

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Gen-Z di Bank Kota Padang

Baik Mangatur Sitorus^{1*}, Anindra Guspa²

^{1,2}Departemen Psikologi, Fakultas Psikologi dan Kesehatan, Universitas Negeri Padang

E-mail: arthurbaik24@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi-Z di sektor perbankan Kota Padang. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada tingginya kecenderungan karyawan Gen-Z untuk berpindah pekerjaan dalam waktu singkat, yang menjadi tantangan serius bagi organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia yang stabil. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, melibatkan 122 responden yang merupakan karyawan tetap bank berusia 15–30 tahun. Instrumen yang digunakan adalah skala komitmen organisasi dan *turnover intention* yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan dengan teknik regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap *turnover intention* ($p < 0,05$) dengan koefisien determinasi sebesar 0,313. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin rendah keinginan karyawan Gen-Z untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya. Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam merancang strategi retensi karyawan muda di sektor perbankan, serta memperkaya literatur perilaku organisasi terkait generasi kerja baru.

Kata kunci: Komitmen organisasi, *Turnover intention*, Gen-Z.

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of organizational commitment on turnover intention among Generation Z employees in the banking sector in Padang City. The background of this research is the increasing tendency of Gen Z employees to frequently change jobs within a short period, posing a challenge for organizations in maintaining workforce stability. The study employed a quantitative approach with a survey method, involving 122 permanent bank employees aged 15–30 years. The research instruments consisted of validated and reliable scales of organizational commitment and turnover intention. Data analysis was conducted using simple linear regression. The results show a significant negative effect of organizational commitment on turnover intention ($p < 0.05$), with a coefficient of determination of 0.313. This indicates that higher organizational commitment is associated with a lower likelihood of Gen Z employees intending to leave their jobs. These findings highlight the importance of strengthening organizational commitment as a strategy for retaining young employees in the banking sector and contribute to the literature on organizational behavior concerning emerging workforce generations.

Kata kunci: organizational commitment, *Turnover intention*, Gen-Z.

PENDAHULUAN

Dalam era disrupsi digital dan perubahan cepat dalam lanskap kerja, Generasi Z (Gen-Z) telah muncul sebagai kelompok dominan baru dalam dunia kerja, termasuk di sektor perbankan Indonesia. Karakteristik unik Gen-Z, seperti orientasi pada efisiensi, mobilitas karier tinggi, dan ketergantungan pada teknologi, menciptakan tantangan tersendiri bagi organisasi dalam mempertahankan mereka. Fenomena meningkatnya intensi untuk berpindah kerja atau turnover intention di kalangan karyawan muda kini menjadi isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Tingginya *turnover intention* bukan hanya berdampak pada stabilitas tenaga kerja, tetapi juga menurunkan produktivitas serta meningkatkan biaya operasional organisasi.

Kondisi tersebut juga ditemukan di Kota Padang, yang merupakan pusat pertumbuhan ekonomi di Sumatera Barat, dengan populasi Gen-Z yang signifikan dalam angkatan kerjanya. Beberapa bank di kota ini, seperti Bank Nagari dan Bank BTN, menunjukkan angka *turnover* yang relatif tinggi, memperkuat urgensi untuk memahami faktor-faktor psikologis yang memengaruhi loyalitas karyawan muda. Salah satu faktor krusial yang diduga berperan adalah komitmen

organisasi, yaitu sejauh mana individu merasa terikat secara emosional, normatif, dan rasional terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa rendahnya komitmen terhadap organisasi berkorelasi dengan tingginya turnover intention, terutama di kalangan karyawan muda yang memiliki ekspektasi kerja dinamis dan nilai-nilai kerja yang berbeda dibanding generasi sebelumnya. Namun, kajian empiris yang secara spesifik menyoroti pengaruh komitmen organisasi terhadap turnover intention pada karyawan Gen-Z di sektor perbankan Kota Padang masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengisi celah tersebut, sekaligus memberi kontribusi bagi pengembangan strategi retensi karyawan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan generasi baru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif non-eksperimental dengan rancangan *ex post facto*, karena variabel-variabel yang diteliti tidak dimanipulasi secara langsung oleh peneliti. Partisipan dalam penelitian ini adalah 122 karyawan tetap dari enam bank yang beroperasi di Kota Padang, yaitu Bank BRI, BNI, BCA, BSI, Mandiri, dan Bank Nagari. Kriteria inklusi yang ditetapkan adalah karyawan berusia 15–30 tahun (termasuk dalam kategori Generasi Z), berstatus sebagai pegawai tetap, dan bersedia mengisi kuesioner penelitian secara sukarela. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, karena peneliti menetapkan karakteristik khusus yang harus dimiliki oleh responden agar sesuai dengan fokus penelitian.

