

BAB I

PENDAHULUAN

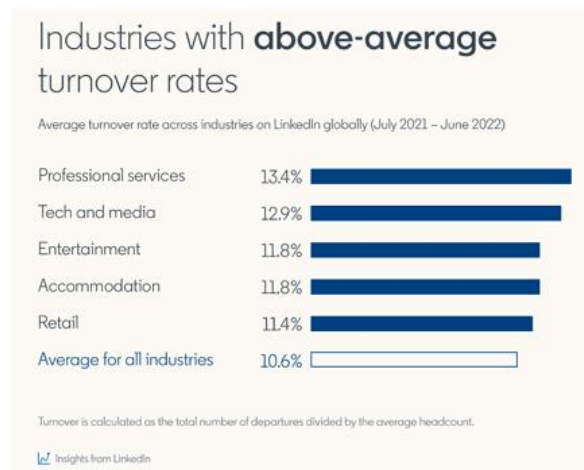
1.1 Latar Belakang

Di tengah pesatnya *transformasi digital*, menjaga stabilitas tenaga kerja menjadi salah satu prioritas utama bagi banyak perusahaan. Sumber daya manusia bukan sekadar tenaga kerja, tetapi juga aset berharga yang membawa keterampilan, pengetahuan, dan inovasi serta berkontribusi signifikan terhadap pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. Tanpa dukungan tenaga kerja yang tepat, strategi bisnis yang dirancang dengan baik pun sulit mencapai hasil optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan karyawan yang tidak hanya berkomitmen tetapi juga mampu beradaptasi dan berkembang sesuai dinamika industri, terutama dalam lanskap bisnis yang semakin kompetitif.

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia saat ini adalah menjaga tingkat komitmen karyawan agar dapat mengurangi risiko *turnover*. Fenomena ini biasanya diawali dengan *turnover intention*, yaitu kondisi ketika karyawan masih bekerja di perusahaan tetapi mulai kehilangan motivasi, kurang fokus, dan tidak lagi memiliki keterikatan emosional dengan organisasi (Suyono et al., 2020). Istilah ini juga mencakup pemikiran untuk keluar dari perusahaan, keinginan mencari peluang baru, hingga keputusan untuk berpindah ke tempat lain (Chen et al., 2021). Kondisi ini tidak hanya berdampak pada ketidakstabilan lingkungan kerja tetapi juga berpotensi melemahkan daya saing dan stabilitas operasional perusahaan secara keseluruhan.

Kehilangan tenaga kerja dengan keahlian khusus sering kali memaksa perusahaan untuk menginvestasikan kembali waktu dan biaya guna memulihkan efektivitas serta produktivitas tim. Tingkat *turnover* yang tinggi tidak hanya meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga berisiko menyebabkan hilangnya pengetahuan serta keterampilan kritis yang berdampak langsung pada produktivitas perusahaan. Selain itu, proses pelatihan karyawan baru sering kali membutuhkan waktu yang cukup lama sebelum mereka dapat mencapai kinerja yang setara dengan pendahulu mereka (Nielsen et al., 2023).

Dampak *turnover* karyawan semakin terasa di sektor-sektor yang bergantung pada keahlian spesifik dan inovasi, salah satunya adalah sektor Teknologi Informasi (IT). Sebagai tulang punggung transformasi digital di berbagai industri, profesi IT ini mengalami perkembangan pesat. Namun, di balik akselerasi pertumbuhan tersebut, perusahaan justru dihadapkan pada tantangan serius dalam mempertahankan talenta terbaiknya. Survei LinkedIn (2022) mencatat bahwa sektor IT menempati posisi kedua sebagai industri dengan tingkat *turnover* tertinggi secara global, mencapai 12,9% selama periode Juli 2021 hingga Juni 2022. Tingginya angka *turnover* ini mencerminkan mobilitas tenaga kerja yang tinggi di sektor IT, sekaligus menunjukkan ketatnya persaingan perusahaan dalam mempertahankan talenta terbaik. Untuk menghadapi fenomena ini, perusahaan berlomba menawarkan kompensasi yang lebih kompetitif, peluang karier yang menjanjikan, serta lingkungan kerja yang mendukung guna menarik dan mempertahankan profesional dengan keterampilan teknologi yang mumpuni.

