



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

**PENGARUH *INCLUSIVE LEADERSHIP* DAN *JOB AUTONOMY*
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN GENERASI Z
MELALUI *PSYCHOLOGICAL SAFETY* DI DKI JAKARTA**



Disusun oleh:

MOHAMAD NEVANDA

NIM 2205421052

**Skripsi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Terapan**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS TERAPAN
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI JAKARTA**

2026



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

ABSTRAK

MOHAMAD NEVANDA. Pengaruh *Inclusive Leadership* dan *Job Autonomy* terhadap *Turnover Intention* Karyawan Generasi Z melalui *Psychological Safety* di DKI Jakarta. Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Jakarta 2026.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *inclusive leadership* dan *job autonomy* terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z melalui *psychological safety* di DKI Jakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di DKI Jakarta, sedangkan sampel penelitian berjumlah 445 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring, kemudian dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* dan *job autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological safety*. *Inclusive leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan *job autonomy* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, namun memiliki arah hubungan positif sehingga hipotesis terkait ditolak. Selain itu, *psychological safety* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* serta mampu memediasi pengaruh *inclusive leadership* maupun *job autonomy* terhadap *turnover intention*. Model penelitian menghasilkan nilai R^2 sebesar 0,330 pada variabel *psychological safety* dan 0,061 pada variabel *turnover intention*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam menerapkan kepemimpinan yang inklusif, memberikan otonomi kerja yang sesuai, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis untuk menekan *turnover intention* karyawan Generasi Z.

Kata kunci: Generasi Z, *Inclusive Leadership*, *Job Autonomy*, *Psychological Safety*, *Turnover Intention*.



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

ABSTRACT

MOHAMAD NEVANDA. *The Influence of Inclusive Leadership and Job Autonomy on Generation Z Employees' Turnover Intention through Psychological Safety in Jakarta*. Department of Business Administration, Politeknik Negeri Jakarta, 2026.

This study aims to analyze the influence of inclusive leadership and job autonomy on Generation Z employees' turnover intention through psychological safety in Jakarta. The study employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of Generation Z employees working in Jakarta, while the sample comprised 445 respondents selected using a purposive sampling technique. Data were collected through an online questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that inclusive leadership and job autonomy have a positive and significant effect on psychological safety. Inclusive leadership has a negative and significant effect on turnover intention, whereas job autonomy has a significant effect on turnover intention but with a positive direction, resulting in the rejection of the proposed hypothesis. Furthermore, psychological safety has a negative and significant effect on turnover intention and is able to mediate the influence of both inclusive leadership and job autonomy on turnover intention. The research model produced an R^2 value of 0.330 for the psychological safety variable and 0.061 for the turnover intention variable. The findings of this study are expected to provide insights for organizations in implementing inclusive leadership, providing appropriate job autonomy, and fostering a psychologically safe work environment to reduce turnover intention among Generation Z employees.

Keywords: *Generation Z, Inclusive Leadership, Job Autonomy, Psychological Safety, Turnover Intention.*



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	2
1.1 Latar Belakang	2
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Rumusan Masalah	8
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian	9
1.5.1 Manfaat Teoritis	9
1.5.2 Manfaat Praktis	10
BAB 2 LANDASAN TEORI	11
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	27
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	27
2.1.3 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	27
2.1.4 <i>Inclusive Leadership</i>	29
2.1.5 <i>Job Autonomy</i>	29
2.1.6 <i>Psychological Safety</i>	32
2.1.7 Karyawan Generasi Z.....	39
2.2 Hasil Penelitian yang Relevan	42
2.3 Perumusan Hipotesis.....	49
2.3.1 Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> Terhadap <i>Psychological Safety</i> pada Karyawan Generasi Z.....	49
2.3.2 Pengaruh <i>Job Autonomy</i> Terhadap <i>Psychological Safety</i> pada Karyawan Generasi Z	50



