

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia menjadi penggerak utama kegiatan perusahaan karena sasaran organisasi hanya dapat dicapai melalui kontribusi orang-orang yang menjalankan proses kerja. Ketersediaan modal, teknologi, dan prosedur belum cukup apabila perusahaan tidak mampu mengelola tenaga kerjanya secara tepat. Oleh sebab itu, pengelolaan SDM perlu diarahkan agar karyawan dapat bekerja secara produktif, menunjukkan loyalitas, dan mempertahankan keterikatannya dengan organisasi. Namun, terbukanya pasar kerja saat ini mendorong tingginya mobilitas karyawan dan meningkatkan kemudahan mencari peluang kerja di tempat lain. Gallup World Poll (2025) melaporkan bahwa sekitar 50% pekerja dunia sedang memantau atau aktif mencari pekerjaan baru, dan sekitar 64% pekerja di Asia Tenggara menilai bahwa saat ini merupakan waktu yang baik untuk mencari pekerjaan lain. Kondisi tersebut menunjukkan semakin terbukanya alternatif pekerjaan bagi tenaga kerja sehingga menjadi tantangan bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawannya.

*Turnover intention* merupakan niat karyawan yang muncul pada tahap awal sebelum memutuskan untuk meninggalkan organisasi (Mobley dalam Latief & Ridloah, 2025). Selain dipengaruhi oleh terbukanya pasar kerja, perubahan demografi tenaga kerja juga menjadi tantangan bagi MSDM dalam mengurangi *turnover intention*. Salah satu perubahan tersebut adalah meningkatnya dominasi Generasi Z (Gen Z) di pasar tenaga kerja di Indonesia.

### Gambar I.1 Sensus BPS di Indonesia



Sumber: *data.goodstats.id*

Hasil Sensus Penduduk 2020 yang dipublikasikan pada 2021, mengelompokkan Gen Z sebagai penduduk yang lahir pada 1997-2012. Jumlahnya diperkirakan *mencapai* 74,93 juta jiwa atau 27,94% dari populasi Indonesia, sehingga menjadi kelompok demografis terbesar. Besarnya proporsi tersebut membuat Gen Z semakin dominan memasuki usia produktif dan akan tetap menjadi bagian penting dari pasar tenaga kerja pada tahun-tahun berikutnya.

Gen Z memandang pekerjaan tidak sepenuhnya sama dengan generasi sebelumnya. Mereka relatif cepat beradaptasi dengan teknologi, memberi perhatian pada keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, serta mengharapkan ruang yang mendukung untuk belajar dan berkembang (Ekasani, 2024; Itu, 2025). Akibatnya, mereka cenderung menilai secara kritis kesesuaian antara kondisi kerja dan harapan pribadi. Ketidakesesuaian yang terus berlangsung di tempat kerja dapat memperbesar pertimbangan untuk mencari pekerjaan lain. Survei Jakpat yang dipublikasikan GoodStats (2024) mencatat 69% pekerja Gen Z berencana mengundurkan diri dari pekerjaan mereka saat ini. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti ketidakpuasan atas gaji, adanya peluang kerja yang dinilai lebih baik, ketidaknyamanan lingkungan kerja, kurangnya apresiasi atasan, keinginan memperoleh pengalaman baru, dan terbatasnya pengembangan karier. Oleh karena itu, perusahaan perlu berupaya menurunkan rencana pengunduran diri karyawan atau *turnover intention* sebelum menjadi turnover aktual. Turnover yang tinggi menunjukkan adanya masalah dalam pengelolaan SDM di perusahaan dan berdampak pada bertambahnya pengeluaran

untuk perekrutan dan pelatihan, berkurangnya pengetahuan dalam organisasi, serta melemahnya produktivitas dan stabilitas operasional organisasi.

Permasalahan tersebut juga terjadi pada CV Satria Negara Purwakarta. Perusahaan yang baru beroperasi selama dua tahun ini masih berada pada tahap membangun kestabilan tenaga kerja, sedangkan kegiatan produksinya sangat bergantung pada karyawan yang bekerja langsung di area operasional. Saat ini karyawan Gen Z menjadi bagian besar dari tenaga kerja produktif di perusahaan. Berdasarkan observasi awal, selama 2025 sekitar 25-30 orang dari total 130 karyawan mengundurkan diri. Pengamatan terhadap karyawan yang masih bekerja juga memperlihatkan adanya pertimbangan untuk meninggalkan perusahaan. Kondisi ini perlu dicegah sebelum terjadi *turnover* aktual sehingga perlu dilakukan identifikasi berbagai faktor yang memicu *turnover intention* untuk meninggalkan perusahaan.

