

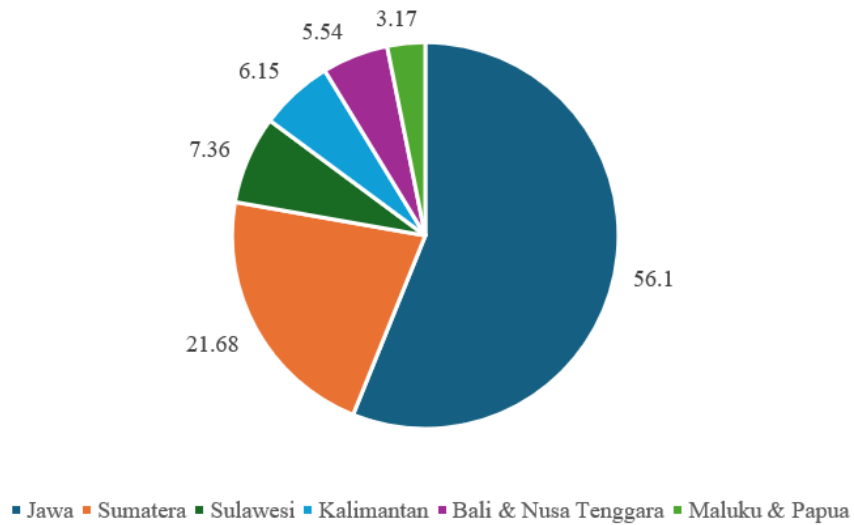
# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Generasi dengan kelahiran antara tahun 1997 dan 2012, tepatnya pasca generasi milenium, dikenal sebagai Generasi Z atau generasi *centennial* (Sekar Arum et al., 2023). Karakter dari Generasi Z lebih bervariasi, seperti memiliki perspektif global, dan memberikan dampak pada budaya dan perilaku masyarakat. Salah satu ciri yang menarik perhatian dari generasi ini adalah keahlian untuk menerapkan kemajuan teknologi yang terintegrasi dalam berbagai aktivitas hidup (Rahayu et al., 2022). Akan tetapi, saat memasuki dunia kerja, generasi z memiliki kekhawatiran tentang tekanan hari kerja yang panjang dan ketidakpastian tentang potensi mereka untuk sukses (Sakitri, 2021). Oleh karena itu, dukungan perusahaan menjadi sangat penting karena memberikan umpan balik secara teratur, jadwal kerja yang fleksibel, kompensasi yang kompetitif, dan lingkungan yang mendorong pengembangan diri. Dengan pendekatan ini dapat membantu Generasi Z dalam beradaptasi, sehingga mereka merasa lebih siap untuk menghadapi tuntutan dunia kerja.

Indonesia dikenal sebagai negara kepulauan atau *archipelago state*, dengan total pulau yang mencapai lebih dari 17.000, termasuk pulau kecil di wilayah terpencil yang berfungsi sebagai penghubung antara satu negara dengan negara lain (Pone et al., 2024). Berikut merupakan data dari sensus penduduk yang dibuat oleh Badan Pusat Statistik (2020) mengenai jumlah penduduk Indonesia berdasarkan pulau, yaitu:



Gambar 1. 1 Jumlah Penduduk Indonesia Berdasarkan Pulau

*Sumber:* (Badan Pusat Statistik, 2023a)

Dengan merujuk pada gambar 1.1, ini mengungkapkan bahwa Pulau Jawa merupakan wilayah dengan populasi terpadat di Indonesia, yaitu 56,1% dari keseluruhan populasi Indonesia. Jika dibandingkan dengan pulau-pulau lain, seperti Sumatra dalam kisaran 21,68%, Sulawesi dalam kisaran 7,36%, Kalimantan dalam kisaran 6,15%, Bali & Nusa Tenggara dalam kisaran 5,54%, dan Maluku & Papua dalam kisaran 3,17%, Pulau Jawa termasuk sangat dominan. Populasi penduduk Pulau Jawa yang padat dapat menyebabkan persaingan kerja menjadi sangat kompetitif. Hal ini didukung oleh penelitian Haydarsyah & Nilasari (2024) yang menyebutkan bahwa Pulau Jawa merupakan pulau dengan angkatan tenaga kerja terbanyak di Indonesia.