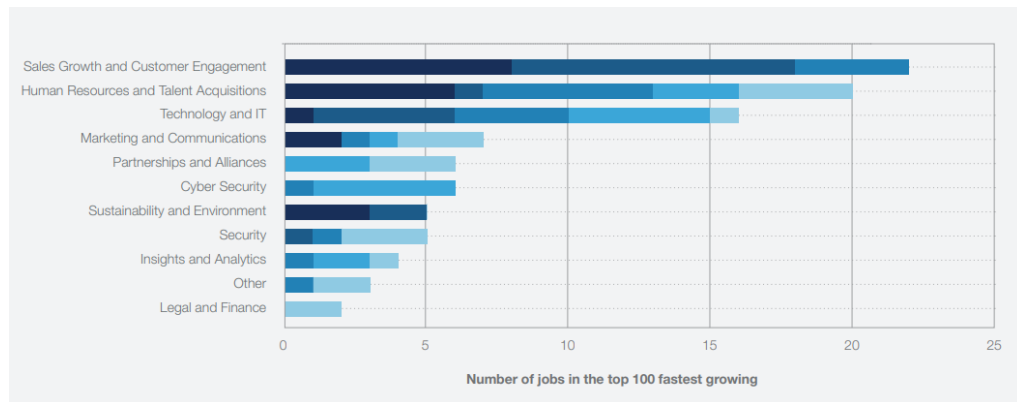


Gambar 1.1 Survey LinkedIn Industri dengan angka Turnover Tertinggi
Sumber : LinkedIn, 2022

Teknologi Informasi (IT) mengalami pertumbuhan pesat dan menjadi pilar utama dalam mendukung *transformasi digital* di berbagai industry. Permintaan yang tinggi terhadap solusi digital, otomatisasi proses, dan analitik data mendorong perusahaan untuk terus berinovasi serta meningkatkan daya saing. Sejalan dengan perkembangan ini, kebutuhan akan talenta IT yang kompeten pun semakin meningkat. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk menarik talenta terbaik, tetapi juga mempertahankan mereka guna menjaga daya saing.

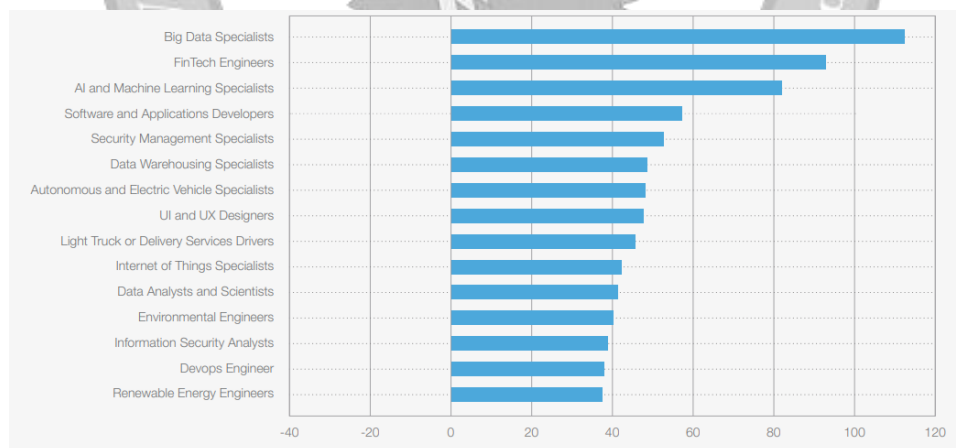
Tren pertumbuhan pesat pada sektor IT juga tercermin dalam laporan *Future of Jobs Report 2023* yang diterbitkan oleh (World Economic Forum 2023). Laporan ini menunjukkan bahwa beberapa profesi di bidang Teknologi mengalami pertumbuhan permintaan signifikan selama empat tahun terakhir dan dikategorikan sebagai pekerjaan dengan pertumbuhan tercepat secara global, atau disebut sebagai "*Jobs on the Rise*". Pekerjaan di bidang Teknologi dan IT menduduki peringkat ke-

3 dari 100 pekerjaan dengan pertumbuhan tercepat di dunia selama periode 2018-2022.



