

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Saat ini tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi adalah mempertahankan karyawan potensial, terutama karyawan dari generasi milenial dan generasi Z yang memiliki kecenderungan turnover tinggi akibat ekspektasi terhadap fleksibilitas dan pengembangan karier yang berkelanjutan. Hasil survei global Deloitte (2025:8) menunjukkan bahwa Sebagian besar karyawan milenial dan Gen Z cenderung meninggalkan organisasi apabila karyawan merasa tidak memperoleh kesempatan berkembang atau jika lingkungan kerja tidak sejalan dengan nilai dan tujuan pribadi karyawan. Menurut BPS (2025:7) berdasarkan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2009, pemuda Indonesia berusia 16-30 tahun, sehingga pada tahun 2025 mencapai 66,83 juta jiwa atau sekitar 23,5% dari total penduduk yang termasuk dalam pemuda yang lahir pada tahun 1993-2007, termasuk ke dalam generasi Gen Z dan Milenial. Generasi ini termasuk dalam usia produktif yang dapat menjadi peluang untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi.

Menurut Salsabila (2023:1) dari data survei *Pricewaterhuse Coopers International* (PwC) pada Juni 2023 bahwa 75% pekerja di Indonesia terutama pada generasi milenial lebih memilih bekerja secara fleksibel. Sejalan dengan fenomena di wilayah Asia Pasifik, yang dimana sekitar 30% pekerja, terutama dari generasi milenial dan generasi Z, berencana untuk meninggalkan tempat kerja dalam dua belas bulan ke depan, dengan fleksibilitas sebagai alasan utama, baik dari segi waktu maupun lokasi, sebagai bentuk perubahan gaya hidup dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional.

Pemahaman akan pengelolaan sumber daya manusia saat ini bagi generasi milenial tentu perlu dipahami oleh organisasi. Menurut Pratiwi (2021:1), masyarakat generasi Y sangat tertarik pada kemampuan beradaptasi, utilitas, dan kepedulian. Selain itu, para generasi milenial juga sangat mengharapkan pimpinan karyawan bisa menjadi tutor, bukan sekedar menjadi supervisor semata (Pratiwi, 2021:1). Adanya karakteristik dari generasi milenial yang cenderung berpindah-pindah tempat kerja

dalam kurun waktu yang cukup cepat memunculkan tantangan bagi organisasi. Hal ini tentunya akan menimbulkan tantangan bagi perusahaan dalam mengelola retensi karyawannya.

Retensi karyawan merupakan suatu istilah yang digunakan dalam manajemen bisnis yang menggambarkan upaya suatu perusahaan dalam mempertahankan karyawannya saat ini (Krishnamoorthy & Aisha, 2022:1334). Menurut Mathis & Jackson (2019:126), mempertahankan karyawan potensial merupakan hal yang krusial bagi stabilitas organisasi, karena perputaran karyawan (*turnover*) yang tinggi tidak hanya menimbulkan biaya finansial yang besar untuk rekrutmen dan pelatihan ulang, tetapi juga dapat menurunkan produktivitas, mengikis moral kerja karyawan yang tinggal, serta hilangnya pengetahuan organisasional (*intellectual capital*) yang berharga. Tekanan pekerjaan yang berlebihan, *burnout*, dan kurangnya waktu untuk kehidupan pribadi telah menjadi isu krusial yang dapat memengaruhi produktivitas dan mengakibatkan karyawan akan mengundurkan diri (Muhammad et al., 2025:21). Menurut hasil survei global yang dilakukan oleh Deloitte (2025:10), sekitar 46% karyawan milenial dan generasi Z berencana meninggalkan perusahaannya dalam dua tahun ke depan, yang menunjukkan tantangan besar bagi organisasi dalam mempertahankan karyawan potensialnya.

