

BAB V

PENUTUP

5.1 Bahasan

Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari kepuasan kerja dan *grit* terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di Indonesia. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *grit* secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z. Hal ini dibuktikan dengan nilai (*F*) sebesar 55,282 nilai *Sig.* sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Selain itu, didapat pula nilai R^2 sebesar 0,424 yang berarti bahwa kepuasan kerja dan *grit* memberikan sumbangan pengaruh sebesar 42,4% dalam menjelaskan *turnover intention*. Temuan ini, menandakan bahwa hipotesis mayor dalam penelitian ini diterima. Sebanyak 57,6% sumbangan lainnya dapat dijelaskan oleh faktor lain, seperti *Stereotype Threat*, *Deviance Workplace Behaviour*, *Ethical Work Climate*, dan faktor – faktor diluar dari teori yang digunakan.

Kemudian, dari antara kepuasan kerja dan *grit*, hanya kepuasan kerja yang memberikan kontribusi unik terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z. Hal ini sendiri dibuktikan dari adanya hasil uji parsial yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dengan koefisien beta terstandarisasi (β) sebesar -0,646 dan juga *grit* yang memiliki nilai signifikansi sebesar 0, 814 ($p > 0,05$) dengan β sebesar -0,016. Dengan adanya hal ini, hipotesis minor untuk variabel kepuasan kerja diterima dan hipotesis minor untuk variabel *grit* ditolak.

Adanya pengaruh signifikan dari kepuasan kerja dan *grit* terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z menunjukkan bahwa kombinasi kedua variabel tersebut dapat berdampak pada peningkatan maupun penurunan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Secara psikologis, kepuasan kerja merepresentasikan sejauh mana individu merasakan kenyamanan, penghargaan, serta pemenuhan kebutuhan dari pekerjaannya (Locke, 1976 dalam Pearce & Locke, 2023). Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi dan lebih kecil

kemungkinan untuk memiliki niat keluar. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan merasa tidak bahagia, kurang terlibat, dan lebih mungkin untuk mengembangkan niat meninggalkan pekerjaan (Orpina et al., 2022).

Sementara itu, *grit* mencakup ketekunan dalam mencapai tujuan jangka panjang serta konsistensi minat (Duckworth et al., 2007), yang dalam hal ini kemudian berperan dalam membentuk daya tahan psikologis terhadap tekanan atau ketidaknyamanan di tempat kerja. Berdasarkan penjelasan singkat diatas, ketika kepuasan kerja dan *grit* hadir secara bersamaan, keduanya memberikan efek yang saling melengkapi. Kepuasan kerja memberikan pengaruh dari eksternal berupa rasa nyaman dan penghargaan terhadap pekerjaan, sedangkan *grit* berfungsi sebagai kekuatan internal yang mendorong individu untuk tetap berkomitmen dan tekun meskipun menghadapi tantangan atau situasi yang menurunkan kepuasan kerja. Kombinasi keduanya membuat karyawan generasi Z lebih mampu mengelola ketidakpuasan sementara tanpa langsung membentuk niat untuk keluar dari organisasi. Hasil penelitian ini sendiri selaras dan diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Holter (2022), dimana dari beberapa variabel penelitian yang dilakukan, hanya kepuasan kerja dan *grit* yang memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*.

Hal menarik ditemukan dalam penelitian ini, dimana hanya variabel kepuasan kerja yang kemudian menjadi prediktor signifikan terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z. Hasil uji parsial, menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z. Hal ini, menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah pula *turnover intention* yang dimiliki oleh karyawan generasi Z dan sebaliknya.

Hasil ini sendiri juga didukung analisis tabulasi silang antara *turnover intention* dengan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tabulasi silang antara kepuasan kerja dan *turnover intention* pada Tabel 4.12, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki kepuasan kerja yang tergolong tinggi, yaitu sebanyak 68 responden (44,4%), dan sebagian besar berada pada kategori *turnover intention* sedang, yaitu 73 responden (47,7%). Jika dilihat lebih rinci, responden dengan kepuasan kerja tinggi paling

banyak memiliki *turnover intention* pada kategori sedang (32 responden atau 20,9%) dan rendah (25 responden atau 16,3%). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka kecenderungan untuk memiliki niat keluar dari pekerjaan menjadi lebih rendah. Pola ini memperkuat hasil uji statistik bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* bersifat negatif, dimana semakin puas seseorang terhadap pekerjaannya, semakin rendah kecenderungan untuk memiliki niat meninggalkan organisasi begitu juga sebaliknya.

