

Pengaruh *Job Involvement Normative Commitment* dan *Intrinsic Job Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention* pada Tenaga Kerja Generasi Z

Dhanang Timothy¹ Dorothea Wahyu Ariani²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Mercu Buana, Kabupatén Bantul,
Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia^{1,2}

Email: 210510009@student.mercubuana-yogya.ac.id¹ dorothea.w@mercubuana-yogya.ac.id²

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job involvement*, *normative commitment*, dan *intrinsic job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada tenaga kerja Generasi Z. Sampel dalam penelitian ini adalah 45 responden generasi Z yang telah bekerja. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuisioner. Model analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, yang diolah menggunakan bantuan *software* SPSS. Hasil uji instrument menyatakan bahwa secara parsial, hanya *normative commitment* yang berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sementara itu, *job involvement* dan *intrinsic job satisfaction* tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara statistik. Namun, secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi retensi yang efektif bagi Generasi Z perlu dirancang secara holistik, dengan menekankan pada pembentukan komitmen normatif serta penguatan aspek keterlibatan dan kepuasan kerja yang bermakna.

Kata Kunci: *Job Involvement*, *Normative Commitment*, *Intrinsic Job Satisfaction*, *Turnover Intention* Generasi Z



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Partisipasi Generasi Z—kelompok yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012—dalam dunia kerja telah membawa tantangan baru bagi praktik manajemen sumber daya manusia. Generasi ini menunjukkan karakteristik unik dalam hal preferensi kerja, orientasi nilai, serta harapan terhadap lingkungan kerja, yang berdampak pada tingginya tingkat *turnover intention*. Banyak dari mereka mempertimbangkan untuk keluar dari pekerjaan dalam dua tahun pertama masa kerja, yang dapat menyebabkan peningkatan biaya rekrutmen, penurunan produktivitas, dan instabilitas operasional. Fenomena ini menuntut pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor psikologis yang memengaruhi keputusan kerja Generasi Z. Tiga variabel yang relevan dalam konteks ini adalah *job involvement*, *normative commitment*, dan *intrinsic job satisfaction*. *Job involvement* mencerminkan sejauh mana individu secara psikologis terlibat dan mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya (Papanestoras et al., 2024). *Intrinsic job satisfaction* merujuk pada kepuasan yang bersumber dari faktor internal seperti pencapaian, otonomi, dan peluang pengembangan (Hambut & Prayekti, 2023). Sementara *normative commitment* menggambarkan rasa tanggung jawab moral individu untuk tetap bertahan dalam organisasi (Lehmann-Willenbrock, 2010). Meski ketiga variabel ini telah banyak dikaji secara umum, penelitian dengan fokus khusus pada Generasi Z di Indonesia masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job involvement*, *normative commitment*, dan *intrinsic job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada tenaga kerja Generasi Z. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi formulasi kebijakan SDM yang lebih adaptif dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika pasar tenaga kerja yang terus berkembang.

Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Penulis/Tahun	Judul	Tujuan	Metode	Hasil	Kontribusi dan relevansi
1	Gunawan et al. (2024)	Job Involvement, Komitmen Normatif, dan Kepuasan Intrinsik terhadap Turnover Intention	Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung job involvement terhadap turnover intention	Kuantitatif, SEM (Structural Equation Modeling)	Job involvement tidak berpengaruh signifikan secara langsung. Pengaruh signifikan hanya terjadi jika disertai normative commitment & intrinsic satisfaction	Memperluas pemahaman dengan menambahkan variabel mediasi sebagai syarat hubungan signifikan
2	Sugiharjo et al. (2021)	Pengaruh Job Involvement terhadap Turnover Intention pada Karyawan	Mengetahui pengaruh keterlibatan kerja terhadap niat berpindah karyawan	Kuantitatif, regresi linier	Job involvement berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Semakin tinggi keterlibatan kerja, semakin rendah niat untuk keluar. Job involvement berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Semakin tinggi keterlibatan kerja, semakin rendah niat untuk keluar.	Menguatkan teori bahwa keterlibatan kerja menurunkan turnover intention
3	Setiono et al. (2019)	A Relational Perspective on Turnover: Examining Affective, Continuance, and Normative Predictors	Menguji pengaruh tiga jenis komitmen terhadap turnover intention	Kuantitatif, regresi linier berganda	Semua jenis komitmen berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention; normative $\beta = -0.208$ ($p < 0.05$)	Menegaskan normative commitment efektif menurunkan turnover, relevan untuk konteks organisasi di Indonesia
4	Suci Tri Supanti et al. (2024)	Pengaruh Kepuasan Penghargaan Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention (Gen Z, startup Jakarta)	Untuk menganalisis bagaimana penghargaan intrinsik dan ekstrinsik memengaruhi kepuasan kerja serta dampaknya terhadap turnover intention di kalangan Gen Z	Kuantitatif, metode SEM (Structural Equation Modeling)	Penghargaan intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung menurunkan turnover intention melalui peningkatan kepuasan kerja. Pengaruh langsungnya terhadap turnover intention tidak signifikan.	Studi ini memperkuat bahwa kepuasan intrinsik penting sebagai pendorong kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat menurunkan turnover intention pada generasi Z di lingkungan startup. Relevan untuk organisasi yang menargetkan retensi talenta muda.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengkaji pengaruh *job involvement*, *normative commitment*, dan *intrinsic job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada tenaga kerja Generasi Z. Setiap variabel dijelaskan melalui pendekatan konseptual dan operasional, dengan mengacu pada literatur yang relevan untuk memahami keterkaitannya dalam konteks generasi muda. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif korelasional. Pendekatan ini bertujuan untuk menguji sejauh mana terdapat hubungan antar variabel yang diteliti, yaitu job involvement, normative commitment, intrinsic satisfaction, dan turnover intention pada tenaga kerja Generasi Z (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner tertutup yang disebarakan kepada responden yang merupakan tenaga kerja dari Generasi Z, yaitu individu yang secara demografis berada pada rentang usia 18–27 tahun. Data yang diperoleh dianalisis secara statistik guna mengidentifikasi pola hubungan antar variabel

penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner yang terdiri dari empat bagian utama:

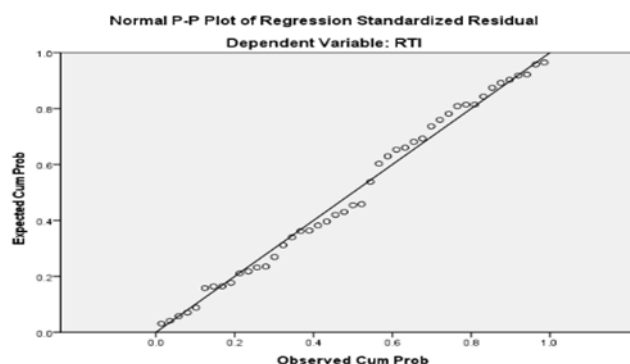
- a. Job involvement. Bagian pertama dari kuesioner terdiri dari 8 item pernyataan yang mengukur sejauh mana individu secara psikologis terlibat dalam pekerjaannya dan menganggap pekerjaan sebagai bagian penting dari identitas dirinya. Indikator dalam bagian ini mencakup minat terhadap pekerjaan, perhatian terhadap hasil kerja, serta kesesuaian antara pekerjaan dan nilai-nilai pribadi. Skala pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin.
- b. Normative Commitment. Bagian kedua mencakup 3 item pernyataan yang bertujuan untuk menilai komitmen normatif karyawan terhadap organisasi, yakni rasa kewajiban moral untuk tetap berada di organisasi karena nilai dan norma internal. Pernyataan-pernyataan dalam bagian ini menggambarkan persepsi individu mengenai loyalitas, tanggung jawab, dan rasa utang budi terhadap organisasi. Skala yang digunakan adalah skala Likert 5 poin.
- c. Intrinsic Job Satisfaction. Bagian ketiga berisi 8 item pernyataan yang mengevaluasi kepuasan intrinsik yang diperoleh karyawan dari aktivitas pekerjaan itu sendiri, seperti perasaan pencapaian, pengakuan, makna dalam pekerjaan, serta peluang pengembangan diri. Kepuasan yang bersifat psikologis ini menjadi pendorong motivasi kerja internal yang berkelanjutan. Skala pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin.
- d. Turnover Intention. Bagian keempat terdiri dari 3 item pernyataan yang mengukur niat individu untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Indikator dalam bagian ini mencakup kecenderungan untuk mencari pekerjaan baru, keinginan untuk keluar dari organisasi, dan persepsi negatif terhadap kelangsungan hubungan kerja. Skala pengukuran juga menggunakan skala Likert 5 poin.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas, Reliabilitas dan Asumsi Klasik

Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel job involvement (X1), normative commitment (X1), intrinsic satisfaction (X3), dan turnover (Y) memiliki r -hitung $>$ r -tabel. Hasil yang didapatkan setelah uji reliabilitas yaitu variabel *job involvement* (X1) memiliki nilai *cronbach alpha* sebesar $0,834 > 0,60$ masuk dalam kategori reliabel. Pada variabel *normative commitment* (X2) memiliki nilai *cronbach alpha* sebesar $0,478 > 0,60$ masuk dalam kategori reliabel. Pada variabel *intrinsic job satisfaction* (X3) memiliki nilai *cronbach alpha* sebesar $0,735 > 0,60$ masuk dalam kategori reliabel. Serta pada variabel turnover (Y) memiliki nilai *cronbach alpha* sebesar $0,669 > 0,60$ masuk pada kategori reliabel.

Uji Normalitas



Gambar 1. Hasil uji Normalitas

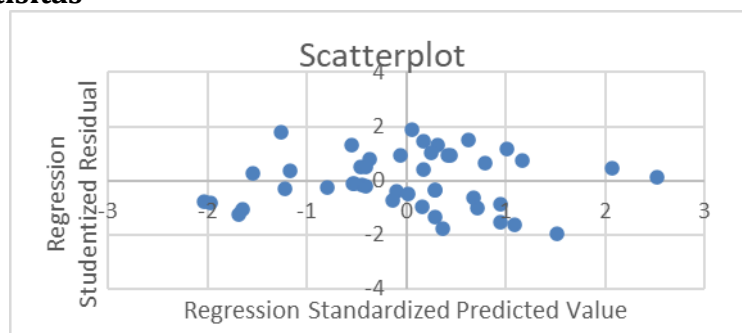
Berdasarkan hasil uji normalitas yang ditampilkan pada Gambar 1, garis diagonal dalam grafik menggambarkan distribusi normal ideal, sementara titik-titik data merepresentasikan

nilai aktual yang diuji. Sebagian besar titik terlihat berada di sekitar atau menempel pada garis diagonal, yang mengindikasikan bahwa data terdistribusi secara normal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas memperlihatkan bahwasannya nilai toleransi variabel keterlibatan kerja, komitmen normatif, serta kepuasan intrinsik lebih besar dari 0,10, sedangkan nilai VIF variabel tersebut kurang dari 10. Hal berikut memperlihatkan tidak terdapat multikolinieritas pada variabel Keterlibatan Kerja, Komitmen Normatif, serta Kepuasan Intrinsik dalam penelitian berikut, sehingga data layak untuk dilaksanakan pengujian lebih lanjut.

Uji Heteroskedastisitas



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berlandaskan pada gambar scatter plot 2 Hasil data memperlihatkan bahwasannya semua titik-titik residual menyebar dengan cara acak. Hal berikut mengartikan bahwasannya data dari variabel *job involvemen*, *normative commitment*, serta *intrinsic satisfaction* pada penelitian berikut terhindar dari adanya heterokedisitas, sehingga data tersebut layak untuk dilanjutkan pada pengujian berikutnya.

