

Understanding the Dynamics of Turnover Intention: The Role of Job Satisfaction Mediation in the Relationship Between Resilience, Job Security, and Leadership

Memahami Dinamika Turnover Intention: Peran Mediasi Kepuasan Kerja Dalam Hubungan Antara Resiliensi, Keamanan Kerja, dan Kepemimpinan

Titi Maria Niasty Hia¹, Hardani Widhiastuti², Rusmalia Dewi³

^{1,3}Program Studi Magister Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Semarang
Email: ¹marianiasty@gmail.com, ²dhani_fps@usm.ac.id, ³liadewi@usm.ac.id

Artikel Info

Riwayat Artikel:

Penyerahan 2024-10-21

Revisi 2024-11-28

Diterima 2024-12-11

Keyword:

Job Security;
Leadership;
Job Satisfaction;
Turnover Intention;
Resilience

ABSTRACT

The company needed to pay attention to and retain employees to prevent turnover intention that could arise due to a lack of attention from the company or insufficient comfort in the workplace. The vacant positions left by departing employees required other employees to fill the gaps or take on double jobs, along with additional costs for recruiting new employees with the skills and competencies needed by the company. This study aimed to fill the gap in the literature by examining the influence of resilience, job security, and leadership on turnover intention, mediated by job satisfaction, in the context of Generation Z employees in the hospitality industry. The research employed a quantitative method, with data analysis using Smart PLS SEM (Partial Least Squares - Structural Equation Modeling) software. The results showed that resilience, job security, leadership, and job satisfaction had a significant influence on turnover intention among Generation Z employees. Employees with higher resilience, a sense of job security, effective leadership support, and adequate job satisfaction were less likely to have turnover intention. The practical implication of this study is that organizations need to develop programs focused on enhancing resilience, effective leadership, and job satisfaction, as well as ensuring clear job security to increase employee retention and long-term productivity.

ABSTRAK

Perusahaan harus memperhatikan dan memelihara karyawan agar tidak memiliki keinginan untuk pindah atau turnover intention yang muncul akibat kurangnya perhatian dari perusahaan atau kurangnya kenyamanan di tempat kerja. Kekosongan posisi yang ditinggalkan karyawan sehingga karyawan lain dituntut mengisi posisi kosong atau menjalani double job serta biaya tambahan untuk merekrut karyawan baru yang memiliki kualitas dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap dalam literatur dengan meneliti pengaruh resiliensi keamanan pekerjaan dan kepemimpinan terhadap turnover intention yang dimediasi oleh kepuasan kerja dalam konteks karyawan generasi Z di industri perhotelan. Metode penelitian ini yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pengolahan data menggunakan Software smart PLS SEM (Partial Least Square – Structural Equation Modeling). Hasil penelitian menunjukkan bahwa resiliensi, job security, kepemimpinan, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z, di mana karyawan dengan tingkat resiliensi yang tinggi, rasa aman dalam pekerjaan, dukungan dari pemimpin yang efektif, serta kepuasan kerja yang memadai cenderung memiliki intensi keluar yang lebih rendah. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa organisasi perlu mengembangkan program yang berfokus pada pengembangan resiliensi, kepemimpinan efektif, dan kepuasan kerja, serta memastikan adanya jaminan pekerjaan yang jelas untuk meningkatkan retensi karyawan dan produktivitas jangka panjang.

Kata Kunci

Keamanan Kerja;
Kepemimpinan;
Kepuasan Kerja;
niat berpindah kerja;
Resiliensi

Copyright (c) 2024 Titi Maria Niasty Hia, Hardani Widhiastuti, Rusmalia Dewi

Korespondensi:

Titi Maria Niasty Hia

Program Studi Magister Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Semarang

Email: marianiasty@gmail.com



LATAR BELAKANG

Pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada sumber daya yang dimiliki termasuk sumber daya manusia alam finansial serta teknologi yang berperan sebagai energi dan kekuatan untuk menciptakan berbagai aktivitas dalam organisasi (Aamodt, 2016). Manusia merupakan elemen yang selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi sehingga tujuan perusahaan tidak mungkin tercapai tanpa peran aktif karyawan walaupun alat teknologi yang dimiliki perusahaan sudah canggih (Juniana Dkk 2023).

Perusahaan harus memperhatikan dan memelihara karyawan agar tidak memiliki keinginan untuk pindah atau *turnover intention* yang muncul akibat kurangnya perhatian dari perusahaan atau kurangnya kenyamanan di tempat kerja (Chidi, 2020). *Turnover* merupakan masalah serius dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup kecenderungan karyawan untuk keluar atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya dan hal ini dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan berupa ketidakstabilan tenaga kerja dan suasana kerja yang tidak kondusif (Ibrahim & Hussein, 2024).