Penelitian ini memiliki satu variabel terikat, yaitu turnover intention, dan satu variabel bebas, yaitu komitmen organisasi. Variabel turnover intention diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Jacobs & Roodt (2007) dan telah diterjemahkan serta digunakan dalam penelitian Ramadhani (2019). Skala ini terdiri dari 14 item yang mencakup tiga aspek, yaitu aspek personal, organisasi, dan karakteristik pekerjaan. Contoh item dari skala ini adalah: “Saya sering berpikir untuk keluar dari pekerjaan saya saat ini.” Respon diberikan menggunakan skala Likert 4 poin, mulai dari 1 (sangat tidak sesuai) hingga 4 (sangat sesuai). Berdasarkan uji empirik dalam penelitian ini, skala ini menunjukkan reliabilitas yang cukup baik dengan nilai Cronbach’s Alpha sebesar 0,714, yang menunjukkan konsistensi internal item yang memadai.

Variabel komitmen organisasi diukur dengan skala yang dikembangkan berdasarkan teori Allen dan Meyer (2013), dan telah dimodifikasi serta diuji validitasnya oleh Sulistiawan et al. (2021). Skala ini terdiri dari 9 item yang mencerminkan tiga dimensi komitmen organisasi: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Contoh item dari skala ini adalah: “Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.” Sama seperti skala sebelumnya, respon diberikan dalam bentuk skala Likert 4 poin (1 = sangat tidak sesuai hingga 4 = sangat sesuai). Reliabilitas skala komitmen organisasi dalam penelitian ini tergolong sangat baik, dengan nilai *Cronbach’s Alpha* sebesar 0,863, yang menunjukkan tingkat konsistensi yang tinggi antar item dalam skala.

Data dikumpulkan melalui dua metode, yaitu pembagian kuesioner cetak secara langsung (sebanyak 26 responden) dan distribusi online menggunakan Google Form (sebanyak 96 responden). Penyebaran dilakukan melalui kerja sama dengan divisi *Human Capital* masing-masing bank. Seluruh responden mengisi kuesioner secara anonim dan sukarela setelah menerima penjelasan mengenai tujuan penelitian serta jaminan kerahasiaan data.

Analisis data dilakukan menggunakan uji regresi linear sederhana untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Sebelumnya, data diuji asumsi normalitas dan linearitas untuk memastikan kelayakan model statistik yang digunakan. Semua prosedur penelitian telah disusun dan dilaksanakan berdasarkan prinsip etika penelitian psikologi, dengan persetujuan informal dari pihak bank dan kesediaan penuh dari partisipan tanpa paksaan. Penelitian ini juga menjamin kerahasiaan dan anonimitas data responden selama dan setelah proses pengolahan data berlangsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 122 karyawan tetap dari berbagai bank di Kota Padang yang termasuk dalam kelompok usia Generasi Z (15–30 tahun). Data yang dianalisis mencakup dua variabel utama: *komitmen organisasi* dan *turnover intention*. Mayoritas responden (36%) pada skala *turnover intention* termasuk dalam kategori sangat rendah, yang menunjukkan bahwa karyawan Gen-

Z di Kota Padang memiliki kecenderungan loyal pada pekerjaannya saat ini. Di sisi lain, 41% responden memiliki komitmen organisasi yang sangat tinggi.

Analisis regresi linier sederhana dilakukan untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Hasil analisis diperoleh sebagai berikut:

Tabel 1. Regresi Sederhana

Statistik	Nilai
Koefisien Regresi (β)	-0,573
R Square	0,328
p-value	0,000

Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* ($p < 0,05$), dengan kontribusi sebesar 32,8% terhadap variabilitas *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan pekerjaan.

Temuan ini sejalan dengan teori Jacobs and Roodt (2007) yang menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan hasil akhir dari proses psikologis yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk persepsi terhadap organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan emosional. Ketika seseorang merasa nilai-nilai pribadinya selaras dengan nilai organisasi, maka kecenderungan untuk mencari pekerjaan baru akan menurun. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada saat komitmen organisasi kuat, proses kognitif untuk mempertimbangkan keluar dari pekerjaan menjadi lebih lemah.