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

2.3.3 Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> pada karyawan Generasi Z.....	52
2.3.4 Pengaruh <i>Job Autonomy</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> pada karyawan Generasi Z	52
2.3.5 Pengaruh <i>Psychological Safety</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> pada karyawan Generasi Z.....	53
2.3.6 Pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z melalui <i>Psychological Safety</i>	54
2.3.7 Pengaruh <i>Job Autonomy</i> terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z melalui <i>Psychological Safety</i>	55
2.4 Deskripsi Konseptual	56
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	45
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	45
3.1.1 Waktu Penelitian	45
3.1.2 Tempat Penelitian.....	45
3.2 Kerangka Penelitian	60
3.3 Metode Penelitian.....	63
3.4. Populasi dan Sampel Penelitian	64
3.4.1 Teknik Sampling	66
3.4.2 Jumlah Sampel	66
3.5 Jenis dan Sumber Data	70
3.5.1 Berdasarkan Sumbernya.....	70
3.5.2 Berdasarkan Waktu Pengambilannya	70
3.6 Teknik Pengumpulan Data	70
3.7 Instrumen Penelitian.....	71
3.8 Teknis Analisis Data	74
3.8.1 Outer Model	75
3.8.2 Inner Model	76
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	71
4.1 Hasil <i>Pilot Test</i>	71
4.1.1 Hasil Penyebaran Pilot Test	72
4.2 Hasil Rekapitulasi Data.....	83
4.2.1 Hasil <i>Screening</i> Responden.....	83
4.2.2 Hasil Karakteristik Responden.....	85
4.2.3 Data Responden Berdasarkan Variabel Penelitian.....	89



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

4.3 Hasil Analisis Data.....	93
4.3.1 Hasil Analisis <i>Outer Model Test</i>	93
4.3.2 Hasil Analaisis <i>Inner Model Test</i>	107
4.4 Pembahasan.....	114
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	120
5.1 Kesimpulan	120
5.2 Saran.....	121
DAFTAR PUSTAKA	123





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Plan <i>Resign</i> Gen Z dari Pekerjaannya	2
Gambar 1.2 Tren <i>Turnover Intention</i> Karyawan Generasi Z Tahun 2024–2025.....	3
Gambar 1.3 Alasan <i>Resign</i> Gen Z berdasarkan kategori faktor.....	4
Gambar 1.4 Alasan <i>Resign</i> Gen Z dari Pekerjaannya	5
Gambar 2.1 Tahapan <i>Psychological Safety</i>	22
Gambar 2.2 Empat Zona <i>Psychological Safety</i>	24
Gambar 2.3 Kerangka Deskripsi Kontekstual.....	41
Gambar 3.1 Kerangka Penelitian	40
Gambar 3.2 Populasi Semua Generasi di DKI Jakarta	58
Gambar 3.3 Populasi Generasi Z Usia 15 – 29 Tahun di DKI Jakarta	61
Gambar 3.4 Rumus Dasar Cochran beserta Keterangannya	62
Gambar 3.5 Rumus Penyesuaian Cochran beserta Keterangannya	63

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Distribusi Penduduk Indonesia Menurut Generasi Tahun 2020	2
Tabel 2.1 Hasil Penelitian atau Jurnal yang Relevan	27
Tabel 3.1 Waktu Penelitian	42
Tabel 3.2 Kuota Responden Berdasarkan Wilayah.....	63
Tabel 3.3 Variabel Operasional Penelitian.....	66
Tabel 4.1 Data Responden <i>Pilot test</i>	72
Tabel 4.2 Nilai <i>Outer Loadings</i> pada data <i>Pilot Test</i>	73
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas <i>Pilot Test</i>	75
Tabel 4.4 Uji Validitas Diskriminan Metode HTMT pada Data <i>Pilot Tes</i>	75
Tabel 4.5 Jenis Kelamin.....	81
Tabel 4.6 Usia Responden.....	83
Tabel 4.7 Lokasi Tempat Bekerja Saat Ini.....	83
Tabel 4.8 Jenis Instansi atau Tempat Bekerja.....	84
Tabel 4.9 Status Kepegawaian	85
Tabel 4.10 Lama Bekerja di Perusahaan.....	87
Tabel 4.11 Kategori Skoring	89
Tabel 4.12 Data Responden Variabel <i>Turnover Intention</i>	94
Tabel 4.13 Data Responden Variabel <i>Inclusive Leadership</i>	98
Tabel 4.14 Data Responden Variabel <i>Job Autonomy</i>	101
Tabel 4.15 Data Responden Variabel <i>Psychological Safety</i>	103
Tabel 4.16 Nilai <i>Outer Loadings</i>	104
Tabel 4.17 Hasil Uji Reliabilitas.....	106
Tabel 4.18 Uji Validitas Diskriminan Metode HTMT.....	108
Tabel 4.19 Uji Validitas <i>Fornell Larcker</i>	110
Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)	114
Tabel 4.21 Hasil Uji Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)	116
Tabel 4.22 Nilai <i>R-Square</i>	120
Tabel 4.23 Nilai <i>F-Square</i>	123



