

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

Dalam penelitian ini, penulis mengacu pada tiga tingkatan teori, yaitu *grand theory*, *middle-range theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* mengacu pada teori yang bersifat abstrak dan luas, memberikan kerangka konseptual untuk memahami berbagai fenomena, dalam hal ini adalah *Teori Manajemen*. *Middle-range theory* adalah teori dengan cakupan lebih spesifik yang menjembatani konsep abstrak dan aplikasi praktis, seperti *Teori Sumber Daya Manusia*. Sementara itu, *applied theory* merupakan teori yang diterapkan langsung pada variabel penelitian, yaitu dukungan supervisor, komunikasi, *work-life balance*, kepuasan kerja, dan niat berhenti. Penelitian ini terutama menggunakan *applied theory*, tetapi tetap berpijak pada *grand theory* dan *middle-range theory* untuk mendukung kerangka konseptualnya (Creswell, 2014).

2.1.1 Manajemen

Secara etimologi, kata "manajemen" berasal dari bahasa Perancis Kuno, yaitu *management*, yang berarti seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen dapat diartikan sebagai upaya untuk merencanakan, mengkoordinasikan, mengorganisasikan, dan mengontrol sumber daya guna mencapai tujuan dengan cara yang efisien dan efektif. Manajemen merupakan proses yang melibatkan serangkaian fungsi utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (P-O-A-C), dengan tujuan menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi (Robbins & Coulter, 2018).

Proses ini mencakup pemanfaatan sumber daya secara optimal, baik itu sumber daya manusia, material, keuangan, maupun informasi, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Menurut Robbins dan Coulter (2018), efisiensi dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya seminimal mungkin, sedangkan efektivitas tercapai ketika organisasi mampu memenuhi tujuannya. Fungsi-fungsi dasar ini menjadi kerangka utama dalam pengelolaan organisasi, memastikan bahwa setiap elemen organisasi bekerja secara terkoordinasi dan selaras dengan sasaran strategis yang telah ditentukan.

Perencanaan membantu organisasi dalam merumuskan tujuan serta menentukan langkah-langkah terbaik untuk mencapainya. Pengorganisasian memastikan alokasi sumber daya dilakukan secara tepat, sementara pengarahan berfokus pada memotivasi dan memimpin karyawan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengendalian berperan dalam memastikan hasil yang dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Griffin, 2021). Fungsi-fungsi ini berlaku universal, baik di sektor bisnis, pemerintahan, maupun organisasi non-profit. Namun, dalam konteks bisnis yang semakin dinamis, fungsi manajemen tidak lagi terbatas pada aspek operasional saja. Bateman dan Snell (2020) menegaskan bahwa manajemen modern harus mencakup pertimbangan strategis yang lebih luas, seperti inovasi, keunggulan kompetitif, dan keberlanjutan.

Manajemen masa kini dituntut untuk lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan eksternal, termasuk perkembangan teknologi, perubahan regulasi, serta dinamika pasar global. Dalam konteks ini, manajemen memiliki peran strategis dalam merancang dan menerapkan kebijakan yang memungkinkan organisasi bersaing dan tetap relevan di tengah persaingan yang ketat. Selain fungsi dasar, Mintzberg (2019) menyebutkan bahwa manajemen juga mencakup peran interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan. Peran-peran ini sangat relevan dalam menghadapi tantangan bisnis modern yang memerlukan keterampilan komunikasi efektif serta

kemampuan untuk mengelola dinamika tim dan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, manajemen modern tidak hanya menitikberatkan pada fungsi teknis, tetapi juga menyoroti pentingnya keterampilan interpersonal dan kemampuan pengambilan keputusan strategis untuk menghadapi kompleksitas bisnis saat ini.

Dalam konteks sumber daya manusia, Dessler (2020) menyatakan bahwa manajemen yang efektif melibatkan pengelolaan sumber daya manusia secara optimal, termasuk perekrutan, pengembangan, pelatihan, dan upaya mempertahankan karyawan yang produktif. Hal ini sejalan dengan fungsi pengarahan yang dijelaskan oleh Robbins dan Coulter (2018), di mana seorang manajer perlu mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pada era digital dan globalisasi, pengelolaan SDM juga harus mengintegrasikan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional sekaligus mendorong inovasi. Sebagai bagian dari strategi jangka panjang, Hitt, Black, dan Porter (2021) menekankan bahwa manajemen harus dapat menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang terus berubah dengan fokus pada inovasi, fleksibilitas, dan pengambilan keputusan yang cepat. Mereka menggarisbawahi pentingnya responsivitas manajemen terhadap tren eksternal, seperti globalisasi dan kemajuan teknologi. Oleh karena itu, manajemen modern tidak hanya dituntut untuk mengelola kinerja jangka pendek, tetapi juga memastikan organisasi memiliki strategi berkelanjutan yang memungkinkan keberlanjutan dan daya saing di masa depan.