Gambar 1. 2 Jumlah Populasi Indonesia Berdasarkan Generasi

*Sumber:* (Badan Pusat Statistik, 2021)

Berdasarkan data Sensus Penduduk tahun 2020 pada gambar 1.2, sebanyak 74,93 juta anggota Generasi Z (kelahiran 1997-2012) merupakan mayoritas dari 270,2 juta penduduk Indonesia, atau sekitar 27,94%. Dengan jumlah tersebut, Generasi Z telah melampaui Generasi Milenial, yaitu 25,87% dan Generasi X dengan populasi 21,88% sebagai generasi terbesar di Indonesia. Dominasi Generasi Z menunjukkan bahwa Indonesia memiliki populasi anak muda yang cukup besar, yang akan sangat penting bagi masa depan negara Indonesia, terutama dalam aspek pekerjaan.

Berdasarkan hasil penjabaran di atas, fokus objek penelitian kali ini adalah karyawan Generasi Z yang sedang bekerja yang berasal dari pulau-pulau dengan penduduk terbanyak di Indonesia.

## 1.2. Latar Belakang Penelitian

Retensi karyawan merupakan keadaan dan prosedur di mana perusahaan menggerakkan karyawan untuk tetap tinggal dalam periode waktu yang lama

atau sampai proyek selesai (Dewi et al., 2022). Terdapat beberapa tujuan dari retensi karyawan, antara lain meningkatkan produktivitas, meningkatkan loyalitas, menurunkan tingkat perputaran, menjamin ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan, mendorong keharmonisan, dan mempermudah perekrutan (Herlina et al., 2025). Menurut Al Kurdi et al. (2020), elemen-elemen utama yang memengaruhi retensi karyawan, didasarkan pada berbagai kriteria dari perspektif manajemen sumber daya manusia dan kapasitasnya sangat signifikan dalam mengelola dan mengendalikan retensi karyawan. Karyawan dapat meninggalkan atau tetap bekerja di sebuah perusahaan karena berbagai alasan, baik alasan pribadi maupun profesional. Karyawan yang menikmati dan merasa nyaman dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen dan berkontribusi terhadap perkembangan perusahaan. Jika pekerja merasa bahagia dengan pekerjaan yang dilakukan, maka karyawan tersebut akan tetap bertahan di perusahaannya (Biaison, 2020). Dengan demikian, retensi karyawan dapat diamati dari seberapa efektif strategi yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan mereka (Cahyani & Vierri, 2023).

Di era sekarang ini, retensi karyawan merupakan masalah utama bagi perusahaan dikarenakan menjadi aspek penting bagi stabilitas dan kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang (Sembiring, 2023). Salah satu hal yang sering muncul di kalangan karyawan Generasi Z adalah keinginan untuk *resign*. Menurut Sari et al. (2024) adanya frekuensi resignasi yang dominan dapat menjadi pemicu awal dari dampak negatif berkenaan dengan tingkat retensi karyawan seiring dengan menurunnya produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Karyawan Generasi Z lebih memilih beraktivitas di perusahaan yang cocok dengan karakteristik mereka, sehingga mereka sering berpindah-pindah tempat kerja untuk menemukan lingkungan yang memenuhi kebutuhan mereka (Tammi et al., 2024). Berdasarkan hasil laporan menurut DataIndonesia.id tahun 2022, Generasi Z memiliki persentase tertinggi perencanaan resign dalam enam bulan kedepan (76%). Sementara pada Generasi Milenial dan Generasi X memiliki persentase lebih rendah, yaitu sebesar 74%. Sehingga, dapat dijelaskan bahwa karyawan Generasi Z

cenderung mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan (P. K. Putri, 2024). Dengan demikian, tingkat retensi yang tinggi merupakan tanda dari perusahaan yang baik, artinya karyawan dipertahankan untuk waktu yang lama, sehingga tingkat resign di perusahaan juga akan berkurang (Magaji et al., 2021).