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Draft Kuesioner Penelitian	137
Lampiran 2 Tahapan Screening (Bagian 1) dan Identitas Responden (Bagian 2) ...	138
Lampiran 3 Pernyataan Kuesioner	139
Lampiran 4 Hasil Kuesioner (Diagram Version)	140
Lampiran 5 Dokumentasi Pengolahan pada Smart PLS	145
Lampiran 6 Dokumentasi Google Form	146
Lampiran 7 Dokumentasi Penyebaran Kuesioner	147





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam keberlangsungan dan perkembangan suatu industri. Menurut Kasmir (2019), sumber daya manusia merupakan individu yang memiliki kemampuan, keterampilan, serta potensi yang dapat dimanfaatkan dalam aktivitas kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks industri, sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting sebagai faktor yang mendorong produktivitas serta mendukung perkembangan dan keberlanjutan industri. Pengelolaan SDM yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi dan daya saing perusahaan (Dessler, 2022:37).

Perkembangan industri dan transformasi teknologi menuntut perusahaan memiliki tenaga kerja yang adaptif. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga pada upaya mempertahankan dan mengembangkan karyawan Karyawan (WEF, 2023). Kondisi ini mendorong perusahaan untuk memahami karakteristik generasi yang mendominasi tenaga kerja saat ini

Tabel 1.1 Distribusi Penduduk Indonesia Menurut Generasi Tahun 2020

Generasi	Persentase (%)	Jumlah Penduduk (± Juta Jiwa)
Generasi Z	27,94%	± 74,93 juta
Milenial	25,87%	± 69,38 juta
Generasi X	21,88%	± 58,65 juta
Baby Boomer	11,56%	± 31,01 juta
Generasi Alpha / Post Gen Z	10,88%	± 29,17 juta
Pre-Boomer	1,87%	± 5,03 juta
Total	100,00%	± 268,17 juta

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS), Hasil Sensus Penduduk 2020 (SP2020).

Berdasarkan Tabel 1.1, Generasi Z merupakan kelompok generasi dengan proporsi penduduk terbesar di Indonesia, yaitu sebesar 27,94% atau sekitar 74,93 juta jiwa. Berdasarkan klasifikasi Badan Pusat Statistik (BPS), Generasi Z merupakan penduduk yang lahir pada tahun 1997–2012 atau berada pada kisaran usia 14–29 tahun pada tahun 2026. Rentang usia tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar Generasi Z telah memasuki usia kerja produktif dan menjadi bagian



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

dari angkatan kerja. Kondisi ini menjadikan Generasi Z sebagai kelompok yang penting untuk diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia, mengingat karakteristik dan preferensi kerja mereka dapat memengaruhi perilaku kerja, termasuk kecenderungan memiliki *turnover intention*.

Karyawan Generasi Z memiliki kecenderungan lebih besar untuk berpindah kerja ketika mereka tidak merasa dihargai atau tidak memiliki keterhubungan emosional dengan perusahaan (Nugroho dkk., 2025:367). Hal ini juga didukung oleh hasil survei Deloitte yang menunjukkan bahwa sebagian besar Generasi Z memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi serta lebih memprioritaskan keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) dibandingkan loyalitas jangka panjang terhadap perusahaan (Deloitte, 2023). Fenomena tingginya *turnover intention* pada Generasi Z tercermin dari survei di bawah ini.



