individu yang adaptif, kreatif, mampu melakukan *multi tasking* dan mahir dalam teknologi.

Dengan karakteristik mereka, Generasi Z dapat menjadi talenta yang potensial dalam memberikan dorongan dan pandangan baru bagi perusahaan. Kesuksesan suatu perusahaan tidak dapat dipungkiri berkaitan dengan kontribusi dari Sumber Daya Manusianya (Dudija et al., 2024). Oleh sebab itu, talenta yang baik perlu dipertahankan dengan baik karena talenta tersebut adalah aset yang fundamental bagi perusahaan yang ditemukan dan dikembangkan dengan waktu dan usaha yang banyak (Widiani & Mas'ud, 2023). Usaha mempertahankan

karyawan tersebut adalah hal yang sangat penting bagi pengelolaan perusahaan untuk menjaga kinerja perusahaan agar tetap optimal (Novianto et al., 2023). Upaya dalam mempertahankan dan menarik karyawan yang kompeten di suatu perusahaan disebut juga dengan retensi karyawan (Imelda & Budiarti, 2023). Retensi karyawan menurut Farid & Luvia (2022) adalah suatu usaha yang dilakukan manajemen untuk membuat karyawan bertahan dalam suatu perusahaan dengan menyediakan kompensasi, manajemen pelatihan maupun lingkungan kerja yang baik. Retensi karyawan merupakan segala kegiatan dan praktik yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mencegah talenta di perusahaan tersebut untuk pergi (Widiani & Mas'ud, 2023).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan adalah upaya, praktik dan kegiatan untuk mempertahankan karyawan dan menarik karyawan dengan memberikan kompensasi, pelatihan dan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan agar mereka bertahan dalam perusahaan tersebut. Namun meskipun retensi karyawan sangatlah penting, dalam survei yang dilakukan oleh Michael Page (2024) diketahui 35% perusahaan di Indonesia kesulitan dalam melakukan retensi karyawan dan 38% lainnya kesulitan dalam merekrut karyawan. Lebih lanjut survei tersebut mengungkapkan bahwa menyesuaikan ekspektasi gaji menjadi tantangan, sementara menemukan kandidat yang sesuai dengan budaya perusahaan serta keterbatasan keterampilan di pasar tenaga kerja semakin memperumit proses tersebut. Hal ini diperkuat dengan pernyataan yang dikeluarkan oleh Pawar & Pandit (2023) yang menyatakan bahwa meskipun terdapat kemudahan dalam mencari kandidat karyawan, perusahaan tetap kesulitan untuk mencari kandidat yang tepat dan mempertahankan mereka.

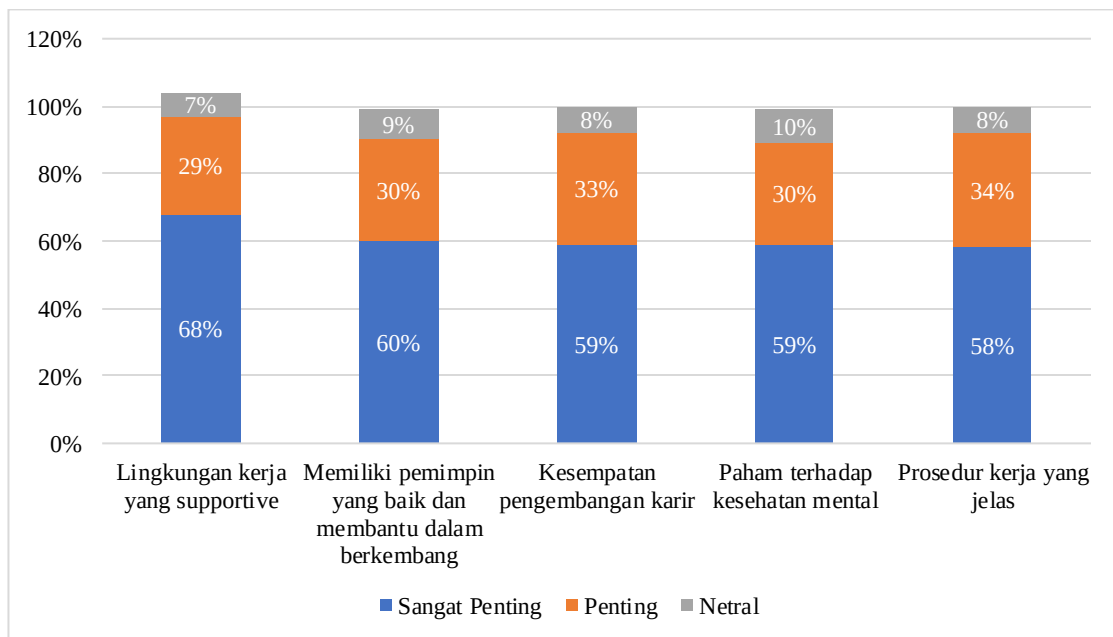


Gambar 1.2 Persentase Perpindahan Kerja Pada Karyawan Generasi Z

Sumber: Jakpat (2024)