Hasil Analisis Data

Statistik Deskriptif

Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
RTI	3.1481	1.19036	45
RJI	3.4389	.79354	45
RNC	3.2667	.89499	45
RIJS	4.0467	.46593	45

Uji Hipotesis

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 1.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.585 ^a	.342	.294	.99991
a. Predictors: (Constant), Intrinsic Job Satisfaction, Normative Commitment, Job Involvement				
b. Dependent Variable : Turnover Intention				

Berdasarkan Tabel 1 memperlihatkan bahwasannya nilai koefisien determinasi yang terkait dengan nilai r-kuadrat penelitian berikut ialah 0,294, ataupun 29,4%. Hal berikut memperlihatkan bahwasannya variabel Intrinsic Job Satisfaction, Normative Commitment, serta Job Involvement mencakup 29,4% dari keinginan untuk pindah kerja, sedangkan faktor lain di luar cakupan penelitian berikut memengaruhi 70,6% sisanya.

Uji Parsial (Uji t)

Tabel 2. Hasil Uji Parsial (Uji T)

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	5.772	1.340		.000
	<i>Job Involvement</i>	-.085	.220	-.057	.701
	<i>Normative commitment</i>	-.774	.174	-.582	.000
	<i>Intrinsic Job Satisfaction</i>	.049	.384	.019	.900

a. Dependent Variable: Turnover Intention

- Job Involvement* tidak berpengaruh dengan cara signifikan terhadap *Turnover Intention* pada tenaga kerja generasi Z.
- Normative Commitment berpengaruh negatif serta signifikan terhadap Turnover Intention pada tenaga kerja generasi Z.
- Intrinsic Job Satisfaction tidak berpengaruh dengan cara signifikan terhadap Turnover Intention pada tenaga kerja generasi Z.

Uji Simultan (uji f)

Tabel 3. Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	21,353	3	7,118	7,119
	Residual	40,993	41	1,000	
	Total	62,346	44		

a. Dependent Variable: Turnover Intention
b. Predictors: (Constant), Job Involvement, Normative Commitment, Intrinsic Job Satisfaction

Berlandaskan tabel 3 menunjukan bahwasannya nilai f-hitung yang diperoleh sebesar $7,118 > f\text{-tabel } 2,83$, serta mempunyai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$. Hal berikut, mengartikan *Job Involvement*, *Normative Commitment*, serta *Intrinsic Job Satisfaction*, dengan cara simultan berpengaruh positif serta signifikan terhadap Turnover Intention, sehingga bisa disimpulkan bahwa. *Job Involvement*, *Normative Commitment*, serta *Intrinsic Job Satisfaction*, dengan cara simultan berpengaruh positif serta signifikan terhadap Turnover Intention pada Tenaga kerja generasi Z, diterima.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Job Involvement, Normative Commitment, dan Intrinsic Job Satisfaction terhadap Turnover Intention pada tenaga kerja Generasi Z secara parsial maupun simultan. Kesimpulan ini disusun berdasarkan pengujian hipotesis dan hasil uji regresi linear berganda yang dilakukan terhadap data kuantitatif yang telah dikumpulkan. Hasil analisis menunjukkan bahwa:

- a. *Job Involvement* tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention ($p = 0,701$), sehingga keterlibatan kerja tidak cukup menjelaskan niat keluar tenaga kerja Generasi Z.
- b. *Normative Commitment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention ($p = 0,000$), yang berarti semakin tinggi komitmen normatif, semakin rendah kecenderungan untuk keluar dari organisasi.
- c. *Intrinsic Job Satisfaction* tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Turnover Intention ($p = 0,900$), menunjukkan bahwa kepuasan intrinsik saja tidak mampu menurunkan niat berpindah kerja dalam konteks penelitian ini.

Namun secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention ($p = 0,001$). Dengan demikian, seluruh rumusan masalah dalam penelitian ini telah terjawab, dan dapat disimpulkan bahwa pengelolaan faktor psikologis secara terpadu, terutama penguatan komitmen normatif, penting untuk menekan niat keluar pada tenaga kerja Generasi Z.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar organisasi lebih memfokuskan upaya pada peningkatan *normative commitment* karyawan, karena terbukti signifikan dalam menurunkan *turnover intention*. Meskipun *job involvement* dan *intrinsic job satisfaction* tidak berpengaruh secara parsial, keduanya tetap perlu diperhatikan dalam strategi retensi tenaga kerja Generasi Z. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan guna menambahkan variabel lain yang relevan serta memakai pendekatan metode campuran guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif. Selain itu, perluasan populasi serta konteks penelitian bisa meningkatkan generalisasi temuan. Kepada pembuat kebijakan, perlu disusun regulasi ketenagakerjaan yang mendukung loyalitas generasi muda melalui program pengembangan diri serta sistem kerja yang fleksibel.