Gambar 1.1 Data Plan *Resign* Gen Z dari Pekerjaannya

Sumber: GoodStats.id (2024), diolah dari survei Jakpat

Berdasarkan Gambar 1.1, diketahui bahwa 69% pekerja Generasi Z memiliki rencana untuk mengundurkan diri (*resign*) dari tempat kerja mereka. Survei tersebut dilaksanakan pada periode 9–12 Februari 2024 dengan mayoritas responden berasal dari wilayah Pulau Jawa. Meskipun sebagian besar responden belum menentukan waktu *resign* secara pasti, temuan ini menunjukkan bahwa niat untuk meninggalkan organisasi telah terbentuk secara signifikan di kalangan Generasi Z, sehingga

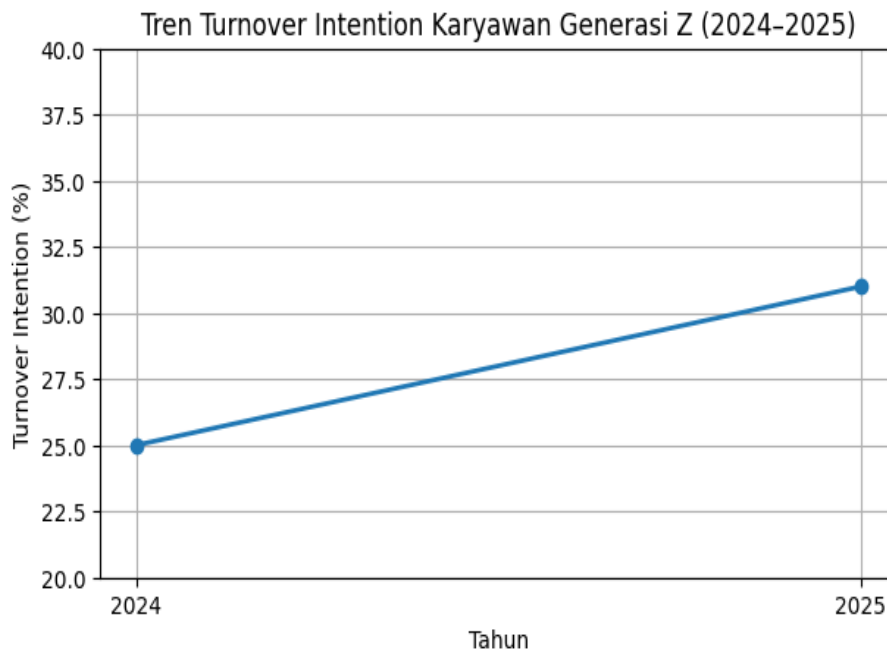


© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

mencerminkan tingginya *turnover intention* pada generasi tersebut. Gambaran mengenai fenomena tersebut dapat dilihat lebih jelas melalui grafik dibawah ini, yang menunjukkan tren *turnover intention* karyawan Generasi Z pada periode 2024–2025.



Gambar 1.2 Tren *Turnover Intention* Karyawan Generasi Z Tahun 2024–2025
Sumber: *State of the Workplace 2025 (TriNet)*.

Temuan pada Gambar 1.2 menunjukkan adanya peningkatan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Berdasarkan laporan *State of the Workplace 2025*, sekitar 25% karyawan Generasi Z pada tahun 2024 menyatakan berencana untuk berpindah kerja dalam enam bulan ke depan. Pada tahun 2025, angka tersebut meningkat menjadi sekitar 31%. Peningkatan ini menunjukkan bahwa *turnover intention* pada Generasi Z tidak hanya berada pada tingkat yang relatif tinggi, tetapi juga mengalami tren kenaikan dari waktu ke waktu (TriNet, 2025). Kondisi tersebut mengindikasikan adanya kecenderungan yang semakin kuat di kalangan karyawan Generasi Z untuk mempertimbangkan perpindahan kerja dalam waktu dekat. Jika tidak diperhatikan dengan serius, keadaan ini dapat menjadi tantangan bagi organisasi, terutama dalam menjaga stabilitas tenaga kerja dan mempertahankan

