
**DISPARITAS PERSEPSI DAN REALITAS: ANALISIS DETERMINAN
RETENSI KERJA GENERASI Z SEBAGAI STRATEGI
PENINGKATAN RETENSI DI KABUPATEN
ASAHAN**

Nirda Julianda¹, Maulana Dwi Sena²
Universitas Royal
email: ¹nirdajulianda@gmail.com

Abstract: *Generation Z now dominates Indonesia's population and has great potential in supporting the growth of a technology-based economy. However, in the reality of the world of work, they are often faced with negative stigma, mismatched expectations, and the risk of low job retention. This study aims to analyze the relationship between work perceptions, work realities, and job retention of generation Z in Asahan Regency. The approach used is explanatory quantitative with the SEM-PLS 3 method, involving 110 respondents from among Gen Z who have worked. The results showed that perception has a significant effect on work reality ($\beta = 0.954$), and both perception ($\beta = 0.470$) and reality ($\beta = 0.448$) have a direct influence on job retention. These findings indicate that the alignment between Gen Z's initial expectations and the real conditions in the world of work plays an important role in their decision to stay. Therefore, strategies to improve retention need to be directed at transparent organizational communication and the creation of a work environment that suits the characteristics of this generation.*

Keywords: *Gen Z; Indonesia Emas 2045; Perception; Reality; Retentio*

Abstrak: Generasi Z kini mendominasi populasi Indonesia dan memiliki potensi besar dalam mendukung pertumbuhan ekonomi berbasis teknologi. Namun, dalam realitas dunia kerja, mereka kerap dihadapkan pada stigma negatif, ketidaksesuaian ekspektasi, dan risiko rendahnya retensi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara persepsi kerja, realitas kerja, dan retensi kerja generasi Z di Kabupaten Asahan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif eksplanatori dengan metode SEM-PLS 3, melibatkan 110 responden dari kalangan Gen Z yang telah bekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi berpengaruh signifikan terhadap realitas kerja ($\beta = 0,954$), serta baik persepsi ($\beta = 0,470$) maupun realitas ($\beta = 0,448$) memiliki pengaruh langsung terhadap retensi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa keselarasan antara harapan awal Gen Z dan kondisi nyata di dunia kerja berperan penting dalam keputusan mereka untuk bertahan. Oleh karena itu, strategi peningkatan retensi perlu diarahkan pada komunikasi organisasi yang transparan dan penciptaan lingkungan kerja yang sesuai dengan karakteristik generasi ini.

Kata Kunci: Gen Z; Indonesia Emas 2045; Persepsi; Realitas; Retensi

PENDAHULUAN

Generasi Z (individu kelahiran 1997-2012) kini mendominasi demografi Indonesia dengan populasi lebih dari 66,77 juta jiwa atau 23,47% dari total penduduk Indonesia (BPS Indonesia, 2025). Sebagai digital native, generasi ini memiliki potensi besar dalam mendukung

pembangunan ekonomi berbasis teknologi dan inovasi. Namun, dalam realitas dunia kerja, Gen Z menghadapi stigma negatif seperti rendahnya etos kerja, lemahnya keterampilan komunikasi dan ketidakmampuan menerima umpan balik (Sepekan, 2024). Berdasarkan data Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) per Februari 2024, menunjukkan bahwa

sekitar 3,6 juta Gen Z berusia 15-24 tahun berada dalam status pengangguran. Mencerminkan hampir 50% dari total pengangguran terbuka nasional (Subdit Statistik Ketenagakerjaan, 2024). Hal ini terkait dengan pandangan bahwa Gen Z sering dianggap mudah tersinggung dan memiliki rasa tidak percaya diri (Saepudin S & Oktaviani, 2023). Selain itu, Gen Z dinilai memiliki etos kerja yang lemah, kurang terampil dalam berkomunikasi, sulit menerima umpan balik, dan secara keseluruhan dianggap belum siap menghadapi tuntutan dunia kerja (Fotaleno & Batubara, 2024).