Dari penggabungan kedua landasan teori, manajemen dapat dipahami sebagai suatu proses yang mencakup fungsi dasar seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, namun perlu dilengkapi dengan elemen strategis, seperti inovasi, keunggulan kompetitif, dan keberlanjutan. Manajemen modern harus adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal dan harus mengelola sumber

daya dengan cara yang mendukung kinerja jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, manajemen tidak hanya merupakan kegiatan operasional tetapi juga strategis, di mana manajer harus mampu beradaptasi dengan perubahan dan membuat keputusan yang dapat menjaga organisasi tetap kompetitif di era globalisasi.

2.1.2 Human Resources Management

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah fungsi strategis dalam sebuah organisasi yang berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal serta mendukung tercapainya tujuan bisnis secara keseluruhan. MSDM mencakup serangkaian aktivitas organisasi yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Dalam hal ini, manajer memegang peranan penting dalam memimpin anggota organisasi untuk mencapai target yang diinginkan, termasuk memastikan pengelolaan sumber daya manusia berjalan secara efisien dan efektif. Secara umum, tujuan utama MSDM adalah memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada manajemen perusahaan, yang pada akhirnya dapat memberikan dampak positif terhadap nilai perusahaan (*company value*) baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2019) menyatakan bahwa HRM mencakup berbagai praktik yang dirancang untuk memaksimalkan kontribusi karyawan terhadap keberhasilan organisasi, termasuk perekrutan, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, dan pengelolaan hubungan kerja. HRM tidak lagi dipandang sebagai fungsi administratif semata, tetapi telah berkembang menjadi mitra strategis yang membantu organisasi mengelola perubahan dan mencapai keunggulan kompetitif. Armstrong (2020) menekankan bahwa HRM saat ini berperan dalam mendukung strategi bisnis, di mana

pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat penting untuk menciptakan organisasi yang fleksibel, adaptif, dan inovatif. HRM membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kebutuhan bakat (talent needs), mengembangkan karyawan, dan mengelola budaya organisasi agar selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

Menurut Dessler (2020), HRM melibatkan pengembangan kebijakan dan prosedur yang mendukung semua aspek pengelolaan sumber daya manusia, dari perekrutan hingga penghentian hubungan kerja, serta berfokus pada peningkatan kepuasan karyawan dan pengurangan *turnover*. Dessler juga menekankan pentingnya HRM dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana keanekaragaman karyawan dihargai dan dimanfaatkan untuk mendukung inovasi serta kinerja tim yang lebih baik. Perkembangan HRM juga terkait erat dengan teknologi, yang berdampak besar pada pengelolaan sumber daya manusia. Stone dan Dulebohn (2021) menggarisbawahi bahwa penggunaan teknologi informasi dalam HRM, seperti sistem manajemen sumber daya manusia berbasis cloud, telah merevolusi cara organisasi merekrut, mengelola, dan mempertahankan karyawan. Teknologi ini memungkinkan HRM untuk melakukan analisis data guna mengambil keputusan yang lebih baik dalam pengelolaan kinerja, pengembangan karyawan, dan perencanaan suksesi.

Selain itu, Bratton dan Gold (2021) menjelaskan bahwa HRM modern juga harus berfokus pada keberlanjutan (*sustainability*) dan tanggung jawab sosial (*social responsibility*). Mereka berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia harus membantu organisasi untuk tidak hanya mencapai tujuan finansial, tetapi juga memastikan bahwa praktik-praktik yang diterapkan tidak merugikan lingkungan atau komunitas sosial. Ini melibatkan penciptaan kebijakan yang mendukung keberlanjutan lingkungan, kesejahteraan karyawan, dan

tanggung jawab terhadap masyarakat. Beer, Boselie, dan Brewster (2020) menambahkan bahwa HRM kini juga menghadapi tantangan baru yang disebabkan oleh globalisasi dan perubahan demografis, seperti pertumbuhan tenaga kerja yang lebih beragam, peningkatan kebutuhan untuk fleksibilitas kerja, dan tuntutan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif. Mereka menekankan bahwa HRM harus lebih fokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) serta mengembangkan strategi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*).

Berdasarkan pandangan para ahli yang dikemukakan di atas, HRM saat ini tidak hanya sekedar mengelola karyawan secara administratif, tetapi juga berperan sebagai mitra strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan bisnis. Peran HRM mencakup pengelolaan bakat, pengembangan karyawan, pengelolaan hubungan kerja, penggunaan teknologi, serta fokus pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, HRM juga dituntut untuk lebih adaptif terhadap perubahan eksternal seperti globalisasi dan transformasi teknologi, serta mengelola sumber daya manusia dengan cara yang mendukung keberlanjutan dan inovasi dalam jangka panjang.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Konsep ini bersifat kompleks dan memiliki arti yang berbeda bagi setiap orang. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja, komunikasi, otonomi, dan dukungan dari atasan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang (Aziri, 2020). Robbins dan Judge (2019) menambahkan bahwa kepuasan kerja mencakup sejauh mana

individu merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaannya, termasuk gaji, hubungan dengan rekan kerja, kebijakan perusahaan, serta lingkungan kerja. Hal ini mencakup aspek finansial dan juga elemen sosial dan lingkungan yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan di tempat kerja.

