

# BAB I

## PENDAHULUAN

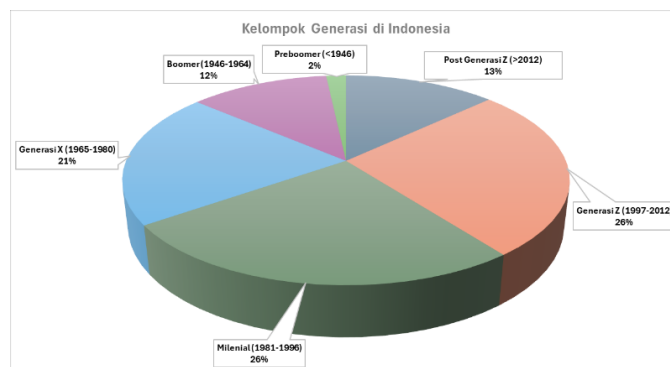
### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Pada tahun 2020 Badan Pusat Statistik (BPS) di Indonesia mengeluarkan data statistik, dimana data tersebut menampilkan komposisi penduduk Indonesia berdasarkan kelompok umur. Kelompok umur yang dimaksud disini dibagi atas beberapa generasi yaitu: 1. Post Generasi Z kelahiran setelah tahun 2012; 2. Generasi Z kelahiran tahun 1997 hingga 2012; 3. Milenial sebagai kelahiran antara tahun 1981 hingga 1996; 4. Generasi X yang memiliki kelahiran pada tahun 1965 hingga 1980; 5. Generasi Boomer dimana generasi ini lahir antara 1946 hingga 1964; dan 6. Genarasi Pre boomer yang lahir sebelum tahun 1946.

| Kelompok Generasi       | Jumlah Penduduk | %      |
|-------------------------|-----------------|--------|
| Post Generasi Z (>2012) | 35.320.089      | 13,07% |
| Generasi Z (1997-2012)  | 71.509.082      | 26,46% |
| Milenial (1981-1996)    | 69.699.972      | 25,80% |
| Generasi X (1965-1980)  | 56.557.299      | 20,93% |
| Boomer (1946-1964)      | 32.492.975      | 12,03% |
| Preboomer (<1946)       | 4.624.500       | 1,71%  |

**Tabel 1.1 Data kelompok generasi di Indonesia**

Sumber : Hasil olahan penulis yang dikutip dari laman <https://senssus.bps.go.id/>



**Gambar 1.1 Data kelompok generasi di Indonesia,**

Sumber : Hasil olahan penulis yang dikutip dari laman <https://senssus.bps.go.id/>

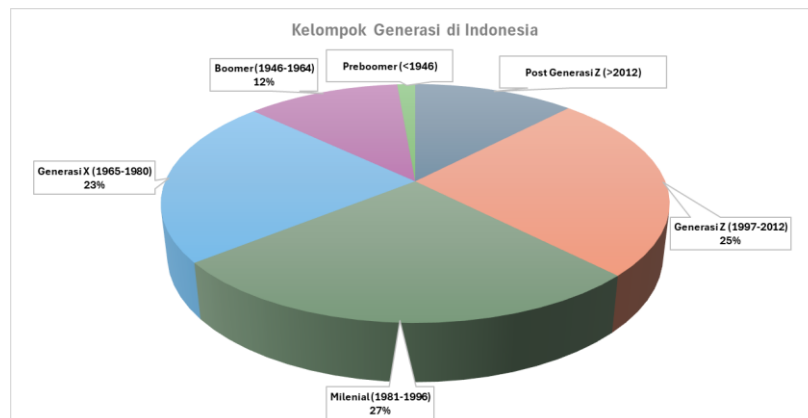
Dari data diatas dapat kita simpulkan bahwa generasi Z menempati urutan pertama atau sebesar 26,46% komposisi penduduk di Indonesia dan urutan kedua ditempati oleh generasi milenial sebesar 25,80% komposisi penduduk Indonesia.

Jakarta merupakan kota terbesar di Indonesia, dimana para lulusan baru mengadu nasib untuk mencari pekerjaan dalam awal berkarir. Jakarta sendiri saat ini generasi Z menempati urutan ke 2 yaitu dengan persentasi 25,36% komposisi penduduk Jakarta.

| <b>Kelompok Generasi</b> | <b>Jumlah Penduduk</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|------------------------|----------|
| Post Generasi Z (>2012)  | 1.291.532              | 12,23%   |
| Generasi Z (1997-2012)   | 2.678.252              | 25,36%   |
| Milenial (1981-1996)     | 2.816.278              | 26,66%   |
| Generasi X (1965-1980)   | 2.404.005              | 22,76%   |
| Boomer (1946-1964)       | 1.227.534              | 11,62%   |
| Preboomer (<1946)        | 144.487                | 1,37%    |

**Tabel 1.2 Data kelompok generasi di Jakarta**

*Sumber : Hasil olahan penulis yang dikutip dari laman <https://sensus.bps.go.id/>*



**Gambar 1.2 Data kelompok generasi di Jakarta**

*Sumber : Hasil olahan penulis yang dikutip dari laman <https://sensus.bps.go.id/>*