Untuk mengetahui bagaimana kondisi yang sebenarnya, maka peneliti melakukan observasi untuk mengetahui permasalahan apa yang paling memengaruhi retensi karyawan pada generasi milenial dengan penyebaran prasurvei mengacu pada indikator retensi karyawan (Mathis & Jackson, 2019:128) kepada generasi milenial. Prasurvei dilakukan kepada 60 responden dengan hasil 35% generasi Z, 56,7% generasi Y atau milenial dan 8,3% generasi X. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1.1
Hasil Prasurvei mengenai Retensi Karyawan pada Generasi Milenial

| No | Pernyataan | Ya | Tidak |
|--------|--|--------------|-------|
| 1 | Visi perusahaan mencerminkan kualitas perencanaan masa depan yang baik bagi karyawan. | 38,3% | 61,7% |
| 2 | Perusahaan memberikan karyawan kesempatan dan peluang untuk mengembangkan kariernya dan mendapatkan promosi jabatan. | 36,7% | 63,3% |
| 3 | Perusahaan memberikan penghargaan atas prestasi dan masa kerja karyawan (promosi jabatan atau kesempatan pengembangan diri). | 38,3% | 61,7% |
| 4 | Saya merasa perencanaan dan pengaturan tugas di perusahaan saat ini sudah jelas. | 35% | 65% |
| 5 | Perusahaan menciptakan lingkungan yang mendukung hubungan baik antarkaryawan. | 46,7% | 53,3% |
| Jumlah | | 60 Responden | |

Sumber: Hasil Pra Survei Retensi Karyawan, 2024.

Berdasarkan hasil prasurvei pada tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa adanya permasalahan pada retensi karyawan terhadap generasi milenial. Dapat dilihat dari hasil prasurvei 61,7% dari 60 responden bahwa visi perusahaan tidak mencerminkan kualitas perencanaan masa depan yang baik bagi karyawan. Kemudian 63,3% dari 60 responden tidak dapat memberikan karyawan kesempatan dan peluang untuk mengembangkan kariernya dan mendapatkan promosi jabatan. Lalu 61,7% dari 60 responden tidak mampu memberikan penghargaan atas prestasi dan masa kerja karyawan. Selanjutnya 65% dari 60 responden tidak merasa perencanaan dan pengaturan tugas di perusahaan sudah jelas. Dan 53,3% dari 60 responden kurangnya perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung hubungan baik antarkaryawan.

Data dari Work Insitute (2025:10) 76,3% alasan mengapa karyawan meninggalkan perusahaan dapat dicegah jika perusahaan memiliki strategi retensi yang efektif, seperti lingkungan kerja yang positif dan pengembangan karier yang berkelanjutan. Selain itu, data dari LinkedIn (2023:22) 93% perusahaan mengkhawatirkan kemungkinan karyawannya dapat kapan saja mengundurkan diri dari perusahaannya. Hal ini dapat memicu kesadaran yang semakin tinggi akan

pentingnya mempertahankan karyawan terbaik dalam perusahaan. Menurut Amalia et al. (2025:193) Retensi karyawan terikat erat dengan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan talenta berbakat dan berpengalaman agar tidak mengundurkan diri. Retensi karyawan berhubungan erat terhadap pengunduran diri karyawan. Sehingga jika perusahaan akan memajemen pekerjaanya secara bijak maka potensi pengunduran diri dari pekerjaanya akan sedikit. Retensi karyawan terjadi karena berbagai faktor di lingkungan kerjanya serta rasa puas terhadap pekerjaanya (Seran et al., 2018:46).

Salah satu faktor yang memengaruhi retensi karyawan adalah lingkungan kerja yang mendukung (Melisa et al., 2025:2). Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2018:183). Menurut Sedarmayanti (2017:25), lingkungan kerja dibedakan menjadi dua jenis diantaranya lingkungan kerja fisik seperti lingkungan tempat kerja dan lingkungan kerja nonfisik seperti suasana kerja dalam suatu perusahaan. Perusahaan juga menekankan pada lingkungan kerja karena menciptakan suatu lingkungan kerja yang baik dapat berpengaruh pada kinerja karyawan baik lingkungan kerja fisik maupun nonfisik (Ismoyo, 2023:56). Untuk mengetahui bagaimana kondisi yang sebenarnya mengenai lingkungan kerja pada generasi milenial peneliti melakukan observasi dengan penyebaran prasurvei mengacu pada indikator lingkungan kerja (Nitisemito, 2018:159) kepada generasi milenial. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1.2
Hasil Prasurvei mengenai Lingkungan Kerja pada Generasi Milenial