Gaya kepemimpinan diperkirakan menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi *turnover intention*. Hasibuan dalam Maspuroh dan Hendrawan (2025) memaknai kepemimpinan sebagai perilaku pemimpin dalam memengaruhi bawahan agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan berperan dalam membentuk cara karyawan memandang organisasi. Kepemimpinan yang suportif serta terbuka dalam berkomunikasi dapat menciptakan perasaan dihargai dan nyaman di tempat kerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang kaku dan kurang memberikan dukungan dapat memicu ketidaknyamanan hingga mendorong munculnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Faktor lain yang diduga menurunkan *turnover intention* adalah kondisi lingkungan kerja, baik dalam aspek fisik maupun nonfisik. Aspek fisik mencakup kenyamanan tempat kerja, fasilitas, keamanan, dan kebersihan, sedangkan aspek nonfisik meliputi hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, suasana kerja, serta iklim organisasi secara keseluruhan. Bagi Gen Z yang cenderung menyukai lingkungan yang nyaman, kolaboratif, dan tidak terlalu kaku, kondisi lingkungan kerja turut menjadi pertimbangan utama dalam memutuskan untuk tetap bertahan atau keluar dari perusahaan. Lingkungan kerja yang mendukung memiliki peran besar dalam mempertahankan karyawan,

sedangkan situasi kerja tidak sehat dapat meningkatkan niat untuk berhenti bekerja (Damayanti & Wulansari, 2024).

Faktor berikutnya adalah kompensasi. Widyaningrum (2019) menjelaskan kompensasi sebagai balas jasa perusahaan atas kontribusi karyawan dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Bagi pekerja Gen Z, imbalan bukan hanya sumber pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga dapat dipersepsikan sebagai bentuk pengakuan terhadap nilai pekerjaan mereka. Apabila besarnya imbalan dianggap adil dan sepadan dengan usaha yang dikeluarkan, penilaian terhadap perusahaan cenderung lebih positif. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara kontribusi dan balas jasa dapat memunculkan ketidakpuasan serta mendorong pencarian alternatif kerja yang dinilai lebih menguntungkan.

Komitmen organisasi ditempatkan sebagai variabel intervening untuk menjelaskan proses yang menghubungkan gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja dengan *turnover intention*. Allen dan Meyer (dalam Rumawas, 2023) memandang komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang mengikat individu dengan organisasinya. Keterikatan tersebut tercermin melalui rasa memiliki, loyalitas, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan.

Karyawan yang memperoleh dukungan dari pemimpin, menerima kompensasi yang sesuai, dan bekerja dalam kondisi lingkungan kerja yang nyaman cenderung menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang lebih kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, apabila karyawan menilai kepemimpinan tidak berjalan dengan baik, kompensasi tidak sesuai, atau lingkungan kerja kurang mendukung, maka komitmen terhadap organisasi akan rendah. Kondisi tersebut dapat mendorong karyawan untuk mempertimbangkan kesempatan kerja di tempat lain. Atas dasar itu, komitmen organisasi tidak hanya mencerminkan sikap internal karyawan terhadap perusahaan, tetapi juga menjadi penghubung antara ketiga faktor tersebut dan *turnover intention*.

Hubungan antarvariabel tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention* merupakan hasil dari penilaian karyawan terhadap pengalaman kerja mereka di dalam organisasi. Ketika suatu perusahaan menerapkan pola kepemimpinan yang sesuai, memberikan kompensasi secara adil, serta menciptakan lingkungan kerja

yang mendukung, komitmen karyawan terhadap organisasi dapat meningkat, sehingga mengurangi kemungkinan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, apabila faktor-faktor tersebut tidak dipenuhi dengan baik, komitmen karyawan dapat menurun dan niat untuk pindah kerja dapat meningkat. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi pada karyawan Gen Z penting untuk dilakukan.

Pada tingkat global, penelitian mengenai turnover intention pada Gen Z menunjukkan bahwa keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi tidak hanya berkaitan dengan kondisi pekerjaan secara langsung, tetapi juga dengan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Tran, Nguyen, dan Nguyen (2025), dalam penelitian terhadap 237 pekerja Gen Z bidang pemasaran di Vietnam, menguji *perceived organizational support*, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan kelelahan emosional terhadap *turnover intention* dan *job-hopping behavior* dengan *affective commitment* sebagai variabel perantara. Penelitian tersebut menunjukkan pentingnya komitmen afektif dalam menjelaskan kecenderungan Gen Z untuk berpindah pekerjaan. Namun, model tersebut belum menempatkan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi secara bersama-sama sebagai faktor organisasi yang membentuk komitmen dan *turnover intention*.

