



PENGARUH KEBIJAKAN KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP RETENSI KARYAWAN GENERASI Z

¹ Via Lailatur Rizki, ² Novy Fitria, ³Fauzan Muttaqien

¹Institut Teknologi dan Bisnis Widya Gama Lumajang, ²Institut Teknologi dan Bisnis Widya Gama Lumajang, ³Institut Teknologi dan Bisnis Widya Gama Lumajang

Email : vialailaturrizki@gmail.com, novyfitria3@gmail.com, fauzanmuttaqien99@gmail.com

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kebijakan kompensasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan Generasi Z. Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, memiliki karakteristik unik dalam hal preferensi kerja dan motivasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 257 karyawan Generasi Z di berbagai perusahaan di Indonesia. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi ($\beta = 0.35$, $p < 0.01$) dan pengembangan karir ($\beta = 0.42$, $p < 0.01$) berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z. Kebijakan kompensasi yang adil dan kompetitif serta program pengembangan karir yang jelas dan terstruktur terbukti meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Nilai Adjusted R-squared sebesar 0.58 menunjukkan bahwa model ini mampu menjelaskan 58% variasi dalam retensi karyawan. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi kebijakan kompensasi dan pengembangan karir untuk meningkatkan retensi karyawan, khususnya di kalangan Generasi Z.

Kata Kunci: generasi Z, kebijakan kompensasi, pengembangan karir, retensi karyawan.

Abstract: This study aims to analyze the influence of compensation policies and career development on the retention of Generation Z employees. Generation Z, born between 1995 and 2010, has unique characteristics in terms of work preferences and motivation. This research employs a quantitative method by distributing questionnaires to 257 Generation Z employees in various companies in Indonesia. The obtained data were analyzed using multiple linear regression. The analysis results show that compensation policies ($\beta = 0.35$, $p < 0.01$) and career development ($\beta = 0.42$, $p < 0.01$) significantly influence Generation Z employee retention. Fair and competitive compensation policies and clear, structured career development programs have been proven to increase employees' desire to stay with the company. The Adjusted R-squared value of 0.58 indicates that this model explains 58% of the variation in employee retention. This study provides practical implications for company management in designing compensation policy and career development strategies to enhance employee retention, especially among Generation Z.

Keywords : compensation policies, career development, employee retention, generation Z.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang semakin berkembang, dinamika dunia kerja juga mengalami perubahan signifikan. Salah satu perubahan yang paling mencolok adalah masuknya generasi Z ke dalam angkatan kerja. Generasi Z, yang lahir antara 1997 hingga 2012, memiliki karakteristik unik dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Generasi Z dikenal sebagai digital natives, sangat terhubung dengan teknologi, dan memiliki harapan yang berbeda terhadap pekerjaan dan karier yang ditekuni.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Indonesia (2021), tingkat pergantian karyawan pada Generasi Z di Indonesia mencapai 25% lebih tinggi dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Studi menunjukkan bahwa karyawan generasi Z cenderung berpindah pekerjaan lebih sering daripada generasi sebelumnya, terutama jika merasa kebutuhan dan harapan yang diharapkan tidak terpenuhi. Oleh karena itu, retensi karyawan generasi Z menjadi tantangan yang signifikan bagi banyak organisasi. Gen Z dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja, termasuk kebijakan kompensasi dan pengembangan karir (Setiawan, 2020). Lingkungan kerja saat ini mengalami perubahan dinamis yang dipicu oleh perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan demografi tenaga kerja. Generasi Z merupakan generasi pertama yang tumbuh dengan internet dan teknologi digital sebagai bagian integral dari kehidupan sehari-hari mereka. Oleh karena itu, mereka cenderung memiliki pandangan yang berbeda mengenai pekerjaan dan harapan terhadap karir dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Twenge, 2017).