Bagi karyawan *Gen Z*, kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh dukungan dari atasan, komunikasi yang efektif, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Gayle, 2019). Sinha dan Sinha (2020) menekankan bahwa generasi ini cenderung menghargai lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental dan kesejahteraan secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan *Gen Z* tidak hanya bergantung pada kompensasi material, tetapi juga pada faktor sosial dan emosional yang memperkaya pengalaman kerja mereka. Dalam teori dua faktor (*Two-Factor Theory*) yang dikembangkan oleh Herzberg, kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua jenis faktor utama: faktor motivator dan faktor pemelihara (*hygiene factors*). Faktor motivator, seperti tanggung jawab, pencapaian, pengakuan, dan sifat pekerjaan, dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Sementara itu, faktor pemelihara, seperti gaji, kebijakan perusahaan, dan hubungan antar karyawan, membantu mengurangi ketidakpuasan tetapi tidak secara langsung meningkatkan tingkat kepuasan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan *Gen Z*, perusahaan perlu memperhatikan kedua jenis faktor ini secara seimbang.

Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2021) juga menekankan pentingnya memberikan umpan balik yang konstruktif dan kesempatan untuk pengembangan diri sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja. Mereka mencatat bahwa karyawan

yang merasa didukung dan mendapatkan pengakuan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi *turnover*. Lebih lanjut, Judge dan Bono (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai prediktor bagi kinerja karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih terlibat, berkomitmen, dan produktif dalam pekerjaan mereka. Ini menunjukkan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan akan memperoleh manfaat jangka panjang, baik dari segi kinerja individu maupun keseluruhan organisasi.

Berdasarkan pandangan para ahli yang dikemukakan di atas, kepuasan kerja adalah faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan, khususnya bagi generasi yang lebih muda seperti *Gen Z*. Untuk mencapai kepuasan kerja yang optimal, organisasi harus mempertimbangkan baik faktor motivator maupun pemelihara, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi, komunikasi yang efektif, dan pengakuan terhadap prestasi karyawan.

2.1.4 Niat Berhenti (*Turnover Intention*)

Niat berhenti adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, baik secara sukarela maupun tidak. Menurut Alam et al. (2021), faktor-faktor yang mempengaruhi niat berhenti meliputi ketidakpuasan kerja, peluang kerja di luar organisasi, dan kurangnya komitmen terhadap perusahaan. Karyawan dari Generasi Z cenderung lebih sering berpindah pekerjaan jika merasa tidak puas atau tidak memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan tempat mereka bekerja.

Teori *push-pull* tentang *turnover* menjelaskan bahwa keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dapat dipicu oleh dua jenis faktor:

1. **Push factors:** Faktor negatif internal di perusahaan, seperti ketidakpuasan kerja, konflik dengan atasan, atau kurangnya dukungan.
2. **Pull factors:** Faktor eksternal yang menarik karyawan keluar dari perusahaan, seperti tawaran pekerjaan dengan gaji lebih tinggi, peluang karir yang lebih baik, atau lingkungan kerja yang lebih sesuai dengan preferensi individu (Raja et al., 2020).

Untuk mengurangi niat berhenti pada karyawan *Gen Z*, perusahaan perlu memahami kedua jenis faktor ini. Dengan mengidentifikasi penyebab ketidakpuasan kerja dan meningkatkan daya tarik perusahaan, seperti menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, peluang karier yang jelas, serta insentif yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan talenta muda secara lebih efektif.

2.1.5 Dukungan Supervisor

Dukungan supervisor mengacu pada sejauh mana seorang atasan memberikan bantuan, bimbingan, dan dukungan emosional kepada bawahannya. Bashir et al. (2021) menyatakan bahwa dukungan supervisor yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sekaligus mengurangi niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini menjadi sangat relevan bagi karyawan *Gen Z*, yang tidak hanya membutuhkan dukungan dalam aspek teknis pekerjaan, tetapi juga dalam aspek kesejahteraan emosional.

Dukungan dari supervisor berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka (Cheema et al., 2021). Ketika karyawan merasa mendapatkan dukungan aktif dari atasan mereka, kemungkinan untuk tetap bertahan dalam pekerjaan menjadi lebih tinggi, sehingga mengurangi niat berhenti.

Penelitian juga menunjukkan bahwa adanya dukungan yang kuat dari supervisor dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara signifikan dan menjadi salah satu faktor kunci dalam mengurangi *turnover intention*. Dukungan ini menciptakan rasa aman dan keterlibatan, yang berkontribusi pada retensi karyawan dan hubungan kerja yang lebih sehat di lingkungan perusahaan.

