

**GEN Z DAN TANTANGAN RETENSI DI DUNIA KERJA: ANALISIS
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP
INTENTION TO STAY MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PEKERJA
GENERASI Z DI KOTA SURAKARTA**

Dedek Widya Putri Azzahra¹

ddekwp@gmail.com¹

Riska Fii Ahsani²

riskafii@gmail.com²

^{1,2}Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

The high job mobility of the younger generation presents a challenge in employee retention, making understanding the factors influencing intention to stay crucial. This research method was quantitative and used primary data. The sampling technique used purposive sampling, resulting in a maximum sample size of 189 respondents using the Hair formula, 10 times the number of indicators. Data processing used PLS-SEM. The results show that organizational culture and compensation influence the job satisfaction of Generation Z workers in Surakarta City, with a positive and significant effect. However, organizational culture has a negative but insignificant effect on intention to stay. Job satisfaction acts as a full mediator between organizational culture and intention to stay, as well as a partial mediator between compensation and intention to stay. These findings indicate that job satisfaction is a key factor in increasing the intention to stay of Generation Z workers. Therefore, companies in Surakarta City need to improve job satisfaction by implementing an organizational culture that has a real impact and a fair and transparent compensation system to increase the intention to stay of Generation Z workers.

Keywords: *Organizational Culture, Compensation, Job Satisfaction, Intention To Stay, Generation Z.*

ABSTRAK

Tingginya mobilitas kerja Generasi muda menjadi tantangan dalam mempertahankan karyawan, menjadikan pemahaman faktor-faktor yang mempengaruhi niat bertahan sangat penting. Metode penelitian ini adalah kuantitatif dan menggunakan data primer. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dan didapatkan sampel maksimum 189 responden menggunakan rumus hair, 10 x jumlah indikator. Olah data menggunakan PLS-

SEM. Hasil menunjukkan Budaya organisasi dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja pekerja Generasi Z di Kota Surakarta, dengan pengaruh positif dan signifikan. Namun, budaya organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap intention to stay. Kepuasan kerja bertindak sebagai mediator penuh antara budaya organisasi dan intention to stay, serta sebagai mediator parsial antara kompensasi dan intention to stay. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah faktor kunci dalam meningkatkan niat bertahan pekerja Generasi Z. Oleh karena itu, perusahaan di Kota Surakarta perlu meningkatkan kepuasan kerja melalui penerapan budaya organisasi yang berdampak nyata serta sistem kompensasi yang adil dan transparan guna meningkatkan *intention to stay* pekerja Generasi Z.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Intention To Stay, Generasi Z.

PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan kerja yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk mampu mengelola sekaligus mempertahankan sumber daya manusia yang unggul (Hasanah dan Sandiasih, 2024). Tantangan yang saat ini dihadapi oleh banyak organisasi adalah meningkatnya mobilitas tenaga kerja, terutama di kalangan Generasi Z. Generasi ini dikenal memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan, tetapi juga cenderung lebih mudah berpindah pekerjaan apabila kondisi dan lingkungan kerja tidak sesuai dengan harapan mereka (Dea & Abrian, 2024). Kondisi tersebut membuat organisasi perlu memahami berbagai faktor yang memengaruhi karyawan agar tetap bertahan di dalam organisasi, yang dikenal sebagai intention to stay.

Intention to stay menggambarkan keinginan individu dalam mempertahankan pekerjaannya dalam suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu (Tett & Meyer, 1993). Tingkat intention to stay yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman, memiliki kepuasan terhadap pekerjaan, serta menunjukkan komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya keinginan untuk bertahan dapat menjadi indikasi adanya permasalahan dalam lingkungan kerja yang berpotensi meningkatkan tingkat turnover (Siwi & Ahsani, 2024). Tingkat turnover yang tinggi dapat merugikan organisasi, seperti meningkatnya biaya yang dikeluarkan untuk proses rekrutmen dan pelatihan (Anton & Rilfa, 2022).

Faktor yang dapat mempengaruhi intention to stay salah satunya yaitu Budaya

Organisasi merupakan nilai, norma dan keyakinan yang diterima sebagai pedoman dalam berperilaku di lingkungan kerja (Robbins & Coulter, 2018). Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memperkuat rasa kepemilikan terhadap organisasi, serta meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Schein, 2010). Ketika nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai pribadi karyawan, maka kecenderungan untuk tetap bekerja dalam organisasi akan semakin meningkat (Robbins & Judge, 2017).