Kekosongan posisi yang ditinggalkan karyawan sehingga karyawan lain dituntut mengisi posisi kosong atau menjalani *double job* serta biaya tambahan untuk merekrut karyawan baru yang memiliki kualitas dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Alameddine dkk., 2022). Pada industri perhotelan *turnover* yang tinggi dapat mengganggu operasi menyebabkan permasalahan moral pada karyawan yang tetap serta meningkatkan biaya rekrutmen administrasi tunjangan dan pelatihan karyawan baru (Annarelli & Nonino, 2016). Fenomena yang terjadi saat ini menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami *turnover* berasal dari generasi Z dimana saat ini generasi Z mendominasi angkatan kerja dengan proporsi mencapai 40% di berbagai sektor industri (Khalid & Sahibzada, 2023).

Berdasarkan survei yang dilakukan ditemukan bahwa generasi Z mempertimbangkan beberapa faktor penting dalam bekerja seperti pola kepemimpinan kepuasan kerja dan budaya organisasi (Ogbu & Dan, 2019). Seorang pemimpin yang baik perlu mampu menciptakan motivasi dan membangun budaya organisasi yang positif agar karyawan merasa terpacu untuk bekerja dengan baik dan mengurangi *turnover intention* (Bhamra dkk., 2011). Kepemimpinan merupakan elemen penting dalam manajemen perusahaan yang berperan dalam meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan (Bush & Glover, 2014).

Berdasarkan hasil pra-survei ditemukan beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan di perusahaan hotel seperti gaji kepuasan kerja keamanan pekerjaan lingkungan kerja dan kepemimpinan (Cascio & Aguinis, 2014). Kepuasan kerja juga ditemukan menjadi faktor utama yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam perusahaan (Arndt dkk., 2021). Responden pra-survei juga menyebutkan bahwa selain kepuasan kerja faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepemimpinan yang tidak supportif serta lingkungan kerja yang kurang kondusif (Colquitt dkk., 2015).

Karyawan yang merasa tidak nyaman dengan gaya kepemimpinan atasan cenderung untuk meninggalkan perusahaan sedangkan karyawan yang merasa nyaman dengan gaya kepemimpinan yang baik akan lebih cenderung untuk bertahan dalam perusahaan (Azeem dkk., 2020). Resiliensi atau kemampuan karyawan dalam mengelola stres saat bekerja menjadi faktor yang perlu diperhatikan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki resiliensi tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan intensi *turnover* yang lebih rendah (Alenezi dkk., 2023).

Kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan keamanan pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan. Keamanan pekerjaan merupakan aspek penting dalam kontrak psikologis antara karyawan dan perusahaan yang apabila dilanggar dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Ghandi dkk., 2017). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa aman dalam pekerjaannya cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan keinginan untuk berpindah kerja yang lebih rendah (Morosan & DeFranco, 2019).

Turnover intention juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dimana gaya kepemimpinan transformasional yang memotivasi karyawan untuk bekerja demi mencapai tujuan organisasi ditemukan memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention* (Palupi & Tjahjono, 2016). Namun beberapa penelitian lain menemukan hasil yang berbeda terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* yang menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel ini masih perlu diteliti lebih lanjut terutama dalam konteks generasi Z di industri perhotelan (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

Dalam konteks keamanan pekerjaan pada generasi Z teori kontrak psikologis menjelaskan bahwa kurangnya keamanan pekerjaan dapat memicu *turnover intention* (Capitano dkk., 2019). Penelitian mengenai bagaimana hal ini berdampak khususnya pada karyawan generasi Z di sektor perhotelan masih terbatas dan perlu diteliti lebih lanjut apakah generasi Z lebih dipengaruhi oleh faktor keamanan pekerjaan dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Griffeth, 2001).

Resiliensi yang telah dibuktikan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun penelitian yang lebih mendalam terkait peran resiliensi sebagai mediator dalam hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* pada karyawan generasi Z dalam industri perhotelan masih minim (Gul dkk., 2012). *Turnover intention* juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang telah diidentifikasi sebagai variabel penting namun penelitian yang menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara resiliensi keamanan pekerjaan dan kepemimpinan masih jarang dilakukan dalam konteks generasi Z di sektor perhotelan (Horne & Orr, 1998).

Berdasarkan hal tersebut penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap dalam literatur dengan meneliti pengaruh resiliensi keamanan pekerjaan dan kepemimpinan terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh kepuasan kerja dalam konteks karyawan generasi Z di industri perhotelan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia terutama dalam upaya mengurangi *turnover intention* dan meningkatkan retensi karyawan generasi Z dalam industri perhotelan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif yaitu penelitian berupa angka-angka dan analisis bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2022). Penelitian ini menggunakan instrumen alat ukur untuk mengukur variabel penelitian. Skala Keamanan Pekerjaan terdiri dari 20 pernyataan aitem dengan nilai reliabilitas 0.981, Skala *Turn Over* terdiri dari 18 pernyataan dengan nilai reliabilitas sebesar 0.981, Skala Kepuasan Kerja memiliki 24 pernyataan dengan nilai reliabilitas sebesar 0.982, Skala Resiliensi terdiri dari 16 pernyataan dengan nilai reliabilitas sebesar 0.978, Skala Kepemimpinan memiliki 20 pernyataan dengan nilai reliabilitas sebesar 0.974.