2.1.6 Komunikasi

Komunikasi antara atasan dan bawahan adalah proses pertukaran informasi yang bertujuan untuk memastikan bahwa perintah, arahan, dan umpan balik dari atasan dapat dipahami serta diterima dengan baik oleh bawahan, dan sebaliknya (El-Masri et al., 2021). Dalam konteks tempat kerja, komunikasi yang efektif antara supervisor dan karyawan memainkan peran penting dalam menciptakan hubungan kerja yang produktif dan harmonis. Generasi Z, khususnya, sangat menghargai komunikasi yang terbuka dan dua arah, di mana mereka dapat berbagi ide dan menerima umpan balik secara konstruktif.

Gonzalez et al. (2022) menyatakan bahwa komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan tidak hanya meningkatkan transparansi, tetapi juga berkontribusi pada terciptanya lingkungan

kerja yang positif dan mendukung. Komunikasi yang efektif membantu karyawan merasa didengar dan dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka serta memperkuat rasa keterikatan terhadap organisasi.

Sebagai kesimpulan, komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan menjadi elemen kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja dan membangun hubungan kerja yang harmonis. Dengan menciptakan budaya komunikasi yang inklusif, organisasi dapat memenuhi preferensi Generasi Z terhadap hubungan kerja yang kolaboratif dan transparan, sehingga mengurangi niat untuk berhenti serta mendukung keberlangsungan tenaga kerja yang loyal dan produktif.

2.1.7 *Work-Life Balance*

Work-life balance adalah kemampuan individu untuk mengelola tuntutan pekerjaan secara seimbang dengan tanggung jawab dan aktivitas pribadi di luar pekerjaan (Hughes & Bozionelos, 2020). Generasi Z sangat menghargai fleksibilitas kerja, termasuk kesempatan untuk mengalokasikan waktu bagi kegiatan pribadi yang mereka anggap penting. Nugraha (2021) menemukan bahwa keseimbangan kerja-hidup yang baik tidak hanya membantu mengurangi stres, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengurangi niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan.

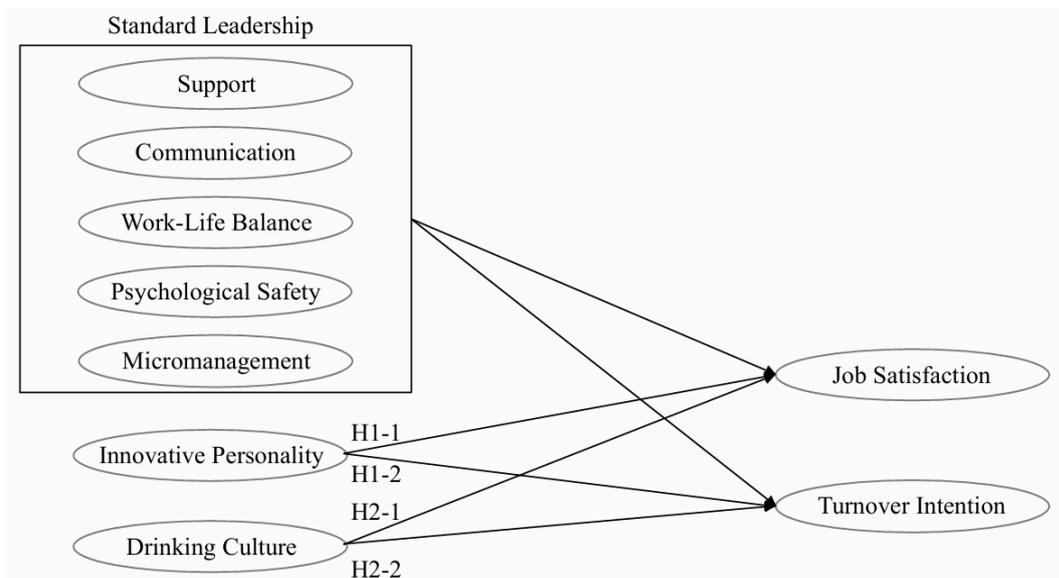
Sebaliknya, ketidakseimbangan dalam kehidupan kerja dapat memicu masalah serius, seperti gejala burnout dan menurunnya motivasi kerja (Khoreva & Wechtler, 2021). Kondisi ini berpotensi menghambat kinerja karyawan dan meningkatkan risiko *turnover*. Oleh karena itu, perusahaan yang memberikan perhatian pada kesejahteraan karyawan dengan menyediakan fleksibilitas waktu dan

lingkungan kerja yang mendukung akan lebih efektif dalam mempertahankan tenaga kerja mereka.

Kesimpulannya, *work-life balance* tidak hanya bermanfaat bagi karyawan tetapi juga penting bagi keberhasilan organisasi. Dengan menciptakan sistem kerja yang fleksibel dan ramah karyawan, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi tingkat stres, dan mendorong retensi karyawan. Hal ini sangat relevan untuk mempertahankan karyawan *Gen Z*, yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan kemampuannya untuk menjaga kesehatan mental.

2.2 Model Penelitian

Model Penelitian terdahulu yang berjudul "*Job satisfaction brought about by the innovative personality of the supervisor: Adding new dimensions to leadership research*" oleh Takumi Kato dan Masaki Koizumi mengusulkan sebuah model yang menarik. Model ini berusaha memahami bagaimana kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan karakteristik individu.