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Jakpat (2024) mengenai Generasi Z dapat diketahui bahwa sebanyak 67% karyawan Generasi Z telah berpindah pekerjaan. Berdasarkan data tersebut sebanyak 31% karyawan Generasi Z pernah berganti pekerjaan setidaknya 1 kali dan 26% lainnya pernah berganti pekerjaan lebih dari 1 kali. IDN Times melakukan survei mengenai lama masa kerja yang diikuti responden berusia 21-25 tahun sebanyak 211 orang, hasilnya 41,2% mengatakan masa kerja paling singkat adalah 6 hingga 12 bulan sementara itu 30,8% mengungkapkan masa kerja paling lama adalah lebih dari 3 tahun (Swita, 2023). Berdasarkan data diatas karyawan Generasi Z memiliki mobilitas yang tinggi dan juga masa kerja yang singkat. Hal ini memperjelas bahwa perusahaan memiliki kesulitan dalam melakukan retensi pada karyawan Generasi Z. Bahwasannya hal tersebut akan menyebabkan kerugian bagi perusahaan sehingga perusahaan berusaha untuk meminimalisir jumlah pekerja yang berhenti (Febriyanthy et al., 2024).

Pada kenyataanya untuk mempertahankan karyawan tidak cukup dengan gaji saja namun perusahaan juga harus bisa memenuhi kebutuhan yang lebih luas dari sekedar hal tersebut (Michael Page, 2024). Oleh karena itu perusahaan harus memahami preferensi karyawan dalam dunia kerja untuk mempertahankan mereka. Karena jika hal tersebut tidak diberikan oleh perusahaan maka pada dasarnya karyawan akan memilih untuk mengundurkan diri (Rohendra et al., 2024). Jakpat (2024) melakukan survei mengenai preferensi Generasi Z di tempat kerja.



Gambar 1.3 Faktor Perusahaan Ideal bagi Generasi Z Februari 2024

Sumber: Jakpat (2024)

Berdasarkan survei Jakpat mengenai “Faktor Perusahaan Ideal Bagi Generasi Z” dapat diketahui bahwa ada beberapa faktor penting yang menyebabkan sebuah perusahaan menjadi ideal bagi Generasi Z diantaranya adalah Lingkungan kerja yang *supportive* dengan persentase sebesar 68%, memiliki pemimpin yang baik dan membantu berkembang dengan persentase sebesar 60% kesempatan pengembangan karier dengan persentase 59%, paham terhadap kesehatan mental dengan persentase sebesar 59% dan yang terakhir adalah prosedur kerja yang jelas dengan persentase sebesar 58%. Hal tersebut menjadi faktor yang perlu dipertimbangkan perusahaan bila ingin mempertahankan Generasi Z dalam perusahaannya. Sehingga perusahaan dapat menentukan langkah yang tepat dalam memenuhi kebutuhan karyawannya agar karyawan dapat bertahan di perusahaan mereka (Imelda & Budiarti, 2023).

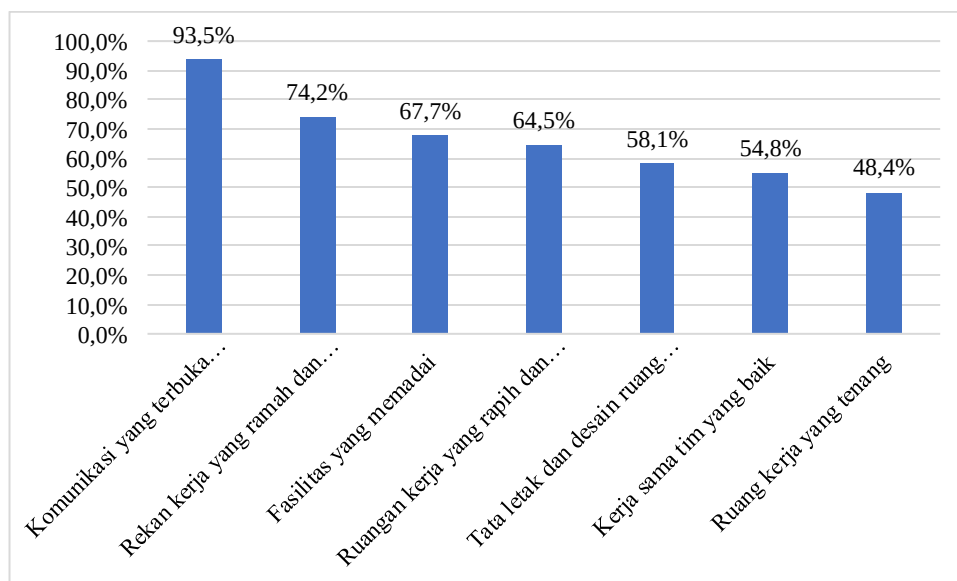
Tabel 1.1 Persepsi Lingkungan Kerja dalam Retensi