| No | Pernyataan | Ya | Tidak |
|----|--|-------|-------|
| 1 | Suasana di tempat kerja dapat memberikan kenyamanan dan mendukung produktivitas dalam bekerja. | 48,3% | 51,7% |
| 2 | Saya dapat bekerja sama dan bersosialisasi dengan sesama rekan kerja. | 56,7% | 43,3% |
| 3 | Saya memiliki hubungan baik dan harmonis dengan atasan di tempat kerja. | 53,3% | 46,7% |

| No | Pernyataan | Ya | Tidak |
|--------|---|--------------|-------|
| 4 | Atasan saya memberikan apresiasi terhadap hasil kerja yang baik. | 36,7% | 63,3% |
| 5 | Sarana dan prasarana sudah cukup memadai dan mendukung pekerjaan saya di perusahaan saat ini. | 35% | 65% |
| Jumlah | | 60 Responden | |

Sumber: Hasil Pra Survei Lingkungan Kerja, 2024.

Berdasarkan hasil prasurevei pada tabel 1.2 dapat disimpulkan adanya permasalahan pada lingkungan kerja terhadap generasi milenial. Dapat dilihat dari hasil prasurevei 51,7% dari 60 responden tidak merasakan suasana kenyamanan di tempat kerja dan tidak dapat mendukung produktivitas dalam bekerja. Kemudian 43,3% dari 60 responden sedikit meningkat adanya kerjasama dan sosialisasi terhadap rekan kerja, lalu 46,7% dari 60 responden kurang memiliki hubungan baik dan harmonis terhadap atasan di tempat kerja. Selanjutnya 63,3% dari 60 responden bahwa atasan tidak memberikan apresiasi terhadap hasil kerja karyawan. Dan 65% dari 60 responden sarana dan prasarana di perusahaan tidak cukup memadai dan tidak dapat mendukung pekerjaan karyawan.

Hal ini didukung oleh penelitian Nurohmah (2024:778), adanya hubungan yang positif antara lingkungan kerja dengan retensi karyawan pada PT. Glostar Indonesia. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ishak & Pratama (2021:19) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Sedangkan penelitian Frimayasa (2021:14) menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Faktor lainnya yang dapat memengaruhi retensi karyawan adalah pengembangan karier (McAleavy et al., 2021:4). Menurut Pratanti (2025:138) pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Menurut Rivai (2018: 274-279) hal yang berkaitan dengan pengembangan karier seorang karyawan yaitu prestasi kerja, pengenalan, jaringan kerja, pengunduran diri, kesetiaan terhadap organisasi, pembimbing dan sponsor, bawahan yang mempunyai peranan kunci, peluang untuk tumbuh, pengalaman. Untuk mengetahui bagaimana kondisi yang sebenarnya mengenai

pengembangan karier pada generasi milenial peneliti melakukan observasi dengan penyebaran prasurvei mengacu pada indikator pengembangan karier (Rivai, 2018: :44-45) kepada generasi milenial. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1.3
Hasil Prasurvei mengenai Pengembangan Karier pada Generasi Milenial

| No | Pernyataan | Ya | Tidak |
|--------|--|--------------|-------|
| 1 | Saya mendapatkan penghargaan atau apresiasi atas pencapaian selama bekerja di perusahaan saat ini. | 30% | 70% |
| 2 | Saya selalu meningkatkan kompetensi sesuai dengan perkembangan perusahaan dan teknologi saat ini. | 53,3% | 46,7% |
| 3 | Saya berkesempatan untuk membangun hubungan profesional dengan rekan kerja di perusahaan saat ini. | 41,7% | 58,3% |
| 4 | Saya merasa ada kesempatan untuk mengembangkan diri di perusahaan saat ini. | 33,3% | 66,7% |
| 5 | Saya merasa pimpinan telah memberikan arahan dan nasihat untuk pengembangan karier saat ini. | 36,7% | 63,3% |
| Jumlah | | 60 Responden | |

Sumber: Hasil Pra Survei Pengembangan Karier, 2024.

