

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam dunia bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, perusahaan tidak hanya dituntut untuk mencapai keuntungan semata, tetapi juga untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif guna menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sumber daya manusia dianggap sebagai aset strategis dalam organisasi, karena berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas, inovasi, serta keberhasilan jangka panjang perusahaan (Alam, 2023). Oleh karena itu, mempertahankan karyawan berkualitas menjadi tantangan penting yang harus dihadapi, khususnya di tengah meningkatnya fenomena *turnover* di kalangan generasi muda.

Salah satu indikator keberhasilan dalam pengelolaan SDM adalah retensi karyawan, yang mengacu pada kemampuan perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja kompeten untuk jangka waktu yang lama. Tingginya tingkat turnover dapat berdampak negatif terhadap perusahaan, seperti meningkatnya biaya rekrutmen, kehilangan pengetahuan institusional, serta menurunnya produktivitas dan moral kerja (Balanagalakshmi & Kumari, 2024). Di sisi lain, mempertahankan karyawan secara efektif menjadi kunci penting dalam menjaga stabilitas organisasi dan kelangsungan operasional jangka panjang (Subramaniam, Choo, & Johari, 2019).

Dalam menghadapi tantangan ini, perusahaan perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan. Penelitian ini menyoroti empat faktor utama yang diyakini berkontribusi terhadap retensi karyawan, yaitu: lingkungan kerja, kejelasan peran, gaji, dan pelatihan dan pengembangan. Keempat variabel ini merupakan elemen penting dalam praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dapat menciptakan pengalaman kerja yang positif bagi karyawan, khususnya generasi Z.

Lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan adaptif terhadap teknologi juga menjadi daya tarik utama bagi Gen Z. Mereka mengharapkan budaya kerja yang mendukung keberagaman, fleksibilitas lokasi kerja (*remote/hybrid*), serta infrastruktur kerja yang ergonomis dan inovatif (Faez, Hamdan, & Abdulrasool, 2023). Selain itu, perusahaan dengan komitmen pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial cenderung lebih mendapat kepercayaan dan loyalitas dari generasi ini (Naim, 2022).

Kejelasan peran juga memengaruhi kenyamanan dan kepastian dalam bekerja. Gen Z menghargai struktur, arahan yang jelas, serta umpan balik yang rutin dalam menyelesaikan tugas (Cavazos-Arroyo & Máyne-Guaderrama, 2023). Ketika ekspektasi tidak disampaikan secara eksplisit, mereka cenderung mengalami stres dan kebingungan, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan dan keputusan untuk bertahan.

Gaji yang kompetitif tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga berbagai tunjangan, bonus, dan insentif non-moneter. Bagi generasi Z, transparansi dan

keadilan dalam sistem kompensasi sangat penting, karena mereka mengutamakan nilai kesetaraan dan pengakuan berbasis kinerja (Jeha, Knio, & Bellos, 2021). Mereka juga cenderung menyukai manfaat tambahan seperti dukungan kesehatan mental, pelatihan online, atau fleksibilitas kerja yang menunjang work-life balance (Naim, 2022).

Selanjutnya, pelatihan dan pengembangan merupakan aspek yang sangat dihargai oleh generasi Z. Mereka memandang proses pembelajaran sebagai investasi dalam pengembangan pribadi dan profesional (R. , B. S. R. Sudhakar, 2017). Perusahaan yang menyediakan akses terhadap pelatihan digital, program sertifikasi, dan jalur karier yang jelas akan lebih menarik bagi generasi ini (Naim, 2022).

Dalam mengkaji hubungan antara faktor-faktor tersebut dan retensi karyawan, penelitian ini juga mempertimbangkan gender sebagai variabel moderasi. Hal ini karena preferensi serta persepsi terhadap praktik MSDM dapat berbeda antara laki-laki dan perempuan. Gender berpotensi memoderasi hubungan antara variabel independen dan retensi karyawan, misalnya dalam hal persepsi terhadap kompensasi atau kesempatan pelatihan (Ali, Li, & Qiu, 2024). Oleh karena itu, mempertimbangkan peran gender akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dalam merancang strategi retensi yang efektif dan inklusif.

Kerangka penelitian ini didasarkan pada *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh (Blau, 1964). SET menyatakan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan dibangun melalui pertukaran sumber daya secara timbal balik, baik materi seperti gaji dan tunjangan maupun non-materi misal dukungan

maupun pelatihan. Ketika perusahaan memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan, maka karyawan akan merespons dengan sikap positif seperti loyalitas, keterlibatan, dan keinginan untuk bertahan di perusahaan (Blau, 1964). Dalam konteks generasi Z, mereka mempunyai pemahaman bahwa perusahaan hanya peduli terhadap karyawan hanya pada saat mereka dibutuhkan saja (Scholz, 2019). Oleh karena itu organisasi harus terlebih dahulu menciptakan lingkungan dan praktik kerja yang mendukung agar terbentuk hubungan saling menguntungkan. Dengan demikian, SET memberikan landasan teoritis yang kuat untuk menjelaskan bagaimana praktik MSDM memengaruhi keputusan karyawan generasi Z untuk bertahan di organisasi.

Meneliti hubungan antara praktik MSDM dan retensi karyawan generasi Z menjadi relevan karena generasi ini memiliki karakteristik, kebutuhan, dan ekspektasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka lebih menuntut fleksibilitas, pengembangan diri, serta nilai-nilai keberlanjutan dalam bekerja (Naim, 2022). Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi retensi yang tepat sasaran.