No	Variabel	Persentase "ya"
1	Lingkungan kerja	100%

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Pada gambar 1.3 lingkungan kerja yang mendukung menjadi faktor utama dalam preferensi perusahaan ideal bagi Generasi Z dengan persentase sebesar 68%.

Dalam survei yang dilakukan peneliti kepada karyawan Generasi Z di Jawa Barat memperkuat pandangan mengenai lingkungan kerja bagi mereka. Dimana mereka menganggap variabel lingkungan kerja sebagai variabel yang penting untuk retensi karyawan. Lingkungan kerja sendiri merupakan semua hal yang ada disekitar karyawan baik dalam bentuk fisik maupun non fisik, secara langsung atau tidak langsung maupun lingkungan *psychosocial* yang mampu memengaruhi individu dan tugasnya ketika bekerja (Ishak et al., 2021).



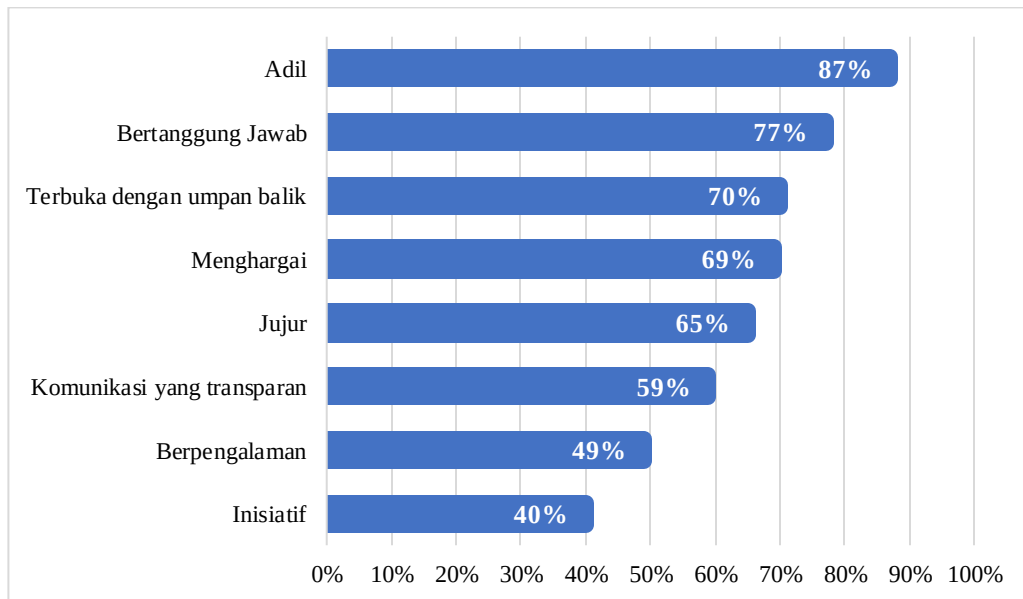
Gambar I.4 Aspek Lingkungan Kerja yang Dianggap Penting

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Gambar 1.4 diatas menunjukkan hasil survei mengenai aspek lingkungan kerja menurut karyawan Generasi Z. Data tersebut mengungkapkan bahwa aspek seperti komunikasi yang terbuka dengan atasan, rekan kerja yang ramah, fasilitas yang memadai serta lingkungan kerja yang rapih dan bersih menjadi aspek yang dianggap paling penting. Hal ini selaras dengan beberapa temuan yang mengungkapkan bahwa Generasi Z menginginkan bimbingan dari atasannya serta selalu berusaha untuk menjalin hubungan kerja sama yang baik, hal tersebut membuat mereka menyukai lingkungan kerja yang menyenangkan serta dapat mendukung kolaborasi baik dengan atasan maupun rekan kerja (Fajriyanti et al., 2023). Data tersebut mengungkapkan pentingnya aspek fisik maupun non-fisik bagi karyawan Generasi Z di Jawa Barat.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi & Hariani (2023) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja memiliki peranan yang penting dalam menjaga retensi karyawan. Nurohmah (2024) juga mengungkapkan hal serupa, dalam penelitiannya Ia menemukan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan retensi karyawan yang artinya bahwa peningkatan kualitas pada lingkungan kerja dapat juga meningkatkan retensi karyawan. Lebih lanjut jika karyawan menyukai lingkungan tempat mereka bekerja maka karyawan akan merasa betah ditempat kerja dan dapat melakukan aktivitasnya secara efektif dimana hal ini sangat penting untuk retensi karyawan (Nasir et al., 2020:84).