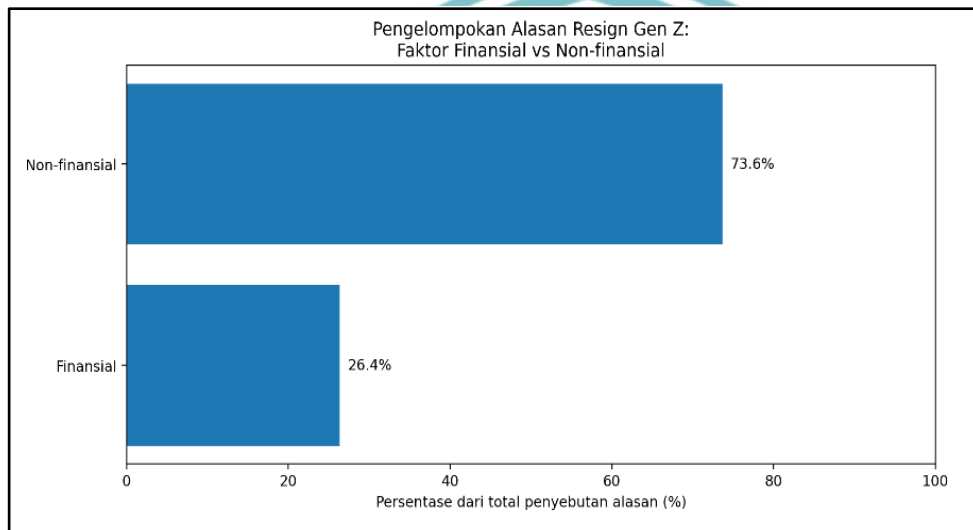


© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

karyawan potensial dari generasi tersebut. Oleh karena itu, *turnover intention* pada Generasi Z menjadi isu yang penting untuk diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia (Selviasari, 2025:111)



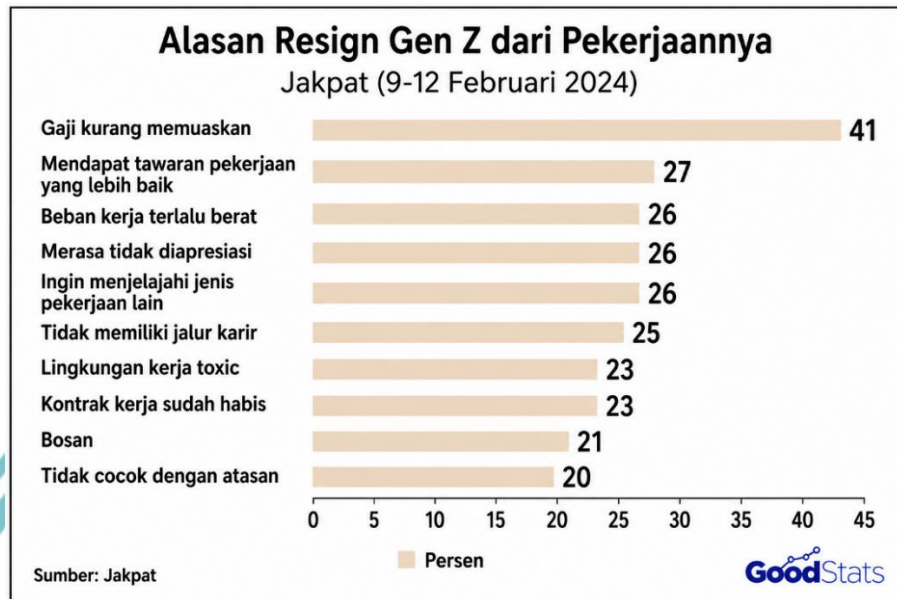
Gambar 1.3 Alasan *Resign Gen Z* berdasarkan kategori faktor
Sumber: GoodStats.id (2024)

Seiring dengan meningkatnya *turnover intention* pada karyawan Generasi Z, perlu dipahami lebih lanjut faktor-faktor yang mendorong mereka untuk resign. Berdasarkan gambar 1.3, alasan resign karyawan Generasi Z dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu faktor finansial dan faktor non-finansial. Hasil menunjukkan bahwa faktor non-finansial memiliki proporsi yang lebih besar dibandingkan faktor finansial. Temuan ini mengindikasikan bahwa *turnover intention* pada karyawan Generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh persoalan kompensasi, tetapi juga oleh pengalaman kerja yang mereka rasakan di dalam organisasi. Kondisi tersebut menjadi relevan dengan penelitian ini, yang memfokuskan perhatian pada faktor non-finansial, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, keleluasaan kerja, dan rasa aman psikologis dalam lingkungan kerja. Untuk memberikan gambaran yang lebih spesifik, pada bagian berikut disajikan rincian masing-masing kategori faktor, yaitu faktor finansial dan faktor non-finansial, yang melatarbelakangi keputusan resign karyawan Generasi Z.