Temuan penelitian ini didukung oleh temuan Sidiq dan Poerwita (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, dimana kepuasan dan kesempatan pengembangan yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan loyalitas karyawan. Selaras dengan itu, William dan Sundiman (2025) juga menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja, efektif menurunkan *turnover intention*, dimana faktor seperti kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang kondusif menjadi pendorong utama. Secara keseluruhan, hasil ini memperkuat bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Menurut Spector (2022), terdapat sembilan aspek yang membentuk kepuasan kerja, yaitu penilaian individu terhadap gaji, kesempatan promosi, atasan, tunjangan, penghargaan (*rewards*), kondisi operasional kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi. Dengan kategori kepuasan kerja yang berada pada tingkat sedang dan cenderung tinggi, hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi positif terhadap sebagian besar aspek pekerjaannya.

Penilaian positif terhadap aspek-aspek tersebut dapat menumbuhkan perasaan dihargai, rasa aman, serta keyakinan bahwa organisasi memberikan timbal balik yang adil atas kontribusi individu. Kondisi ini membangun keterikatan secara afektif yang membuat individu merasa memiliki dan ingin bertahan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1997). Rasa puas yang ada, pada akhirnya tidak hanya bersifat emosional, tetapi juga menciptakan persepsi kognitif bahwa pekerjaan saat ini sudah memenuhi kebutuhan dan harapan individu.

Hal ini menjelaskan mengapa tingkat *turnover intention* pada responden berada pada kategori sedang dan cenderung rendah. Semakin tinggi kepuasan terhadap aspek utama pekerjaan, maka semakin kecil kecenderungan individu untuk mencari alternatif pekerjaan lain, karena individu telah menemukan keseimbangan antara kebutuhan pribadi dan kondisi kerja yang dirasakan.

Terkait dengan hasil pengaruh kepuasan kerja sendiri, salah satu temuan menarik adalah karakteristik dari populasi atau dalam hal ini adalah karyawan generasi Z, juga turut berpengaruh terhadap bagaimana kepuasan kerja dapat mempengaruhi *turnover intention*. Salah satu karakteristik yang menonjol dari karyawan generasi Z adalah kebutuhan terhadap fleksibilitas dalam bekerja (Elmore, 2014 dalam Wijoyo et al., 2020).

Hal ini sendiri tercermin dari distribusi jenis pekerjaan responden pada tabel 4.6, di mana sebagian besar berasal dari bidang penjualan dan pemasaran dengan 62 responden (40,52%), yang umumnya memiliki sistem kerja dinamis dan tidak sepenuhnya bergantung pada kehadiran fisik di kantor. Kondisi ini sekaligus memberikan konteks penting untuk memahami bagaimana pola kerja dan kaitannya dengan karakteristik dapat memengaruhi *turnover intention* pada generasi ini. Berdasarkan hasil tabulasi silang antara pola kerja dan *turnover intention* pada tabel 4.15, terlihat adanya perbedaan kecenderungan antara kelompok *Work From Office* (WFO) dan *Work From Anywhere* (WFA). Meskipun WFO mendominasi dengan jumlah responden sebanyak 95 responden, kelompok ini menunjukkan sebaran *turnover intention* pada kategori sedang dengan 42 responden (44,2%) dan tinggi sebanyak 25 responden (26,3%), sedangkan kelompok *Work From Anywhere* (WFA) yang berjumlah 34 responden cenderung memiliki *turnover intention* lebih rendah, dengan 15 responden (44,1 %) berada pada kategori rendah dan sedang.

Hasil ini kemudian juga diperkuat dengan tabulasi silang antara pola kerja dengan kepuasan kerja pada tabel 4.16. Didapati bahwa pada kelompok WFO, kepuasan kerja mayoritas responden berada pada kategori sedang dengan 43 responden (45,3%) dan tinggi dengan 39 responden (41,1%), dengan sebagian kecil masih menunjukkan kepuasan rendah dengan 6 responden (6,3%). Sebaliknya, pada kelompok *Work From Anywhere* (WFA) yang berjumlah 34 responden proporsi

kepuasan kerja berdistribusi sepanjang kategori sedang hingga sangat tinggi dengan dominasi kategori tinggi sebanyak 21 responden (61,8%), diikuti oleh sedang 11 responden (32,4%) dan sangat tinggi sebesar 2 responden (5,9 %). Pola serupa juga tampak pada kelompok *Hybrid*, dengan 19 responden, dimana 9 responden (47,4%) berada pada kategori sedang, 6 responden (31,6%) pada kategori tinggi, dan 3 responden (15,8%) pada kategori sangat tinggi.

Kedua hasil tabulasi silang tersebut menunjukkan bahwa pola kerja yang melibatkan fleksibilitas cenderung memiliki *turnover intention* mengarah ke rendah, dimana hal ini bisa dijelaskan dengan adanya tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada pola kerja yang melibatkan fleksibilitas tersebut. Keduanya, menggambarkan kesesuaian terhadap karakteristik generasi Z yang menyukai fleksibilitas dalam bekerja.