Selanjutnya dalam data tersebut mengungkapkan bahwa memiliki pemimpin yang baik dan membantu dalam berkembang dianggap penting bagi Generasi Z, dengan persentase sebesar 60%. Kepemimpinan sendiri merupakan sebuah keahlian untuk memengaruhi sebuah kelompok agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Suriagiri, 2020:5). Penelitian yang dilakukan Rohendra et al. (2024) mengenai faktor retensi, mengungkapkan bahwa faktor kepemimpinan menjadi faktor dominan pertama yang memengaruhi retensi pada karyawan Generasi Z di perusahaan *startup*. Lebih lanjut penelitian tersebut mengungkapkan bahwa pemimpin yang peduli dan memberikan dorongan pada karyawan dapat memengaruhi performa dan retensi di suatu perusahaan (Rohendra et al., 2024).



Gambar 1.5 Kriteria Pemimpin Generasi Z

Sumber: Jakpat (2024)

Survei Jakpat (2024) mengenai Generasi Z mengungkapkan beberapa kriteria pemimpin yang disukai oleh generasi tersebut yaitu pemimpin yang memiliki integritas, keterbukaan pada komunikasi serta memiliki kepedulian. Penelitian yang dilakukan oleh Aksakal & Ulucan (2024) mengenai karakteristik pemimpin dalam perspektif Generasi Z mengungkapkan bahwa komunikasi, kecerdasan emosional, kemampuan digital, keadilan, kepekaan, kejujuran, kerja sama tim dan empati menjadi karakteristik pemimpin yang diminati oleh Generasi Z tersebut.

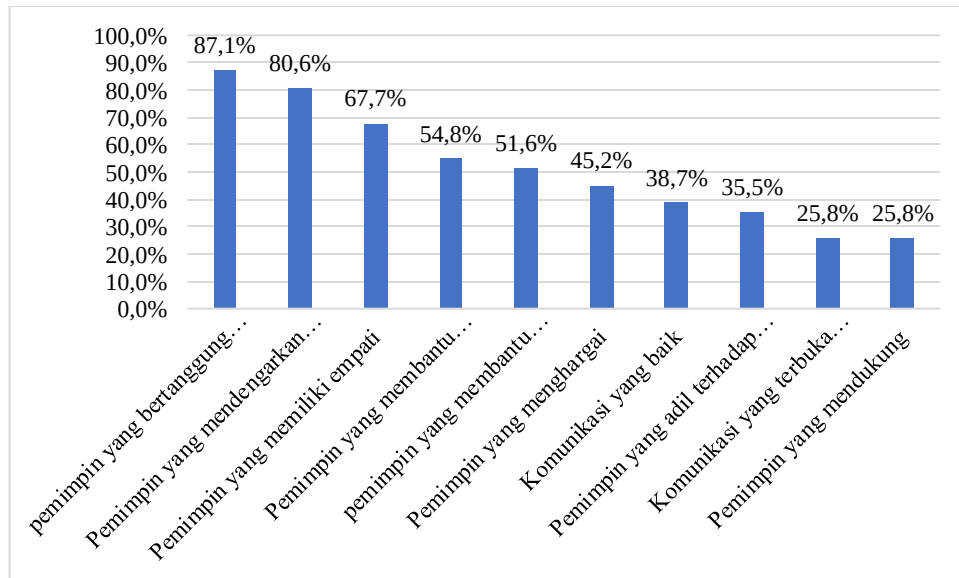
Tabel 1.2 Persepsi *Servant Leadership* dalam Retensi

No	Variabel	Persentase "ya"
1	<i>Servant Leadership</i>	100%

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Diantara beberapa teori kepemimpinan, yang paling dekat dengan karakteristik tersebut adalah *servant leadership*. Pada survei yang dilakukan oleh penulis dapat dilihat bahwa variabel *servant leadership* dianggap penting dalam retensi oleh karyawan Generasi Z di Jawa Barat, hasil tersebut memperkuat data pada gambar 1.3. *Servant leadership* sendiri merupakan tipe kepemimpinan dimana pemimpin memiliki tujuan utama untuk melayani orang lain dimana karakteristik utama mereka adalah kemampuan untuk mendengarkan, empati dan pertumbuhan

pada anggotanya (Siahaan, 2024:5). *Servant leadership* memposisikan seorang pemimpin dalam peran pelayan dengan tujuan membantu anggota tim dalam tumbuh, berkembang dan meraih potensi yang dimiliki (Nelson & Kurnaedi, 2024).