Berikut merupakan hasil survei yang dilakukan Jakpat (2022) terhadap 832 responden mengenai alasan Generasi Z melakukan *resign* dari tempat kerja, yaitu:



Gambar 1. 3 Alasan Responden Gen Z Resign dari Tempat Kerja

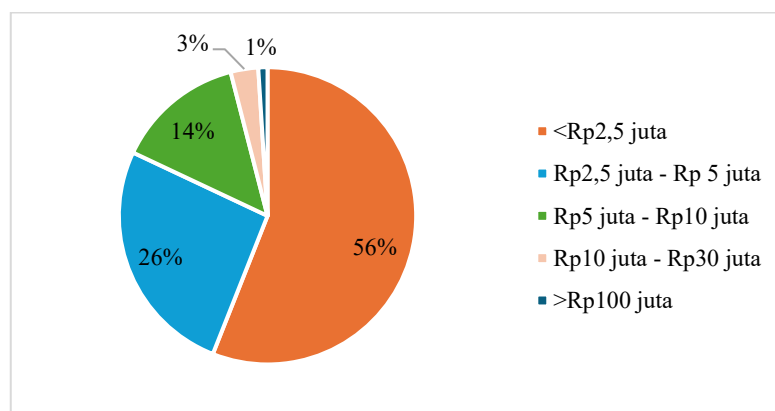
*Sumber:* (Jakpat, 2023)

Merujuk pada gambar 1.3, Sebagian besar responden Generasi Z, atau 64,9%, mengatakan bahwa mereka akan berhenti bekerja jika gaji mereka tidak sesuai dengan kewajiban dan tugas yang diberikan. Sebanyak 52,4% mengatakan bahwa budaya kerja di perusahaan tersebut tidak sehat, 51,3% mengatakan bahwa SOP tidak jelas, dan 56,9% mengatakan bahwa mereka berencana untuk berhenti ketika jadwal kerja tidak konsisten dan melebihi batas

minimum waktu kerja. Selain itu, responden Generasi Z berencana *resign* karena memiliki rencana untuk *resign* dipengaruhi oleh rekan kerja yang *toxic* sebesar 48,8%, beban kerja yang berlebihan sebesar 41,8%, kurangnya peluang pengembangan karir (38,5%), dan kurangnya dukungan untuk keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (37,2%).

Perusahaan harus menerapkan kebijakan dan strategi retensi karyawan untuk menurunkan tingkat pergantian karyawan dan mempertahankan karyawan yang berpotensi tinggi untuk mendorong kemajuan perusahaan (Astuti et al., 2023). Strategi ini dapat meliputi beberapa aspek, seperti peningkatan kepuasan kerja melalui gaji yang kompetitif, adanya dukungan *work-life balance*, serta pengembangan lingkungan kerja yang baik.

Retensi karyawan dipengaruhi oleh salah satu faktor yakni kompensasi. Kompensasi yaitu suatu hal yang diberikan sebagai bentuk imbalan atas hasil kerja (Karuniawati, 2022). Kompensasi merupakan faktor utama yang memengaruhi retensi seseorang untuk memilih bekerja pada perusahaan, baik secara langsung kepada karyawan ataupun tidak langsung atas kontribusi yang telah diberikan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan (Astuti et al., 2023). Dengan demikian, semangat karyawan dalam bekerja akan meningkat dengan adanya kompensasi.