Berdasarkan hasil prasurvei pada tabel 1.3 dapat dilihat bahwa adanya permasalahan pada pengembangan karier terhadap generasi milenial. Dapat dilihat dari hasil prasurvei 70% dari 60 responden tidak mendapatkan penghargaan atau apresiasi atas pencapaiannya selama bekerja di perusahaan tersebut. Kemudian 46,7% dari 60 responden kurangnya meningkatkan kompetensi yang sesuai dengan perkembangan perusahaan dan teknologi saat ini. Kemudian 58,3% dari 60 responden tidak berkesempatan untuk membangun hubungan profesional dengan rekan kerja di perusahaan tersebut. Selanjutnya 66,7% dari 60 responden tidak merasa ada kesempatan untuk mengembangkan diri di perusahaan, dan 63,3% dari 60 responden tidak merasa pimpinan telah memberikan arahan dan nasihat untuk pengembangan karier karyawan.

Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Rahmat et al. (2024:762), pengembangan karier dapat memengaruhi secara positif terhadap retensi karyawan Pada Perumda Air Minum Tirta Latimojong (Pamtl) Kabupaten Luwu hasil penelitian yang dilakukan oleh Ginting & Meilani (2022:11550) pengembangan karier berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Sedangkan penelitian Al-sharafi et al. (2018:427) dan Frimayasa (2021:13) menyatakan bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan. Artinya pengembangan karier yang di dapat karyawan tidak dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan di perusahaan tersebut.

Selain faktor lingkungan kerja dan pengembangan karier, kompensasi juga dapat memengaruhi retensi karyawan pada suatu organisasi (Ferrara & Giua, 2022:5). Kompensasi merupakan suatu pendapatan berupa barang, uang dan lain sebagainya yang akan didapat oleh karyawan sebagai suatu imbalan (Hasibuan, 2020:118). Menurut Zainuddin et al. (2023:37), kompensasi merupakan hal penting bagi karyawan, karena kompensasi merupakan bentuk nilai yang diterima oleh karyawan atas kinerjanya. Untuk mengetahui bagaimana kondisi yang sebenarnya mengenai kompensasi pada generasi milenial peneliti melakukan observasi dengan penyebaran prasurvei mengacu pada indikator kompensasi (Afandi, 2018:194) kepada generasi milenial. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1.4
Hasil Prasurvei mengenai Kompensasi pada Generasi Milenial

| No | Pernyataan | Ya | Tidak |
|--------|--|--------------|-------|
| 1 | Gaji yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan beban kerja yang dapat. | 36,7% | 63,3% |
| 2 | Pemberian insentif pada karyawan yang berprestasi dapat membuat saya bertahan di perusahaan saat ini. | 46,7% | 53,3% |
| 3 | Perusahaan memberikan jaminan pensiun kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya selama bekerja | 41,7% | 58,3% |
| 4 | Fasilitas yang disediakan perusahaan (seperti kendaraan operasional atau peralatan kerja) dapat membantu pekerjaan dan tugas yang saya kerjakan. | 45% | 55% |
| Jumlah | | 60 Responden | |

Sumber: Hasil Pra Survei Kompensasi, 2024.

Berdasarkan hasil prasurvei pada tabel 1.3 dapat dilihat bahwa adanya permasalahan pada kompensasi terhadap generasi milenial. Dapat dilihat dari hasil prasurvei 63,3% dari 60 responden tidak menerima gaji yang sesuai dengan beban kerja karyawan. Kemudian 53,3% dari 60 responden tidak merasa dengan adanya pemberian insentif pada karyawan yang berprestasi dapat membuat karyawan bertahan di perusahaan tersebut. Selanjutnya 58,3% dari 60 responden bahwa perusahaan tidak memberikan jaminan pensiun kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya selama bekerja. Dan 55% dari 60 responden tidak menikmati fasilitas yang disediakan perusahaan, karena tidak dapat membantu pekerjaan yang karyawan kerjakan. Menurut Sumarto (2009:42), semakin menarik faktor kompensasi maka akan semakin mengurangi niat karyawan untuk keluar dari organisasi sehingga retensi tetap terjaga. Sebaliknya semakin rendah tingkat kompensasi yang diterima maka semakin mendorong karyawan untuk keluar dari organisasi sehingga retensi menjadi menurun.