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Gambar 1.4 Alasan *Resign* Gen Z dari Pekerjaannya
Sumber: GoodStats.id (2024), diolah dari survei Jakpat

Berdasarkan Gambar 1.4, alasan *resign* karyawan Generasi Z dapat dikelompokkan ke dalam faktor finansial dan nonfinansial. Faktor finansial terlihat dari gaji yang kurang memuaskan sebesar 41% serta adanya tawaran pekerjaan yang lebih baik sebesar 27%. Sementara itu, faktor non-finansial meliputi beban kerja terlalu berat sebesar 26%, merasa tidak diapresiasi sebesar 26%, keinginan untuk menjelajahi jenis pekerjaan lain sebesar 26%, tidak memiliki jalur karier sebesar 25%, lingkungan kerja *toxic* sebesar 23%, kontrak kerja sudah habis sebesar 23%, bosan sebesar 21%, serta tidak cocok dengan atasan sebesar 20%. Dengan demikian, keputusan *resign* karyawan Generasi Z tidak hanya disebabkan oleh pertimbangan kompensasi, tetapi juga dipengaruhi oleh kenyamanan kerja, apresiasi, beban kerja, peluang karier, dan kualitas hubungan dengan atasan.

Pandangan tersebut didukung oleh beberapa literatur terkini, diantaranya Budin dan Ambad (2024) yang menempatkan kompensasi dan *job autonomy* sebagai bagian dari praktik MSDM yang berkaitan dengan *turnover intention*. Selanjutnya, Stofberg dkk., (2022:162) menunjukkan bahwa variabel yang terkait dengan kompensasi, masih relevan dalam kajian *turnover intention*, Namun, pengaruhnya cenderung lemah, sedangkan faktor non-finansial justru dapat



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

berperan lebih kuat dalam menjelaskan kecenderungan karyawan untuk keluar. Selain itu, Hartwig dkk., (2024:11) melalui *systematic literature review* menegaskan bahwa faktor non-finansial, khususnya yang berkaitan dengan kurangnya *empowerment* dari pemimpin, dukungan kerja yang tidak memadai, dan kebutuhan profesional muda yang tidak terpenuhi, merupakan faktor penting yang mendorong *turnover intention*. Berdasarkan literatur tersebut, penelitian ini tidak menempatkan faktor finansial sebagai fokus utama, melainkan memfokuskan perhatian pada faktor non-finansial yang lebih spesifik, yaitu *inclusive leadership* dan *job autonomy*, dengan *psychological safety* sebagai variabel mediasi.

Fokus penelitian ini juga didukung oleh temuan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *turnover intention* karyawan Generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh aspek kompensasi, tetapi juga oleh faktor kepemimpinan dan kondisi kerja. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa berbagai faktor berperan dalam memengaruhi *turnover intention* karyawan Generasi Z. *Inclusive leadership* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang terbuka dan menghargai karyawan mampu menekan niat keluar (Astari & Suharnomo, 2024:139). Temuan ini sejalan dengan penelitian Putri dkk., (2025:223) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berbasis dukungan, seperti *servant leadership*, berkontribusi dalam menurunkan *turnover intention*.

Selain faktor kepemimpinan, faktor non-finansial seperti fleksibilitas kerja dan dukungan organisasi juga berpengaruh terhadap *turnover intention* (Selviasari, 2025). Kondisi psikologis karyawan, termasuk kesejahteraan mental dan komitmen organisasi, juga memiliki keterkaitan erat dengan niat keluar kerja (Al Farabi dkk., 2025). Salah satu faktor lain yang turut memengaruhi *turnover intention* adalah *job autonomy*, yaitu tingkat kebebasan karyawan dalam menentukan cara, waktu, dan proses penyelesaian pekerjaan (Parker dkk., 2021:14:645). Penelitian menunjukkan bahwa tingkat *job autonomy* yang lebih tinggi berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan karyawan, sedangkan rendahnya *job autonomy* berhubungan dengan meningkatnya *emotional exhaustion* serta *turnover intention* (Clausen dkk., 2022:395).