Beberapa penjelasan diatas memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja selain memenuhi aspek – aspek utama dalam pekerjaan, penerapannya juga perlu disesuaikan pada karakteristik setiap generasi. Dengan adanya pemenuhan aspek – aspek utama yang disesuaikan juga dengan karakteristik generasi maka dapat membantu menekan kemunculan dari *turnover intention* ditengah karyawan generasi Z.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa *grit* tidak menjadi prediktor yang signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z. Temuan ini berbeda dengan pandangan Duckworth et al. (2007) yang menyatakan bahwa individu dengan tingkat *grit* tinggi cenderung memiliki ketekunan dan komitmen jangka panjang terhadap tujuan, sehingga seharusnya lebih kecil kemungkinannya untuk berniat meninggalkan pekerjaan. Berdasarkan hasil tabulasi silang antara *grit* dan *turnover intention* pada tabel 4.13, muncul kecenderungan arah hubungan negatif, dimana mayoritas responden yang memiliki *grit* sedang dan tinggi dengan 74 responden (masing-masing 48,4%) memiliki *turnover intention* dominan pada kategori sedang (47,7%) dan rendah (24,8%). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *grit*, kecenderungan untuk memiliki *turnover intention* yang tinggi semakin berkurang. Meskipun demikian, pola sebaran data pada tabulasi silang juga menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak terlalu kontras, karena

sebaran data juga menunjukkan sebagian besar responden, baik dengan *grit* sedang maupun tinggi juga memiliki *turnover intention* pada tingkat sedang. Selain itu, masih terdapat responden dengan *grit* tinggi yang memiliki *turnover intention* tinggi, sehingga hubungan yang ada cenderung tidak konsisten. Penjelasan ini membantu menjelaskan mengapa *grit* tidak berpengaruh signifikan. Ketiadaan pengaruh yang signifikan *grit* dalam penelitian ini juga berbanding terbalik dengan penelitian Pratama et al., (2023) dan juga McGinley et al., (2020), dimana dalam penelitian keduanya, *grit* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*.

Selain berdasarkan hasil analisis statistik, terdapat beberapa kemungkinan penjelasan mengapa *grit* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Secara konseptual, *grit* sebagaimana dikemukakan oleh Duckworth et al., (2007) menekankan ketekunan dan konsistensi dalam mencapai tujuan jangka panjang (*long-term goals*). Namun, tujuan jangka panjang yang dimaksud dalam konsep tersebut lebih bersifat *personal* dan tidak selalu berkaitan dengan organisasi tempat individu bekerja.

Hal ini sejalan dengan latar belakang teori *grit* yang dikemukakan oleh Duckworth (2016), di mana konsep *grit* banyak dikaji pada konteks individu yang berupaya mencapai tujuan pribadi. Contohnya terlihat pada penelitian mengenai siswa yang konsisten mengejar kelulusan, atlet yang terus berlatih meskipun mengalami kegagalan, serta kadet militer yang bertahan dalam pelatihan. Dengan demikian, fokus utama dari *grit* apabila ditelisik lebih dalam terlihat lebih mengarah pada ketekunan individu terhadap pencapaian tujuan pribadinya.

Dengan pemahaman sebagai tujuan pribadi, individu dengan tingkat *grit* yang tinggi akan tetap berupaya keras dan konsisten untuk mencapai hal-hal yang dianggap penting secara pribadi. Orientasi pada tujuan pribadi ini dapat berdampak dua arah terhadap keputusan untuk bertahan atau keluar dari organisasi. Apabila pekerjaan yang dijalani sejalan dengan tujuan pribadinya, individu cenderung untuk tetap bertahan. Sebaliknya, apabila pekerjaan tersebut tidak lagi relevan dengan arah tujuan jangka panjang pribadinya, individu yang memiliki *grit* tinggi justru dapat memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaannya demi mengejar tujuan

tersebut. Hal ini sendiri juga membantu menjelaskan pada akhirnya bahwa kepuasan kerja berperan cukup penting.