Gambar 1. 2 Peran dengan Pertumbuhan Tercepat (2018-2022)
Sumber : World Economic Forum (2023)

Laporan terbaru Future of Jobs Report 2025 yang diterbitkan oleh (World Economic Forum, 2025) juga memproyeksikan bahwa beberapa peran atau fungsi IT akan terus mengalami pertumbuhan pesat hingga tahun 2030. Profesi yang termasuk dalam kategori "*Fastest Growing Jobs*" antara lain:



Gambar 1. 3 Peran dengan Pertumbuhan Tercepat (2025-2030)
Sumber: World Economic Forum (2025)

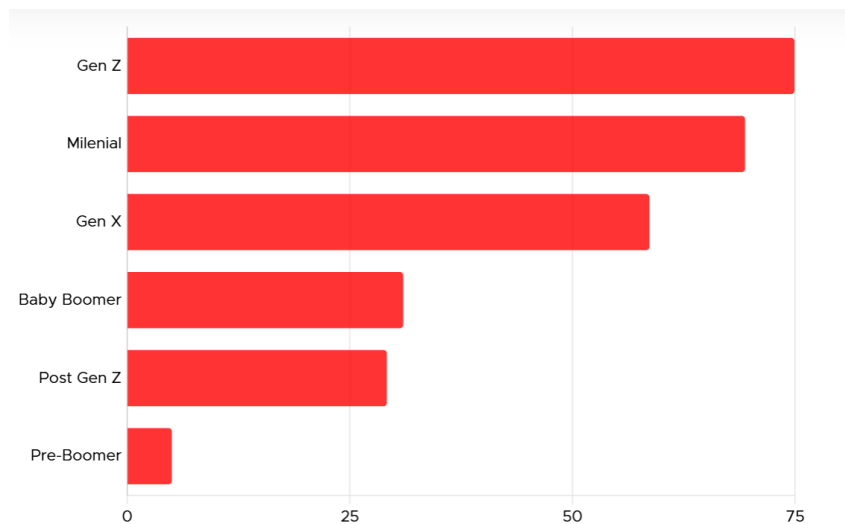
Profesi-profesi ini memainkan peran strategis dalam memastikan efisiensi operasional, mendukung pengembangan inovasi, mendorong otomatisasi proses

serta menjaga keamanan data yang merupakan fondasi penting bagi pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan.

Pesatnya pertumbuhan sektor Teknologi dan IT menegaskan peran strategisnya dalam mendorong transformasi digital serta inovasi di berbagai industri. Permintaan yang terus meningkat terhadap tenaga profesional IT menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Banyak profesional IT lebih memilih untuk berpindah ke perusahaan yang menawarkan lingkungan kerja yang lebih baik, jalur pengembangan karir yang lebih jelas, atau kompensasi yang lebih kompetitif.

Tantangan ini semakin diperberat dengan masuknya Generasi Z sebagai kelompok dominan dalam angkatan kerja saat ini. Generasi ini, yang dikenal dengan *Digital Natives*, memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, peluang belajar yang berkelanjutan, serta keseimbangan antara pekerjaan serta kehidupan pribadi. Mereka tidak hanya menginginkan stabilitas finansial, tetapi juga mencari tempat kerja yang dapat mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional mereka dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kolaboratif.

Menurut laporan *Indonesia Gen Z Report* dari IDN Research Institute (2024), Generasi Z kini menjadi generasi terbesar di Indonesia, mencakup (27,94%) dari total populasi atau sekitar 74,93 juta orang. Jumlah ini bahkan melampaui generasi milenial, yang mencakup (25,87%) dari total populasi atau sekitar 69,38 juta orang. Generasi Z adalah kelompok demografis setelah generasi milenial yang lahir setelah tahun 1995, antara tahun 1995 dan 2012 (Giang et al., 2024). Mereka juga diperkirakan akan mendominasi angkatan kerja pada tahun 2025 (Ardi, 2024).



Gambar 1. 4 Sebaran Populasi Berdasarkan Generasi di Indonesia
Sumber : GoodStats (2023)

Sebagai generasi yang tumbuh dalam era digital, Generasi Z memiliki karakteristik unik yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya. Mereka dikenal dengan kreativitas yang tinggi, pemikiran inovatif, serta kemampuan adaptasi yang cepat terhadap perkembangan teknologi. Paparan mereka terhadap teknologi sejak dini telah membentuk pola pikir yang dinamis, membuat mereka terbiasa dengan perubahan yang cepat dan akses informasi yang instan. Kondisi ini turut memengaruhi ekspektasi mereka terhadap lingkungan kerja, serta memberikan kesempatan untuk terus berkembang. Mereka juga menginginkan preferensi terhadap jalur pengembangan karir yang cepat, peluang pembelajaran yang berkelanjutan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang memungkinkan mereka untuk terus berkembang saat ini (Deloitte, 2022).