Karyawan generasi Z masuk dunia kerja dan menjadi kelompok yang lebih besar dalam suatu organisasi dalam Baldonado (2018). Di Indonesia generasi Z sudah mendominasi komposisi jumlah penduduk. Begitu juga dengan kota Jakarta seperti yang sudah diketahui sebagai kota terbesar di Indonesia, generasi Z telah menempati posisi kedua untuk komposisi penduduk berdasarkan generasi. Jika dikaitkan dengan dunia kerja generasi Z mulai memasuki dunia kerja dalam jumlah yang signifikan dan menjadi kelompok yang semakin besar dalam organisasi. Ini berarti bahwa pengaruh mereka di tempat kerja semakin kuat, baik dalam jumlah maupun peran mereka dalam organisasi. Dengan semakin bertambahnya generasi Z yang bergabung dalam dunia kerja, mereka tidak hanya menjadi bagian yang lebih dominan dalam sebuah organisasi, tetapi juga berperan signifikan dalam membentuk dinamika serta budaya organisasi.

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Menurut Kristanti (2023) sumber daya manusia mampu mempengaruhi efisiensi juga efektifitas organisasi. Mendapatkan karyawan yang tepat menjadi tantangan utama karena semakin banyaknya kebutuhan spesifik perusahaan dan tingginya persaingan pasar tenaga kerja. Hal ini menunjukkan perlunya strategi rekrutmen yang lebih inovatif, seperti pemanfaatan teknologi atau kolaborasi dengan institusi pendidikan untuk mencari talenta terbaik. Setelah mendapatkan karyawan yang sesuai, memastikan kepuasan kerja menjadi krusial untuk mengurangi turnover karyawan. Kepuasan kerja bukan hanya berdampak kepada retensi karyawan namun juga pada produktivitas, loyalitas, dan moral kerja. Organisasi harus menerapkan kebijakan SDM yang holistik, mulai dari proses rekrutmen hingga mempertahankan karyawan potensial. Misalnya, melalui pelatihan berkelanjutan, penilaian kinerja, dan penyediaan insentif yang kompetitif. Ketidakmampuan perusahaan dalam mengelola SDM potensial dapat menyebabkan berbagai masalah seperti turunnya produktivitas, konflik internal, hingga kerugian finansial akibat tingginya biaya rekrutmen ulang. Hal tersebut membuka peluang

untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut terkait hubungan antara manajemen SDM yang efektif, kepuasan kerja, dan efisiensi organisasi.

Karyawan dianggap sebagai aset penting perusahaan karena mereka adalah penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Investasi dalam pelatihan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan sangat berpengaruh pada produktivitas dan loyalitas mereka. Perusahaan yang berhasil merupakan perusahaan yang mampu mengelola sumber daya dengan efisien, baik dalam hal alokasi maupun pengembangannya, sehingga mereka dapat mencapai hasil yang optimal dan berkelanjutan. Para pemimpin bisnis yang menyadari pentingnya sumber daya manusia akan lebih fokus, dimana dapat membangun lingkungan kerja yang mendukung, inovatif, dan inklusif. Hal tersebut bisa memberikan keuntungan kompetitif untuk perusahaan-perusahaan (Harras et al, 2020).

Fenomena *turnover intention* dimana karyawan berniat untuk keluar dari perusahaan saat ini, memang merupakan salah satu permasalahan utama dalam perkembangan organisasi modern. Tingkat *turnover intention* yang tinggi dapat memengaruhi stabilitas organisasi dan berdampak negatif terhadap berbagai aspek operasional perusahaan. Turnover intention dapat dikurangi melalui strategi yang holistik, yang mencakup perbaikan dalam lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Perusahaan perlu memantau tingkat kepuasan karyawan secara teratur dan menangani keluhan sebelum menjadi masalah besar (Anees et al, 2021).

Pergantian karyawan merupakan kejadian yang umum terjadi dalam sebuah perusahaan atau organisasi, yang merujuk pada proses keluar dan masuknya tenaga kerja dalam lingkungan kerja tersebut. Fenomena pergantian karyawan merupakan hal yang lazim terjadi dalam suatu perusahaan atau organisasi. Istilah ini merujuk pada pergerakan tenaga kerja yang meninggalkan atau bergabung dengan sebuah organisasi, baik atas kehendak sendiri (*voluntary turnover*) maupun karena faktor di luar keinginannya (*involuntary turnover*). Fenomena tersebut menjadi perhatian penting untuk manajemen, dimana akan berdampak pada keberlangsungan operasional perusahaan, termasuk pada aspek biaya, produktivitas, dan budaya organisasi (Hawari, 2023).

*Turnover intentions* dapat memberikan peringatan dini kepada perusahaan untuk mengambil langkah preventif sebelum kehilangan karyawan berbakat. Penyebab *turnover intentions* sering kali berkaitan dengan faktor-faktor seperti ketidakpuasan kerja, kurangnya pengakuan, hubungan buruk dengan atasan, atau ketidakcocokan budaya kerja (Ardianto dan Bukhori, 2021). *Turnover* adalah suatu proses perpindahan yang mencakup keluarnya karyawan dari perusahaan, baik karena pengunduran diri, pemberhentian, maupun sebab lainnya seperti kematian. Secara umum, Niat karyawan untuk keluar dari perusahaan biasanya muncul terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan, yang bisa dipengaruhi oleh banyak faktor.