Selain itu, karakteristik demografis karyawan generasi Z juga dapat memengaruhi hasil penelitian ini. Berdasarkan data demografi responden pada tabel 4.1, 4.4, dan 4.7, mayoritas berada pada tahap awal karier, yang ditandai dengan dominasi usia 21 –25 tahun, masa kerja di bawah dua tahun, serta jabatan yang sebagian besar masih berada pada level staf. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih berada pada fase eksplorasi karier, yaitu tahap di mana individu cenderung mencoba berbagai jenis pekerjaan untuk menemukan bidang yang paling sesuai dengan minat, nilai, serta tujuan pribadinya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Super (1980) tentang *career development theory* yang menggambarkan bahwa pada fase usia 21 - 25 tahun, individu masih cenderung melakukan eksplorasi dalam karir untuk persiapan pekerjaan yang lebih stabil. Dengan demikian, pada konteks karyawan generasi Z yang masih dalam tahap eksplorasi ini, pengaruh *grit* terhadap *turnover intention* mungkin menjadi kurang signifikan karena orientasi karyawan generasi Z belum sepenuhnya pada ketekunan jangka panjang terhadap satu pekerjaan, melainkan pada pencarian pengalaman yang dapat mendukung pembentukan karir dan pencapaian tujuan pribadi. Selain itu, pada tahapan ini pandangan terhadap stabilitas pekerjaan biasanya belum menjadi prioritas utama. Sebaliknya, keputusan untuk bertahan atau berpindah pekerjaan lebih banyak dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan tersebut dirasa sesuai dengan pandangan pribadi dan terutama peluang pengembangan diri. Oleh karena itu, tingkat *turnover intention* pada kelompok ini kemungkinan akan relatif muncul, bukan semata-mata karena kurangnya kegigihan (*grit*), melainkan karena masih dalam proses pencarian arah karier yang paling sesuai.

Dalam proses pencarian, juga didapatkan salah satu literatur dari Credé (2018) yang menjelaskan pengaruh *grit* terhadap kesuksesan dan kinerja tidak selalu kuat dan tergantung konteks, dimana dengan beberapa kehadiran variabel lain seperti kepuasan kerja, kemampuan, atau sifat, *grit* cenderung memberikan efek lemah. Hal ini dikarenakan keduanya memiliki area pengaruh yang saling tumpang tindih, dimana akibatnya apabila sebagian ketika kepuasan kerja sudah menjelaskan

sebagian besar perilaku terkait dengan dunia kerja seperti semangat, kinerja, atau niat bertahan – keluar, pengaruh *grit* menjadi tidak terlalu terlihat. Selain itu, *grit* juga berperan lebih penting dalam situasi sulit atau penuh tekanan, sedangkan dalam kondisi nyaman atau saat kepuasan individu tinggi, pengaruhnya relatif lemah.

Temuan ini kemudian sejalan dengan temuan dari Arsita et al., (2025) yang melakukan penelitian pada karyawan generasi Z di Borneo Barat, dimana didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja terbukti secara signifikan memediasi atau menjadi mediator hubungan antara *grit* dan *turnover intention*. Dengan kata lain, pengaruh ketekunan dan konsistensi individu (*grit*) terhadap keinginan untuk meninggalkan pekerjaan tidak terjadi secara langsung, tetapi diperantarai oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan individu Artinya, *grit* tidak serta-merta menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja, melainkan terlebih dahulu melalui tingkat kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada *turnover intention* individu. Dengan kata lain, individu dengan *grit* tinggi baru akan memiliki kecenderungan *turnover intention* yang rendah apabila disertai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Temuan ini sekaligus membantu menjelaskan mengapa *grit* dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention* dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti, sekaligus mengapa *grit* tidak menjadi prediktor yang signifikan.

Sebaran domisili responden pada tabel 4.3 yang menunjukkan adanya beberapa sebaran wilayah dengan dominasi pada Daerah Surabaya, DKI Jakarta dan beberapa wilayah di Jawa Barat (Bekasi, Bogor, Ciamis, Cikarang, dll) juga dapat membantu menjelaskan hasil dari kepuasan kerja yang berperan lebih besar. Ketiga wilayah tersebut merupakan pusat ekonomi dan industri di Indonesia, dengan karakteristik pasar tenaga kerja yang cenderung kompetitif, dinamis, dan berorientasi pada kinerja tinggi. Lingkungan kerja di kota-kota besar seperti Surabaya, Jakarta, dan wilayah industri di Jawa Barat (seperti Bekasi, Depok, dan Karawang) memberikan tekanan kerja dan tuntutan adaptasi yang tinggi bagi karyawan generasi Z (Hidayati, 2021).

Kondisi tersebut dapat menjelaskan mengapa kepuasan kerja menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi *turnover intention*, karena dalam lingkungan kerja yang kompetitif, stabilitas emosional dan rasa puas terhadap pekerjaan menjadi penyeimbang utama terhadap tekanan eksternal. Dalam konteks ini, karyawan generasi Z sangat peka terhadap keseimbangan antara beban kerja, kompensasi, dan peluang pengembangan diri. Ketika aspek-aspek tersebut terpenuhi, karyawan generasi Z cenderung merasa puas dan bertahan, namun ketika tidak, niat untuk keluar dapat meningkat secara signifikan.