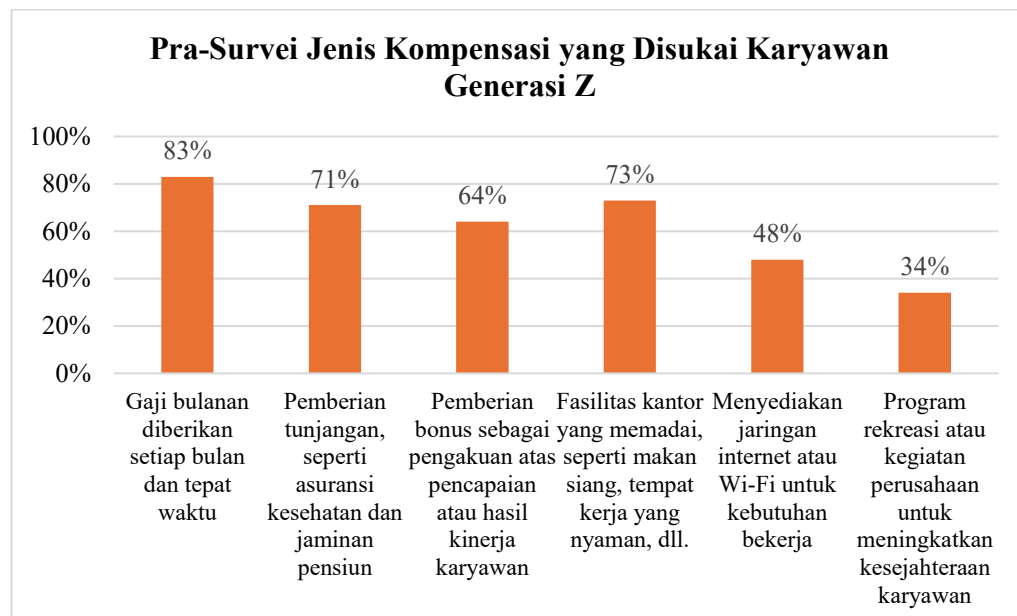


Gambar 1. 4 Rata-rata Pendapatan Generasi Z

*Sumber:* (Jakpat, 2024b)

Berdasarkan data hasil survei yang dilakukan Jakpat (2024) pada gambar 1.4, sebanyak 56% responden Generasi Z berpenghasilan kurang dari Rp2.5 juta setiap bulannya. Selain itu, 26% responden berpenghasilan dengan rentang Rp 2.5 juta hingga Rp5 juta. Sementara yang berpenghasilan Rp5 juta hingga Rp10 juta hanya 14% responden. Kemudian, Generasi Z yang memiliki penghasilan diatas Rp10 juta hanya didapatkan oleh beberapa responden.

Menurut Agustin & Prapanca (2023) gaya hidup hedonis yang saat ini populer di kalangan Generasi Z memotivasi mereka untuk memandang kompensasi sebagai komponen penting dalam pekerjaannya. Selain itu, Agustin & Prapanca (2023) juga berpendapat bahwa generasi Z lebih cenderung memprioritaskan kebutuhan dan keinginan yang mendesak, seperti berbelanja, bersenang-senang, atau hidup dalam kemewahan. Untuk memenuhi gaya hidup Generasi Z, pemberian kompensasi seperti gaji, insentif, bonus, tunjangan, dan cuti menjadi indikator yang penting. Probabilitas bahwa karyawan tetap memilih bekerja di organisasi meningkat seiring dengan tingkat kompensasi yang diterima (Puspitasari, 2022).

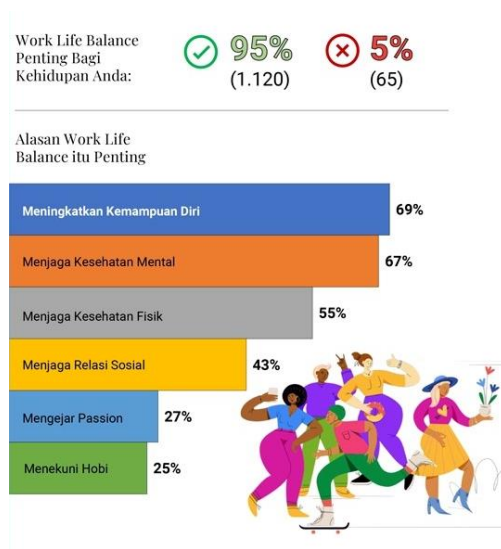


Gambar 1. 5 Pra Survei Kompensasi

*Sumber:* (Data Olahan Peneliti, 2024)

Merujuk pada gambar 1.5, terkait pra-survei terhadap 100 responden mengenai jenis kompensasi yang disukai karyawan Generasi Z, karyawan Generasi Z memiliki preferensi yang jelas untuk jenis kompensasi tertentu. Mayoritas (83%) memprioritaskan penerimaan gaji bulanan yang tepat waktu sebagai pilihan kompensasi utama mereka. Faktor-faktor yang berkaitan dengan kesejahteraan fisik, seperti memiliki fasilitas kantor yang memadai dan lingkungan kerja yang nyaman, juga sama pentingnya bagi persentase responden yang sama (73%). Tunjangan, termasuk asuransi kesehatan dan jaminan pensiun, juga penting bagi 71% responden. Keinginan untuk mendapatkan bonus sebagai bentuk penghargaan atas prestasi kerja diungkapkan oleh 64% responden. Akses ke fasilitas internet atau Wi-Fi dianggap penting oleh 48% responden, yang menyoroti kebutuhan akan dukungan teknologi di tempat kerja. Namun, hanya 34% responden yang memprioritaskan program rekreasi atau kegiatan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z lebih menghargai kompensasi langsung daripada tunjangan atau program tambahan.