Generasi Z membawa serangkaian nilai dan harapan yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka menghargai lingkungan kerja yang selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka, di mana mereka merasa didukung untuk terus belajar dan berkembang (Giang et al., 2024). Bagi Generasi Z, pekerjaan tidak hanya sekadar

mencari stabilitas finansial, tetapi juga tentang menemukan makna dan dukungan dalam perjalanan karir mereka. Lingkungan kerja yang ideal bagi mereka adalah yang menawarkan fleksibilitas, kesempatan pembelajaran berkelanjutan, dan peluang untuk tumbuh serta beradaptasi di tengah perubahan yang dinamis.

Selain itu, Generasi Z sangat menghargai komunikasi yang terbuka, di mana mereka dapat menyampaikan ide-ide dan pendapat mereka tanpa takut ditolak atau dinilai negatif. Pemimpin yang mampu mendengarkan secara aktif, memberikan ruang bagi Generasi Z untuk berbicara, serta memastikan setiap suara didengar dan dipertimbangkan akan lebih mudah membangun hubungan yang kuat dengan generasi ini. Mereka juga sangat menghargai adanya sesi mentoring yang memungkinkan mereka memperoleh sekaligus memberikan masukan kepada atasan atau rekan kerjanya (Ardi, 2024). Hal ini sejalan dengan literatur lain yang menunjukkan bahwa Generasi Z sangat menghargai mentoring dan dukungan dari atasan mereka (Schroth, 2019).

Generasi ini cenderung lebih kritis dan mencari pekerjaan yang memberikan makna, di mana mereka dapat mempelajari keterampilan baru dan berkontribusi secara nyata di dalam perusahaan. Karena itulah, Generasi Z lebih menyukai pembelajaran kolaboratif daripada pendekatan instruksional (Schroth, 2019). Mereka merasa lebih termotivasi dan bersemangat saat bekerja dalam lingkungan yang kolaboratif dan suportif, di mana mereka dapat mempelajari keterampilan baru setiap hari (Deloitte, 2022).

Harapan-harapan ini, meskipun membawa energi dan perspektif baru bagi organisasi, juga menjadikan Generasi Z lebih rentan untuk berpindah pekerjaan jika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi. Hal ini terlihat dari tingkat turnover yang lebih

tinggi di kalangan pekerja muda, mencapai 36%, terutama di antara karyawan Generasi Z (Giang et al., 2024). Salah satu alasan utama tingginya *Turnover* ini adalah kecenderungan Generasi Z untuk meninggalkan organisasi ketika mereka melihat perbedaan antara apa yang mereka lakukan dengan apa yang mereka harapkan sehingga terjadi gap. Hal tersebut juga sejalan dengan survei terbaru yang mempelajari tentang Generasi Z, menunjukkan bahwa 73% dari mereka meninggalkan pekerjaan karena pekerjaan tersebut tidak memenuhi harapan mereka (Chillakuri, 2020). Penelitian dari Lever (2022) mengungkapkan bahwa sekitar 40% dari Generasi Z berencana meninggalkan pekerjaan mereka dalam kurun waktu dua tahun. Hal ini juga sejalan dengan temuan yang ada pada PT. XYZ, di mana fenomena turnover karyawan Generasi Z di divisi IT mengalami fluktuasi. Data turnover ini dapat dihitung menggunakan rumus berikut, menurut Iskandar et al. (2024):

$$TO = \frac{\text{Jumlah yang diterima} - \text{Jumlah yang keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah karyawan awal} + \text{jumlah karyawan akhir})} \times 100\%$$

Tingkat turnover di kalangan karyawan Generasi Z pada divisi IT PT. XYZ menunjukkan fluktuasi yang signifikan seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1. 1 Data Turnover Karyawan IT Gen Z Tahun (2020-2023)

Tahun	Total Jumlah Karyawan Awal Tahun	Total Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Jumlah Karyawan		Attrition Rate (%)
			Keluar *	Masuk	
2020	55	94	16	54	21,5%
2021	94	111	13	21	12,7%
2022	111	121	25	32	21,6%
2023	121	189	19	76	12,3%

Sumber: Data Internal Perusahaan XYZ

Dari data tersebut terlihat bahwa tingkat *Turnover* karyawan Generasi Z di divisi IT PT XYZ secara konsisten berada di atas 10% setiap tahunnya, meskipun jumlah karyawan menunjukkan peningkatan. Tingkat *Turnover* karyawan yang ideal sebaiknya tidak melebihi 10% per tahun (Iskandar et al., 2024). Tingginya angka *Turnover* ini menjadi sinyal bagi perusahaan untuk mengevaluasi strategi retensi karyawan yang ada.