Kompensasi turut berperan penting dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan. Kompensasi merupakan imbalan yang diperoleh karyawan atas kinerja mereka dari organisasi. Kompensasi meliputi kompensasi finansial seperti gaji dan insentif, tetapi juga kompensasi nonfinansial seperti tunjangan, akses ke fasilitas kerja, dan bentuk penghargaan lain yang dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan (Mondy dan Martocchio, 2023). Sistem kompensasi yang seimbang dapat meningkatkan loyalitas, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat kinerja lebih baik, dan komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan dalam pekerjaan dapat mendorong karyawan mencari pilihan pekerjaan lain yang dianggap lebih memenuhi kebutuhan dan ekspektasi mereka (Milkovich & Newman, 2020).

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory (SET) sebagai landasan teoritis yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi adalah pertukaran yang saling menguntungkan (Blau, 1964). Budaya organisasi dan kompensasi dianggap sebagai dukungan dari organisasi yang dapat berdampak pada tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga dapat memicu peningkatan intention to stay karyawan di dalam organisasi dan berfungsi sebagai variabel mediasi. Ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, dan perlakuan yang adil kepada karyawan, karyawan akan menanggapi dengan perilaku positif seperti meningkatkan loyalitas, komitmen, serta keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi (Hom *et al.*, 2017). Dengan cara ini, pilihan karyawan untuk bertahan dapat dipahami sebagai bentuk respons timbal balik atas manfaat yang mereka peroleh dari organisasi. Budaya organisasi dan kompensasi dianggap sebagai bentuk dukungan dari organisasi yang dapat berdampak pada tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga dapat memicu peningkatan intention to stay karyawan di dalam organisasi (Schein, 2010).

Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong keinginan karyawan untuk bertahan dalam beberapa penelitian sebelumnya (Robbins & Judge, 2017). Selain itu, terbukti bahwa tingkat kompensasi yang adil dan kompetitif memengaruhi tingkat kepuasan dan retensi karyawan (Sari & Handoko, 2023;

Azzuhairi, 2022). Namun demikian, beberapa penelitian menemukan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat terjadi melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja (Fahri, 2024). Fokus penelitian ini yaitu pekerja Generasi Z di Kota Surakarta. Generasi ini mulai mendominasi pasar tenaga kerja dan memiliki ekspektasi kerja yang tinggi. Mereka lebih mengutamakan lingkungan kerja yang positif, kesempatan pengembangan diri, serta sistem kompensasi yang transparan dan adil (Twenge, 2017). Dengan demikian, memahami beberapa faktor yang memengaruhi niat bertahan pada generasi ini menjadi krusial untuk merumuskan strategi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia.

Budaya organisasi diukur melalui indikator nilai dan visi bersama, dukungan kepemimpinan, komunikasi dan keterbukaan, orientasi inovasi, serta kepedulian terhadap karyawan (Robbins dan Judge, 2019). Kompensasi diukur melalui indikator keadilan gaji, kecukupan kompensasi, transparansi sistem kompensasi, dan kompensasi nonfinansial (Simamora, 2015). Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, lingkungan perusahaan, gaji dan tunjangan, relasi dengan atasan, serta relasi dengan rekan kerja merupakan indikator untuk mengukur kepuasan kerja (Afandi, 2021). Sementara itu, intention to stay diukur melalui niat untuk tetap bekerja, penolakan terhadap tawaran pekerjaan lain, keterikatan emosional terhadap organisasi, serta

orientasi karir jangka Panjang (Huang *et al.*, 2016).

METODE PENELITIAN

Metodologi kuantitatif digunakan untuk menganalisis penelitian dengan data primer dari jawaban responden (Sugiyono, 2019). Populasi penelitian yaitu pekerja Generasi Z di Kota Surakarta. Teknik pengambilan sampel non-probability menggunakan pendekatan purposive sampling dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Termasuk dalam kategori Generasi Z
- b. Sedang bekerja di wilayah Kota Surakarta
- c. Bersedia mengisi kuesioner penelitian

Google Form digunakan untuk menyebarkan kuesioner dan Skala Likert digunakan untuk menilai instrumen. SEM-PLS digunakan untuk olah data dengan proses analisis mencakup outer model (Uji validitas dan reliabilitas), inner model (R-Square dan Gof), Uji Hipotesis, dan Uji mediasi (Hair *et al.*, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Outer Model

a. Uji Validitas

1) Validitas Konvergen

Seluruh indikator variabel (X1), (X2), (M), dan (Y) memiliki nilai outer loading lebih dari 0,50. Dengan demikian, semua indikator dinilai memenuhi kriteria.