*Work-life balance* turut berperan sebagai salah satu faktor penentu yang mempengaruhi keputusan Generasi Z untuk bertahan di sebuah perusahaan (Kasmawati et al., 2024). *Work-life balance* berkaitan dengan inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan mencapai keselarasan yang ideal antara perihal pribadi dan pekerjaannya (Nurwidia & Gunawan, 2024). *Work-life balance* dipengaruhi oleh tiga dimensi, yakni *Time Balance*, *Involvement Balance*, dan *Satisfaction Balance* (Donald & Bradley, 2018). Dimensi tersebut menjadi faktor yang penting dalam kehidupan karyawan. Ketika karyawan sulit untuk mencapai ketiga aspek tersebut, maka akan berpotensi membawa aspek negatif terhadap karyawan. Dengan demikian, hal ini dapat menurunkan tingkat retensi karyawan. Berikut merupakan hasil survei yang dilakukan Jakpat (2024) terhadap 1.125 responden mengenai alasan *work-life balance* berperan tinggi untuk Generasi Z, yaitu:



Gambar 1. 6 Alasan Work-life Balance itu Penting untuk Generasi Z

Sumber: (Jakpat, 2024a)

Berdasarkan gambar 1.6, penelitian menunjukkan bahwa Gen Z sangat peduli untuk mencapai *work-life balance*. Terdapat 95% responden menilai *work-life balance* sebagai hal penting dalam hidup mereka. Mayoritas yang signifikan (69%) percaya bahwa hal ini penting untuk meningkatkan kemampuan mereka, sementara 67% menyatakan bahwa ini adalah kunci untuk menjaga kesehatan mental mereka. Selain itu, 55% partisipan menganggap *work-life balance* sebagai aspek penting untuk menjaga kesehatan fisik. Kemudian, 43% responden mengungkapkan pentingnya *work-life balance* dalam menjaga relasi, serta mengejar *passion* sebanyak 27%, dan menekuni hobi sebesar 25%. Hanya 5% responden yang mengabaikan pentingnya *work-life balance*.

*Work-life balance* mengacu pada kemampuan karyawan guna memanfaatkan periode kerja sesuai dengan keinginan dan menyeimbangkan antara kehidupan pribadi mereka, termasuk aktivitas keluarga dengan pekerjaan (Silaban & Margaretha, 2021). *work-life balance* menekankan perlunya kita memperlakukan kehidupan pribadi dan profesional secara adil dan setara, yang

berarti bahwa keduanya harus dipandang sama pentingnya (Dudija et al., 2023). Karyawan yang menghadapi ketidakseimbangan peran, maka karyawan akan merasa lebih sulit dalam menjalankan tugasnya, kurang produktif di tempat kerja, mengalami lebih banyak stres, dan memiliki kualitas hidup yang lebih rendah (Saragih et al., 2024). Dengan mewujudkan lingkungan kerja yang suportif, *work-life balance* yang seimbang dapat memperbesar retensi karyawan. Karyawan akan lebih berdedikasi dan terdorong untuk tetap bekerja di perusahaan jika mereka merasa dihargai dan diberi fleksibilitas dalam mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadinya (I. N. K. Putri & Games, 2024).

Penelitian sebelumnya telah melihat hubungan antara kompensasi dan *work-life balance* terhadap retensi karyawan. Menurut penelitian Magaji et al. (2021), kompensasi dan *work-life balance* merupakan faktor utama dalam retensi karyawan di universitas Swasta terpilih di negara bagian Ogun, Nigeria. Perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan dengan menerapkan kompensasi yang adil dan mendukung adanya *work-life balance*. Sementara itu, menurut penelitian Fauziah et al. (2024), mengindikasikan bahwa kompensasi dan *work-life balance* menjadi aspek yang berpengaruh terhadap retensi karyawan di Generasi Z di Kantor Cabang BRI Lenteng Agung. Namun, meskipun sudah ada penelitian terkait pengaruh kompensasi dan *work-life balance* terhadap retensi karyawan, masih terdapat kesenjangan penelitian. Fokus pada penelitian sebelumnya berada di sektor pendidikan dan perusahaan tertentu. Selain itu, pada penelitian sebelumnya hanya ada sedikit penelitian yang secara spesifik melihat bagaimana kompensasi dan *work-life balance* dapat berpengaruh terhadap retensi karyawan Generasi Z di lingkungan yang lebih luas, seperti Indonesia.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, penulis sangat tertarik meneliti mengenai “Pengaruh Kompensasi dan *Work-life Balance* terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Indonesia”.