Faktor utama dimana dapat memengaruhi niat ini meliputi ketidakpuasan terhadap pekerjaan dan rendahnya *organizational commitment* (komitmen organisasi), yaitu keterikatan emosional atau psikologis karyawan terhadap organisasi. Ketidakpuasan kerja dapat muncul akibat beban kerja yang tidak seimbang, kurangnya pengakuan, atau minimnya peluang pengembangan karier, sementara rendahnya komitmen organisasi sering kali terkait dengan kurangnya rasa memiliki atau koneksi terhadap tujuan perusahaan. Faktor-faktor ini dapat memberikan dampak signifikan pada tingkat *turnover*, sehingga penting bagi organisasi untuk mengelola kepuasan kerja dan membangun komitmen organisasi yang kuat untuk meminimalkan risiko kehilangan karyawan yang berharga (Herliani dan Nurendra, 2023).

Penelitian sering kali menunjukkan bahwa interaksi antara faktor individu dan lingkungan organisasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap niat keluar. Upaya untuk mengurangi tingkat turnover dapat dimulai dengan mengidentifikasi faktor-faktor ini dan mengatasinya secara strategis, misalnya melalui survei kepuasan kerja, pengembangan jalur karier, atau program pelatihan untuk meningkatkan komitmen (Widia dan Wardianto, 2023).

Kepuasan kerja berkaitan langsung dengan kesejahteraan karyawan, yang berdampak pada kinerja individu maupun organisasi. Memantau kepuasan kerja membantu perusahaan mengidentifikasi potensi masalah sebelum berkembang menjadi isu yang lebih besar, seperti meningkatnya tingkat absensi dan turnover.

Tingkat kepuasan dalam bekerja berperan dalam meningkatkan semangat serta motivasi karyawan. Karyawan yang merasa puas terlihat lebih produktif dan berperan aktif dalam mendukung pencapaian target atau tujuan dari sebuah organisasi (Mwesigwa et al, 2020).

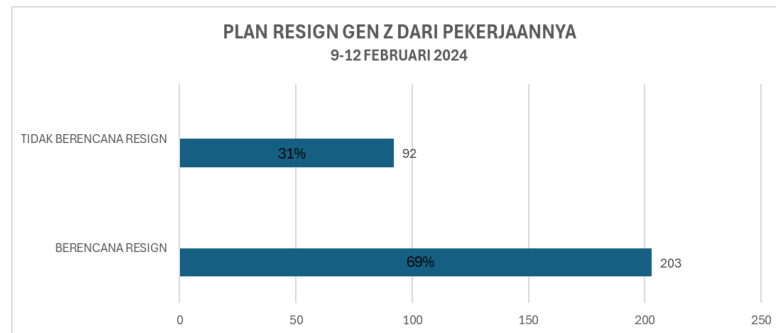
Penelitian oleh Nurjanah et al. (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah kondisi di mana kebutuhan-kebutuhan yang ada di lingkungan kerja dapat terpenuhi, aspek-aspek seperti tuntutan pekerjaan, kualitas pengawasan, interaksi antar karyawan, serta peluang promosi yang tersedia berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja. Faktor ini memiliki dampak signifikan terhadap performa karyawan. Ketika mereka merasa nyaman dengan pekerjaannya, motivasi untuk meningkatkan kinerja pun akan meningkat. Kepuasan kerja juga dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal.

dalam tugas-tugas yang mereka jalani, sehingga dapat berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasil survei yang dilakukan oleh PwC pada 2023 terhadap hampir 54.000 karyawan global menunjukkan bahwa Gen Z memiliki pandangan yang lebih kuat tentang perlunya transformasi perusahaan dibandingkan generasi lainnya. Sebanyak 49% karyawan Gen Z merasa bahwa perusahaan mereka saat ini tidak akan bertahan dalam sepuluh tahun jika kondisi tetap seperti sekarang, sebuah angka dimana dapat kita lihat lebih tinggi jika kita dbandingkan dengan rata-rata keseluruhan (31%) dan kelompok usia lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa Gen Z memiliki kesadaran yang lebih besar akan tantangan masa depan dan pentingnya perubahan dalam dunia kerja, baik dari segi inovasi, adaptasi teknologi, maupun budaya organisasi.

Berdasarkan survei Jakpat pada mayoritas responden berasal dari Pulau Jawa dilakukan pada 9-12 Februari 2024, dengan 295 responden yang berstatus bekerja. Hasil survei ini mengungkapkan bahwa 69% dari Generasi Z berniat untuk mengundurkan diri atau resign dari pekerjaan mereka. Angka ini mencerminkan adanya potensi ketidakpuasan atau perubahan besar dalam pola kerja di kalangan

pekerja muda, yang kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti budaya perusahaan, kepuasan kerja, atau peluang karir yang lebih baik di luar organisasi mereka.