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lebih lanjut, pengaruh *inclusive leadership* dan *job autonomy* terhadap *turnover intention* tidak terlepas dari peran *psychological safety*, yaitu kondisi ketika karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengemukakan ide, dan terlibat aktif tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (Edmondson & Bransby, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan dalam menurunkan *turnover intention* melalui peningkatan rasa aman dan keterlibatan karyawan di tempat kerja (Edmondson & Bransby, 2023)

Selain itu, *psychological safety* juga diketahui berperan dalam menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan *turnover intention*. Penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* terbukti memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intention*, sehingga karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung memiliki niat keluar yang lebih rendah (Alenezi, 2022). Sebaliknya, ketika *psychological safety* terbentuk, *inclusive leadership* berkontribusi terhadap peningkatan rasa percaya, kenyamanan kerja, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi (Li & Tang, 2022). Dalam konteks *job autonomy*, tingkat otonomi kerja yang lebih tinggi juga berkaitan dengan kesejahteraan psikologis yang lebih baik pada karyawan (Clausen dkk., 2022). Dengan demikian, *psychological safety* dipandang relevan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *job autonomy* terhadap *turnover intention*.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

- a. Tingkat *turnover intention* pada karyawan Generasi Z tergolong tinggi, terlihat dari 69% pekerja Gen Z yang memiliki rencana *resign* dari pekerjaannya.
- b. *Turnover intention* pada karyawan Generasi Z menunjukkan kecenderungan meningkat, dari sekitar 25% pada tahun 2024 menjadi 31% pada tahun 2025, sehingga menjadi isu penting bagi organisasi dalam mempertahankan karyawan Generasi Z.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- c. Keputusan *resign* pada karyawan Generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, karena faktor non-finansial memiliki proporsi yang lebih besar dibandingkan faktor finansial.
- d. Beberapa alasan *resign* yang dominan pada karyawan Generasi Z, seperti beban kerja terlalu berat, merasa tidak diapresiasi, tidak memiliki jalur karir, lingkungan kerja yang *toxic*, dan tidak cocok dengan atasan, menunjukkan adanya persoalan dalam pengalaman kerja yang dirasakan karyawan di dalam organisasi.
- e. Berdasarkan kondisi tersebut, perlu dikaji lebih lanjut apakah faktor non-finansial yang berkaitan dengan *inclusive leadership*, *job autonomy*, dan *psychological safety* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh *inclusive leadership* terhadap *psychological safety* karyawan Generasi Z?
- b. Bagaimana pengaruh *job autonomy* terhadap *psychological safety* karyawan Generasi Z?
- c. Bagaimana pengaruh *inclusive leadership* terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z?
- d. Bagaimana pengaruh *job autonomy* terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z?
- e. Bagaimana pengaruh *psychological safety* terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z?
- f. Bagaimana pengaruh *inclusive leadership* terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z melalui *psychological safety*?
- g. Bagaimana pengaruh *job autonomy* terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z melalui *psychological safety*?



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui pengaruh *inclusive leadership* terhadap *psychological safety* karyawan Generasi Z.
- b. Untuk mengetahui pengaruh *job autonomy* terhadap *psychological safety* karyawan Generasi Z.
- c. Untuk mengetahui pengaruh *inclusive leadership* terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z.
- d. Untuk mengetahui pengaruh *job autonomy* terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z.
- e. Untuk mengetahui pengaruh *psychological safety* terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z.
- f. Untuk mengetahui pengaruh *inclusive leadership* terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z melalui *psychological safety*.
- g. Untuk mengetahui pengaruh *job autonomy* terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z melalui *psychological safety*.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait kajian *inclusive leadership*, *job autonomy*, *psychological safety*, dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya referensi empiris mengenai peran *psychological safety* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan niat keluar karyawan.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

1.5.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan dalam merancang dan menerapkan gaya kepemimpinan yang inklusif serta memberikan tingkat otonomi kerja yang sesuai bagi karyawan Generasi Z. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis sehingga mampu menekan *turnover intention* dan meningkatkan retensi karyawan Generasi Z.