DAFTAR PUSTAKA

- Alruthaya, A., Nguyen, T.-T., & Lokuge, S. (2021). The Application of Digital Technology and the Learning Characteristics of Generation Z in Higher Education (arXiv:2111.05991). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2111.05991>
- Dimock, M. (2019, January 17). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Gunawan, C. I., Maharani, N. D., & Irawanto, D. W. (2024). Modeling Affective Commitment and Job Satisfaction as A Mediating Role in Predicting Turnover Intention among Gen Z Employees. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 15(2), Article 2. <https://doi.org/10.18196/jbti.v15i2.20881>
- Hambut, A. A., & Prayekti -. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Intrinsik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Dinas Kebudayaan Daerah Istimewa Yogyakarta. Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 10(3), Article 3. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i3.756>
- Hngoi, C. L., Abdullah, N.-A., Wan Sulaiman, W. S., & Zaiedy Nor, N. I. (2024). Examining job involvement and perceived organizational support toward organizational commitment: Job insecurity as mediator. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1290122>
- Jaros, S. (2017). A critique of normative commitment in management research. *Management Research Review*, 40(5), 517–537. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2016-0200>

- Kim, K.-S. (2022). Methodology of Non-probability Sampling in Survey Research. *American Journal of Biomedical Science & Research*, 15(6), 616.
- Larasati, P., & Raharja, E. (2024). Pengaruh Job Involvement Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT BRI Kanwil Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 13(3). <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/47704>
- Lehmann-Willenbrock, N. (2010). Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2010.01.009>
- Loopers, J., Kupers, E., de Boer, A., & Minnaert, A. (2024). The relationship between basic psychological need satisfaction and intrinsic motivation: The role of individual differences and special educational needs. *European Journal of Psychology of Education*, 39(1), 341–360. <https://doi.org/10.1007/s10212-023-00683-8>
- Papanestoras, C., Reinders, J. G., & Gómez, R. C. (2024). The hidden footprint of Engagement: Discovering its effects on Workplace Stress and Hiding Feelings. *Cuadernos de Administración*, 40(79), Article 79. <https://doi.org/10.25100/cdea.v40i79.13662>
- Rohendra, T., & Fahlevi, R. (2025). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention in Gen Z Employees on PT. SK. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 24(2), 103–112. <https://doi.org/10.52434/jwe.v24i2.42096>
- Santoso, S. (2017a). Statistik Multivariat dengan SPSS. Elex Media Komputindo.
- Santoso, S. (2017b). Statistik Multivariat dengan SPSS. Elex Media Komputindo.
- Sari, I. P., & Rivai, H. A. (2021). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional, Stress Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention. *Makro Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.53712/jmm.v6i1.1097>
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
- Sugiharjo, R. J., Purbasari, R. N., Parashakti, R. D., & Prastia, A. (2021a). The Effect of Job Involvement, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Turnover Intention. *Information and Knowledge Management*, 11(2), 45.
- Sugiharjo, R. J., Purbasari, R. N., Parashakti, R. D., & Prastia, A. (2021b). The Effect of Job Involvement, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Turnover Intention. *Information and Knowledge Management*, 11(2), 45.
- Wang, E., Hu, H., Mao, S., & Liu, H. (2019). Intrinsic motivation and turnover intention among geriatric nurses employed in nursing homes: The roles of job burnout and pay satisfaction. *Contemporary Nurse*, 55(2–3), 195–210. <https://doi.org/10.1080/10376178.2019.1641120>
- Zairul, R. (2017). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Continuance, dan Komitmen Normatif pada Intensi Keluar Karyawan Perbankan [Universitas Gadjah Mada]. https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/127762?utm_source=chatgpt.com
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41(C), 129–140.