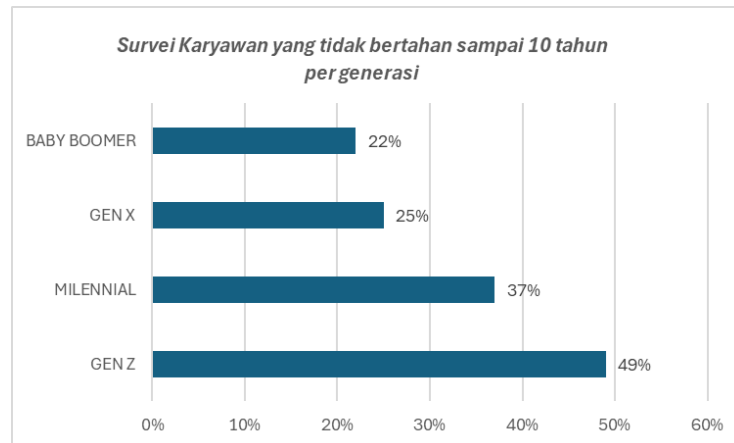
**Gambar 1.3 Plan Resign Gen Z dari Pekerjaannya (9-12 Februari 2024)**

*Sumber : Hasil olahan penulis yang dikutip dari laman Goodstats*

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Jakpat pada 9-12 Februari 2024, dimana responden terbanyak berasal dari Pulau Jawa, dengan 295 responden yang berstatus bekerja. Hasil survei ini mengungkapkan bahwa 69% dari Generasi Z berniat untuk mengundurkan diri atau resign dari pekerjaan mereka. Angka ini mencerminkan adanya potensi ketidakpuasan atau perubahan besar dalam pola kerja di kalangan pekerja muda, yang kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti budaya perusahaan, kepuasan kerja, atau peluang karir yang lebih baik di luar organisasi mereka.

Fenomena ini mencerminkan kecenderungan Generasi Z untuk mencari fleksibilitas dan pengalaman baru dalam pekerjaan mereka, yang sering kali berujung pada tingkat turnover yang lebih tinggi. Generasi Z, yang lebih mengutamakan keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional serta perkembangan karir yang cepat, menginginkan ruang untuk eksplorasi lebih besar dalam dunia kerja. Hal ini menantang organisasi untuk membangun lingkungan yang dapat mempertahankan talenta muda, dengan menawarkan peluang yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka, seperti fleksibilitas waktu kerja, pengembangan karir yang jelas, dan budaya kerja yang mendukung. Di sisi lain, organisasi yang mampu beradaptasi dengan preferensi ini dan menawarkan

pengalaman kerja yang lebih memenuhi ekspektasi generasi muda berpotensi untuk mengurangi turnover dan meningkatkan loyalitas serta keterlibatan karyawan.



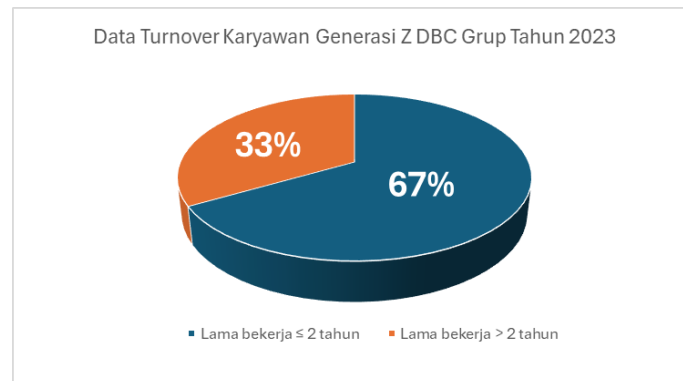
**Gambar 1.4** *Survei Karyawan yang tidak bertahan sampai 10 tahun per generasi*

*Sumber : Hasil olahan penulis yang dikutip dari laman PwC's 2023*

Data yang disajikan menunjukkan bahwa 67% karyawan generasi Z yang bekerja di Djabesmen Co (DBC) memiliki pengalaman kerja kurang dari 2 tahun, sementara 33% lainnya telah bekerja lebih dari 2 tahun. Hal ini bisa memberikan gambaran tentang kecenderungan mobilitas karier yang tinggi di kalangan karyawan generasi Z, yang mungkin dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pencarian pengalaman, pengembangan karier, atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

Jika dilihat dalam konteks yang lebih luas, tren ini sejalan dengan karakteristik generasi Z yang cenderung mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta peluang untuk berkembang dalam pekerjaan mereka. Perusahaan mungkin perlu menyesuaikan kebijakan retensi dan pengembangan karyawan untuk menanggapi kebutuhan dan preferensi generasi Z yang terus berubah.