Di Indonesia, penelitian mengenai *turnover intention* Gen Z juga telah dilakukan dengan berbagai model. Haniyah et al. (2025) meneliti pekerja Gen Z pada industri coffee shop di Pontianak dan menguji lingkungan kerja nonfisik, kompensasi, serta beban kerja terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja nonfisik berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention, sedangkan kompensasi menunjukkan pengaruh negatif namun tidak signifikan. Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh lingkungan kerja nonfisik dan kompensasi terhadap turnover intention. Sementara itu, Adelia et al. (2024) menguji *emotional exhaustion*, *employee engagement*, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada Gen Z Indonesia. Penelitian lain oleh Rahayu et al. (2025) telah menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi

terhadap *turnover intention*, tetapi dilakukan pada karyawan bank swasta dan menggunakan kepemimpinan serta pengembangan sumber daya manusia sebagai variabel antecedent. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa penggunaan komitmen organisasi sebagai mekanisme yang menghubungkan secara simultan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi dengan *turnover intention* pada pekerja Gen Z masih memerlukan pengujian lebih lanjut.

Penelitian terdahulu belum memberikan hasil yang seragam. Krismoko et al. (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi *turnover intention*, sedangkan Sukalumba dan Ramli (2025) memperoleh hasil bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung, tetapi melalui komitmen organisasi. Gani et al. (2022) menemukan pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*. Berbeda dari temuan tersebut, Mazzein et al. (2025) tidak menemukan pengaruh signifikan kompensasi, sementara Winoto Tj et al. (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memengaruhi *turnover intention* secara langsung dan pengaruhnya muncul melalui motivasi kerja.

Berdasarkan penelitian global dan nasional tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model yang mengintegrasikan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi dalam menjelaskan *turnover intention* melalui komitmen organisasi pada karyawan Gen Z. Penelitian sebelumnya pada Gen Z menggunakan kepuasan kerja, *employee engagement*, *affective commitment*, atau faktor psikologis lainnya sebagai mediator, sedangkan penelitian yang menggunakan komitmen organisasi belum banyak mengintegrasikan ketiga faktor organisasi tersebut secara simultan. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur yang relatif baru berkembang, yaitu CV Satria Negara Purwakarta, sehingga memberikan konteks berbeda dari penelitian terdahulu yang banyak dilakukan pada sektor jasa, perbankan, maupun organisasi yang telah lebih mapan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji kembali hubungan langsung antarvariabel, tetapi juga menguji mekanisme komitmen organisasi dalam menjelaskan bagaimana pengalaman kerja karyawan Gen Z dapat berkaitan dengan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan rangkaian permasalahan dan kesenjangan tersebut, penelitian ini diberi judul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention* melalui Komitmen Organisasi pada Karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta"**.

## **B. Pertanyaan Penelitian**

Uraian pada latar belakang di atas kemudian diturunkan ke dalam pertanyaan penelitian berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta?
5. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta?
7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta?
8. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta?
9. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta?
10. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta?

### C. Tujuan Penelitian

Untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut, penelitian ini diarahkan pada tujuan berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta.
10. Untuk mengetahui dan menganalisis peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan menghasilkan kegunaan teoretis dan praktis sebagai berikut:

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

Hasil penelitian diharapkan menambah kajian manajemen sumber daya manusia mengenai faktor pembentuk *turnover intention* dan peran komitmen organisasi sebagai variabel perantara. Temuan penelitian juga dapat digunakan sebagai bahan pembandingan bagi studi berikutnya yang mengangkat tema serupa.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian diharapkan memberi gambaran kepada manajemen perusahaan mengenai kondisi yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan tenaga kerja.

#### **E. Batasan Penulisan**

Ruang lingkup penelitian ditetapkan agar pembahasan tetap selaras dengan masalah yang diuji, di antaranya:

1. Objek penelitian dibatasi pada karyawan Gen Z di CV Satria Negara Purwakarta, yaitu individu yang lahir pada 1997-2012.
2. Model penelitian mencakup gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi sebagai variabel independen; komitmen organisasi sebagai variabel intervening; serta *turnover intention* sebagai variabel dependen.
3. Data menggambarkan persepsi responden terhadap pengalaman dan kondisi kerja yang mereka rasakan. Dengan demikian, jawaban yang diperoleh merupakan penilaian subjektif sesuai pengalaman masing-masing karyawan.
4. Faktor lain di luar variabel yang telah ditetapkan tidak dianalisis dalam penelitian ini.

## **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan penelitian ini, penulis menjelaskan materi-materi yang akan dibahas pada setiap bab. Hal ini untuk memudahkan melihat dan mengetahui yang ada pada skripsi ini secara menyeluruh. Adapun sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini memuat latar belakang, pertanyaan dan tujuan penelitian, manfaat, batasan, serta sistematika penulisan.

### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas teori yang mendasari penelitian dan temuan studi terdahulu yang relevan dengan hubungan antarvariabel.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan rancangan penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen, serta metode analisis.

### **BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menyajikan gambaran objek, karakteristik responden, analisis deskriptif, hasil pengujian model, dan pembahasan setiap hipotesis.

### **BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab terakhir merangkum kesimpulan penelitian dan menyampaikan saran yang disusun berdasarkan hasil analisis.