Selain tantangan dalam memperoleh pekerjaan, Gen Z juga rentan terhadap risiko pemutusan hubungan kerja (PHK). Beberapa alasan yang dikemukakan oleh perusahaan dalam melakukan PHK tersebut mencakup rendahnya motivasi kerja, kurangnya profesionalisme, dan terbatasnya keterampilan komunikasi (Fotaleno & Batubara, 2024). Selain itu, karakteristik Gen Z yang khas terkait dengan perilaku kerja seperti tidak yakin akan suatu pekerjaan jangka panjang, tidak memiliki komitmen organisasi dan keterikatan dalam suatu pekerjaan menjadi hambatan untuk *sustain* dan retensi dalam pekerjaan (Fajriyanti et al., 2023). Untuk memaksimalkan potensi dari generasi Z ini, para pemberi kerja (perusahaan) dapat mengadaptasi dan mengakomodasi preferensi kerja dari generasi Z ini, seperti menerapkan fleksibilitas kerja dan *work-life balance* (Osorio & Madero, 2024). Berdasarkan hasil *scrawling* data dari media sosial *Face Book* sejak 2 tahun terakhir, di Kabupaten Asahan, masih banyak pencari kerja Generasi Z yang kesulitan mendapatkan informasi jelas tentang lowongan pekerjaan. Hal ini terlihat dari 40% komentar yang menanyakan status lowongan dan 30% komentar yang menanyakan lokasi kerja, menunjukkan bahwa informasi rekrutmen yang tersedia masih kurang transparan dan mudah diakses. Selain itu, banyak pencari kerja yang tampak melamar tanpa memahami detail pekerjaan, yang

berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara ekspektasi mereka dengan realita dunia kerja. Permasalahan ini mengidentifikasi adanya disparitas yang signifikan antara persepsi awal Gen Z terhadap dunia kerja dan kenyataan kerja yang dihadapi. Jika tidak ditangani, hal ini dapat berdampak buruk terhadap produktivitas regional dan pencapaian target Indonesia Emas 2045. Rumusan masalah bagaimana persepsi kerja Gen Z terhadap realita dunia kerja untuk meningkatkan retensi kerja di Kabupaten Asahan.

METODE

Penelitian ini bersifat kuantitatif eksplanatori dengan menggunakan teknik Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS 3). Populasi penelitian adalah individu generasi Z (lahir tahun 1995–2010) yang bekerja di Kabupaten Asahan. Sampel diambil sebanyak 110 orang berdasarkan ketentuan minimum sampel SEM-PLS yaitu 10 kali jumlah indikator (11 indikator \times 10 = 110) (Webqual, 2020).

Instrumen yang digunakan adalah kuesioner dengan skala Likert 1–5, mencakup tiga variabel: Persepsi (X), Realitas (Z), dan Retensi (Y). Data diolah menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3. Analisis dilakukan terhadap model struktural untuk melihat hubungan antar variabel laten.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis ini menggunakan model pengukuran (*outer model*) yang digunakan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang sedang diteliti, serta untuk menilai *validitas* (ketepatan) dan *reliabilitas* (kehandalan) dari setiap variabel tersebut.

Sebuah loading factor dianggap tinggi jika komponen atau indikator memiliki korelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ditargetkan. Akan tetapi,

untuk tahapan awal dalam penelitian pengembangan, nilai loading factor antara 0,5 hingga 0,6 dianggap memadai. Ghozali dalam (Suryanto et al., 2019).

Tabel 1
Hasil Pengujian Cross Loading

	Persepsi (X)	Realitas (Z)	Retensi (Y)
X1	0,810		
X10	0,861		
X11	0,798		
X12	0,775		
X2	0,811		
X3	0,750		
X4	0,818		
X5	0,819		
X6	0,792		
X8	0,810		
X9	0,794		
Y1			
Z1		0,748	
Z2		0,778	
Z3		0,719	
Z4		0,815	
Z5		0,814	
Z6		0,791	
Z7		0,809	
Z8		0,776	

Z9		0,816	
Y1			0,736
Y10			0,765
Y11			0,778
Y12			0,705
Y2			0,706
Y3			0,722
Y4			0,787
Y6			0,756
Y7			0,801
Y8			0,794
Y9			0,712