**Gambar 1.5 Data Turnover Karyawan Generasi Z DBC Grup Tahun 2023**

*Sumber : Hasil olahan penulis yang diambil dari system HR DBC Grup*

Hasil survei yang diadakan oleh Googstat mengenai alasan generasi Z mengundurkan diri dari tempat kerja menunjukkan beberapa faktor utama yang menjadi penyebab. Berikut adalah ringkasan alasan tersebut:

1. Sebanyak 64,9% dari generasi Z merasa bahwa kompensasi yang mereka dapatkan tidak mencerminkan tanggung jawab pekerjaan yang mereka lakukan.
2. Jam Kerja Tidak Teratur dan Cenderung Berlebihan (56,9%): Beberapa responden merasa jam kerja yang tidak teratur atau terlalu banyak menyebabkan stres dan ketidaknyamanan dalam kehidupan mereka.
3. Budaya Kerja yang Toxic (52,4%): Lingkungan kerja yang buruk, yang penuh dengan sikap negatif atau persaingan tidak sehat, menjadi faktor penting yang mempengaruhi keputusan mereka untuk resign.
4. SOP dan Aturan Perusahaan Tidak Jelas (51,3%): Ketidakjelasan mengenai prosedur dan aturan dalam perusahaan membuat generasi Z merasa kebingungan dan frustrasi.
5. Rekan Kerja Toxic (48,8%): Hubungan yang buruk dengan rekan kerja, terutama yang cenderung toxic, menjadi alasan lain yang menyebabkan mereka ingin keluar dari tempat kerja.
6. *Job Desk* dan Beban Kerja Berlebih (41,8%): Tugas yang tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan atau beban kerja yang terlalu berat akan menjadi faktor pengunduran diri.

7. Beban Kerja Berlebih (38,5%): Beban kerja yang melebihi batas kemampuan atau yang tidak adil sering kali menjadi alasan mereka untuk meninggalkan pekerjaan.
8. Tidak Ada *Work-Life Balance* (37,2%): Kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menyebabkan banyak generasi Z merasa kelelahan dan memilih untuk resign.

Faktor-faktor ini menunjukkan pentingnya kesejahteraan dan lingkungan kerja yang sehat untuk generasi Z, yang lebih memprioritaskan keseimbangan hidup dan kondisi kerja yang mendukung.

Niat untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*) mencerminkan keinginan karyawan untuk meninggalkan posisi mereka serta organisasi tempat mereka bekerja. Jika tingkat *turnover intention* meningkat, hal ini dapat menyebabkan tingginya angka pergantian karyawan dan absensi, yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan, baik dari segi produktivitas maupun biaya yang timbul untuk rekrutmen bahkan pelatihan karyawan yang baru. Menurut Deswarta & Adil (2021), *turnover intention* berfokus pada kemungkinan atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi mereka secara sukarela. Sementara itu, Pranata & Netra (2019) menekankan dimana saat karyawan merasa tidak nyaman atau tidak puas di tempat kerja, mereka lebih cenderung untuk berpikir tentang keluar dari organisasi.

Sagala (2020) menjelaskan bahwa *turnover intention* dapat didefinisikan lebih jelas sebagai keinginan yang sengaja dan terencana untuk meninggalkan organisasi, yang mencerminkan adanya proses penilaian dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh karyawan untuk menentukan apakah mereka akan terus bekerja di tempat tersebut atau mencari kesempatan lain. Fenomena *turnover intention* ini juga menjadi fokus perhatian di tingkat makro dan mikro dalam disiplin ilmu manajemen dan sumber daya manusia, karena dapat memengaruhi stabilitas organisasi, budaya kerja, dan kualitas hubungan antara karyawan dengan perusahaan.

*Turnover* memang menjadi tantangan besar bagi perusahaan, terutama dengan adanya pergeseran pola perilaku di kalangan Generasi Z. Mereka cenderung

mencari fleksibilitas dalam pekerjaan dan lebih terbuka terhadap peluang baru, baik untuk pengembangan karier maupun untuk mencapai keseimbangan kehidupan yang lebih baik. Pola ini mungkin disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kebutuhan akan pekerjaan yang sesuai dengan passion, kesempatan untuk belajar dan berkembang, serta fleksibilitas dalam hal waktu dan lokasi kerja.

Menurut Wardani dan Abadiyah (2021), perusahaan harus menghadapi tantangan dalam merekrut dan melatih karyawan untuk menggantikan yang keluar, yang bisa meningkatkan biaya dan mengganggu produktivitas. Dampak *turnover* bukan saja dirasakan oleh perusahaan, tetapi berdampak juga kepada individu yang kehilangan kesempatan untuk berkembang dalam jangka panjang, serta masyarakat yang harus menghadapi pengangguran dan ketidakseimbangan pasar tenaga kerja. Bagi perusahaan, strategi yang bisa diterapkan untuk mengurangi *turnover* di kalangan Generasi Z antara lain adalah dengan menawarkan peluang pengembangan karier yang jelas, membangun lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung keseimbangan dari kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta memberikan insentif dan penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan generasi ini.

Penelitian mengenai *job satisfaction* dan komitmen kerja menunjukkan hasil yang beragam. Temuan dari Hidayatullah (2023) di PDAM Kota Bandung menunjukkan bahwa memiliki kontribusi signifikan terhadap komitmen karyawan, dengan kontribusi sebesar 39,3%. Sementara itu, penelitian oleh Sitorus dan Siagian (2023) di PT Nippo Mechatronics Indonesia justru menemukan adanya pengaruh negatif antara *job satisfaction* dengan komitmen kerja dan niat berpindah pekerjaan. Temuan ini menyoroti perbedaan dalam dampak *job satisfaction* terhadap karyawan di berbagai jenis organisasi.