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Inclusive Leadership* dan *Job Autonomy* terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z melalui *Psychological Safety* di DKI Jakarta, dapat disimpulkan bahwa *Inclusive Leadership*, *Job Autonomy*, dan *Psychological Safety* memiliki peran dalam menjelaskan *Turnover Intention* karyawan Generasi Z. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif dan lingkungan kerja yang mampu menciptakan rasa aman secara psikologis berkontribusi dalam menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Psychological Safety* berperan sebagai mekanisme yang memperkuat pengaruh *Inclusive Leadership* maupun *Job Autonomy* terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

- a. *Inclusive Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Safety* pada karyawan Generasi Z di DKI Jakarta. Semakin baik penerapan *Inclusive Leadership*, semakin tinggi *Psychological Safety* yang dirasakan oleh karyawan.
- b. *Job Autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Safety* pada karyawan Generasi Z di DKI Jakarta. Semakin tinggi tingkat otonomi kerja yang diberikan, semakin tinggi pula *Psychological Safety* yang dirasakan karyawan.
- c. *Inclusive Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di DKI Jakarta. Semakin baik penerapan *Inclusive Leadership*, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.
- d. *Job Autonomy* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, namun memiliki arah hubungan positif. Dengan demikian, hipotesis yang



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

menyatakan bahwa *Job Autonomy* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* dinyatakan ditolak.

- e. *Psychological Safety* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di DKI Jakarta. Semakin tinggi *Psychological Safety*, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.
- f. *Psychological Safety* mampu memediasi pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di DKI Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa *Inclusive Leadership* dapat menurunkan *Turnover Intention* melalui peningkatan *Psychological Safety*.
- g. *Psychological Safety* mampu memediasi pengaruh *Job Autonomy* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di DKI Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa *Job Autonomy* dapat memengaruhi *Turnover Intention* melalui peningkatan *Psychological Safety*. Meskipun pengaruh langsung *Job Autonomy* terhadap *Turnover Intention* menunjukkan arah positif, peningkatan *Psychological Safety* mampu menjadi mekanisme yang membantu menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

- a. Bagi Perusahaan

Perusahaan disarankan untuk menerapkan *inclusive leadership* melalui pelaksanaan *one-on-one meeting* atau sesi diskusi rutin antara atasan dan karyawan sebagai sarana menyampaikan ide, masukan, maupun kendala pekerjaan. Selain itu, perusahaan perlu memberikan feedback secara berkala dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya agar mereka merasa dihargai dan dilibatkan. Dalam penerapan *job autonomy*, perusahaan dapat memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk menentukan metode penyelesaian pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan,



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

namun tetap disertai arahan dan evaluasi secara berkala. Perusahaan juga perlu membangun psychological safety melalui budaya kerja yang menghargai pendapat, tidak menyalahkan karyawan ketika terjadi kesalahan yang masih dapat diperbaiki, serta mendorong komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Langkah-langkah tersebut diharapkan dapat menurunkan turnover intention karyawan Generasi Z.

b. Bagi Karyawan Generasi Z

Karyawan Generasi Z disarankan untuk memanfaatkan kesempatan yang diberikan perusahaan dengan lebih aktif menyampaikan ide, bertanya ketika mengalami kesulitan, serta memberikan masukan secara profesional kepada atasan. Selain itu, karyawan juga diharapkan menggunakan otonomi kerja yang diberikan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan, mengembangkan keterampilan, dan menunjukkan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas sehingga dapat mendukung perkembangan karier di dalam organisasi.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi turnover intention, seperti career growth opportunity, pay satisfaction, perceived organizational support, employee engagement, atau work-life balance. Selain itu, penelitian berikutnya dapat memperluas cakupan responden pada berbagai sektor industri maupun wilayah di luar DKI Jakarta, serta menggunakan metode longitudinal agar dapat mengamati perubahan turnover intention dari waktu ke waktu.