Tanpa kontribusi aktif dari karyawan, pelaksanaan strategi bisnis tidak akan berjalan efektif, yang pada akhirnya bisa menghambat daya saing perusahaan di pasar yang kompetitif (Gunaprasada & Wibowo, 2019). *Turnover intention*, menggambarkan kecenderungan seorang pekerja untuk meninggalkan organisasi baik secara sukarela maupun tidak,. Biasanya, hal ini dipicu oleh ketidakpuasan pada posisi kerja saat ini serta adanya kesempatan kerja lain yang dianggap lebih menarik (Robbins & Judge, 2015).

Lebih lanjut, berdasarkan kerangka Allen dan Meyer (2013), komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa dimensi afektif dan normatif paling dominan dalam menurunkan *turnover intention* pada karyawan Gen-Z, sebagaimana tercermin dari tingginya rata-rata skor pada aspek-aspek tersebut. Karyawan yang secara emosional terikat pada organisasi atau merasa secara moral berkewajiban untuk bertahan, cenderung tidak mempertimbangkan opsi keluar.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat 36% Karyawan Gen-Z di bank Kota Padang memiliki tingkat *turnover intention* yang sangat rendah, menjelaskan bahwa Karyawan Gen-Z di bank Kota Padang memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi. Mereka cenderung puas dengan pekerjaannya, merasa dihargai, dan melihat masa depan mereka di perusahaan. Bagi organisasi, ini merupakan kelompok yang ideal untuk dipertahankan untuk posisi strategis di masa depan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Pratama & Puspa (2023) yang memberikan sudut pandang baru dari sebuah generasi yang baru memasuki dunia kerja memiliki tingkat *turnover intention* yang rendah.

Komitmen organisasi memperoleh hasil 41% Karyawan Gen-Z di Bank Kota Padang memiliki komitmen yang sangat tinggi pada perusahaan tempat bekerjanya saat ini. menunjukkan keterikatan yang kuat secara emosional (afektif), merasa bertanggung jawab secara moral untuk bertahan (normatif), dan mungkin juga mempertimbangkan biaya keluar yang tinggi (continuance). Pada kelompok Gen-Z, tingginya skor ini mengindikasikan bahwa organisasi telah berhasil menciptakan suasana kerja yang positif, memberi ruang tumbuh, dan menciptakan nilai yang dirasakan sejalan dengan identitas pribadi karyawan. Karyawan yang menunjukkan loyalitas organisasi yang kuat dan keterampilan kerja yang baik cenderung lebih adaptif dan siap menghadapi proses perubahan di tempat kerja (Aprinawati., et al. 2024).

Meskipun secara umum hasil menunjukkan hubungan negatif yang kuat antara komitmen organisasi dan *turnover intention*, terdapat sekitar 21% responden yang tetap memiliki kecenderungan tinggi untuk berpindah kerja meskipun memiliki komitmen yang tergolong sedang