Dalam penelitian ini pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling yaitu orang-orang tertentu yang cocok sebagai sumber data melalui kriteria sampel yang diteliti. Jumlah subjek dalam penelitian ini 80 orang dengan kriteria yaitu laki laki dan perempuan kelahiran 1997-2007 yang merupakan karyawan dari Hotel Harris, Hotel Fugo dan Hotel *Five Premiere* Samarinda di Samarinda. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan Software smart PLS SEM (Partial Least Square – Structural Equation Modeling) (Hair dkk., 2020).

HASIL PENELITIAN

Tabel 1. Karakteristik Responden

Usia	F	Persen
17-20 tahun	14	14%
21-24 tahun	35	35%
25-27 tahun	23	23%
Lainnya	28	28%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	63	63%
Perempuan	37	37%
Asal Hotel		
Wisma Atlet Hotel	34	34%
Harris Hotel Samarinda	25	25%
Midtown Samarinda	41	41%
Lama Bekerja		
Kurang dari 1 tahun	38	38%
1-2 tahun	32	32%
2-4 tahun	17	17%
Lebih dari 4 tahun	13	13%
TOTAL	100	100%

Responden dalam penelitian adalah karyawan terbanyak yaitu 41% berasal dari Midtown Samarinda. Sedangkan sisanya berasal dari *Five Premiere* Hotel dan Harris

Hotel Samarinda. Sebanyak 63% responden berjenis kelamin laki-laki dan sisanya perempuan serta usia karyawan mayoritas yaitu sebanyak 35% berada diusia 21-24 tahun. Sebanyak 38% responden bekerja selama kurang dari 1 tahun sedangkan sisanya 1-5 tahun.

Tabel 2 Validitas Outer Model

Nomor Aitem	Variabel Turnover Intention (Y)	Keterangan
Y1	0.905	Valid
Y2	0.923	Valid
Y3	0.948	Valid Tertinggi
Y4	0.905	Valid
Y5	0.895	Valid
Y6	0.928	Valid

Hasil uji validitas aitem skala *Turnover Intention* di atas menunjukkan skor validitas skala *Turnover Intention* bergerak dari skor koefisien terendah 0,895 ke skor tertinggi 0,948 sehingga diperoleh sebanyak 6 aitem pernyataan skala *Turnover Intention* dinyatakan valid dengan nilai indeks *outer loading factors validity* di atas 0,700, yaitu aitem nomor (1, 2, 3, 4, 5, 6).

Tabel 2. Skala Kepuasan Kerja (Z)

Nomor Aitem	Variabel Kepuasan Kerja (Z)	Keterangan
Z1	0.919	Valid
Z2	0.954	Valid
Z3	0.924	Valid
Z4	0.723	Valid Terendah
Z5	0.942	Valid
Z6	0.952	Valid
Z7	0.943	Valid
Z8	0.959	Valid Tertinggi
Z7	0.843	Valid
Z8	0.855	Valid

Hasil uji validitas aitem skala Kepuasan Kerja di atas menunjukkan skor validitas skala Kepuasan Kerja bergerak dari skor koefisien terendah 0,723 ke skor tertinggi 0,959 sehingga diperoleh sebanyak 10 aitem pernyataan skala Kepuasan Kerja dinyatakan valid dengan nilai indeks *outer loading factors validity* di atas 0,700, yaitu aitem nomor (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10).

Tabel 3. Uji Validitas Skala Resiliensi (X1)

Nomor Aitem	Variabel Resiliensi (X1)	Keterangan
X1.1	0.928	Valid
X1.2	0.929	Valid
X1.3	0.933	Valid Tertinggi
X1.4	0.892	Valid
X1.5	0.867	Valid
X1.6	0.889	Valid

Hasil uji validitas aitem skala *Resiliensi* di atas menunjukkan skor validitas skala *resiliensi* bergerak dari skor

koefisien terendah 0,867 ke skor tertinggi 0,933 sehingga diperoleh sebanyak 6 aitem pernyataan skala *Resiliensi* dinyatakan valid dengan nilai indeks *outer loading factors validity* di atas 0,700, yaitu aitem nomor (1, 2, 3, 4, 5, 6).