Untuk mengatasi dan menekan *Turnover* itu sendiri, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dyastuti Sarsono, (2020), sekitar 80% karyawan yang mengunduran diri melakukannya karena alasan non-finansial, seperti gaya kepemimpinan yang kurang relevan (Ru & Ibrahim, 2024), kurangnya kesempatan untuk belajar dan berkembang (Demircan, 2023), serta lingkungan kerja yang tidak mendukung, baik dengan atasan, rekan kerja maupun lingkungan kerjanya (Naz et al., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa faktor non-finansial memiliki peran penting dalam memengaruhi tingkat komitmen mereka terhadap organisasi (*Organizational Commitment*) yang pada akhirnya memengaruhi niat mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan (*Turnover Intention*).

Ketika *Organizational Commitment* karyawan menurun, keinginan atau niat mereka untuk meninggalkan perusahaan semakin tinggi (Hermanto et al., 2024). *Organizational Commitment* mencerminkan hubungan emosional dan psikologis yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Naz et al., 2020). Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan peluang belajar dan pengembangan serta memastikan gaya kepemimpinan yang efektif menjadi langkah untuk mengurangi *Turnover Intention*.

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mencerminkan kemampuan seorang pemimpin dalam membimbing, mengarahkan, dan menginspirasi bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki (Pinandito & Savira, 2022). Salah satu fenomena yang perlu menjadi perhatian adalah *Leadership Gap Syndrome*, istilah ini merujuk pada ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan kebutuhan karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin tidak hanya akan memengaruhi suasana kerja, tetapi juga memengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasinya serta keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja (Ru & Ibrahim, 2024).

Dalam memimpin Generasi Z, tantangan utama tidak hanya sebatas beradaptasi dengan karakteristik mereka sebagai generasi *Digital Native*, tetapi juga bagaimana memanfaatkan potensi inovasi dan kreativitas yang tak terbatas dari generasi ini. Generasi Z membutuhkan pemimpin yang mampu memberikan kepercayaan, dukungan, kepedulian, serta menginspirasi untuk mencapai tujuan bersama (Ardi, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan *Transformasional* dibandingkan kepemimpinan *Transaksional* (Gabrielova & Buchko, 2021). Gaya kepemimpinan ini menghargai potensi yang ada pada setiap individu, mengakui keunikan mereka, mendorong keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan bersifat adaptif terhadap perubahan dari luar. Temuan ini didukung oleh penelitian Xiong et al. (2023) terhadap 326 pekerja, yang menemukan bahwa *Transformational Leadership* (TL) memiliki efek negatif yang signifikan terhadap *Turnover Intention* di kalangan generasi baru. Selain itu, penelitian Ru & Ibrahim (2024) terhadap 380 karyawan menemukan

bahwa *Transformational Leadership* (TL) memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap *Turnover Intention* karyawan daripada kepemimpinan *Transaksional*. Gaya kepemimpinan *Transformational* tidak hanya meningkatkan *Organizational Commitment*, tetapi juga mampu menciptakan hubungan yang kuat antara pemimpin dan karyawan.