Fokus pada Generasi Z, yang terdiri dari individu berusia antara 9 hingga 24 tahun, juga sangat relevan. Generasi ini dikenal dengan karakteristik seperti kemandirian, kreativitas, kemampuan teknologi yang tinggi, serta kecemasan yang lebih besar ketika menghadapi tantangan pekerjaan (Widiastuti dan Baihaki, 2023). Karena Generasi Z merupakan kelompok yang cukup besar, sekitar 40% dari total angkatan kerja dan 27,94% dari populasi Indonesia, pemahaman mengenai komitmen kerja mereka sangat penting untuk perusahaan. Perusahaan harus

memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen karyawan dari generasi ini untuk membangun suasana kerja yang lebih mendukung, memotivasi, serta mengurangi rasa cemas yang mereka alami..

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Angeline dan Yanuar (2023), Amalia (2020), serta Sagala (2020), dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat keluar karyawan (*turnover intention*). Penelitian dari Angeline dan Yanuar (2023) serta Amalia (2020) menyoroti pentingnya pengembangan kepemimpinan dan kepuasan kerja dalam mengurangi *turnover intention*, yang dapat menjadi faktor penting bagi perusahaan dalam merancang strategi SDM yang efektif.

Penelitian Sagala (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja (X1) tidak memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap niat keluar karyawan (Y), namun komitmen organisasi (X2) terbukti berpengaruh signifikan terhadap niat keluar. Selain itu, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap niat keluar. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kedua faktor tersebut tidak selalu memberikan pengaruh langsung, keduanya tetap memiliki dampak signifikan ketika dilihat secara bersamaan.

Penelitian Winarso (2022) juga mengonfirmasi bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat mengurangi niat keluar karyawan, yang mendukung hasil penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kepuasan kerja serta keterlibatan karyawan memiliki dampak signifikan dalam mengurangi *turnover intention* di PT. Harapan Jaya Multi Bisnis.

Penelitian yang dilakukan oleh Farhan dan Putri (2024) mengungkapkan beberapa temuan penting mengenai hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan niat keluar karyawan. Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, yang berarti naiknya kepuasan kerja, maka akan menaikkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat keluar, menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung ingin tetap berada di organisasi. Komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan

signifikan terhadap niat keluar; karyawan yang lebih berkomitmen pada organisasi memiliki niat untuk bertahan lebih rendah. Penelitian ini juga menemukan bahwa komitmen organisasi bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara kepuasan kerja dan niat keluar. Dengan kata lain, kepuasan kerja mempengaruhi niat keluar melalui peningkatan komitmen organisasi. Temuan ini memberikan wawasan bagi manajer atau pemimpin organisasi untuk fokus pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi guna mengurangi niat keluar karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu et al. (2024) menunjukkan dimana kepuasan kerja mempengaruhi tingkat niat keluar karyawan, baik secara tidak langsung ataupun secara langsung, dengan komitmen organisasi sebagai variabel penghubung. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki peran yang penting untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan. Pada saat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat mengurangi niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, menaikkan kepuasan kerja dan memperkuat komitmen organisasi bisa menjadi strategi yang tepat untuk perusahaan untuk menurunkan tingkat turnover karyawan.

Pernyataan yang Anda sampaikan menjelaskan hasil penelitian oleh Mohyi (2021) yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* (kepuasan kerja) mempengaruhi *turnover intention* (niat keluar) melalui *organizational commitment* (komitmen organisasi) sebagai variabel mediasi, dengan efek mediasi sebesar 38,9%. Hasil ini divalidasi menggunakan uji t, di mana nilai t hitung sebesar -2,81 lebih rendah dari nilai t tabel sebesar -1,96, yang mengindikasikan bahwa efek mediasi tersebut signifikan secara statistik.

Penelitian ini menekankan peran penting komitmen organisasi yang menjadi faktor penghubung kepuasan kerja dengan niat keluar. Lebih lanjut, ketika karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi, yang pada akhirnya dapat mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan atau berpindah pekerjaan. Hal ini menggarisbawahi pentingnya manajemen untuk fokus pada peningkatan

kepuasan kerja dan komitmen organisasi guna mengurangi tingkat turnover dalam organisasi.

Menurut Meutia & Husada (2019), komitmen yang tinggi terhadap karyawan dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Hal ini menggambarkan bagaimana keterikatan dan dedikasi karyawan terhadap organisasi dapat mempengaruhi produktivitas mereka. Di sisi lain, penelitian yang dikutip oleh Çivit & Göncü-Köse (2024) menekankan bahwa tujuan kerja yang berbeda antar generasi dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi. Setiap generasi memiliki pandangan dan ekspektasi yang berbeda terhadap pekerjaan, yang dapat menghasilkan tingkat komitmen yang bervariasi—baik yang rendah, sedang, maupun tinggi. Faktor-faktor seperti tujuan hidup, motivasi, dan gaya hidup masing-masing generasi mempengaruhi bagaimana mereka berhubungan dengan organisasi tempat mereka bekerja, serta sejauh mana mereka merasa terikat untuk mencapai tujuan organisasi. Penting untuk dipahami bahwa organisasi harus mempertimbangkan keberagaman generasi dalam merancang kebijakan dan budaya perusahaan agar dapat meningkatkan komitmen karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja mereka.