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2025

Data diatas adalah data yang telah di lakukan eliminasi data, maka dari data diatas terlihat bahwa loading faktor untuk semua indikator konstruk > 0,70 dan telah memenuhi *Convergent Validity*. Sedangkan *Average Variance Extracted* (AVE) mencerminkan sejauh mana varian yang dapat dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang berasal dari kesalahan pengukuran. Nilai AVE di atas 0.5 dianggap sebagai indikasi dimana konstruk tersebut mempunyai validitas konvergen yang baik. Dengan kata lain, variabel laten dapat menjelaskan lebih dari setengah rata-rata varian dari indikator-indikatornya.

Tabel 2
Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Persepsi (X)	0,945	0,952	0,646	Valid dan Reliabel
Realitas (Z)	0,922	0,936	0,618	Valid dan Reliabel
Retensi (Y)	0,923	0,935	0,565	Valid dan Reliabel

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa setiap variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang melebihi 0,70. Berdasarkan hasil ini, dapat diungkapkan bahwa variabel yang

digunakan dalam penelitian ini dapat dianggap sebagai reliabel.

Pengujian hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan

antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis

adalah nilai yang terdapat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4
Path Coefficients

KONSTRUK	Koefesien (β)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Keputusan
Persepsi (X) -> Realitas (Z)	0,954	66,248	0,000	Diterima
Persepsi (X) -> Retensi (Y)	0,470	2,818	0,005	Diterima
Realitas (Z) -> Retensi (Y)	0,448	2,649	0,008	Diterima

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2025

Dari hasil pengujian hipotesis dengan program PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode bootstrapping terhadap sampel. Pengujian dengan bootstrapping juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidak normalan data peneliti. Hasil pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS adalah sebagai berikut :

1. Persepsi terhadap Realitas memiliki koefisien $\beta=0,953$ dan t-statistic = 66,248 yang menunjukkan bahwa persepsi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap Realitas.
2. Persepsi terhadap Retensi memiliki koefisien $\beta=0,470$ dan t-statistic = 2,818 yang menunjukkan bahwa persepsi berpengaruh signifikan terhadap Retensi.
3. Realitas terhadap Retensi memiliki koefisien $\beta=0,448$ dan t-statistic = 2,649 yang menunjukkan bahwa Realitas memiliki pengaruh langsung terhadap Retensi

Hasil ini menunjukkan bahwa ekspektasi awal yang dibawa oleh generasi Z saat memasuki dunia kerja sangat menentukan bagaimana mereka menilai kenyataan yang mereka alami. Jika organisasi mampu mengelola persepsi sejak awal (misalnya melalui

employer branding, onboarding yang informatif, dan komunikasi transparan), maka mereka lebih cenderung menilai realitas kerja secara positif.

Hasil ini mendukung temuan dari (Prof. Dr. Ir. H. Anoesyirwan Moeins, Dr. R. Rudi Alhemp, Djoko Goenawan, 2024) dan (Rohendra et al., 2024) bahwa persepsi kerja yang dikelola dengan baik akan menciptakan efek positif pada pengalaman nyata di tempat kerja. Ketika realitas sesuai atau mendekati ekspektasi, maka kemungkinan generasi Z untuk bertahan dalam pekerjaan meningkat. Di sisi lain, kesenjangan antara persepsi dan realitas dapat memicu keinginan berpindah kerja lebih cepat (Wibowo et al., 2024). Dengan demikian, manajemen perlu mengembangkan sistem evaluasi dan umpan balik berkala untuk menjembatani harapan dan kenyataan tersebut.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa persepsi generasi Z terhadap pekerjaan sangat mempengaruhi bagaimana mereka merasakan kenyataan kerja, dan keduanya berkontribusi signifikan terhadap keputusan mereka untuk bertahan di tempat kerja. Strategi peningkatan retensi di Kabupaten Asahan harus mencakup pendekatan holistik yang mempertimbangkan aspek komunikasi organisasi, transparansi informasi, dan