Retensi karyawan adalah isu kritis bagi banyak organisasi. Tingginya tingkat turnover karyawan dapat mengakibatkan biaya yang signifikan, termasuk biaya rekrutmen, pelatihan, dan kehilangan produktivitas. Penelitian yang dilakukan oleh berbagai institusi menunjukkan bahwa biaya turnover karyawan dapat mencapai dua kali lipat dari gaji tahunan seorang karyawan. Bagi generasi Z, yang cenderung memiliki mobilitas karir yang tinggi dan sering berpindah pekerjaan, tantangan ini menjadi semakin relevan. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan generasi Z menjadi sangat penting bagi perusahaan yang ingin mempertahankan talenta terbaik. Selain itu, dengan semakin ketatnya persaingan di pasar tenaga kerja, perusahaan perlu memastikan bahwa perusahaan dapat menarik dan mempertahankan karyawan berbakat dari generasi Z. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi retensi karyawan adalah kebijakan kompensasi. Kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan (Handoko, 2017). Dalam konteks ini, teori keadilan (Equity Theory) yang dikembangkan oleh Adams (1965) menjadi relevan. Teori ini menyatakan bahwa karyawan membandingkan input (misalnya, usaha, waktu) dan output (misalnya, gaji, penghargaan) diri sendiri dengan rekan kerja lainnya. Jika karyawan merasa diperlakukan dengan adil, maka cenderung lebih puas dan termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan. Sebaliknya, jika merasa diperlakukan tidak adil, maka mungkin akan mencari peluang di tempat lain. Oleh karena itu, kebijakan kompensasi yang adil menjadi kunci dalam menjaga retensi karyawan Generasi Z (Rahmawati, 2018). Kebijakan kompensasi mencakup semua bentuk kompensasi yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi kepada perusahaan, termasuk gaji, bonus, insentif, dan manfaat lainnya. Kebijakan ini tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memotivasi karyawan, tetapi juga sebagai alat untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

Selain kebijakan kompensasi, pengembangan karir juga merupakan faktor penting dalam retensi karyawan. Generasi Z dikenal sangat menghargai peluang pengembangan karir yang jelas dan terstruktur (Wijaya, 2019). Menurut teori pengharapan (Expectancy

Theory) yang dikemukakan oleh Vroom (1964), karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih keras jika karyawan percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, yang pada gilirannya akan menghasilkan penghargaan yang diinginkan. Pengembangan karir merupakan salah satu penghargaan yang sangat dihargai oleh Generasi Z. Studi oleh Wijaya (2019) menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang efektif dapat meningkatkan keterikatan karyawan dan mengurangi niat untuk meninggalkan perusahaan. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa karyawan yang merasa memiliki peluang pengembangan karir yang baik cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak bagi perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kebijakan kompensasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan generasi Z. Dengan memahami hubungan antara faktor-faktor ini, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat turnover.

TINJAUAN TEORI

Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi mencakup berbagai bentuk remunerasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Kompensasi dapat berupa gaji pokok, bonus, insentif, tunjangan, dan manfaat lainnya. Menurut Milkovich dan Newman (2008), kebijakan kompensasi yang efektif harus memiliki beberapa karakteristik berikut:

1. Adil: Kompensasi harus didasarkan pada penilaian yang objektif terhadap kinerja dan tanggung jawab karyawan.
2. Kompetitif: Kompensasi harus sesuai dengan standar industri untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas.
3. Kinerja: Kompensasi harus terkait dengan kinerja karyawan untuk mendorong produktivitas dan kontribusi yang lebih baik.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir melibatkan proses pembelajaran dan pertumbuhan yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuannya. Pengembangan karir dapat dilakukan melalui pelatihan, mentoring, coaching, dan peluang promosi. Greenhaus, Callanan, dan Godshalk (2010) menyatakan bahwa pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi dan mengurangi tingkat turnover. Menurut Cascio (2006), retensi karyawan mencakup segala upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan karyawan tetap berada dalam organisasi untuk jangka waktu yang lama. Tujuannya adalah untuk mempertahankan karyawan yang berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi dan mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

Generasi Z

Generasi Z terdiri dari individu yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an. Mereka merupakan generasi pertama yang tumbuh dengan teknologi digital sejak

usia dini. Menurut Twenge (2017), Generasi Z sangat terbiasa dengan teknologi, informasi yang cepat, dan media sosial. Mereka dikenal sebagai digital natives yang mahir dalam menggunakan perangkat elektronik dan internet.

Beberapa karakteristik utama Generasi Z adalah:

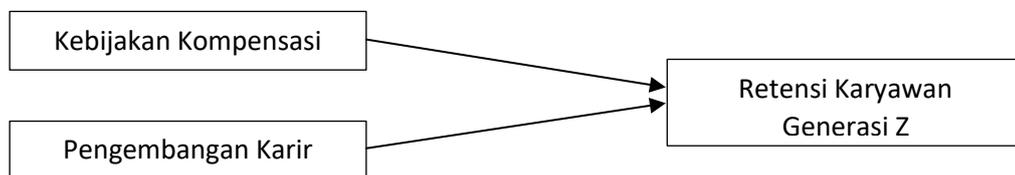
- Teknologi-savvy: Generasi Z sangat terampil dalam menggunakan teknologi dan mengandalkan perangkat digital untuk berbagai aspek kehidupan.
- Mandiri dan inovatif: Mereka cenderung memiliki inisiatif tinggi dan mencari cara baru untuk menyelesaikan masalah.
- Pencari makna: Generasi Z mencari pekerjaan yang bermakna dan memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat.
- Fleksibel dan adaptif: Mereka menghargai fleksibilitas dalam pekerjaan dan mampu beradaptasi dengan perubahan cepat.
- Work-life balance: Menurut Twenge (2017), Generasi Z sangat menghargai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kebijakan kompensasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan generasi Z. Fokus utama penelitian adalah pada kebijakan kompensasi dan pengembangan karir sebagai variabel independen, serta retensi karyawan sebagai variabel dependen.