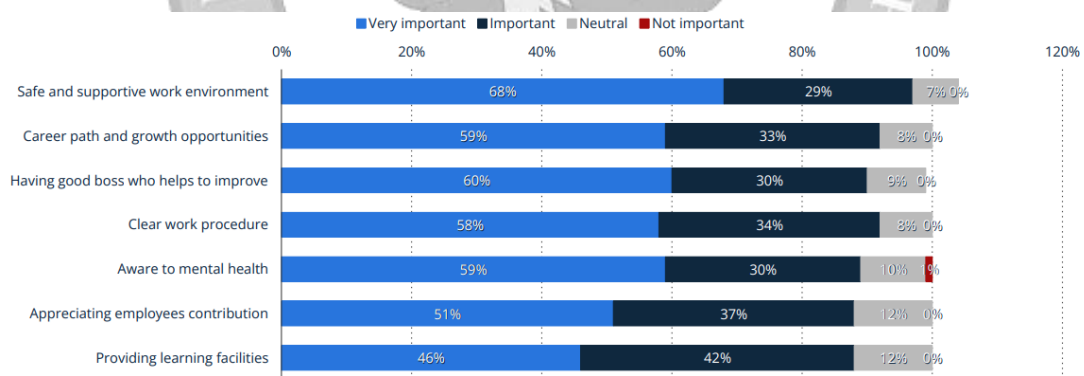
Selain *Transformational Leadership*, *Learning Organization* juga merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi *Turnover Intention*. *Learning Organization* sendiri menurut Lin & Huang (2020) diartikan sebagai upaya organisasi dalam mendorong karyawannya untuk terus-menerus belajar, berkolaborasi, dan memperbarui pengetahuan guna meningkatkan atau mempertahankan kompetensi mereka sehingga dapat mendukung kinerja kerja yang lebih baik. Budaya pembelajaran ini menjadi krusial dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin dinamis, karena membantu organisasi beradaptasi, belajar dari pengalaman dan tetap relevan di tengah tantangan yang ada.

Penelitian yang dilakukan oleh Lin et al. (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang gagal menyediakan kesempatan belajar dapat membuat karyawan merasa tidak dihargai dan kehilangan motivasi, yang pada akhirnya meningkatkan kecenderungan mereka untuk mencari peluang di tempat lain. Sebaliknya, organisasi yang konsisten memberikan peluang belajar dan mendukung pengembangan karyawan cenderung memiliki karyawan yang merasa dihargai, lebih termotivasi dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Lin & Huang (2020) terhadap 434 karyawan di perusahaan telekomunikasi, menunjukkan bahwa budaya belajar yang kuat dalam organisasi dapat menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja sekaligus

meningkatkan kinerja mereka. Dengan menerapkan konsep *Learning Organization*, perusahaan mampu membuka peluang pembelajaran berkelanjutan, mendorong budaya berbagi pengetahuan, dan memperkuat kolaborasi antar tim. Dengan pendekatan ini, karyawan dapat menguasai dan mengembangkan kompetensi kerja yang relevan secara optimal.

Selain *Transformational Leadership* dan *Learning Organization*, *Work Environment* juga merupakan faktor penting yang memengaruhi retensi karyawan di perusahaan. Lingkungan bukan hanya tentang kenyamanan fisik di tempat kerja, tetapi juga tentang suasana yang tercipta, orang-orang di sekitar kita, serta nilai-nilai yang dibawa dalam setiap interaksi dan percakapan sehari-hari. Menurut Islam et al. (2021), *Work Environment* mencakup berbagai aspek non-finansial di tempat kerja yang berperan dalam mendukung karyawan dalam menjalankan tugasnya. Ini mencakup hubungan dengan atasan dan rekan kerja, budaya organisasi, suasana kerja, peluang pengembangan diri, fleksibilitas, hingga fasilitas yang tersedia di tempat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Naz et al. (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang merasa didukung oleh atasan, rekan kerja, dan organisasi secara keseluruhan cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya. Hal ini semakin diperkuat oleh penelitian Chillakuri (2020) terhadap 336 responden Generasi Z di industri teknologi informasi (IT), yang menemukan bahwa dukungan atasan yang kuat dapat mengurangi dampak negatif dari ekspektasi kerja yang tidak terpenuhi. Dukungan seperti ini tidak hanya membantu dalam menjaga komitmen organisasi, tetapi juga mampu mengurangi stres dan mendorong karyawan untuk tetap termotivasi dalam

bekerja (Naz et al., 2020). Data lebih lanjut, menunjukkan bahwa lebih dari 80% karyawan menginginkan bekerja di tempat yang memberikan dukungan dan menciptakan suasana kerja yang kondusif (Naz et al., 2020). Selain itu, Abdou et al. (2022) menyoroti bahwa aspek-aspek lingkungan kerja seperti komunikasi, suasana kerja, serta perilaku atasan dan rekan kerja memiliki peran signifikan dalam memengaruhi *turnover intention* karyawan. Hal ini sejalan dengan preferensi Generasi Z, yang sangat mempertimbangkan *work environment* dalam memilih pekerjaan. Ketika mereka menghadapi lingkungan yang tidak mendukung, kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan meningkat (Damayanti & Wulansari, 2024). Data statistik terbaru bahkan menunjukkan bahwa bagi Generasi Z di Indonesia, faktor utama dalam memilih tempat kerja adalah *Supportive Work Environment*, yang menempati urutan pertama dalam prioritas mereka (Statista, 2024).