Gambar 2.1 Model Penelitian Terdahulu

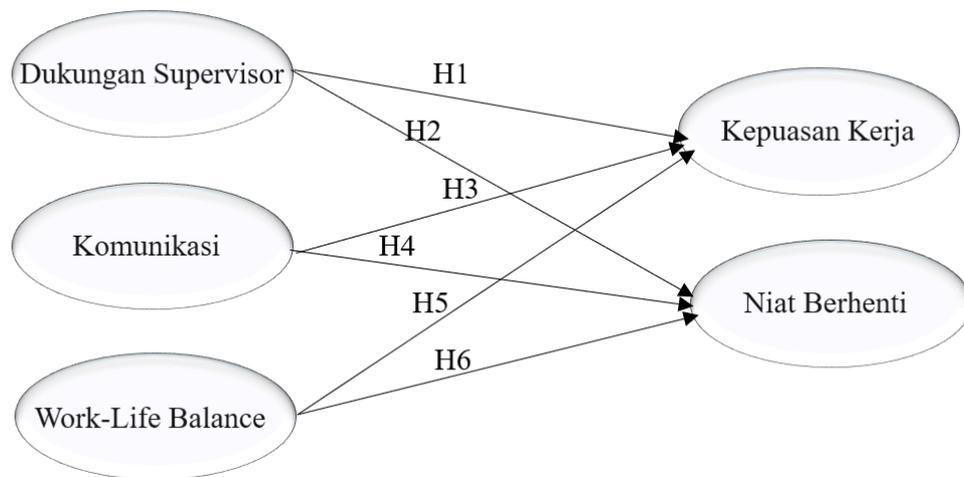
Sumber: Takumi Kato dan Masaki Koizumi

Model penelitian yang disajikan menggambarkan hubungan kompleks antara beberapa variabel. Variabel-variabel tersebut meliputi dukungan kepemimpinan (*support*), komunikasi, keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), keamanan psikologis (*psychological safety*), mikro manajemen (*micromanagement*), kepribadian inovatif (*innovative personality*), budaya minum (*drinking culture*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan niat untuk berhenti (*turnover intention*). Secara umum, model ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti dukungan kepemimpinan, komunikasi yang baik, keseimbangan kerja-hidup yang seimbang, dan keamanan psikologis cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, mikro manajemen dan budaya minum yang kuat dapat menurunkan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini juga memperkenalkan dimensi baru dalam kepemimpinan, yaitu kepribadian inovatif seorang supervisor. Kepribadian inovatif ini dihipotesiskan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini juga mempertimbangkan pengaruh budaya organisasi, seperti budaya minum, terhadap kepuasan kerja dan niat untuk berhenti. Hal

ini menunjukkan bahwa faktor-faktor budaya juga perlu diperhatikan dalam memahami dinamika tempat kerja. Secara keseluruhan, model penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dalam bidang penelitian kepemimpinan dengan memperluas pemahaman kita tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Model ini juga menyoroti pentingnya mempertimbangkan karakteristik individu, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi dalam merancang strategi manajemen yang efektif.

Model penelitian yang penulis gunakan merupakan adaptasi dari penelitian sebelumnya dengan beberapa penyesuaian. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dukungan supervisor, komunikasi efektif, dan keseimbangan kerja-hidup terhadap kepuasan kerja dan niat berhenti pada karyawan generasi Z yang bekerja di wilayah Jabodetabek.



Gambar 2.2 Modifikasi Model Penelitian

Perbedaan utama dalam penelitian ini terletak pada penyederhanaan variabel. Beberapa variabel yang terdapat dalam penelitian sebelumnya, seperti *psychological safety*, *micromanagement*, *innovative personality*, dan *drinking culture* tidak dimasukkan dalam model penelitian. Keputusan untuk menghilangkan variabel-variabel tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa variabel-variabel tersebut kurang relevan atau

memiliki pengaruh yang lebih kecil terhadap variabel dependen dalam konteks penelitian, yaitu karyawan generasi Z di wilayah Jabodetabek.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menganalisis pengaruh variabel dukungan supervisor, komunikasi, dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja dan niat berhenti karyawan *Gen Z*. Model penelitian ini terdiri dari lima variabel, yaitu dukungan supervisor, komunikasi, dan *work-life balance* sebagai variabel independen, serta kepuasan kerja dan niat berhenti sebagai variabel dependen. Data akan dikumpulkan melalui kuesioner daring yang disebarakan kepada karyawan *Gen Z* di berbagai sektor industri. Dengan menggunakan SEM, penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel tersebut dan memberikan wawasan tentang bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi kepuasan kerja dan niat berhenti, serta untuk menyusun rekomendasi bagi manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi karyawan *Gen Z*.