Gambar 1.6 Aspek Servant Leadership yang Dianggap Penting

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

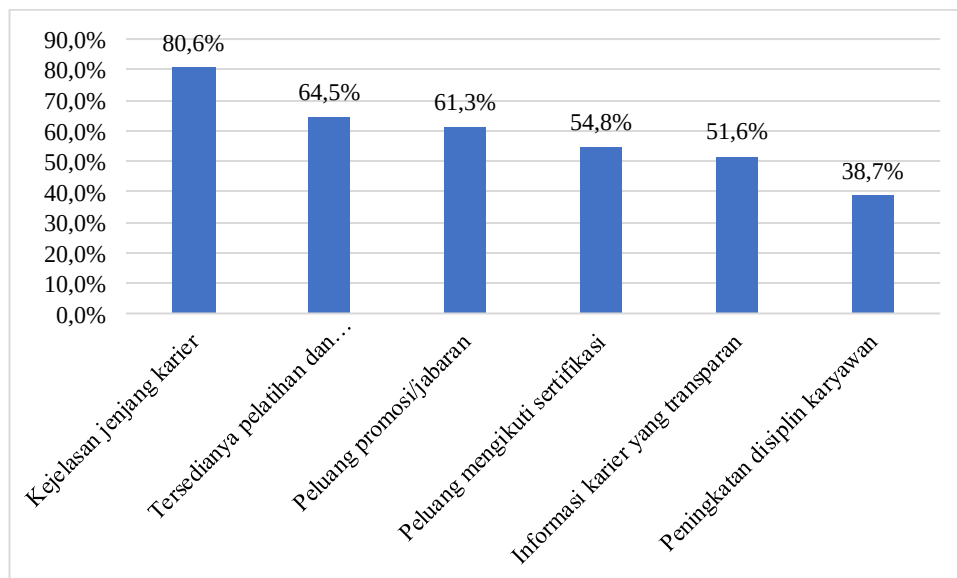
Data diatas mengungkapkan beberapa aspek *servant leadership* yang dianggap penting bagi karyawan Generasi Z di Jawa Barat melalui survei yang dilakukan penulis. Aspek paling tinggi diantaranya adalah pemimpin yang bertanggung jawab, mendengarkan dan memahami, memiliki empati serta membantu dalam berkembang. Data tersebut sesuai dengan temuan Jyoti (2024) yang mengungkapkan bahwa *servant leadership* sejalan dengan keinginan Generasi Z untuk mendapatkan dukungan, empati dan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Nelson & Kurnaedi (2024) mengungkapkan adanya keterkaitan dari *servant leadership* dengan retensi pegawai baik secara langsung maupun yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Lebih lanjut Jyoti (2024) mengungkapkan tipe kepemimpinan tersebut tak hanya menyediakan dukungan terhadap karyawan Generasi Z, namun juga mampu membuat mereka merasa dihargai dalam organisasi yang sangat penting bagi retensi karyawan.

Tabel 1.3 Persepsi Pengembangan Karier dalam Retensi

No	Variabel	Persentase "ya"
1	Pengembangan Karier	100%

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Preferensi selanjutnya berdasarkan gambar 1.3 adalah adanya kesempatan dalam pengembangan karier dengan persentase 59% dan menempati posisi ketiga. Survei yang dilakukan penulis mengungkapkan bahwa karyawan Generasi Z di Jawa Barat menganggap pengembangan karier sebagai hal yang penting untuk retensi karyawan. Pengembangan karier sendiri merupakan proses yang dilakukan oleh individu untuk mewujudkan tujuan rencana karier individu yang telah disesuaikan dengan kondisi suatu perusahaan (Busro, 2018:275).



