



## Pengaruh Peran Emotional Blackmail, Incentives And Reward, dan Job Satisfaction Terhadap Tingkat Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z di Era Digital

Aulia Putri Astari<sup>1</sup>, Irne Lestiani<sup>2</sup>, Netania Emilisa<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Trisakti Jakarta

### Abstract

Received: 6 September 2024  
Revised: 11 September 2024  
Accepted: 29 September 2024

*The role of generation Z in the digital work environment shows important significance in the company's success. Factors such as emotional blackmail, incentives and rewards, and job satisfaction are in the spotlight because they are related to the high turnover intention rate in generation Z. Surveys show that about 40% of generation Z and 24% of millennial employees plan to leave their jobs in the next two years. Emotional blackmail, which occurs when individuals use emotional pressure to achieve their goals, can affect the dynamics of the work environment. Generation Z tends to look for clear incentives and rewards, while job satisfaction is an important factor. This study aims to analyze the impact of emotional blackmail, incentives and rewards, and job satisfaction on the turnover intention rate in generation Z. The data analysis method involves descriptive statistics and Structural Equation Model (SEM) using SPSS and AMOS software. The results showed that emotional blackmail had a negative influence on job satisfaction, while incentives and rewards had a positive influence. Job satisfaction, in turn, has a negative influence on turnover intention. These findings provide important insights for human resource management in designing policies to maintain generation Z employee satisfaction and engagement. Managerial implications include the implementation of emotional management, optimization of incentives and rewards, and focus on job satisfaction. Although this research made an important contribution, limitations on the application and methods of the study need to be noted. Further research may involve follow-up studies, application of organizational policies, and inter-industry comparative studies to deepen understanding of these factors in a broader context.*

**Keywords:** *Generasi Z, Emotional Blackmail, Incentives and Rewards, Job Satisfaction, Turnover Intention, Structural Equation Model*

(\*) Corresponding Author:

[aulia022002002003@std.trisakti.ac.id](mailto:aulia022002002003@std.trisakti.ac.id)  
[netania@trisakti.ac.id](mailto:netania@trisakti.ac.id)

**How to Cite:** Astari, A. P., Lestiani, I., & Emilisa, N. (2024). Pengaruh Peran Emotional Blackmail, Incentives And Reward, dan Job Satisfaction Terhadap Tingkat Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(24.2), 49-60. Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/11282>

## PENDAHULUAN

Peran karyawan khususnya generasi Z, memiliki signifikansi yang sangat penting dalam mencapai kesuksesan suatu perusahaan. Mereka, sebagai sumber daya utama perusahaan, memiliki tugas yang menuntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan mencapai kinerja optimal. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa pelanggan, termasuk generasi Z sebagai bagian dari pelanggan tersebut, merasa terlayani dengan baik dan merasa puas. Dalam situasi di mana pelanggan merasa tidak puas, hal ini dapat mengakibatkan keluhan yang berpotensi merusak citra perusahaan. Oleh karena itu, peran sumber daya manusia, terutama pada generasi Z, memiliki dampak yang sangat besar terhadap

kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Karyawan generasi Z yang memiliki potensi dan kesejahteraan emosional yang baik cenderung lebih termotivasi untuk mematuhi aturan dan prosedur perusahaan, serta menjalankan kewajiban mereka terhadap perusahaan.

Di era digital yang berubah dengan cepat ini, organisasi dan perusahaan menghadapi berbagai tantangan yang kompleks dalam mengelola tenaga kerja generasi Z. Generasi Z, yang lahir sekitar tahun 1995 hingga awal 2010-an, tumbuh dalam lingkungan yang sangat terhubung secara digital dan memiliki preferensi serta ekspektasi yang berbeda dalam hal pekerjaan dan lingkungan kerja. Faktor-faktor seperti peran emotional blackmail, insentif and reward, serta job satisfaction, semakin menjadi sorotan dalam upaya mengatasi tingkat turnover intention yang tinggi di kalangan karyawan generasi Z. Berdasarkan data global, diketahui bahwa pengunduran diri besar-besaran generasi Z dan milenial akan terus berlanjut. Survei terbaru yang dilakukan Lever, (2022) menunjukkan bahwa sekitar 40% Gen Z dan 24% karyawan milenial ingin meninggalkan pekerjaannya dalam waktu dua tahun. Kelelahan atau ketidakpuasan kerja disebut-sebut sebagai salah satu dari tiga alasan utama karyawan muda meninggalkan pekerjaannya Deloitte, (2023).