Dengan demikian, pada konteks kerja yang didominasi oleh wilayah perkotaan dengan tekanan tinggi seperti Jawa Timur, DKI Jakarta, dan Jawa Barat, pengaruh *grit* menjadi kurang menonjol. Keputusan untuk bertahan atau keluar lebih banyak ditentukan oleh kepuasan terhadap kondisi kerja dan fasilitas organisasi daripada ketekunan pribadi dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Selain pembahasan yang berfokus pada hasil uji hipotesis, penelitian ini juga menemukan temuan tambahan melalui analisis tabulasi silang antara jenis kelamin dan *turnover intention* yang ada pada tabel 4.14. Hasil tabulasi silang menunjukkan bahwa perempuan memiliki tingkat *turnover intention* yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki, dengan proporsi terbesar berada pada kategori sedang (25,5%) dan tinggi (17%), sedangkan laki-laki lebih dominan pada kategori sedang (22,2%) dan rendah (16,3%). Temuan ini dapat dijelaskan dengan mempertimbangkan bahwa perempuan kerap kali memiliki tanggung jawab ganda, baik dalam pekerjaan maupun dalam urusan keluarga. Kondisi tersebut menuntut perempuan untuk menyeimbangkan antara peran profesional dan peran domestik, sehingga seringkali membuat perempuan menjadi lebih sensitif dan emosional. Hal ini dapat mendorong potensi munculnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan yang lebih besar. Sementara itu, laki-laki cenderung memiliki kondisi kerja yang lebih stabil, karena secara sosial dan budaya laki – laki umumnya tidak menghadapi beban peran ganda sebesar perempuan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Lee (2012) yang menjelaskan bahwa perempuan memiliki risiko yang lebih tinggi untuk melakukan atau mempertimbangkan *turnover* karena faktor eksternal,

Berdasarkan beberapa hasil pembahasan diatas, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja yang didukung oleh *grit* dapat memberikan pengaruh yang lebih baik dalam menurunkan *turnover intention*. Meskipun demikian, kepuasan kerja menjadi variabel prediktor yang paling signifikan terkait dengan *turnover intention*. Hal ini memberikan gambaran bahwa hal yang paling utama dan dapat memberikan pengaruh besar terkait *turnover intention* dikalangan karyawan generasi Z adalah kepuasan kerja, sehingga organisasi atau perusahaan sebaiknya memperhatikan dengan benar terkait pemenuhan aspek – aspek kepuasan kerja untuk bisa mereduksi *turnover intention* pada karyawan generasi Z.

Pada penelitian ini tentu tidak terlepas dari keterbatasan. Salah satunya terletak pada pemahaman teori yang digunakan, dimana dalam proses pembelajaran dan penelusuran literatur, peneliti masih kurang mendalam dalam mengkaji konsep *grit*. Akibatnya, setelah hasil penelitian diperoleh dan dilakukan analisis lebih lanjut, baru ditemukan adanya beberapa kekurangan dalam pemahaman dan penerapan teori *grit* yang seharusnya dapat dieksplorasi lebih luas. Hal ini dapat menjadi pembelajaran bagi penelitian selanjutnya.

5.2 Simpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan *grit* terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z di Indonesia. Hasil regresi menunjukkan bahwa kedua variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan ($F = 55,282$) dan nilai p sebesar 0,000, yang berarti hipotesis mayor dalam penelitian ini diterima. Secara parsial, hanya kepuasan kerja yang berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* ($\beta = -0,646$; $p = 0,000$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja semakin rendah *turnover intention*. Untuk variabel *grit* sendiri tidak berpengaruh signifikan ($\beta = -0,016$; $p = 0,814$). Dengan demikian, hipotesis minor untuk kepuasan kerja diterima, sedangkan hipotesis minor untuk *grit* ditolak, menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor dominan dalam menurunkan *turnover intention* pada karyawan generasi Z.

Pada penelitian ini diketahui bahwa dominasi *turnover intention* berada pada kategori sedang dengan 73 responden (47,71%), kepuasan kerja dengan kategori tinggi sebesar 68 responden (44,44%) dan *grit* dengan 74 responden pada kategori sedang dan tinggi (48,37%). Kontribusi bersama antara kepuasan kerja dan *grit* dalam penelitian ini sebesar 42,4% dan 57,6% kontribusi lainnya dijelaskan oleh faktor lainnya, seperti *Stereotype Threat*, *Deviance Workplace Behaviour*, *Ethical Work Climate*, dan faktor – faktor yang tidak tercantum dalam teori.