Gambar 1.7 Aspek Pengembangan Karier yang Dianggap Penting

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Gambar 1.7 mengungkapkan hasil survei penulis mengenai aspek pengembangan karier yang dianggap penting oleh karyawan Generasi Z di wilayah Jawa Barat. Aspek paling tinggi diantaranya adalah kejelasan jenjang karier, tersedianya pelatihan dan peluang promosi. Hal tersebut sesuai dengan beberapa temuan yang mengungkapkan bahwa Generasi Z menyadari pekerjaan yang memuaskan meliputi kesempatan dalam peningkatan keterampilan, perkembangan individu dan kemajuan dalam organisasi (IDN Times, 2024). Rizki et al. (2024) juga mengungkapkan bahwa peluang untuk dapat belajar serta berkembang

kemudian adanya jalur karier yang jelas serta program pengembangan karier yang relevan akan membantu perusahaan dalam melakukan retensi terhadap generasi tersebut. Generasi Z berharap perusahaan tempat mereka bekerja mendukung terhadap pengembangan karier dan memberi pertimbangan pada kebutuhan mereka dalam pertumbuhan dan pembelajaran (Fikri dalam Siri, 2024)

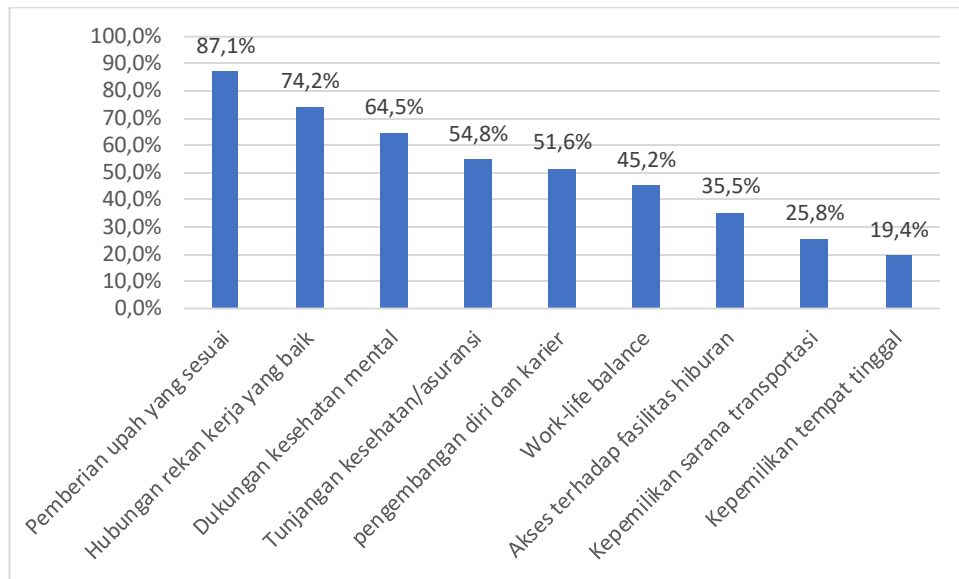
Sehingga dapat diketahui bahwa pengembangan karier menjadi faktor yang sangat penting bagi Generasi Z. Seperti yang diungkapkan oleh Irawati & Meilani (2024) Generasi Z melihat bahwa kemajuan pada karier adalah suatu hal yang harus dicapai oleh semua individu di perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Jelita & Srimulyani (2022) mengungkapkan bahwa semakin tinggi dukungan dari perusahaan terhadap pengembangan karier maka akan semakin tinggi juga tingkat retensi karyawannya. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Rizki et al. (2024) menelusuri pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan Generasi Z diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karier dengan retensi karyawan.

Tabel 1.4 Persepsi Kesejahteraan Karyawan dalam Retensi

No	Variabel	Persentase "ya"
1	Kesejahteraan karyawan	100%

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Perusahaan yang memahami tentang kesehatan mental menjadi penting bagi Generasi Z, dalam survei Jakpat (2024) pada gambar 1.3 faktor tersebut ada pada urutan ke-4 dengan persentase sebesar 59%. Kesehatan fisik, mental dan emosional karyawan di pekerjaan merupakan elemen utama yang mencerminkan kesejahteraan karyawan (Sodha & Goswami, 2023). Tabel 1.4 mengungkapkan karyawan Generasi Z di Jawa Barat menganggap kesejahteraan berperan dalam retensi karyawan. Menurut Busro (2018) kesejahteraan karyawan adalah kondisi dimana seorang individu merasakan kemakmuran (kesejahteraan lahir) dan juga merasakan ketentraman (kesejahteraan batin). Sodha & Goswami (2023) juga menyebutkan bahwa kesejahteraan karyawan mengacu kepada kesehatan fisik dan emosional seorang karyawan yang didapatkan dari dalam dan luar perusahaan.