Tabel
Validitas Konvergen

	X1	Y	M	X2
M.1			0.830	
M.2			0.761	
M.3			0.844	
M.4			0.778	
M.5			0.584	
X1.1	0.705			
X1.2	0.726			
X1.3	0.660			
X1.4	0.786			
X1.5	0.809			
X2.1				0.857
X2.2				0.757
X2.3				0.802
X2.4				0.830
Y.1		0.817		
Y.2		0.800		
Y.3		0.716		
Y.4		0.871		

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

2) Validitas Diskriminan

Semua konstruk dalam penelitian ini memenuhi validitas diskriminan karena, dibandingkan dengan konstruk lain, setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi. Hasil uji menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan untuk mewakili variabel laten dengan akurat.

Tabel
Uji Validitas Diskriminan Variabel
Budaya Organisasi (X1)

	X1	X2	M	Y
X1 1	0.705	0.555	0.519	0.368
X1 2	0.726	0.479	0.485	0.403
X1 3	0.660	0.462	0.419	0.335
X1 4	0.786	0.487	0.532	0.399
X1 5	0.809	0.590	0.627	0.472

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Tabel
Uji Validitas Diskriminan Variabel
Kompensasi (X2)

	X2	X1	M	Y
X2 1	0.857	0.560	0.618	0.604
X2 2	0.757	0.474	0.525	0.457
X2 3	0.802	0.608	0.561	0.505
X2 4	0.830	0.622	0.692	0.557

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Tabel
Uji Validitas Diskriminan Variabel
Kepuasan Kerja (M)

	(M)	(X1)	(X2)	(Y)
M 1	0.830	0.526	0.578	0.655
M 2	0.761	0.502	0.746	0.606
M 3	0.844	0.588	0.613	0.636
M 4	0.778	0.628	0.517	0.584
M 5	0.584	0.464	0.295	0.306

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Tabel
Uji Validitas Diskriminan Variabel
Intention To Stay (Y)

	(Y)	(M)	(X1)	(X2)
Y1 1	0.817	0.605	0.456	0.532
Y1 2	0.800	0.503	0.349	0.447
Y1 3	0.716	0.501	0.328	0.425
Y1 4	0.871	0.748	0.552	0.659

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

3) Average Variance Extracted (AVE)

Semua nilai AVE melebihi batas 0,50 maka konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen . Hasil pengujian menunjukkan variabel Budaya Organisasi memiliki AVE 0,547, Intention to Stay 0,645, Kepuasan Kerja 0,585, dan Kompensasi 0,660.

Tabel
Ave

<i>AVE</i>	
<u>Budaya Organisasi</u> (X1)	0.547
<i>Intention To Stay</i> (Y)	0.645
<u>Kepuasan Kerja</u> (M)	0.585
<u>Kompensasi</u> (X2)	0.660

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

b. Uji Reliabilitas

1) Cronbach's Alpha

Nilai seluruhnya melebihi 0,70 dengan hasil Budaya Organisasi memiliki nilai 0,792, Intention to Stay 0,816, Kepuasan Kerja 0,821, dan Kompensasi 0,828.

Tabel
Cronbach's Alpha

<u>Budaya Organisasi</u> (X1)	0.792
<i>Intention To Stay</i> (Y)	0.816
<u>Kepuasan Kerja</u> (M)	0.821
<u>Kompensasi</u> (X2)	0.828

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

2) Composite Reliability

Semua variabel dalam penelitian ini menunjukkan reliabilitas yang baik serta menunjukkan konsistensi internal indikator yang tinggi karena setiap variabel lebih dari 0,70

Tabel
Composite Reliability

<u>Budaya Organisasi</u> (X1)	0.857
<i>Intention To Stay</i> (Y)	0.878
<u>Kepuasan Kerja</u> (M)	0.874
<u>Kompensasi</u> (X2)	0.886

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

2. Inner Model

a. R-Square

Hasil analisis pada Kepuasan Kerja sebesar 61,9% dengan nilai R-Square 0,586 artinya budaya organisasi dan kompensasi dapat menjelaskan variasi kepuasan kerja, sedangkan 38,1% sisanya dipengaruhi variabel lain. Untuk variabel Intention to Stay adalah 0,586. Artinya Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja dapat menjelaskan variasi Intention to Stay sebesar 58,6%. Faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian memengaruhi 41,4% dan nilai tersebut termasuk dalam kategori sedang hingga tinggi (Hair et al., 2019).