penciptaan pengalaman kerja yang otentik dan selaras dengan nilai-nilai generasi Z.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih yang tulus kami sampaikan kepada Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi – Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian kepada Masyarakat (DIKTI-Saintek) yang telah memberikan kepercayaan dan pendanaan bagi pelaksanaan Proposal Riset Nasional Tahun 2025 ini. Penghargaan setinggi-tingginya juga kami sampaikan kepada Pemilik Yayasan Pendidikan Royal Teladan Asahan yang telah menjadi inspirasi dalam kepemimpinan dan pengembangan riset, serta kepada Universitas Royal, Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM), dan Program Studi Manajemen atas segala bentuk dukungan berkelanjutan, bimbingan teknis, serta dorongan moral yang sangat berarti selama proses penelitian ini. Tak lupa, kami juga berterima kasih kepada seluruh generasi Z di Kabupaten Asahan yang telah berpartisipasi dengan antusias dalam pengisian kuesioner dan menjadi bagian penting dalam keberhasilan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- BPS Indonesia, S. I. (2025). Catalog : 1101001. *Statistik Indonesia 2025, 1101001*, 790. <https://www.bps.go.id/publication/2020/04/29/e9011b3155d45d70823c141f/statistik-indonesia-2020.html>
- Fajriyanti, Y., Handayani Rahmah, A., & Ulfa Eka Hadiyanti, S. (2023). Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 107–115. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808>
- Fotaleno, F., & Batubara, D. S. (2024).

Fenomena Kesulitan Generasi Z dalam Mendapatkan Pekerjaan Ditinjau Perspektif Teori Kesenjangan Generasi. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(8), 3199–3208. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i8.1513>

Osorio, M. L., & Madero, S. (2024). Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.008>

Prof. Dr. Ir. H. Anoesyirwan Moeins, Dr. R. Rudi Alhempri, Djoko Goenawan, D. A. L. (2024). STRATEGI PENGUATAN KINERJA GENERASI Z DALAM MENGHADAPI INDONESIA EMAS 2045. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regs-ciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI

Rohendra, T., Jannah, A. R., & Fahlevi, R. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Generasi Z Pada Perusahaan Startup Di Indonesia Tahun 2022. *Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(2), 352. <https://doi.org/10.35906/jep.v10i2.2146>

Saepudin S, A. K., & Oktaviani, A. (2023). Dampak Media Sosial Terhadap Rasa Percaya Diri Terkait Citra Tubuh Generasi Z Di Kota Cimahi. *Janaloka : Jurnal Ilmu Komunikasi*, 1(2 DESEMBER), 81. <https://doi.org/10.26623/janaloka.v1i2desember.8143>

Sepekan, I. (2024). *Pengangguran generasi z: tantangan dan solusi*. [https://berkas.dpr.go.id/pusaka/files/isu_sepekan/Isu Sepekan---IV-](https://berkas.dpr.go.id/pusaka/files/isu_sepekan/Isu%20Sepekan---IV-)

-
- PUSLIT-Oktober-2024-217.pdf
Subdit Statistik Ketenagakerjaan. (2024).
Booklet Sakernas Februari 2024.
Booklet Sarkernas Februari 2024,
16.
<https://www.bps.go.id/id/publication/2024/07/05/0455778ea851bbeda66890a8/booklet-sakernas-februari-2024.html>
- Suryanto, D., Tinggi, S., Ekonomi, I., Agus, H., & Bukittinggi, S. (2019). Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance with Compensation as an Intervening Variable Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompensasi sebagai Variabel Intervening. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 1(2), 98–109.
- <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Webqual, M. (2020). *PARTIAL LEAST SQUARES-STRUCTURAL EQUATION MODELING PADA HUBUNGAN KUALITAS GOOGLE CLASSROOM BERDASARKAN*. 16(2), 174–186.
<https://doi.org/10.20956/jmsk.v>
- Wibowo, F., Sosilowati, E., & Setiyawan, A. A. (2024). Fenomena turnover intention pada Generasi Z dalam revolusi industri 5.0 [The Phenomenon of Turnover Intention in Generation Z in the 5.0 Industrial Revolution]. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313–325.
<https://journal.nurscienceinstitute.id/index.php/jmdb/article/view/1120>