Gambar 1.8 Aspek Kesejahteraan Karyawan yang Dianggap Penting
Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

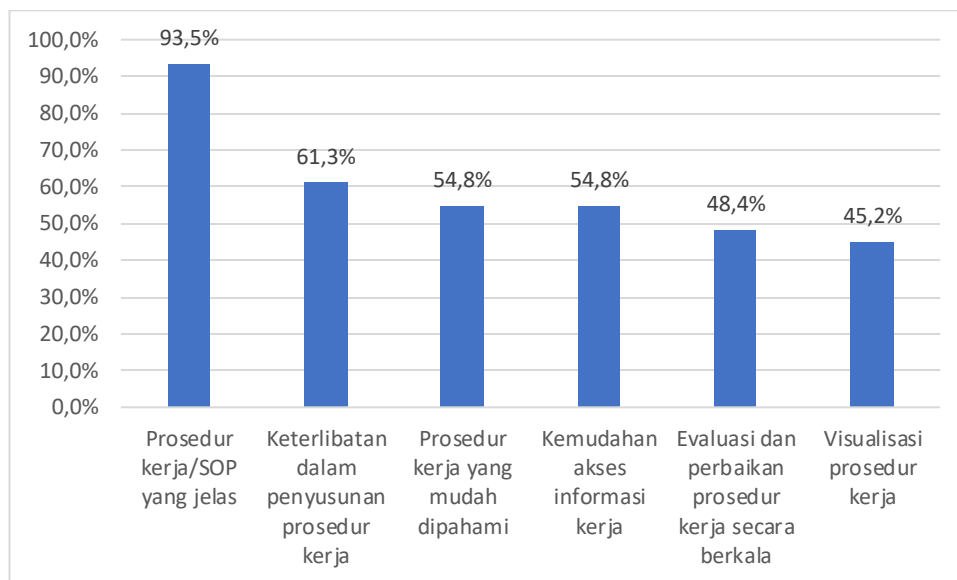
Dalam gambar 1.8 mengungkapkan aspek yang dianggap penting bagi karyawan Generasi Z di Jawa Barat diantaranya adalah pemberian upah, hubungan baik dengan rekan kerja dan dukungan kesehatan mental. Data tersebut mengungkapkan bahwa karyawan Generasi Z di Jawa Barat menganggap bahwa aspek baik lahir maupun batin dari kesejahteraan karyawan sebagai aspek yang penting. Penelitian yang dilakukan oleh Reyhandita & Wikaningrum (2024) mengungkapkan bahwa kesejahteraan menjadi faktor yang penting bagi karyawan dalam menjaga kesehatan fisik maupun mentalnya. Menurut Sodha & Goswami (2023) karyawan yang merasa didukung dan dihargai kesejahteraannya memiliki kecenderungan untuk bertahan di perusahaan tersebut hal ini baik untuk retensi karyawan. Selain itu penelitian lainnya mengungkapkan bahwa perusahaan yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi kesejahteraan karyawannya akan mengalami retensi dan kinerja karyawan yang baik (Luthfiana et al., 2024).

Tabel 1.5 Persepsi Prosedur Kerja dalam Retensi

No	Variabel	Persentase "ya"
1	Prosedur Kerja/SOP	100%

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Preferensi yang terakhir adalah adanya prosedur kerja yang jelas dengan persentase sebesar 58%. Tabel 1.5 mengungkapkan bahwa karyawan Generasi Z di Jawa Barat menganggap prosedur kerja sebagai salah satu faktor yang dapat mendukung retensi karyawan. Menurut Rakhmawati et al. (2019:21) prosedur kerja merupakan sebuah dokumen tertulis yang disusun oleh suatu perusahaan untuk mengatur langkah-langkah yang harus diikuti dan dilaksanakan oleh karyawan perusahaan tersebut. Beberapa istilah yang merujuk kepada prosedur kerja sangat beragam, diantaranya adalah prosedur, Standard Operational Procedure (SOP), Prosedur Tetap (Protap), Instruksi Kerja (IK), dan job standardization (Rakhmawati et al., 2019:22).



Gambar 1.9 Aspek Prosedur Kerja yang Dianggap Penting

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Dapat diketahui dalam gambar 1.9 bahwa karyawan Generasi Z menganggap aspek seperti prosedur kerja yang jelas dan mudah dipahami, keterlibatan dalam penyusunan prosedur dan kemudahan akses informasi penting dalam retensi karyawan. Survei yang dilakukan oleh Jakpat mengungkapkan bahwa ketidakjelasan dalam SOP merupakan salah satu alasan Generasi Z untuk keluar dari pekerjaannya (Jakpat, 2022). SOP atau prosedur kerja yang jelas ini sangat penting karena dalam pembuatannya suatu prosedur kerja harus dipaparkan dengan jelas agar dapat dipahami dan diterapkan oleh karyawan dengan mudah (Rakhmawati et al., 2019:37).