Meutia & Husada (2019) menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih stabil dan produktif, yang berujung pada keuntungan bagi perusahaan. Dalam konteks ini, komitmen organisasi bukan hanya tentang loyalitas, tetapi juga mengenai kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan perusahaan.

Sekiziyivü (2020) memperluas definisi ini dengan berpendapat dimana komitmen organisasi merupakan hubungan psikologis yang ditandai dengan keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi, serta kesiapan untuk bekerja keras demi kepentingan organisasi. Ini juga mencakup niat untuk mempertahankan posisi dalam organisasi. Pandangan ini lebih menekankan pada dimensi psikologis dan emosional yang mengikat karyawan dengan organisasi, yang dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas jangka panjang. Secara keseluruhan, tingkat komitmen organisasi yang tinggi tidak hanya mendukung stabilitas

karyawan, tetapi juga mendorong kinerja organisasi dengan memperkuat rasa tanggung jawab dan keinginan untuk mencapai tujuan bersama.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu et al. (2024) menyatakan bahwa tingkat kepuasan dalam bekerja mempengaruhi tingkat turnover intention (keinginan untuk keluar), dengan komitmen organisasi berperan sebagai variabel penghubung. Temuan ini menyatakan bahwa komitmen organisasi memainkan peran penting dalam mengurangi turnover intention yang dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja karyawan. Dalam hal ini, karyawan yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, yang pada akhirnya menurunkan keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi faktor kunci dalam mengatasi masalah turnover di kalangan karyawan.

Berdasarkan data dan fenomena yang sudah dijelaskan di atas, selanjutnya peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* dengan *organizational commitment* sebagai variabel mediasi pada Generasi Z di Jakarta”.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Perumusan Masalah dalam proposal tesis " Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* dengan *Organizational Commitment* sebagai variable mediasi pada Generasi Z di Jakarta" dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana *job satisfaction*, *organizational commitment* dan *turnover intention* pada generasi Z di Jakarta
2. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap tingkat *turnover intention* pada generasi Z di Jakarta.
3. Bagaimana pengaruh *organizational commitmen* terhadap tingkat *turnover intention* pada generasi Z di Jakarta

4. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap tingkat *turnover intention* dimediasi oleh *organizational commit* pada generasi Z di Jakarta

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian dalam proposal tesis “Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* dengan *Organizational Commitment* sebagai variable mediasi pada Generasi Z di Jakarta” adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui persepsi responden terhadap *job satisfaction*, *organizational commitment* dan *turnover intention*
2. Untuk menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap tingkat *turnover intention* pada generasi Z di Jakarta.
3. Untuk menganalisis pengaruh *organizational commitment* terhadap tingkat *turnover intention* pada generasi Z di Jakarta.
4. Untuk menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap tingkat *turnover intention* dimediasi oleh *organizational commit* pada generasi Z di Jakarta.

Dengan tujuan penelitian yang jelas, diharapkan penelitian ini mampu memberikan kontribusi yang signifikan mengenai pemahaman apa saja faktor yang memengaruhi *turnover intention*, khususnya pada generasi Z di Jakarta.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Peneliti sangat mengharapkan hasil penelitian ini nantinya memberikan kontribusi pada pengembangan teori yang ada mengenai hubungan antara kepuasan kerja (*job satisfaction*), niat keluar (*turnover intention*), dan komitmen organisasi (*organizational commitment*), khususnya dalam konteks Generasi Z di Jakarta. Penelitian ini kedepannya diharapkan dapat memperkaya literatur tentang perilaku organisasi dan sumber daya manusia, serta memberikan wawasan baru bagi studi



lebih lanjut mengenai pengaruh faktor-faktor psikologis dan perilaku dalam organisasi.

## **2. Manfaat Praktis**

### **a. Bagi Perusahaan**

Penelitian ini dapat memberikan pandangan yang berguna bagi perusahaan dalam memahami pengaruh kepuasan kerja terhadap niat keluar karyawan, dengan fokus pada generasi Z. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berguna bagi perusahaan. wawasan untuk merancang kebijakan yang lebih tepat, seperti program pengembangan karir atau peningkatan keterlibatan karyawan untuk menurunkan tingkat *turnover*.

### **b. Bagi Pihak Akademis**

Penelitian ini dapat memberikan wawasan yang bermanfaat untuk pengajaran manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami keterkaitan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan niat keluar karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dalam literatur yang membahas dinamika sumber daya manusia, perilaku organisasi, serta faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan karir generasi Z.

### **c. Bagi Pihak Peneliti**

Penelitian ini memberikan peluang bagi peneliti untuk mendalami hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan niat keluar, dengan fokus khusus pada generasi Z di Jakarta. Selain itu, penelitian ini memberikan pengalaman praktis yang bermanfaat dalam menghubungkan teori dengan kondisi dunia nyata yang dihadapi organisasi, serta berperan penting dalam perkembangan karir akademis peneliti di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan baik dalam aspek teoritis maupun praktis, yang dapat memberikan pemahaman lebih dalam tentang cara perusahaan mengelola sumber daya manusia dari generasi Z dan meningkatkan retensi karyawan.