Tabel 4. Uji validitas skala Keamanan Pekerjaan (X₂)

Nomor Aitem	Variabel Keamanan Pekerjaan (X ₂)	Keterangan
X2.1	0.834	Valid
X2.2	0.919	Valid
X2.3	0.828	Valid Terendah
X2.4	0.889	Valid
X2.5	0.920	Valid
X2.6	0.947	Valid
X2.7	0.933	Valid
X2.8	0.933	Valid
X2.9	0.927	Valid
X2.10	0.962	Valid Tertinggi
X2.11	0.933	Valid
X2.12	0.933	Valid

Hasil uji validitas aitem skala Keamanan Pekerjaan di atas menunjukkan skor validitas skala Keamanan Pekerjaan

bergerak dari skor koefisien terendah 0,828 ke skor tertinggi 0,962 sehingga diperoleh sebanyak 12 aitem pernyataan skala Keamanan Pekerjaan dinyatakan valid dengan nilai indeks *outer loading factors validity* di atas 0,700, yaitu aitem nomor (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12).

Tabel 5. Uji validitas skala Kepemimpinan (X₃)

Nomor Aitem	Variabel Resiliensi (X ₁)	Keterangan
X3.1	0.824	Valid
X3.2	0.929	Valid
X3.3	0.913	Valid Tertinggi
X3.4	0.902	Valid
X3.5	0.867	Valid
X3.6	0.906	Valid

Hasil uji validitas aitem skala kepemimpinan di atas menunjukkan skor validitas skala kepemimpinan bergerak dari skor koefisien terendah 0,824 ke skor tertinggi 0,929 sehingga diperoleh sebanyak 6 aitem pernyataan skala *Resiliensi* dinyatakan valid dengan nilai indeks *outer loading factors validity* di atas 0,700, yaitu aitem nomor (1, 2, 3, 4, 5, 6).

Tabel 6. Validitas Diskriminan dengan Kriteria Pengujian HTMT

	Keamanan Pekerjaan	Turnover Intention	Kepuasan Kerja	Resiliensi	Kepemimpinan
Keamanan Pekerjaan					
Turnover Intention	0.237				
Kepuasan Kerja	0.376	0.135			
Resiliensi	0.814	0.394	0.482		
Kepemimpinan	0.814	0.394	0.375	0.246	0.229

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian yang disajikan pada tabel 4.8 Nilai Validitas Diskriminan dengan Kriteria Pengujian HTMT menunjukkan nilai < 0,90, artinya

asumsi uji validitas diskriminan variabel sudah terpenuhi atau dapat dikatakan bahwa semua variabel penelitian lolos uji validitas.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Keamanan Pekerjaan	0.977	0.981	0.98	0.829	reliabel
Turnover Intention	0.975	0.981	0.978	0.813	reliabel
Kepuasan Kerja	0.972	0.982	0.977	0.842	reliabel
Resiliensi	0.977	0.978	0.979	0.797	reliabel
Kepemimpinan	0.921	0.974	0.981	0.896	reliabel

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* pada semua variabel penelitian > 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi *composite reliability* dan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi karena nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* > 0,70.

Berdasarkan uji *goodness of fit* diketahui nilai *R-Square* variabel *Turnover Intention* sebesar 0,294 artinya variabel *Turnover Intention* dapat dijelaskan oleh variabel Kepuasan Kerja, Resiliensi, dan Keamanan Pekerjaan sebesar 29,40% dan sisanya 80,60% dapat dijelaskan oleh variabel lain. Nilai *R-Square* dari variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,224 artinya variabel Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Resiliensi, dan Keamanan Pekerjaan sebesar 22,24% sisanya sebesar 77,76% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Tabel 8. Hasil Uji Goodness of Fit (R-Square)

	R-Square	Adjusted R-Square
Turnover Intention	0.294	0.260
Kepuasan Kerja	0.224	0.199

Tabel 9. Hasil Uji Goodness of Fit (SRMR)

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0.058	0.058
d_ ULS	2.776	2.776
d_ G	9.949	9.949
Chi-Square	1882.687	1882.687
NFI	0.651	0.651

Berdasarkan uji *goodness of fit* diketahui nilai SRMR sebesar 0,058 < 0,10, artinya model penelitian yang digunakan sudah fit.

Tabel 10. Hasil Uji Effect Size (F-Square)

	Keamanan Pekerjaan	Turnover Intention	Kepuasan Kerja	Resiliensi	Kepemimpinan
Keamanan Pekerjaan		0.031	0.000		
Turnover Intention					
Kepuasan Kerja		0.278			
Resiliensi		0.161	0.175		
Kepemimpinan				0.212	

Berdasarkan uji *Effect Size (F-Square)* diketahui bahwa nilai *F-Square* antara variabel sebagai berikut:

- Nilai *F-Square* antara Keamanan Pekerjaan terhadap variabel Turnover Intention sebesar 0,031, artinya kemampuan variabel Keamanan Pekerjaan mempengaruhi variabel Turnover Intention termasuk kategori kecil.
- Nilai *F-Square* antara variabel Resiliensi terhadap variabel Turnover Intention sebesar 0,212, artinya kemampuan variabel Resiliensi mempengaruhi variabel Turnover Intention termasuk kategori sedang.
- Nilai *F-Square* antara variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Turnover Intention sebesar 0,175, artinya

kemampuan variabel Keamanan Pekerjaan mempengaruhi variabel Turnover Intention termasuk kategori sedang.