5.3 Saran

a. Bagi Partisipan Penelitian (Karyawan Generasi Z)

Disarankan untuk lebih mengenali faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerjanya, seperti kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai organisasi, hubungan dengan rekan kerja maupun atasan, serta kesempatan pengembangan diri di tempat kerja. Meskipun *grit* tidak berpengaruh langsung, mengembangkan ketekunan dan konsistensi tujuan tetap penting sebagai modal jangka panjang dalam menghadapi dinamika dan tekanan di dunia kerja.

b. Bagi Manajemen dan HRD Perusahaan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat menurunkan *turnover intention* pada karyawan generasi Z. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat merancang program yang mendukung peningkatan kepuasan kerja seperti *coaching*, pelatihan pengembangan karier, maupun kegiatan yang memperkuat hubungan antar rekan kerja. Selain itu, perusahaan juga dapat membangun lingkungan kerja yang terbuka dan suportif agar karyawan terutama generasi Z merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bertahan dalam organisasi.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Didapati dalam penelitian ini terdapat keterbatasan terkait dengan pendalaman teori, oleh karena itu disarankan peneliti selanjutnya dapat mendalami teori – teori yang ingin digunakan agar menghindari kesalahan yang sama. Lalu mengingat masih ada 57,6% faktor lain yang bisa dijelaskan, diharapkan

peneliti selanjutnya dapat mencari berbagai faktor – faktor lain yang berkaitan dan memperkuat hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Andriyani, Y., Wulandari, J., Saptiani, F., & Rifa'i, A. (2024). Gaya Kepemimpinan Mikromanajemen dan Kinerja Karyawan Generasi Z di Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(2), 59–72.
- Armayani, R., & Soemaryani, I. (2025). Impact of Retention and Development on Turnover Intention among Gen Z at Bank BNI. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(5), 3777–3786. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3903>
- Arsita, Y., Karsim, K., Fauzan, R., & Saputra, P. (2025). Turnover Intention Among Generation Z In West Borneo: The Role Of Grit, Perceived Organizational Support And Job Satisfaction. *Jurnal Multidisiplin*, 1(4), 231–244. <https://doi.org/10.70963/jm.v1i4.264>
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (n.d.). *Indonesia Emas 2045: Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2025-2045*. Retrieved May 3, 2025, from <https://indonesia2045.go.id/tentang>
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Jumlah Perusahaan Industri Skala Mikro dan Kecil Menurut Provinsi (Unit)*, 2023. www.bps.go.id
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Angkatan Kerja (AK) Menurut Golongan Umur*, 2024. www.bps.go.id
- Badan Pusat Statistika. (2025). *Indikator Pasar Tenaga Kerja Indonesia*.
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Bursa Efek Indonesia. (2024). *Profil perusahaan tercatat*. <https://www.idx.co.id/id/perusahaan-tercatat/profil-perusahaan-tercatat/>
- Cappelli, P. (n.d.). *The Future of the Office Work from Home, Remote Work, the Hard Choices We All Face*. The Wharton School.
- Credé, M. (2018). What shall we do about grit? A critical review of what we know and what we don't know. *Educational Researcher*, 47(9), 606–611.
- Dahlan, N. D., Ahmad, M. F., Safwan, N. S. Z., Bakri, N. H. S., & Mokhtar, U. K. M. (2023). Job satisfaction and turnover intention among employees in educity, johor. *Information Management and Business Review*, 15(2), 14–18.

- Delloite. (2022). *GenZ-Millennial Survey 2022*.
- Duckworth, A., & Gross, J. J. (2014). Self-control and grit: Related but separable determinants of success. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 319–325. <https://doi.org/10.1177/0963721414541462>
- Duckworth, A. L. (2016). *Grit: The Power of passion and perseverance*. Scribner.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087.
- Duhri, M. K. (2022). *Menerka Alasan di Balik Rencana 84% Pekerja Resign 6 Bulan ke Depan*. <https://news.espos.id/menerka-alasan-di-balik-rencana-84-pekerja-resign-6-bulan-ke-depan-1305894>
- Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Understanding Indonesia's generation Z. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3), 245–253. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.25.17556>
- Ersoy, A. (2024). The Relationship between job satisfaction and turnover intention: a Meta-analysis. *İş ve İnsan Dergisi*, 11(2), 115–124. <https://doi.org/10.18394/iid.1464432>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Beliefs, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley. <https://www.researchgate.net/publication/233897090>
- Fox, M. (2022). *Here's what Gen Z and millennials want from their employers amid the Great Resignation*. <https://www.cnbc.com/2022/05/18/what-gen-z-and-millennials-want-from-employers-amid-great-resignation.html>
- Gunawan, C. A., Sumargi, A. M., & Mulya, H. C. (2022). Grit dan innovative work behavior pada anggota organisasi kemahasiswaan pada masa pandemi COVID-19. *Psikodimensia: Kajian Ilmiah Psikologi*, 21(1), 27–36. <https://doi.org/10.24167/psidim.v21i1.4438>
- Hidayati, I. (2021). Urbanisasi dan dampak sosial di kota besar: Sebuah tinjauan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 7(2), 212–221. <https://doi.org/10.23887/jiis.v7i2.40517>
- Hidayatullah, M., Hatami, H., & Fauziannor, A. (2025). Retensi Karyawan Generasi Z Di Indonesia Berdasarkan Kajian Literatur Sistematis. *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 3(2), 1–16. <https://doi.org/10.59031/jkpim.v3i2.601>