Gambar 1. 5 Faktor pertimbangan Generasi Z dalam memilih tempat kerja
Sumber: Statista (2024)

Berdasarkan fenomena dan permasalahan yang telah dijelaskan, tantangan *turnover* yang dihadapi oleh PT. XYZ, khususnya karyawan di divisi IT Generasi Z, menjadi fokus utama penelitian ini. Generasi Z memiliki karakteristik dan

ekspektasi unik terhadap lingkungan kerja, yang sering kali memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

Dengan memperhatikan berbagai aspek seperti telaah pustaka, landasan teori, dan bukti empiris dari penelitian sebelumnya mengenai pengaruh faktor non-finansial terhadap *Turnover Intention*, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Digital Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Supportive Work Environment* dan *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang relevan bagi PT. XYZ dalam mengelola talenta Generasi Z, serta membantu perusahaan menghadapi tantangan dalam mengurangi risiko *Turnover* yang terjadi.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian, berikut adalah pertanyaan penelitian yang dirumuskan:

- 1) Apakah *Digital Transformational Leadership* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*?
- 2) Apakah *Digital Transformational Leadership* (DTL) berpengaruh positif terhadap *Learning Organization* (LO)?
- 3) Apakah *Digital Transformational Leadership* (DTL) berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* (OC)?
- 4) Apakah *Organizational Commitment* (OC) berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* (TI)?
- 5) Apakah *Learning Organization* (LO) berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* (TI)?

- 6) Apakah *Learning Organization* (LO) berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* (OC)?
- 7) Apakah *Supportive Work Environment* (SWE) berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* (OC)?
- 8) Apakah *Supportive Work Environment* (SWE) berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* (TI)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengetahui sejauh mana pengaruh negatif *Digital Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z IT di PT. XYZ.
- 2) Mengetahui sejauh mana pengaruh positif *Digital Transformational Leadership* terhadap *Learning Organization* pada karyawan Generasi Z IT di PT. XYZ.
- 3) Mengetahui sejauh mana pengaruh positif *Digital Transformational Leadership* terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan Generasi Z IT di PT. XYZ.
- 4) Mengetahui sejauh mana pengaruh negatif *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z IT di PT. XYZ.
- 5) Mengetahui sejauh mana pengaruh negatif *Learning Organization* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z IT di PT. XYZ.
- 6) Mengetahui sejauh mana pengaruh positif *Learning Organization* terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan Generasi Z IT di PT. XYZ.

- 7) Mengetahui sejauh mana pengaruh positif *Supportive Work Environment* terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan Generasi Z IT di PT. XYZ.
- 8) Mengetahui sejauh mana pengaruh negatif *Supportive Work Environment* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z IT di PT. XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoretis dan praktis terhadap perkembangan manajemen sumber daya manusia di PT. XYZ, khususnya dalam mengelola karyawan Generasi Z di sektor IT. Adapun manfaat yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoretis

Manfaat teoretis penelitian ini:

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran terkait pengaruh *Digital Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Work Environment* dan *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z IT di PT. XYZ.
- 2) Penelitian ini dapat menjadi sumber informasi bagi penelitian selanjutnya mengenai hubungan antar variabel *Digital Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Supportive Work Environment*, *Organizational Commitment*, dan *Turnover Intention*.
- 3) Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan literatur akademik yang relevan dengan pengelolaan karyawan Generasi Z dalam sektor Teknologi Informasi (IT).

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis penelitian ini:

- 1) Sebagai gambaran bagi PT. XYZ dalam memahami hubungan antara *Digital Transformational Leadership*, *Learning Organization*, dan *Supportive Work Environment* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di Divisi IT.
- 2) Memberikan wawasan baru bagi people manager, terutama dalam memilih gaya kepemimpinan yang tepat serta dampaknya terhadap turnover intention, sehingga dapat dijadikan referensi dalam pengambilan keputusan strategis di perusahaan.
- 3) Sebagai panduan bagi PT. XYZ untuk lebih mengenal kebutuhan dan karakteristik karyawan Generasi Z, sehingga perusahaan dapat mengembangkan kebijakan yang sesuai dengan ekspektasi generasi ini.