- Nilai *F-Square* antara variabel Keamanan Pekerjaan terhadap variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,000, artinya kemampuan variabel Keamanan Pekerjaan mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja termasuk kategori kecil.
- Nilai *F-Square* antara variabel Resiliensi terhadap variabel Kepemimpinan sebesar 0,212, artinya kemampuan variabel Resiliensi mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja termasuk kategori kecil.

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis Total Effect Bootstrapping

	Sampel Asli (o)	Rata-Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (IO/ STDEV)	Nilai P (P value)
Keamanan Pekerjaan => Turnover Intention	0.207	0.21	0.115	1.809	0.070
Keamanan Pekerjaan => Kepuasan Kerja	0.012	0.014	0.15	0.083	0.934
Kepuasan Kerja => Turnover Intention	0.402	0.403	0.129	3.110	0.002
Resiliensi => Turnover Intention	-0.557	-0.568	0.108	5.166	0.000
Resiliensi => Kepuasan Kerja	0.463	0.465	0.154	3.013	0.003
Kepemimpinan => Turnover Intention	0.375	0.264	0.228	4.166	0.003
Kepemimpinan => Kepuasan Kerja	0.433	0.465	0.122	2.013	0.013

Nilai *path coefficients* antar konstruk digunakan untuk melihat signifikansi atau kekuatan hubungan/pengaruh antar konstruk variabel laten dalam uji hipotesis, semakin nilai *path coefficient* mendekati nilai +1, maka kedua konstruk semakin

kuat, sebaliknya jika nilai *path coefficient* semakin mendekati nilai -1 maka bersifat negatif atau semakin lemah hubungan kedua konstruk.

Tabel 12. Hasil Uji Hipotesis Specific Indirect Effect Bootstrapping

	Sampel Asli (o)	Rata-Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (IO/ STDEV)	Nilai P (P value)
Resiliensi => Kepuasan Kerja => Turnover Intention	0.186	0.189	0.093	1.991	0.046
Keamanan Pekerjaan => Kepuasan Kerja => Turnover Intention	0.005	0.008	0.061	0.082	0.935

Tabel 13. Rangkuman Uji Hipotesis

Hipotesis	Hasil	Keterangan
H₁ Terdapat pengaruh positif dan signifikan Resiliensi terhadap Kepuasan Kerja	- Koefisien beta = 0,463 - t-statistik = 3,013 > 1,67 - p value = 0,003	Hipotesis Diterima
H₂ Terdapat pengaruh positif dan signifikan Keamanan Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja	- Koefisien beta = 0,012 - t-statistik = 0,083 < 1,67 - p value = 0,934	Hipotesis Ditolak
H₃ Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention	- Koefisien beta = 0,402 - t-statistik = 3,11 > 1,67 - p value = 0,002	Hipotesis Diterima
H₄ Terdapat pengaruh positif dan signifikan Resiliensi terhadap Turnover Intention	- Koefisien beta = -0,43 - t-statistik = 5,166 > 1,67 - p value = 0,000	Hipotesis Diterima
H₅ Terdapat pengaruh positif dan signifikan Keamanan Pekerjaan terhadap Turnover Intention	- Koefisien beta = 0,207 - t-statistik = 1,809 < 1,67 - p value = 0,001	Hipotesis Ditolak
H₆ Terdapat pengaruh positif dan signifikan Resiliensi terhadap Turnover Intention dimediasi Kepuasan Kerja	- Koefisien beta = 0,05 - t-statistik = 1,991 > 1,67 - p value = 0,046	Hipotesis Diterima
H₇ Terdapat pengaruh positif dan signifikan Keamanan Pekerjaan terhadap Turnover Intention dimediasi Kepuasan Kerja	- Koefisien beta = 0,185 - t-statistik = 0,082 < 1,67 - p value = 0,935	Hipotesis Ditolak

PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis pengujian variabel yang telah dilakukan, maka peneliti memperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

Pengaruh Resiliensi terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z

Penelitian ini menemukan bahwa resiliensi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Resiliensi membantu karyawan tetap produktif dan tenang dalam menghadapi tekanan sehingga mereka tidak merasa perlu mencari pekerjaan baru (Horne & Orr, 1998). Generasi Z yang tumbuh dalam lingkungan dinamis memerlukan keterampilan resiliensi untuk beradaptasi dengan cepat dan menekan intensi keluar dari organisasi (Hosseini dkk., 2016).