- HN, A. (2023). Analisis ekonomi ketenagakerjaan: Dampak perubahan pasar tenaga kerja dalam era digitalisasi. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 14380–14385.
- Holter, A. (2022). *Does Self-Efficacy, Grit, and Job Satisfaction Predict Turnover Intention Amongst New Registered Nurses?* Capella University.
- IDN Media. (2024.). *Understanding and Uncovering the Behavior, Challenges, and Opportunities.*
- INDONESIA, P. R. (2006). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.*
- Junaedi, A., & Aisyah, C. R. (2021). Translasi job satisfaction survey. *Dokumen Tidak Terpublikasi.*
- KBBI. (2025). *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* <https://kbbi.web.id/karyawan>
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2022). *Data Perusahaan yang terdaftar di WLKP Online, Jan-Okt Tahun 2022.* <https://satudata.kemnaker.go.id/data/kumpulan-data/916#>
- Lacap, J. P. G. (2020). Reducing employees' intention to quit: The effects of transformational leadership, employee engagement, and grit. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(3), 665–670.
- Larson, B. Z. (2024). *Remote and hybrid work what everyone needs to know.* Oxford University Press.
- Lee, T. H. (2012). Gender differences in voluntary turnover: Still a paradox? *International Business Research*, 5(10), 19. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n10p19>
- Lim, Y. S. (2022). Relationship between employee's satisfaction, engagement and turnover intention. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 7(6), e001546–e001546.
- Marcella, J., & Ie, M. (2022). Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 213. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v6i1.18321>
- McGinley, S., Mattila, A. S., & Self, T. T. (2020). Deciding to stay: A study in hospitality managerial grit. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(5), 858–869. <https://doi.org/10.1177/1096348020909537>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 63, Issue 4).
- Nurqamar, I. F., Ulfa, S., Hafizhah, I., Fadhillah, N., & Rahmi, N. (2022). The intention of generation z to apply for a Job. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 18(3), 218–247.
- Ones, D. S., Anderson, N., Viswesvaran, C., & Sinangil, H. K. (2018). *The SAGE Handbook of Industrial, Work Organizational Psychology*. SAGE Publications.
- Orpina, S., Abdul Jalil, N. I. B., & Ting, T. S. (2022). Job satisfaction and turnover intention among Malaysian private university academics: Perceived organisational support as a moderator. *The South East Asian Journal of Management*, 16(1), 2. <https://doi.org/10.21002/seam.v16i1.1002>
- Pallant, J. (2020). *SPSS: Survival Manual A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS* (7th Edition). Routledge. www.routledgetextbooks.com/textbooks/9781760875534
- Pearce, C. L., & Locke, E. A. (2023). *Principles of organizational behavior : The Handbook of evidence-based management*. Wiley.
- Perkasa, G., & Nariswari, S. L. (2022). *5 Karakteristik Generasi Z di Dunia Kerja*. https://lifestyle.kompas.com/read/2022/12/23/164600520/5-karakteristik-generasi-z-di-dunia-kerja#google_vignette
- Permatasari, B., & Fajhrianti, F. (2021). Pengaruh Grit dan Kepuasan Kerja terhadap Intensi Job Hopping pada Karyawan Generasi Milenial. In *Buletin Penelitian Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM)* (Vol. 1, Issue 1). <https://doi.org/10.20473/brpkm.v1i1.24815>
- Pinandito, I. S., & Savira, A. W. (2022). Peran empowering leadership terhadap intensi turnover karyawan generasi Z di Indonesia. *Gadjah Mada Journal of Professional Psychology (GamaJPP)*, 8(2). <https://doi.org/10.22146/gamajpp.76719>