2.3 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian kuantitatif disusun menggunakan pendekatan deduktif. Secara makna, hipotesis adalah sesuatu yang dianggap benar namun tetap memerlukan pembuktian. Menurut Ismael Nurdin dan Sri Hartati (2019), hipotesis merupakan kesimpulan sementara yang belum final; jawaban sementara; atau dugaan sementara yang dikonstruksi oleh peneliti berdasarkan masalah penelitian dan menunjukkan hubungan antara dua atau lebih variabel. Sementara itu, Suharsimi Arikunto dalam Hardani et al. (2020) mendefinisikan hipotesis sebagai jawaban sementara atas permasalahan penelitian, yang validitasnya harus dibuktikan melalui data yang terkumpul. Menurut Hardani et al. (2020), hipotesis adalah alat yang sangat berguna untuk menguji kebenaran atau kesalahan suatu pernyataan

secara objektif, bebas dari nilai dan pendapat peneliti yang menyusun maupun mengujinya.

a. Pengaruh Dukungan Supervisor Terhadap Kepuasan Kerja

Dukungan supervisor merupakan salah satu elemen penting yang dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Supervisor yang secara aktif memberikan bantuan, bimbingan, serta perhatian kepada bawahannya membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung. Karyawan yang merasa mendapat dukungan dari atasan mereka cenderung lebih termotivasi, merasa dihargai, dan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nguyen et al. (2019) menunjukkan bahwa dukungan supervisor memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Supervisor yang memberikan umpan balik positif, bimbingan, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kondisi emosional mereka, sehingga menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis.

Dalam konteks karyawan Generasi Z, dukungan supervisor tidak hanya mencakup aspek teknis pekerjaan tetapi juga perhatian terhadap kebutuhan emosional dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Asumsinya, semakin tinggi tingkat dukungan yang diberikan oleh supervisor, semakin besar pula peluang untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan *Gen Z*. Dukungan ini dapat mencakup pemberian umpan balik yang konstruktif, pengakuan atas hasil kerja, serta penciptaan komunikasi yang terbuka.

Dengan demikian, perusahaan yang memprioritaskan pengembangan peran supervisor sebagai pemimpin yang mendukung dan peduli akan lebih efektif dalam mempertahankan karyawan,

khususnya dari generasi yang sangat menghargai perhatian terhadap keseimbangan kerja dan kesejahteraan emosional. Hal ini pada akhirnya dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih loyal, produktif, dan terlibat dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh supervisor, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan *Gen Z*.

H1: Dukungan supervisor berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan *Gen Z* di Jabodetabek.

b. Pengaruh Dukungan Supervisor Terhadap Niat Berhenti

Dukungan yang memadai dari supervisor dapat menekan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, karena karyawan merasa dihargai dan mendapatkan dukungan yang diperlukan dalam menjalankan tugas mereka. Sebaliknya, kurangnya dukungan dari supervisor sering kali menyebabkan penurunan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Menurut Luthans dan Jensen (2019), dukungan yang efektif dari supervisor mampu memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi, sehingga secara signifikan mengurangi niat mereka untuk berhenti. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa semakin tinggi dukungan supervisor, semakin rendah niat karyawan *Gen Z* untuk berhenti.

H2: Dukungan supervisor berpengaruh negatif terhadap niat berhenti karyawan *Gen Z* di Jabodetabek.

c. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja

Komunikasi yang efektif, baik antara atasan dan bawahan maupun antar rekan kerja, memainkan peran kunci dalam

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika komunikasi berlangsung secara terbuka dan jelas, karyawan merasa didengar, dihargai, dan lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas mereka. Komunikasi yang baik juga membantu mengurangi potensi kesalahpahaman, meningkatkan kolaborasi, dan memperkuat hubungan antar individu di tempat kerja.

Sebaliknya, komunikasi yang kurang efektif dapat menimbulkan berbagai masalah, seperti kesalahpahaman, frustrasi, dan ketidakpuasan yang berdampak negatif pada produktivitas serta motivasi karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2018), komunikasi yang terbuka dan bersifat dua arah tidak hanya meningkatkan kepercayaan antara pihak-pihak yang terlibat, tetapi juga secara signifikan berkontribusi pada kepuasan kerja, terutama di kalangan generasi muda seperti *Gen Z*. Generasi ini sangat menghargai kesempatan untuk memberikan umpan balik dan mendiskusikan ide-ide mereka secara konstruktif.

Menciptakan budaya komunikasi yang inklusif, di mana karyawan merasa bebas untuk berbicara dan memberikan masukan, adalah langkah penting yang dapat diambil organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja. Dengan mengintegrasikan komunikasi yang terbuka dalam praktik sehari-hari, perusahaan dapat membangun hubungan kerja yang lebih baik, meningkatkan loyalitas karyawan, dan menciptakan suasana kerja yang mendukung pertumbuhan individu maupun organisasi. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa semakin baik komunikasi dalam organisasi, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan *Gen Z*.