Karyawan yang tangguh lebih mungkin melihat tantangan sebagai peluang untuk berkembang daripada sebagai ancaman (Yasami dkk., 2024). Sikap ini membantu mengurangi burnout dan meningkatkan retensi karyawan. Resiliensi juga terkait dengan peningkatan keterlibatan dan komitmen karyawan, yang semakin mengurangi *turnover intention* (Judge & Kammeyer, 2012).

Organisasi yang mendukung resiliensi karyawan dapat meningkatkan kesejahteraan mental dan mengurangi niat untuk berpindah kerja (Long dkk., 2012). Program pelatihan resiliensi akan membantu karyawan menghadapi perubahan dengan lebih baik dan merasa lebih nyaman di tempat kerja (Filosa dkk., 2024). Oleh karena itu, investasi dalam resiliensi sangat penting untuk menekan *turnover intention* di kalangan Generasi Z.

Pengaruh Job Security terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa job security memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Generasi Z sangat menghargai stabilitas pekerjaan karena mereka tumbuh di tengah situasi ekonomi global yang tidak pasti (Milliman dkk., 2018). Karyawan yang merasa aman dalam pekerjaannya akan lebih fokus dan loyal, sehingga mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain (Aryani & Widodo, 2020).

Rasa tidak aman terkait pekerjaan dapat memicu stres dan mempercepat *turnover* (Rousseau, 1995). Ketidakpastian kontrak atau perubahan organisasi yang tidak terkomunikasikan dengan baik dapat membuat karyawan merasa terancam dan berpotensi meningkatkan niat mereka untuk meninggalkan perusahaan (Heir dkk., 2021). Hal ini menunjukkan pentingnya komunikasi terbuka dan kebijakan perusahaan yang menjamin rasa aman.

Jaminan pekerjaan yang jelas dapat meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan. Menurut Özgüleş et al. (2018), job security berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mengurangi *turnover intention*.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z. Pemimpin yang adaptif dan suportif memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja positif bagi Generasi Z, yang lebih menghargai transparansi dan keterlibatan Jones et al. (2024). Pemimpin yang efektif tidak hanya memberikan arahan tetapi juga memperhatikan pengembangan karier dan kesejahteraan karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional sangat relevan dalam konteks ini karena meningkatkan komitmen dan

kepuasan kerja (Ret & Nguonphan, 2021). Pemimpin yang memberikan penghargaan dan kritik konstruktif membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan (Brahmannanda & Dewi, 2020).

Komunikasi terbuka antara pemimpin dan karyawan membantu menciptakan rasa keterlibatan dan meningkatkan retensi. Penelitian oleh Cao et al. (2019) menunjukkan bahwa Generasi Z membutuhkan pemimpin yang responsif dan mampu memberikan umpan balik langsung, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan penurunan *turnover intention*.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z

Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada Generasi Z. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung bertahan lebih lama di perusahaan Zhang (2024). Generasi ini sangat menghargai lingkungan kerja yang mendukung dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Liu dkk., 2021).

Faktor-faktor seperti pengakuan atas pencapaian dan fleksibilitas kerja berperan penting dalam meningkatkan kepuasan (Fadli dkk., 2022). Ketika karyawan merasa puas, mereka lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan berkomitmen terhadap perusahaan, yang akhirnya menekan *turnover intention* (Malik, 2013a).

Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan retensi (Malik, 2013b). Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan strategi yang fokus pada peningkatan kepuasan untuk mengurangi *turnover* di kalangan Generasi Z.

Mediasi Kepuasan Kerja terhadap Pengaruh Resiliensi dan Turnover Intention

Kepuasan kerja memediasi pengaruh resiliensi terhadap *turnover intention*. Karyawan yang tangguh lebih mampu menghadapi tekanan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat untuk keluar (Atrizka dkk., 2021). Resiliensi membantu karyawan merasa lebih kompeten dan termotivasi untuk bekerja dengan baik meskipun menghadapi Tantangan (Aryani & Widodo, 2020).

Program pengembangan resiliensi meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi stres dan menciptakan rasa nyaman di lingkungan kerja (Capitano dkk., 2019). Ketika karyawan merasa puas, mereka lebih cenderung bertahan dalam pekerjaan dan berkontribusi secara maksimal (Azeem dkk., 2020).

Investasi dalam resiliensi tidak hanya meningkatkan retensi tetapi juga produktivitas karyawan (Bush & Glover, 2014). Karyawan yang tangguh memiliki kesejahteraan yang lebih baik dan berpotensi meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja (Colquitt dkk., 2015).