- Pratama, B. B., Yuliani, H., Putri, I. L. N. H., & Prasetya, A. B. (2023). The Effect of GRIT, Work-Life Balance, and Compensation on Turnover Intention on Millennial Employees: The Role of Meditation of Job Satisfaction. *European Research Studies Journal*, 26(2), 822–844.
- Putranti, H. R. D. (2022). *Turnover Intention*. Eurekamediaaksara.
- Raihan, M. A., & Chaerudin, C. (2021). Influence compensation, workload and Job satisfaction to Turnover intention. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(5), 882–897. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i5>
- Rakhmitania, T. (2022). Job Satisfaction Relationship With Turnover Intention. *Muhammadiyah International Public Health and Medicine Proceeding*, 2(1), 232–235. <https://doi.org/10.61811/miphmp.v1i2.216>
- Rembang, M. A., & Wijono, S. (2023). Job Satisfaction and Turnover Intention At Pt. X Yogyakarta. *Journal of Social Research*, 2(8), 2529–2534. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i8.1300>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour 17th ed*. Pearson Education Limited.
- RRI. (2021, October 19). *Pandangan psikolog mengenai peran dan tantangan Gen Z di dunia kerja*. *RRI.co.id* . diakses 5 Mei 2025 <https://rri.co.id/daerah/970997/pandangan-psikolog-mengenai-peran-dan-tantangan-gen-z-di-dunia-kerja>
- Sahir, H. S. (2021). *Metodologi Penelitian*. KBM INDONESIA.
- Sari, A. P., Hayati, S., & Nurhikmah, N. (2024). Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover pada karyawan generasi-z di kota makassar. *Jurnal Psikologi Karakter*, 4(1), 261–269. <https://doi.org/10.56326/jpk.v4i1.3747>
- Sianipar, A. R. B., & Haryanti, K. (2014). Hubungan komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi turnover pada karyawan bidang produksi CV. X. *PSIKODIMENSA: Kajian Ilmiah Psikologi*, 13(1), 98. <https://doi.org/10.24167/psiko.v13i1.281>
- Sidiq, S. A., & Poerwita, S. F. (2025). Generation Z in the Workplace: How Work-Life Balance and Job Satisfaction Drive Turnover Intention in Indonesia. *International Journal of Environmental Sciences*, 64–74. <https://doi.org/10.64252/4500r929>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.

- Soesana, A., Subakti, H., Karwanto, Fitri, A., Kuswandi, S., Sastri, L., Falani, I., Aswan, N., Hasibuan, F. A., & Lestari, H. (2023). *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (A. Karim, Ed.). Yayasan Kita Menulis.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, 13*(6), 693.
- Spector, P. E. (1994). *Job satisfaction survey*.
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction: From Assessment to Intervention*. Routledge.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. ALFABETA.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior, 16*(3), 282–298.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics*. Pearson.
- Tamba, R. D. (2024). Peluang dan tantangan dalam karir generasi Z di era revolusi industri 5.0. *Jurnal Komunikasi, 2*(9), 716–728.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259–293.
- Thaler, R. L., & Koval, R. (2015). *Grit to Great: How Perseverance, Passion, and Pluck Take You from Ordinary to Extraordinary*. Wharton School Press.
- Wajdi, M., Susanto, B., Sumartana, I. M., Sutiarso, M. A., & Hadi, W. (2024). Profile of generation Z characteristics: Implications for contemporary educational approaches. *Kajian Pendidikan, Seni, Budaya, Sosial Dan Lingkungan, 1*(1), 33–44. <https://ojs.ympn2.or.id/index.php/KPSBSL>
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review, 12*(2), 173–194.
- West, J. T. (2018). *Organizational socialization: The role of onboarding in employee longevity*. The University of Texas at Arlington. https://mavmatrix.uta.edu/psychology_dissertations/117?utm_source=mavmatrix.uta.edu%2Fpsychology_dissertations%2F117&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

- Wijoyo, H., Cahyono, I., Indrawan, I., Handoko, A. L., & Santomoko, R. (2020). *Generasi Z & Revolusi Industry 4.0*. CV. Pena Persada.
- William, M. M., & Sundiman, D. (2025). Employee Turnover Intention in Indonesian Organizations: The Role of Job Satisfaction (A System Dynamics and Latent Dirichlet Allocation (LDA) Study). *Binus Business Review*, 16(2), 207–222. <https://doi.org/10.21512/bbr.v16i2.12972>
- Yuliani, H., Pratama, B. B., Putri, I. L. N. H., & Prasetya, A. B. (2024). Pengaruh grit, work-life balance dan kompensasi terhadap turnover intention pada karyawan milenial: Peran meditasi terhadap job satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), 1141–1167. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4561>
- Zahra, A., Lestari, W., Hasbi, N. F., Elzapritasari, N., & Rochma, I. (2025). Gambaran turnover intention pada karyawan di CV. Reksa Karya Mandiri. *Jurnal Ilmiah Zona Psikologi*, 7(2).