hingga tinggi. Ini mengindikasikan bahwa terdapat variabel lain di luar komitmen organisasi yang turut mempengaruhi *turnover intention*, seperti kepuasan kerja, beban kerja, gaya kepemimpinan, atau bahkan *work-life balance*, sebagaimana diungkapkan oleh Lee et al. (2012) dan Chen et al. (2014) dalam penelitian terdahulu.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa karakteristik Gen-Z sangat relevan dalam memahami dinamika komitmen dan intensi berpindah kerja. Gaya kerja fleksibel, kebutuhan akan pengembangan diri, serta keinginan untuk mendapat makna dalam pekerjaan menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi. Jika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, maka loyalitas jangka panjang akan sulit terbentuk meskipun ada keterikatan emosional awal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 122 karyawan Generasi Z di sektor perbankan Kota Padang, ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi—khususnya komitmen afektif—semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Mayoritas responden menunjukkan komitmen organisasi yang sangat tinggi dan *turnover intention* yang sangat rendah, menandakan bahwa loyalitas dan keterikatan emosional memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan muda. Meski demikian, sekitar sepertiga dari variasi *turnover intention* dijelaskan oleh komitmen organisasi, sementara sisanya kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, atau keseimbangan kehidupan kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar organisasi memperkuat dimensi afektif dari komitmen karyawan melalui iklim kerja yang suportif, pengakuan atas kontribusi, serta peluang pengembangan karier yang sesuai dengan kebutuhan Gen-Z. Strategi manajemen SDM yang mampu menciptakan rasa memiliki dan makna dalam pekerjaan akan lebih efektif dalam menekan intensi berpindah kerja. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggali variabel-variabel lain yang turut memengaruhi *turnover intention*, serta memperluas konteks ke sektor industri yang berbeda guna memperkuat generalisasi temuan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N., & Meyer, J. (2013). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance Normative Commitment and to Organization*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Amalia, R. (2020). *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention pada Karyawan Milenial di The Rich Jogja Hotel*. [Skripsi tidak dipublikasikan]. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Aprinawati, A., Zulfri, A., Chintia, A., Fonataba, P. W., Rahma, Z., & Khaira, I. (2024). Peran komitmen dalam membangun keberhasilan organisasi. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, *9*(4), 3101–3108. <https://doi.org/10.30651/jms.v9i4.24215>
- BBC News. (2022). *Gen Z plan to quit: Why young workers are changing jobs more*. <https://www.bbc.com/news/business-62945677>
- Bordens, K. S., & Horowitz, I. A. (2008). *Social psychology (third edition)*. FreeLoad Press.
- BPS Kota Padang. (2022). *Statistik Penduduk Kota Padang Berdasarkan Umur dan Jenis Kelamin*. Badan Pusat Statistik.
- Chen, M.-L., Su, Z.-Y., Lo, C.-L., Chiu, C.-H., Hu, Y.-H., & Shieh, T.-Y. (2014). An empirical study on the factors influencing the turnover intention of dentists in hospitals in Taiwan. *Journal of Dental Sciences*, 9(4), 332–344. <https://doi.org/10.1016/j.jds.2013.01.003>
- Culture Monkey. (2024). *Employee Retention Statistics and Insights: Gen Z Edition*. <https://www.culturemonkey.io/>

- Gunaprasida, N., & Wibowo, A. (2019). *The effect of work-family conflict and flexible work arrangement on turnover intention: do female and male employees differ?* *Jurnal Siasat Bisnis*.
- Guse, T., Vescovelli, F., & Croxford, S. A. (2019). Subjective well-being and gratitude among South African adolescents: Exploring gender and cultural differences. *Youth & Society*, 51(5), 591-615. DOI: 10.1177/0044118X17697237
- Ike, G. A., Ugwueze, N. D., & Ifeoma, E. E. (2023). Subjective social status, organizational culture and personal orientation as predictors of turnover intention. *African Journal of Business Management*, 17(1), 15–23. <https://doi.org/10.5897/AJBM2023.9545>
- Jacobs, E., & Roodt, G. (2007). The development of a knowledge sharing construct to predict turnover intentions. *Aslib Proceedings*, 59(3), 229–248. <https://doi.org/10.1108/00012530710752364>
- Korenman, J., & Wyatt, N. (1996). Group dynamics in a e-mail forum. Dalam S. C. Herring (Ed.), *Computer-mediated communication: Linguistic, social and cross-cultural perspectives*, (pp. 225-242). Amsterdam: John Benjamins Publishing, Co.
- Lee, C.-C., Huang, S.-H., & Zhao, C.-Y. (2012). A STUDY ON FACTORS AFFECTING TURNOVER INTENTION OF HOTEL EMPOLYEES. *Asian Economic and Financial Review*. <http://aessweb.com/journal-detail.php?id=5002>.
- Pratama, D. A., & Puspa, T. (2023). Motivasi kerja dan turnover karyawan suatu organisasi/perusahaan di era milenial. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, *3*(2), 2535–2544. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i2.17188>
- Ramadhani, D. A. (2019). *Pengaruh Turnover Intention terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Hotel X*. [Skripsi tidak dipublikasikan]. Universitas Mercu Buana.
- Robbins, Stephen P., Timothy A., Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi Keenambelas, Cetakan Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, L. (2010). *Implementasi Rekonsiliasi Bank Terhadap UKM di Pontianak*. Skripsi (tidak dipublikasikan). Pontianak: Universitas Terbuka.
- Satwari, R., Prasetya, A., & Wahyudi, A. (2016). Pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* (Studi pada karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 32(1), 1–8.
- Sulistiawan, H. P., Wulandari, P., & Permatasari, R. (2021). Komitmen organisasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan generasi milenial. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 17(2), 124–135.
- Wibowo. (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi 1-2. Penerbit Rajawali Pers, Jakarta
- Yulianti, D., Riadi, R. M., & Heksarini, T. (2019). Pengaruh komitmen organisasi terhadap turnover intention pada karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 357–364.