Mediasi Kepuasan Kerja terhadap Pengaruh Job Security dan Turnover Intention

Kepuasan kerja juga memediasi pengaruh job security terhadap *turnover intention* (Alenezi dkk., 2023). Ketika

karyawan merasa pekerjaannya aman, mereka merasa lebih puas dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, sehingga mengurangi keinginan untuk berpindah (Azeem dkk., 2020).

Job security menciptakan lingkungan yang stabil dan kondusif, yang meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan. Colquitt et al. (2015) menemukan bahwa karyawan yang merasa aman lebih berfokus pada pengembangan karier daripada mencari pekerjaan baru.

Komunikasi yang terbuka dan jaminan pekerjaan yang jelas dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Menurut Khalid dan Sahibzada (2023) kepuasan kerja dan keamanan kerja saling terkait dalam meminimalkan *turnover intention*.

Mediasi Kepuasan Kerja terhadap Pengaruh Kepemimpinan dan Turnover Intention

Kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui mediasi kepuasan kerja. Pemimpin yang responsif dan mendukung karyawan dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja (Annarelli & Nonino, 2016). Pemimpin yang baik juga menciptakan rasa keterlibatan dan memberikan umpan balik positif yang meningkatkan motivasi karyawan (Alameddine dkk., 2022).

Penelitian oleh Arndt et al. (2021) menunjukkan bahwa Generasi Z mengharapkan pemimpin yang transparan dan mau memberikan penghargaan atas pencapaian mereka. Hal ini memperkuat pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan dan menekan *turnover intention* (Alenezi dkk., 2023).