## **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Sistematika penulisan proposal tesis yang Anda berikan sudah cukup jelas dan terstruktur dengan baik. Berikut ini adalah penjelasan lebih lanjut mengenai setiap bab dalam proposal tesis dengan topik "Pengaruh Job Satisfaction terhadap Turnover Intention dengan Organizational Commitment sebagai Variabel Mediasi pada Generasi Z di Jakarta":

### **a. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berperan sebagai pengantar untuk memulai penelitian. Beberapa hal yang harus dibahas dalam bab ini meliputi:

1. **Objek Penelitian:** Menjelaskan secara singkat tentang objek yang akan diteliti, yaitu generasi Z di Jakarta, serta relevansi topik mengenai turnover intention dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
2. **Latar Belakang Penelitian:** Menyediakan alasan mengapa topik ini penting untuk diteliti. Penulis dapat memaparkan kondisi terkini mengenai fenomena turnover intention, serta pengaruh job satisfaction dan organizational commitment, khususnya pada generasi Z.
3. **Perumusan Masalah:** Menjelaskan permasalahan yang ingin dijawab dalam penelitian ini, misalnya hubungan antara job satisfaction dan turnover intention, serta peran organizational commitment sebagai mediator.
4. **Tujuan Penelitian:** Menguraikan tujuan utama penelitian, yang kemungkinan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh job satisfaction terhadap turnover intention dan bagaimana organizational commitment berperan sebagai variabel mediasi.
5. **Manfaat Penelitian:** Menjelaskan manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini, baik untuk pengembangan teori manajemen sumber daya manusia maupun aplikasi praktis dalam manajemen organisasi.
6. **Sistematika Penulisan:** Menyediakan gambaran umum mengenai struktur dan urutan bab yang ada dalam proposal tesis.

### **b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini mengulas teori-teori yang relevan untuk penelitian ini, baik teori dasar maupun yang lebih spesifik. Beberapa subtopik yang dapat dibahas:

1. Teori *Job Satisfaction*: Mengupas teori-teori mengenai kepuasan kerja, faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan relevansinya dengan turnover intention.
2. Teori *Turnover Intention*: Menyajikan teori-teori terkait dengan niat untuk keluar atau berhenti bekerja, serta berbagai faktor yang mempengaruhinya.
3. Teori *Organizational Commitment*: Mengulas definisi dan dimensi komitmen organisasi, serta bagaimana hal ini dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.
4. Penelitian Terdahulu: Menganalisis hasil-hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik ini, baik yang mendukung maupun yang mungkin memberikan pandangan berbeda.
5. Kerangka Pemikiran: Menyusun model atau teori yang menghubungkan variabel-variabel yang diteliti, yaitu job satisfaction, turnover intention, dan organizational commitment, serta menjelaskan hipotesis yang diajukan.

### **c. BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini akan menjelaskan pendekatan yang digunakan dalam penelitian, termasuk:

1. Jenis Penelitian: Menyebutkan apakah penelitian ini bersifat kuantitatif, kualitatif, atau campuran, serta alasan pemilihan jenis tersebut.
2. Populasi dan Sampel: Menguraikan siapa saja yang menjadi objek penelitian (misalnya, karyawan generasi Z di Jakarta), serta bagaimana sampel dipilih.
3. Instrumen Penelitian: Menjelaskan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data, seperti kuesioner yang mengukur job satisfaction, turnover intention, dan organizational commitment.
4. Metode Pengumpulan Data: Menjelaskan metode yang diterapkan dalam pengumpulan data (seperti survei, wawancara, observasi, dan lainnya). Metode Analisis Data: Menjelaskan metode statistik atau teknik

analisis lain yang akan dijalankan untuk dapat menganalisis data, seperti regresi atau analisis jalur.

#### **d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan menguraikan hasil dari penelitian yang dilakukan dan membahas hasil tersebut. Beberapa poin penting yang harus disertakan:

1. Deskripsi Data: Menyajikan informasi mengenai sampel dan karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian.
2. Hasil Penelitian: Menyajikan hasil analisis data, seperti korelasi antara job satisfaction dan turnover intention, serta pengaruh mediasi dari organizational commitment.
3. Pembahasan: Menghubungkan hasil penelitian dengan teori dan penelitian sebelumnya yang relevan, serta memberikan interpretasi atas hasil yang diperoleh.

#### **e. BAB V KESIMPULAN**

Bab ini menyajikan kesimpulan akhir dari penelitian dan memberikan saran untuk pihak-pihak terkait, termasuk:

1. Kesimpulan: Merangkum temuan utama penelitian, termasuk apakah job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dan bagaimana peran organizational commitment sebagai mediator.
2. Saran: Memberikan rekomendasi praktis untuk organisasi, terutama dalam manajemen sumber daya manusia, serta saran untuk penelitian lebih lanjut yang dapat memperdalam pemahaman tentang topik ini.

Dengan sistematika penulisan yang jelas ini, diharapkan proposal tesis Anda dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention pada generasi Z di Jakarta dan memberikan wawasan yang berguna bagi manajer SDM di berbagai organisasi.