### 1.3. Perumusan Masalah

Sejalan dengan latar belakang yang sudah diungkapkan, telah terungkap bahwa Generasi Z di Indonesia memiliki preferensi khusus dalam hal memilih tempat kerja, seperti harapan akan kompensasi yang kompetitif dan permintaan untuk dukungan *work-life balance*. Hal ini membuat perusahaan sulit untuk mengidentifikasi pengembangan strategi yang dapat mengoptimalkan retensi karyawan. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengisi kesenjangan yang terdapat pada penelitian terdahulu dengan mengkaji pengaruh kompensasi dan *work-life balance* memengaruhi keputusan karyawan Generasi Z di Indonesia untuk bertahan. Oleh karena itu, beberapa permasalahan dapat dirumuskan menjadi pertanyaan penelitian diantaranya:

1. Bagaimana Kompensasi, *Work-life Balance*, dan Retensi Karyawan Generasi Z di Indonesia?
2. Bagaimana Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Indonesia?
3. Seberapa Besar Pengaruh *Work-life Balance* terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Indonesia?

### 1.4. Tujuan Penelitian

Merujuk pada fenomena yang telah dirumuskan, tujuan penelitian dibuat untuk melihat bagaimana kompensasi dan *work-life balance* memberikan pengaruh terhadap retensi karyawan Generasi Z di Indonesia. Tak hanya itu, penelitian ini juga dirancang guna dapat mengutarakan pandangan strategis bagi perusahaan untuk menciptakan prosedur dan kebijakan yang efisien untuk meningkatkan retensi karyawan Generasi Z di Indonesia. Berikut merupakan tujuan dari studi ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui Kompensasi, *Work-life Balance*, dan Retensi Karyawan pada Generasi Z di Indonesia

2. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Indonesia
3. Untuk mengetahui pengaruh *Work-life Balance* terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Indonesia

### **1.5. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis yang diantisipasi dari temuan penelitian ini yakni dapat menjadi referensi serta memperbanyak sumber pembelajaran sehingga dapat mengaplikasikan ilmu yang didapat pada bidang sumber daya manusia secara khusus dalam konteks pengaruh kompensasi dan *work-life balance* terhadap retensi karyawan Generasi Z di Indonesia

#### **2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis yang diantisipasi dari temuan penelitian yakni dapat menjadi sumber pengetahuan dan *input* dalam mengetahui Pengaruh kompensasi dan *work-life balance* terhadap retensi karyawan Generasi Z di Indonesia agar setiap perusahaan dapat memberikan kompensasi yang memadai supaya karyawan membentuk kehidupan kerja yang seimbang dengan kehidupan pribadi agar tetap bekerja di perusahaan dalam jangka panjang.

### **1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Berisi penjelasan dan sistematis terkait laporan penelitian tugas akhir yang terdiri dari Bab I hingga Bab V.

#### **a. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini memberikan interpretasi yang menyeluruh, rinci, dan ringkas mengenai fenomena yang dijelaskan dalam penelitian. Adapun isi bab ini,

terdiri dari Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

**b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini mencakup teori-teori tentang retensi, *work-life balance*, kompensasi, dan manajemen sumber daya manusia. Bab ini didukung oleh penelitian sebelumnya serta ditutup dengan hipotesis.

**c. BAB III METODE PENELITIAN**

Dengan metode penelitian, teknik, dan strategi untuk memproses dan menginterpretasi data secara mendalam yang dapat menjawab permasalahan penelitian dijelaskan dalam bab ini. Bab ini menyajikan rincian terkait: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

**d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian dan pembahasan disusun di bawah subjudul yang terpisah dan dijelaskan secara terstruktur mengacu pada rumusan masalah dan tujuan penelitian. Hasil penelitian diinterpretasikan pada bagian pertama bab ini, diikuti dengan pembahasan atau analisis hasil tersebut. Hasil analisis data harus disajikan terlebih dahulu pada setiap bagian pembahasan, diikuti dengan interpretasi dan kesimpulan.

**e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini yakni penjelasan mengenai kesimpulan atau jawaban atas pertanyaan penelitian serta memberikan masukan berdasarkan kelebihan dari penelitian ini.