Menurut Saputra dan Sumanto dalam Putri Maharani et al. (2023) karyawan yang mempunyai panduan jelas tentang cara menjalankan pekerjaan akan merasa percaya diri dan juga puas dengan pekerjaan mereka dimana kepuasan tersebut dapat berkontribusi dalam memengaruhi motivasi dan juga retensi karyawan. Rukmana et al. (2024) juga mengungkapkan bahwa SOP dapat berdampak terhadap retensi karyawan melalui peningkatan kepuasan karyawan.

Dapat diidentifikasi beberapa faktor ideal bagi Generasi Z mengenai tempat kerja mereka yang dapat dilihat pada gambar 1.3. Terdapat lima faktor yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini diantaranya adalah Lingkungan kerja yang supportive, kesempatan pengembangan karier, memiliki pemimpin yang baik dan membantu berkembang, prosedur kerja yang jelas serta paham terhadap kesehatan mental. Dengan melakukan penelitian ini maka perusahaan dapat meningkatkan wawasan mengenai hubungan dari kelima preferensi tersebut terhadap terhadap retensi karyawan Generasi Z.

Hal tersebut penting karena kemampuan perusahaan meretensi karyawannya ditentukan dengan kemampuan mereka untuk memenuhi ekspektasi dan menyediakan kondisi pekerjaan yang dapat beradaptasi pada kebutuhan karyawan (Gelencsér et al., 2023). Banyak penelitian terdahulu yang membahas mengenai beberapa faktor tersebut, meskipun begitu cakupannya hanyalah pada generasi milenial dan hanya sedikit artikel yang melakukan penelitian terhadap Generasi Z. Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk membuat penelitian mengenai **“PENGARUHLINGKUNGANKERJA, *SERVANT LEADERSHIP*, PENGEMBANGAN KARIER, KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN PROSEDUR KERJA TERHADAP RETENSI KARYAWAN GENERASI Z DI PROVINSI JAWA BARAT”**

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada bagian latar belakang maka diketahui perumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi lingkungan kerja, *servant leadership*, pengembangan karier, kesejahteraan karyawan, prosedur kerja dan retensi karyawan di wilayah Jawa Barat?

2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan?
3. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap retensi karyawan?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan?
5. Bagaimana pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap retensi karyawan?
6. Bagaimana pengaruh prosedur kerja terhadap retensi karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

Dengan demikian maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan kerja, *servant leadership*, pengembangan karier, kesejahteraan karyawan, prosedur kerja dan retensi karyawan?
2. Untuk mengidentifikasi pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan?
3. Untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap retensi karyawan?
4. Untuk mengidentifikasi pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan?
5. Untuk mengidentifikasi pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap retensi karyawan?
6. Untuk mengidentifikasi pengaruh prosedur kerja terhadap retensi karyawan?

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai preferensi karyawan Generasi Z di dunia kerja, khususnya hubungannya dengan retensi karyawan. Hasil penelitian diharapkan memberikan wawasan baru mengenai faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan dari perspektif generasi muda, serta menyumbang pemahaman tentang bagaimana nilai dan preferensi Generasi Z berinteraksi dengan strategi sumber daya manusia di perusahaan. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi studi-studi selanjutnya yang membahas hubungan antara karakteristik demografis dan perilaku

kerja Generasi Z, serta menjadi landasan bagi pengembangan teori-teori baru mengenai dinamika organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

1.5.2 Aspek Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini akan memberikan informasi penting bagi perusahaan dalam merancang strategi retensi karyawan yang efektif untuk karyawan Generasi Z. Penelitian ini juga dapat membantu manajer dalam memahami preferensi kerja Generasi Z sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan produktif. Selain itu, temuan penelitian ini dapat menjadi panduan bagi perusahaan dalam menyusun program retensi karyawan yang sesuai dengan harapan Generasi Z, serta memberikan rekomendasi konkret untuk meningkatkan retensi karyawan pada perusahaan. Dengan memahami faktor-faktor yang mendorong Generasi Z untuk berpindah pekerjaan, perusahaan dapat lebih proaktif dalam mempertahankan karyawan mereka.

1.6 Sistematika Penelitian Tugas Akhir

Penelitian ini terdiri dari lima bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini penulis melakukan penjelasan mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penelitian tugas akhir.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini penulis menguraikan tentang beberapa teori dan literatur yang digunakan dan berkaitan dengan penelitian yang dijadikan sebagai acuan dan kerangka pemikiran dari penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini penulis menjelaskan dengan rinci metode penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian yang berisi jenis penelitian, operasional variable, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan dan sumber data, uji validitas dan reliabilitas.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini penulis akan menjelaskan mengenai hasil dari penelitian yang dilakukan yang berisi mengenai karakteristik responden, hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini penulis memberikan kesimpulan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, serta memberikan saran mengenai hasil penelitian.