H3: Komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan *Gen Z* di Jabodetabek.

d. Pengaruh Komunikasi Terhadap Niat Berhenti

Komunikasi yang tidak efektif dalam organisasi dapat menjadi pemicu utama konflik, kesalahpahaman, dan frustrasi di kalangan karyawan. Kondisi ini sering kali mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain yang dianggap lebih mendukung. Ketika karyawan merasa kurang mendapatkan informasi yang jelas atau merasa suaranya tidak didengar dalam proses komunikasi, mereka cenderung mengalami penurunan keterlibatan dan memiliki kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan.

Menurut Men (2019), komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan memainkan peran penting dalam mengurangi niat berhenti. Komunikasi yang baik tidak hanya memastikan aliran informasi yang jelas, tetapi juga menciptakan rasa keterlibatan dan kepercayaan di tempat kerja. Ketika karyawan merasa dihargai melalui komunikasi yang terbuka dan inklusif, mereka lebih cenderung untuk bertahan dan berkontribusi pada organisasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa semakin baik komunikasi yang terjalin dalam perusahaan, semakin rendah niat karyawan *Gen Z* untuk berhenti.

H4: Komunikasi berpengaruh negatif terhadap niat berhenti karyawan *Gen Z* di Jabodetabek.

e. Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) merupakan salah satu aspek yang sangat dihargai oleh karyawan Generasi Z. Mereka memprioritaskan fleksibilitas dalam pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk mengelola

tanggung jawab profesional sekaligus menjalani kehidupan pribadi dengan seimbang. Karyawan yang merasakan keseimbangan ini umumnya memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena mereka merasa dapat memenuhi tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan kesejahteraan pribadi.

Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sering kali menjadi penyebab utama stres, burnout, dan ketidakpuasan kerja. Situasi ini dapat mengurangi motivasi karyawan dan meningkatkan kemungkinan mereka untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Penelitian oleh Smith dan Mackenzie (2019) menunjukkan bahwa *work-life balance* yang baik memiliki dampak positif langsung terhadap kepuasan kerja. Fleksibilitas dan dukungan dari organisasi dalam membantu karyawan mencapai keseimbangan tersebut dapat meningkatkan rasa keterlibatan mereka terhadap perusahaan.

Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* bukan hanya strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga langkah penting untuk menjaga retensi karyawan. Perusahaan yang memberikan perhatian pada kesejahteraan karyawan secara holistik akan lebih mampu menarik dan mempertahankan talenta, terutama dari kalangan Gen Z, yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa semakin baik *work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan Gen Z.

H5: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z di Jabodetabek.

f. Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Niat Berhenti

Ketidakmampuan perusahaan dalam menyediakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) yang memadai dapat menjadi salah satu penyebab utama meningkatnya niat berhenti karyawan. Hal ini terutama berlaku bagi karyawan Generasi Z, yang sangat menghargai fleksibilitas kerja sebagai bagian penting dari gaya hidup mereka. Ketika tuntutan pekerjaan terasa berlebihan dan karyawan merasa kurang memiliki waktu untuk kehidupan pribadi, mereka lebih cenderung mencari peluang kerja di tempat lain yang dianggap lebih mendukung kebutuhan mereka.

Hill et al. (2018) menyebutkan bahwa *work-life balance* yang buruk memiliki hubungan erat dengan meningkatnya *turnover intention*, khususnya di kalangan generasi muda. Ekspektasi tinggi Gen Z terhadap fleksibilitas kerja membuat mereka lebih sensitif terhadap ketidakseimbangan dalam lingkungan kerja. Kondisi ini dapat menciptakan ketidakpuasan, stres, dan akhirnya memotivasi mereka untuk meninggalkan organisasi.

Oleh karena itu, perusahaan perlu mengambil langkah-langkah strategis untuk menciptakan kebijakan dan budaya kerja yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Dengan menyediakan fleksibilitas waktu, opsi kerja jarak jauh, atau program yang mendukung kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat tidak hanya mengurangi *turnover intention* tetapi juga meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa semakin baik *work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan, semakin rendah niat mereka untuk berhenti.

H6: *Work-life balance* berpengaruh negatif terhadap niat berhenti karyawan Gen Z di Jabodetabek.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Inti
1	Takumi Katoa, Masaki Koizumi	<i>Job satisfaction brought about by the innovative personality of the supervisor: Adding new dimensions to leadership research</i>	2024	Penelitian ini dijadikan sebagai rujukan utama dalam jurnal serta digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini, terutama pada variabel seperti dukungan supervisor, komunikasi, <i>work-life balance</i> , kepuasan kerja, dan niat berhenti.
2	Alam, S., Akbar, M., & Hussain, A.	<i>Impact of job satisfaction on turnover intention in Gen Z employees</i>	2021	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan niat berhenti pada karyawan <i>Gen Z</i> . Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin rendah niat karyawan

				untuk meninggalkan perusahaan.
3	Bashir, S., Shafique, A., & Qureshi, M. I.	<i>Impact of supervisor support on turnover intention</i>	2021	Dukungan dari supervisor berperan penting dalam mengurangi niat berhenti karyawan. Dukungan yang baik dari supervisor membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
4	Cheema, S., Raziq, M. M., & Usman, A.	<i>Supervisor support and employee outcomes</i>	2021	Penelitian ini menyoroti bahwa dukungan supervisor berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, kinerja, serta menurunkan <i>turnover intention</i> . Supervisor yang mampu memberikan panduan dan dukungan emosional meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi

5	El-Masri, M. M., Jaber, M. F., & Hamdan, A.	<i>Role of communication in managing Gen Z employee performance</i>	2021	<i>Gen Z</i> sangat menghargai komunikasi yang terbuka dan transparan dalam organisasi. Komunikasi yang efektif antara atasan dan karyawan meningkatkan kinerja, keterlibatan, dan kepuasan kerja.
6	Gonzalez, L. R., Garcia, M., & Ordonez, R.	<i>Communication, commitment, and job satisfaction</i>	2022	Komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja.
7	Hughes, G., & Bozionelos, N.	<i>Work-life balance as a source of job stress</i>	2020	Kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat menyebabkan stres yang berujung pada rendahnya kepuasan kerja dan meningkatnya niat berhenti.

8	Khoreva, V., & Wechtler, H.	<i>Work-life balance and employee well-being</i>	2021	Work-life balance yang baik meningkatkan kesejahteraan karyawan, menurunkan tingkat stres, dan berdampak positif pada kepuasan kerja.
9	Nugraha, F	<i>Impact of work-life balance on employee performance and job satisfaction</i>	2021	Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi berdampak positif pada kinerja dan kepuasan kerja karyawan, serta mengurangi keinginan untuk berhenti bekerja.
10	Raja, U., Johns, G., & Kim, K.	<i>Turnover intention in the workplace</i>	2020	Penelitian ini menunjukkan bahwa niat berhenti dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan hubungan dengan supervisor.
11	Gayle, B.	<i>Generational differences in workplace</i>	2019	Gen Z memiliki ekspektasi yang

		<i>expectations</i>		berbeda terkait dengan fleksibilitas kerja, pengakuan, dan komunikasi yang terbuka dibandingkan dengan generasi sebelumnya.
12	Tett, R. P., & Meyer, J. P.	<i>Job satisfaction and turnover intention</i>	2020	Kepuasan kerja memiliki korelasi yang signifikan dengan niat berhenti, di mana karyawan yang kurang puas cenderung memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan.
13	Sidorcuka, A., & Chesnovicka, D.	<i>Generation Z: Workplace attitudes and the effects on retention</i>	2019	Gen Z lebih mengutamakan <i>work-life balance</i> , pengembangan karir, dan budaya kerja yang inklusif untuk menentukan retensi mereka dalam perusahaan.
14	Firmansyah, A.	<i>Human Resource Management</i>	2019	Menjelaskan pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam

				meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi <i>turnover intention</i> dengan memperhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan dukungan dari supervisor.
15	Hersey, P., & Blanchard, K. H.	<i>Organizational Behavior</i>	2019	Organisasi yang memberikan perhatian pada dukungan supervisor dan komunikasi efektif dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.
16	Robbins, S. P., & Judge, T. A.	<i>Organizational Behavior</i>	2020	Menekankan pentingnya komunikasi yang baik dalam organisasi untuk mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen karyawan.
17	Winardi, J.	<i>Management and Decision Making</i>	2021	Keputusan manajemen yang bijaksana terkait kebijakan <i>work-life</i>

				<i>balance</i> dan dukungan supervisor berkontribusi besar terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan.
18	Waworuntu, E.C., Kainde, S.J.R., & Mandagi, D.W.	<i>Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review.</i>	2022	Kajian ini menunjukkan bahwa baik Milenial maupun Generasi Z sangat menghargai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Untuk Generasi Z, dukungan dari supervisor yang bersifat personal serta saluran komunikasi yang jelas sangat berpengaruh pada kepuasan kerja mereka. Fleksibilitas dalam pengaturan kerja serta pemahaman dari supervisor terhadap kebutuhan karyawan menjadi kunci untuk meningkatkan performa dan loyalitas karyawan.

19	Popescu, L., Varzaru, A.A., Avram, C.D., & Iancu, A.	<i>Work-Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic.</i>	2023	<p>Penelitian ini menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) secara langsung dan signifikan memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka, motivasi serta kepuasan kerja meningkat, sementara niat untuk berhenti bekerja menurun.</p> <p>Efek ini semakin nyata selama pandemi COVID-19, di mana kerja jarak jauh dan jam kerja fleksibel memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja</p>
20	Khoreva, V., & Wechtler, H.	<i>The Impact of Empowering Leadership on Turnover Intentions Through the Mediating Role of Job</i>	2020	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan—salah satu bentuk</p>

		<p><i>Satisfaction</i></p>	<p>dukungan supervisor—memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang merasa didukung dan diberi kuasa oleh supervisor cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan.</p> <p>Kepemimpinan yang memberdayakan menciptakan rasa kontrol dan tujuan di kalangan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi <i>turnover intention</i></p>
--	--	----------------------------	---