Oleh karena itu, kompensasi yang baik akan meningkatkan retensi karyawan dalam perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian Rahmat et al. (2024:736), menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan Perumda Air Minum Tirta latimojong (PAMTL) Kabupaten Luwu. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mardhani & Dewi (2022:166), kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Sedangkan penelitian Chen et al. (2023:10), menemukan hasil bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Penelitian ini difokuskan untuk perusahaan yang ingin mempertahankan generasi milenial supaya tidak keluar dari perusahaannya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan retensi karyawan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan karier dan keseimbangan kehidupan kerja, serta memahami kebutuhan dan preferensi karyawan dan menyediakan kompensasi yang kompetitif. Lingkungan kerja yang positif, peluang pengembangan karier yang jelas, dan kompensasi yang memadai sangat berpengaruh terhadap retensi karyawan generasi milenial. Dari hasil uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul

“Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengembangan Karier, dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan pada Generasi Milenial”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka terdapat beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada generasi milenial?
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada generasi milenial?
3. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada generasi milenial?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun penelitian yang di lakukan ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan pada generasi milenial.
2. Mengetahui pengaruh pengembangan karier berpengaruh terhadap retensi karyawan pada generasi milenial.
3. Mengetahui pengaruh kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan pada generasi milenial.

Hasil penelitian ini berharap mampu memberikan manfaat dari penelitian ini diantaranya yaitu:

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi untuk mengetahui sejauh mana Lingkungan Kerja, Pengembangan Karier dan Kompensasi dapat memengaruhi Retensi Karyawan pada generasi milenial.

2. Manfaat Akademis

Hasil dari studi yang dilaksanakan diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan serta referensi untuk peneliti berikutnya yang ingin melaksanakan riset atau kajian lebih mendalam mengenai lingkungan kerja, pengembangan karier, kompensasi dan retensi karyawan.

1.4 Ruang Lingkup atau Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini lebih fokus dan terarah dalam menjawab rumusan masalah serta tujuan peneliti. Maka peneliti membatasi ruang lingkup masalah yaitu sebagai berikut:

1. Objek yang diteliti adalah karyawan generasi milenial di Indonesia.
2. Waktu studi mulai dilaksanakan pada bulan Juni 2024 sampai selesai.
3. Ruang lingkup masalah pada penelitian ini yang difokuskan mengenai lingkungan kerja, pengembangan karier, kompensasi terhadap retensi karyawan pada pekerja generasi milenial.

1.5 Sistematika Pelaporan

Sistematika skripsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab pendahuluan ini meliputi latar belakang masalah dalam penelitian, perumusan masalah dalam penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup atau pembatasan masalah serta sistematika pelaporan dalam penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua ini didalamnya mengemukakan serta menjelaskan tentang hal-hal yang mendasari penelitian ini yang terdiri dari teori teori ilmu pengetahuan yang ada hubungannya dengan permasalahan dalam penelitian ini, hasil-hasil penelitian terdahulu serta penelitian yang memberikan gambaran yang akan diteliti.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tentang jenis dan pendekatan penelitian, sumber data, populasi dan sampel, tata variabel penelitian, teknik pengumpulan data, prosedur pengumpulan data dan metode analisis data. Metode penelitian yang digunakan disesuaikan dengan paradigma penelitian yang dianut, yaitu penelitian kuantitatif.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan deskripsi data dari hasil penelitian yang terdiri dari: hasil penelitian, deskripsi data responden, deskripsi data variabel lingkungan kerja, deskripsi data variabel pengembangan karier, deskripsi data variabel kompensasi, deskripsi data variabel retensi karyawan, dan deskripsi hasil uji statistik serta pembahasan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, pengembangan karier, kompensasi terhadap retensi karyawan pada pekerja generasi milenial saat ini di Indonesia.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir dalam penyusunan skripsi yang berisi simpulan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan lingkungan kerja, pengembangan karier, kompensasi terhadap retensi karyawan pada pekerja generasi milenial, serta saran-saran yang sekiranya dapat diterima dan bermanfaat bagi perusahaan di Indonesia.