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan survei untuk menguji pengaruh kebijakan kompensasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan generasi Z.

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber : Peneliti

Populasi penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai perusahaan di Indonesia. Sampel diambil dengan menggunakan teknik purposive sampling, di mana responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu, seperti usia dan masa kerja. Sampel penelitian terdiri dari 257 responden yang dipilih secara acak dari populasi tersebut. Kriteria inklusi untuk responden adalah sebagai berikut: (1) merupakan bagian dari Generasi Z (lahir antara tahun 1997 hingga awal 2012), (2) telah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan tempat bekerja saat ini, dan (3) bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini dengan memberikan tanggapan yang jujur dan terbuka.

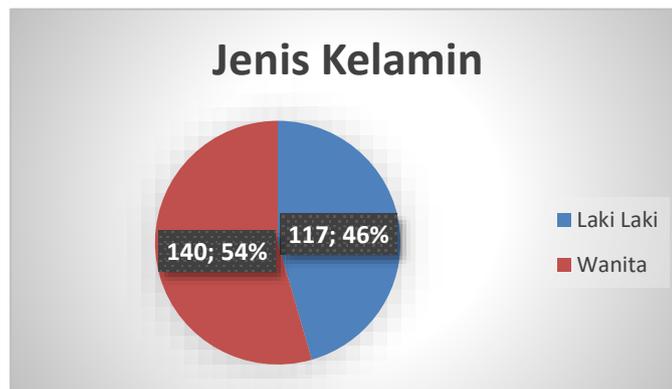
Data yang diperoleh dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan software statistik (SPSS). Model regresi yang digunakan adalah:

$$\text{Retensi Karyawan} = \beta_0 + \beta_1 \text{Kebijakan Kompensasi} + \beta_2 \text{Pengembangan Karir} + \epsilon$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

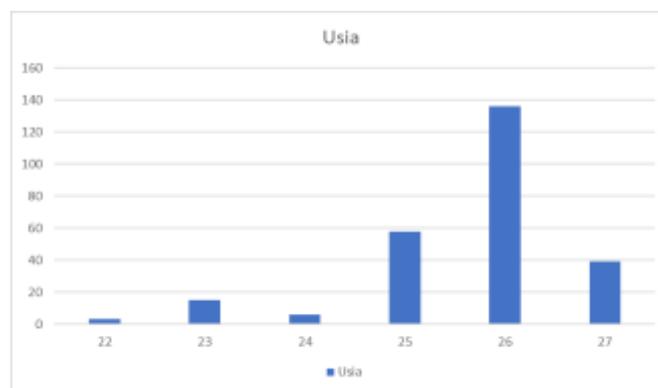
Subjek penelitian adalah generasi Z sebanyak 257 orang. Berdasarkan data mengenai subjek yang diperoleh selama penelitian maka dapat diketahui deskripsi subjek penelitian. Deskripsi subjek penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, jenjang pendidikan, dan lama bekerja pada data berikut:

Gambar 2. Jenis Kelamin dan Sampel Penelitian



Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 257 responden dengan pembagian 140 responden (54 %) berjenis kelamin perempuan dan 117 orang (46%) berjenis kelamin laki-laki.

Gambar 3. Usia Sampel Penelitian



Sampel yang digunakan berusia 22 tahun terdiri dari 3 responden, 15 orang berusia 23 tahun, 6 responden berusia 24 tahun, 58 responden berusia 25 tahun, 136 responden berusia 26 tahun, dan 39 responden berusia 27 tahun.

Jenjang pendidikan terdiri dari Diploma 3 sebanyak 85 orang responden (85,33%), Strata 1 sebanyak 160 orang responden (160,62%), dan Strata 2 sebanyak 12 orang responden (12,5%).