Pemimpin yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan kinerja, dan pada akhirnya menekan *turnover intention* (Morosan & DeFranco, 2019). Ghandi dkk. (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sangat relevan untuk meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa resiliensi, job security, kepemimpinan, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z, di mana karyawan dengan tingkat resiliensi yang tinggi, rasa aman dalam pekerjaan, dukungan dari pemimpin yang efektif, serta kepuasan kerja yang memadai cenderung memiliki intensi keluar yang lebih rendah. Hal ini mengindikasikan pentingnya kesejahteraan psikologis dan lingkungan kerja yang mendukung dalam menekan *turnover intention*. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi pengaruh faktor eksternal, seperti perubahan ekonomi dan teknologi, terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z, khususnya dalam industri yang terdampak disrupsi digital. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa organisasi perlu mengembangkan program yang berfokus pada pengembangan resiliensi, kepemimpinan efektif, dan kepuasan kerja, serta memastikan adanya jaminan pekerjaan yang jelas untuk meningkatkan retensi karyawan dan produktivitas jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. (2016). *Industrial/organizational psychology: An applied approach* (1 ed., Vol. 1). Cengage Learning.
- Alameddine, M., Bou-K, & Hijazi, M. (2022). A national study on the resilience of community pharmacists in Lebanon: a cross-sectional survey. *Journal of pharmaceutical policy and practice*, 15(1), 1–8.
- Alenezi, N., Almutiri, M., Alqosi, M., Subyani, B., Alshahrani, A., Alotaibi, A., & Algossi, H. (2023). In The Spotlight: Understanding Healthcare Privatization's Effects On Nursing Workforce And Care Quality—A Systematic Review In Saudi Arabia. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33(1), 4143–4161.
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62(1), 1–18.
- Arndt, A., Karande, K., Harrison, K., & Khoshgadam, L. (2021). Goal-relevant versus incidental similarity when choosing between multiple service providers. *Journal of Business Research*, 126(1), 556–564.
- Aryani, R., & Widodo, W. (2020). The Determinant of Organizational Culture and Its Impact on Organization: A Conceptual Framework. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 64–70.
- Atrizka, D., Andriki, E., Melisa, M., & Natasya, N. (2021). Efek Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Komitmen Organisasi Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(4), 811–819.
- Azeem, M., Bajwa, S., Shahzad, K., & Aslam, H. (2020). Psychological contract violation and turnover intention: The role of job dissatisfaction and work disengagement. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1291–1308.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of production research*, 49(18), 5375–5393.
- Brahmannanda, S., & Dewi, I. (2020). Work insecurity and compensation on turnover intention mediated by the job satisfaction of employees. *International research journal of management, IT and social sciences*, 7(5), 89–98.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- Cao, K., Li, J., Wu, B., Zhang, H., & He, H. (2019). A Lexical Representational Mechanism Underlying Verbal Satiation: An Empirical Study With Rarely Used Chinese Characters. *Frontiers in Psychology*, 10(1), 2236–2248.
- Capitano, J., McAlpine, K., & Greenhaus, J. (2019). Organizational influences on work–home boundary permeability: A multidimensional perspective. In *Research in personnel and human resources management*, 1(1), 133–172.
- Cascio, W., & Aguinis, H. (2014). *Applied psychology in human resource management* (1 ed., Vol. 1). Pearson.
- Chidi, C. (2020). Retention strategies and performance of unionised organisations in the fobto industry in lagos state. *Relat. Hum. Resour. Manag.*, 2(1), 31–49.
- Colquitt, J., Lepine, J., & Wesson, M. (2015). Organizational behavior: Improving performance and commitment. *Organizational Behaviour*, 1(1), 1–17.
- Fadli, A., Adriansyah, M., & Rahmah, D. (2022). Kepuasan Kerja Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan. *Psikoborneo Jurnal Ilmiah Psikologi*, 10(1), 23–31.
- Filosa, L., Alessandri, G., & Robins, R. (2024). Longitudinal Relations Between Global Self-Esteem and Organizational Self-Esteem and Their Prospective Effects on Job Satisfaction and Work Engagement. *European Journal of Personality*, 1(1), 615–632.
- Ghandi, P., Hejazi, E., & Ghandi, N. (2017). A study on the relationship between resilience and turnover intention: with an emphasis on the mediating roles of job satisfaction and job stress. *Bull.*, 87(1), 189–200.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 9(3), 438–448.
- Griffeth, R. (2001). *Retaining valued employees* (1 ed., Vol. 1). Sage Publication.
- Gul, S., Ahmad, B., Rehman, S., Shabir, N., & Razzaq, N. (2012). Leadership styles, turnover intentions and the mediating role of organizational commitment. In *Information and Knowledge Management*, 2(7), 44–51.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Heir, T., Stokke, E., & Tvenge, K. (2021). The role of workplace on work participation and sick leave after a terrorist attack: a qualitative study. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 18–26.
- Horne, J., & Orr, J. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Repéré à: https://mysearc*, 1(1), 29–39.
- Hosseini, S., Barker, K., & Marquez, J. (2016). A review of definitions and measures of system resilience. *Reliability Engineering & System Safety*, 145(1), 47–61.
- Ibrahim, B., & Hussein, S. (2024). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 24(1), 1077–1087.
- Jones, R., Jackson, D., Rice, K., Fisher, M., & Calleja, P. (2024). Nursing/midwifery students' perceptions of caring pedagogy and online learning during the COVID-19 pandemic. *Journal of advanced nursing*, 1(1), 1–19.
- Judge, T., & Kammeyer. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, 63(1), 341–367.
- Khalid, K., & Sahibzada, A. (2023). The mediating role of job satisfaction at selected public universities in Afghanistan: the effect of job security on turnover intention. *Journal of Management and Business Education*, 6(3), 244–256.
- Liu, F., Chen, H., Xu, J., Wen, Y., & Fang, T. (2021). Exploring the relationships between resilience and turnover intention in Chinese high school teachers: considering the moderating role of job burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6418–6430.
- Long, C., Thean, L., Ismail, W., & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575–581.
- Malik, A. (2013a). Pengaruh Budaya Organisasi dan Loyalitas Kerja Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan PT. Cipaganti Heavy Equipment Samarinda. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 1(1), 1–16.
- Malik, A. (2013b). Pengaruh Budaya Organisasi dan Loyalitas Kerja Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan PT. Cipaganti Heavy Equipment Samarinda. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 1(1), 1–18.
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35(1), 56–65.
- Morosan, C., & DeFranco, A. (2019). Using interactive technologies to influence guests' unplanned dollar spending in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 82(1), 242–251.
- Ogbu, E., & Dan, J. (2019). Organisational Socialization and Employee Spontaneous Behaviour of Nigeria Airlines. *International Journal of Advanced Academic Research, Social and Management Sciences*, 1(1), 2488–2498.
- Özgüleş, B., Orhan, F., & Keçeli, S. (2018). Bibliometric Analysis of Articles on Organizational Behavior. *Toplumsal Politika Dergisi*, 4(2), 184–201.
- Palupi, M., & Tjahjono, H. (2016). A model of religiosity and organizational justice: the impact on commitment and dysfunctional behavior. *Proceedings of The 27th International Business Information Management Association Conference*, 1–17.
- Ret, T., & Nguonphan, P. (2021). Book Review. Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. By Paul E. Spector. *Cambodia Journal of Basic and Applied Research*, 3(2), 240–253.
- Rousseau, D. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. *Sage publications*, 1(1), 1–17.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (1 ed., Vol. 1). Deepublish.
- Yasami, M., Phetvaroon, K., Dewan, M., & Stosic, K. (2024). Does employee resilience work? The effects of job insecurity on psychological withdrawal behavior and work engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1(1), 1–16.
- Zhang, S. (2024). Illuminating the Complex Associations Between Job Burnout, Quiet Quitting Intention, and Job Satisfaction in China's Micro Hospitality Sector. *Journal of System and Management Sciences*, 14(5), 320–340.