1.5 Batasan Penulisan

Dalam penelitian ini memiliki sejumlah batasan yang perlu diperhatikan agar hasilnya dapat dipahami sesuai dengan konteks yang diteliti. Berikut adalah batasan-batasan yang dimaksud:

- 1) Batasan Industri : Penelitian ini dilakukan pada peran Teknologi Informasi (IT) Generasi Z di PT. XYZ, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk industri lain. Faktor-faktor seperti kebutuhan teknologi, dinamika kerja, dan karakteristik karyawan IT di sektor perbankan dapat berbeda dengan sektor lain seperti manufaktur, pendidikan, atau kesehatan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih

relevan untuk perusahaan yang memiliki konteks dan karakteristik serupa.

- 2) Batasan Geografis dan Kultural : Penelitian ini dilakukan pada satu perusahaan yang beroperasi di wilayah tertentu, sehingga budaya organisasi dan faktor kultural lokal dapat memengaruhi hasil penelitian. Perbedaan budaya antara wilayah atau negara lain dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap *Digital Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Supportive Work Environment* dan *Organizational Commitment*. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mungkin perlu disesuaikan jika diterapkan di konteks geografis atau budaya yang berbeda.
- 3) Batasan Metodologi : Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei untuk mengumpulkan data. Potensi bias dari responden, seperti kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap aman atau sesuai harapan perusahaan, dapat memengaruhi hasil penelitian. Selain itu, desain penelitian cross-sectional hanya menangkap kondisi pada satu titik waktu, sehingga tidak dapat menangkap dinamika jangka panjang dari hubungan antar variabel yang diteliti.
- 4) Batasan Variabel yang Dikaji : Penelitian ini berfokus pada pengaruh *Digital Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Supportive Work Environment* dan *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention*. Namun, faktor lain yang mungkin memengaruhi *Turnover Intention*, seperti stres kerja, keseimbangan

kehidupan kerja, atau motivasi, tidak termasuk dalam cakupan penelitian ini. Oleh karena itu, hasil penelitian hanya mencerminkan sebagian dari faktor-faktor yang relevan.

- 5) Batasan Waktu Pengambilan Data : Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan pada periode tertentu yang mencerminkan kondisi pada saat itu. Perubahan lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, atau tren teknologi setelah pengumpulan data dapat memengaruhi variabel yang diteliti. Oleh karena itu, temuan penelitian ini perlu dipahami dalam konteks waktu pengumpulan data.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun ke dalam lima bab utama dengan masing-masing bab memuat subbab yang saling berhubungan. Tujuan pembagian ke dalam bab dan subbab tersebut adalah untuk memudahkan pemahaman pembaca maupun penelitian selanjutnya memahami setiap uraian informasi yang ada pada penelitian ini dengan jelas. Adapun sistematika Berikut ini sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, termasuk penjelasan mengenai fenomena yang ada dan masalah yang menjadi dasar pada penelitian ini. Selain itu, bab ini mencakup rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik secara teoretis maupun praktis, serta sistematika penulisan penelitian ini.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi pembahasan teori-teori yang relevan dengan penelitian, termasuk teori-teori yang mendukung variabel yang diteliti seperti *Digital Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *Supportive Work Environment*, *Organizational Commitment*, dan *Turnover Intention*. serta menyajikan hasil penelitian sebelumnya, pengembangan hipotesis, dan model konseptual penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan secara detail metode penelitian yang digunakan, termasuk penentuan objek penelitian, unit analisis, jenis penelitian, operasionalisasi variabel, penentuan populasi, sampel yang akan digunakan, metode penarikan sampel, metode pengumpulan data hingga metode analisis data dengan PLS-SEM.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil dari pengolahan data penelitian, mulai dari analisis deskriptif hingga pengujian hipotesis. Pembahasan hasil penelitian dilakukan dengan mengaitkan data yang diperoleh dengan teori yang relevan dan penelitian terdahulu.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir ini menyajikan kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil analisis data serta menjawab rumusan masalah penelitian. Selain itu, bab ini juga memberikan implikasi praktis bagi perusahaan, saran untuk penelitian selanjutnya, serta membahas keterbatasan penelitian yang perlu diperhatikan.