Gambar 4. Usia Sampel Penelitian



Hasil Penelitian

Hasil analisis regresi linier berganda disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

| Variabel Independen | Koefisien β | Std. Error | t-Value | p-Value |
|----------------------|-------------------|------------|---------|---------|
| (Konstanta) | 1.20 | 0.25 | 4.80 | < 0.001 |
| Kebijakan Kompensasi | 0.35 | 0.10 | 3.50 | < 0.01 |
| Pengembangan Karir | 0.42 | 0.12 | 3.50 | < 0.01 |

Sumber: Output SPSS

Tabel 2. Statistik Model

| Statistik Model | Nilai |
|--------------------|---------|
| Jumlah Sampel | 257 |
| R-Squared | 0.60 |
| Adjusted R-Squared | 0.58 |
| F-Value | 52.30 |
| p-Value (F-test) | < 0.001 |

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan data pada Tabel 1, tampak bahwa pengaruh kebijakan kompensasi dengan koefisien β sebesar 0.35 dengan p-value < 0.01 menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z. Pada variabel pengembangan karir memiliki koefisien β sebesar 0.42 dengan p-value < 0.01 menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z. Pada tabel 2, tabel hasil analisis model menunjukkan bahwa nilai R sebesar 0.58 menunjukkan bahwa model ini mampu menjelaskan 58% variasi dalam retensi karyawan Generasi Z. Ini menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi dan pengembangan karir secara bersama-sama merupakan faktor penting yang mempengaruhi retensi karyawan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z ($\beta = 0.35$, $p < 0.01$). Temuan ini konsisten dengan teori keadilan distributif yang dikemukakan oleh Adams (1965), yang menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam distribusi imbalan mempengaruhi kepuasan dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Penelitian oleh Smith et al. (2018) juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi yang adil dan kompetitif meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Kebijakan kompensasi yang adil tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga berbagai insentif seperti bonus, tunjangan kesehatan, dan program pensiun. Kebijakan yang transparan dan adil dalam distribusi kompensasi memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan retensi.

Pengembangan karir menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z ($\beta = 0.42$, $p < 0.01$). Temuan ini sejalan dengan teori pengharapan dari Vroom (1964), yang menyatakan bahwa karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan, seperti kemajuan karir dan pengembangan profesional. Penelitian oleh Jones dan Brown (2017) juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang jelas dan terstruktur meningkatkan retensi karyawan muda. Karyawan Generasi Z cenderung mencari peluang untuk belajar dan berkembang, dan perusahaan yang menyediakan jalur karir yang jelas dan program pengembangan yang relevan lebih mungkin untuk mempertahankan talenta muda ini.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengidentifikasi kebijakan kompensasi dan pengembangan karir sebagai faktor utama yang mempengaruhi retensi karyawan Generasi Z di Indonesia. Analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi yang adil dan kompetitif serta pengembangan karir yang jelas dan terstruktur memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keinginan karyawan Generasi Z untuk tetap bekerja di perusahaan. Temuan ini sejalan dengan teori-teori manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya penghargaan yang tepat dan peluang pengembangan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan Indonesia dalam merancang strategi yang efektif untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan Generasi Z. Langkah-langkah ini tidak hanya mendukung pertumbuhan organisasi secara jangka panjang tetapi juga memperkuat kapasitas untuk bersaing dalam pasar kerja yang semakin kompetitif dan dinamis terutama di dunia digital yang makin dominan. Sehingga untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi yang lebih mendalam mengenai dampak integrasi teknologi dalam kebijakan sumber daya manusia terhadap retensi karyawan Generasi Z di lingkungan kerja digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Andriani, Y. (2022). Pengaruh Program Pengembangan Karir terhadap Retensi Guru Muda di Sektor Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Pengembangan Karir*. 18(4), 345-360.
- Badan Pusat Statistik Indonesia. (2021). *Statistik Indonesia 2021*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management*. Sage.
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Lestari, R. (2020). Dampak Kebijakan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan di Industri Manufaktur. *Jurnal Industri dan Manajemen*. 28(1), 89-101.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation*. McGraw-Hill/Irwin.
- Putri, A. (2019). Pengembangan Karir dan Retensi Karyawan di Perusahaan Teknologi di Indonesia. *Jurnal Teknologi dan Manajemen*. 22(3), 211-225.
- Rahman, A., & Utami, D. (2020). Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Retensi Tenaga Medis di Sektor Kesehatan. *Jurnal Kesehatan Indonesia*. 29(2), 144-159.
- Rahmawati, F. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan pada Perusahaan Startup di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 37(2), 199-213.
- Sari, P., & Widodo, S. (2021). Pengaruh Kebijakan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan di Sektor Perbankan Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*. 35(2), 123-135.
- Setiawan, I. (2020). *Pengaruh Kebijakan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan*. Jakarta: Penerbit Indonesia.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood*. New York: Atria Books.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wijaya, H. (2017). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan di Industri Perhotelan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 33(1), 75-87.