Tabel
R-Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Intention To Stay</i> (Y)	0.586	0.580
<u>Kepuasan Kerja</u> (M)	0.619	0.615

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

b. Goodness of Fit

Nilai GoF dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{GoF} = \sqrt{(\text{AVE} \times \text{R}^2)}$$

Didapatkan nilai GoF sebesar 0,603. Menurut Tenenhaus (2004), nilai GoF sebesar 0,10 termasuk dalam kategori kecil, 0,25 dalam kategori sedang, dan 0,38 dalam kategori besar. Model dalam penelitian memiliki tingkat kelayakan sangat baik dengan nilai GoF sebesar 0,603.

3. Uji Hipotesis

- 1) Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien 0,365 dan p-value 0,000.
- 2) Kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,487 dan p-value 0,000.
- 3) Budaya organisasi terhadap intention to stay, dengan koefisien -0,067 dan p-value 0,409.
- 4) Kompensasi terhadap intention to stay dengan koefisien 0,250 dan p-value 0,007.
- 5) Kepuasan kerja terhadap intention to stay, dengan koefisien 0,612 dan p-value 0,000.

Tabel
Pengaruh Langsung

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P values
(X1) - (Y)	-0.067	-0.064	0.081	0.827	0.409
(X1) - (M)	0.365	0.369	0.070	5.193	0.000
(M) - (Y)	0.612	0.610	0.090	6.780	0.000
(X2) - (Y)	0.250	0.253	0.092	2.700	0.007
(X2) - (M)	0.487	0.483	0.066	7.377	0.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

4. Uji Mediasi

- 1) Budaya organisasi terhadap intention to stay melalui kepuasan kerja dengan koefisien 0,223 dan p-value 0,000.
- 2) Kompensasi terhadap intention to stay melalui kepuasan kerja dengan koefisien 0,298 dan p-value 0,000.

Tabel
Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P values
(X1) -> (M) -> (Y)	0.223	0.226	0.058	3.877	0.000
(X2) -> (M) -> (Y)	0.298	0.295	0.059	5.011	0.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

KESIMPULAN

Budaya organisasi dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja pekerja Generasi Z di Kota Surakarta, dengan pengaruh positif dan signifikan. Namun, pengaruh negatif tidak signifikan pada budaya organisasi terhadap intention to stay. Kepuasan kerja bertindak sebagai mediator penuh antara budaya organisasi dan intention to stay, serta sebagai mediator parsial antara kompensasi dan intention to stay.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanafa Publishing.
- Anton, A., & Rilfa, R. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intention to stay karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 120-128.

- Azzuhairi, A. Z. (2022). *Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap intention to stay melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan PG. Kebon Agung Kabupaten Malang*. Universitas Negeri Malang.
- Azzuhairi, A. Z., Soetjipto, B. E., & Handayati, P. (2022). The Effect Of Compensation And Work Motivation On Intention to stay Through Job satisfaction And Organizational Commitment To Employees. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 2(3), 712-729.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Dea, R. F., & Abrian, Y. (2024). *The Influence of Work-Life Balance and Job Satisfaction on Turnover Intention Among Generation Z Employees at Four Points by Sheraton Jakarta, Thamrin*. Journal of Multidimensional Management.
- Fahri, M. (2024). Peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan kompensasi dan intention to stay. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hasanah, R., & Sandiasih, K. M. (2024). "Pentingnya Kesehatan Mental" : Mengkaji Hubungan Kesehatan Mental dengan Turnover Intention pada Karyawan Generasi Milenial di Perusahaan Startup. *Psikodinamika: Jurnal Literasi Psikologi*, 4(2), 171-182. <https://doi.org/10.36636/psikodinamika.v4i2.4990>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Huang, I. C., Lin, H. C., & Chuang, C. H. (2016). Constructing factors related to worker retention. *International Journal of Manpower*, 27(5), 491-508.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2023). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, D., & Handoko, T. H. (2023). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen sumber daya manusia* (3rd ed.). STIE YKPN.
- Siwi, M. R., & Ahsani, R. F. (2024). Pengaruh work life-balance, perceived organizational support (POS), dan organizational commitment terhadap retensi karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Solo. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(1), 298–309. <https://doi.org/10.62710/7xtt6f69>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- 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*. Atria Books.