Objek penelitian difokuskan pada karyawan generasi Z yang bekerja di sektor keuangan di wilayah Jakarta, dengan pertimbangan bahwa sektor ini merupakan salah satu industri dengan tingkat tekanan kerja tinggi dan tuntutan profesionalisme yang besar. Berdasarkan laporan (*"How New Grads Are Preparing for the Future of Work, Handshake, 2023) Graduate Report*, industri jasa keuangan menjadi salah satu dari lima industri teratas yang paling banyak diminati oleh lulusan baru, di mana 12% dari lamaran kerja ditujukan ke sektor ini. Daya tarik

tersebut didorong oleh persepsi akan stabilitas karir, potensi penghasilan yang tinggi, serta peluang untuk terlibat dalam inovasi teknologi finansial yang sejalan dengan karakteristik Gen Z. Di sisi lain, generasi Z merupakan kelompok yang mulai mendominasi angkatan kerja. Memahami preferensi dan kebutuhan mereka sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan talenta terbaik dan menghindari turnover yang merugikan. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan empiris yang signifikan mengenai bagaimana praktik MSDM dapat disesuaikan untuk meningkatkan retensi karyawan generasi Z secara efektif, dengan mempertimbangkan faktor moderasi gender.

1.2 Perumusan Masalah

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap retensi karyawan Gen Z di Jakarta?
2. Apakah kejelasan peran berpengaruh signifikan dan positif terhadap retensi karyawan Gen Z di Jakarta?
3. Apakah gaji yang tinggi berpengaruh signifikan dan positif terhadap retensi karyawan Gen Z di Jakarta?
4. Apakah program pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan dan positif terhadap retensi karyawan Gen Z di Jakarta?
5. Apakah gender memoderasi pengaruh lingkungan kerja, gaji, kejelasan peran, serta program pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan Gen Z di Jakarta?

1.3

1.4 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih spesifik dan fokus, peneliti menetapkan batasan sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja didefinisikan sebagai suatu konsep menyeluruh yang mencakup faktor fisik, sosial, organisasional, dan psikologis yang dapat memengaruhi produktivitas, kesehatan, dan kepuasan kerja karyawan (Mohamad Suleiman, 2023).
2. Kejelasan peran didefinisikan sebagai sejauh mana individu memahami dengan jelas tugas, tanggung jawab, kewajiban, dan ekspektasi dalam peran pekerjaan mereka (Mukherjee & Malhotra, 2006a).
3. Gaji adalah segala bentuk kompensasi finansial, baik langsung maupun tidak langsung, yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya. Kompensasi ini mencakup gaji pokok, tunjangan, serta insentif lain yang berkontribusi pada kepuasan kerja dan keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan (Csiszár-Kocsir & Garia-Fodor, 2018).
4. Pelatihan dan pengembangan didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi menyediakan program pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka (Delery & Doty, 1996).
5. Retensi karyawan adalah keputusan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu, yang dipengaruhi oleh berbagai

faktor seperti lingkungan kerja, gaji, kejelasan peran, dan program pelatihan serta pengembangan (Xuecheng, Iqbal, & Saina, 2022).

6. Gen Z atau Generasi Z didefinisikan sebagai generasi yang lahir pada rentang waktu 1995 – 2012 (Barhate & Dirani, 2022)
7. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di industri keuangan di DKI Jakarta, tanpa memandang tingkat jabatan atau posisi manajerialnya.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan Gen Z di Jakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengkejelasan peran dengan retensi karyawan Gen Z di Jakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaji terhadap retensi karyawan Gen Z di Jakarta.
4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan Gen Z di Jakarta.
5. Untuk mengetahui pengaruh gender dalam memoderasi pengaruh lingkungan kerja, gaji, kejelasan peran, serta program pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan di Jakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis: Menjawab kebutuhan penelitian lebih lanjut pada retensi karyawan Generasi Z, yang merupakan area penelitian yang masih kurang berkembang.
2. Manfaat Praktis: Mendorong organisasi untuk meninjau kebijakan HRM saat ini dan mengidentifikasi praktik terbaik untuk mempertahankan karyawan Generasi Z.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab 1 Pendahuluan

Pada bab ini penulis menggambarkan penelitian secara umum yang disajikan pada latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, hipotesis dan sistematika laporan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka akan menguraikan dasar-dasar teori yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian dan akan digunakan sebagai panduan untuk menganalisis permasalahan. Pada bab ini juga disajikan penelitian terdahulu yang menjadi pedoman penelitian, kerangka penelitian dan hipotesis.

Bab 3 Metodologi Penelitian

Pada bab ini peneliti akan menjelaskan mengenai lokasi penelitian, data penelitian, mode penelitian, populasi dan sampel, metode pengukuran data, metode pengujian instrument, dan metode analisis data.

Bab 4 Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi hasil penelitian yang telah diolah menggunakan metode yang sesuai untuk membuktikan hipotesis. Hasil penelitian yang dibahas adalah karakteristik responden, hasil pengujian instrumen, dan analisis statistic, deskriptif, analisis regresi linear berganda ji F dan uji t, uji moderasi serta diakhiri dengan pembahasan.

Bab 5 Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang diperoleh dari analisis serta pembahasan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan saran.