Emotional blackmail terjadi ketika individu tertekan secara emosional oleh orang lain, sehingga menimbulkan emosi yang intens dan bertentangan C. C. Liu, (2010). Individu yang menggunakan Emotional blackmail di lingkungan kerja bersedia mengadopsi berbagai taktik yang dianggap diperlukan untuk mencapai tujuan mereka, bahkan jika hal tersebut berarti mereka harus merugikan rekan kerja Al-Omari et al., (2020). Sikap ini sering kali muncul karena kurangnya toleransi terhadap rasa frustrasi yang timbul saat keinginan mereka tidak dipenuhi di lingkungan kerja. Dorongan dari rasa frustrasi ini mendorong mereka untuk menekan dan mengancam rekan kerja agar patuh. Selain itu, karakteristik lainnya adalah perasaan kekurangan yang berkembang karena ketidakmampuan mereka untuk menghadapi ketidakpuasan atau meredakan ketakutan akan kehilangan dan frustrasi lainnya saat mereka tidak dapat mencapai apa yang mereka inginkan dalam konteks pekerjaan Chen, (2010); C. C. Liu, (2010); C.-C. Liu & Jhuang, (2016).

Organisasi sangat mengandalkan sistem Incentives and Rewards untuk mempertahankan dan mendorong individu, serta mencapai tingkat kinerja yang optimal Goehrig, (2023). Generasi Z cenderung mencari penghargaan dan insentif yang jelas dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana insentif dan reward yang ditawarkan oleh organisasi dapat mempengaruhi tingkat turnover intention. Dalam konteks penelitian ini, lingkungan bisnis saat ini yang ditandai oleh volatilitas memiliki peran penting dalam menentukan kesuksesan suatu perusahaan. Kesuksesan ini bergantung pada kemampuan manajemen untuk menyesuaikan lingkungan bisnis, mengambil pendekatan strategis yang cermat, dan pada akhirnya, kinerja organisasi. Terutama, perubahan cepat dalam teknologi, perilaku konsumen, dan kebutuhan pasar menuntut respons yang cepat dan tingkat produktivitas yang tinggi dari karyawan yang dapat beradaptasi untuk mengejar peluang baru yang mendukung kinerja Perusahaan Ryan et al., (2020).

Dalam konteks ini, konsep kinerja karyawan mencakup hasil, pencapaian tujuan, serta aspek efisiensi dan efektivitas ekonomi. Top of Form Job Satisfaction

telah lama menjadi faktor penting dalam memahami niat karyawan untuk bertahan di suatu organisasi Alkandi et al., (2023). Namun, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja generasi Z mungkin berbeda dengan generasi sebelumnya. Faktor-faktor seperti fleksibilitas kerja, perkembangan karir, dan dampak teknologi mungkin memiliki peran yang lebih besar dalam job satisfaction generasi Z. Penelitian ini akan menyelidiki bagaimana aspek-aspek tersebut memengaruhi niat turnover.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### ***Emotional Blackmail***

Menurut C.-C. Liu & Jhuang, (2016) *Emotional Blackmail* adalah perilaku tanggapan kognitif terhadap situasi dan akan menginduksi rangkaian tindakan yang masuk akal dan tujuan. Dalam penilaian emosional, saat seseorang mengalami beban emosional yang signifikan, mereka akan mempertimbangkan opsi untuk meninggalkan situasi tersebut. Selain itu menurut Wen et al., (2019) *Emotional Blackmail* Aspek psikologis, situasi, dan relasi antarpersonal mungkin menjadi faktor penting yang dapat menghasilkan dampak negatif pada kepuasan kerja ketika ada peningkatan ketegangan interpersonal. Hal ini dapat mengurangi produktivitas dan semangat kerja, dan mungkin mendorong mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Dan Lo et al., (2023) menyatakan bahwa *Emotional Blackmail* bahwa masalah Emotional Blackmail, seperti intimidasi dan pelecehan, hadir dalam lingkungan pekerjaan, berperan sebagai faktor sebelumnya yang memengaruhi kepuasan kerja, niat untuk pindah, dan tingkat omset aktual.

Menurut Syauket et al., (2022) *Emotional Blackmail* adalah tindakan yang dilakukan untuk memaksa atau mempengaruhi seseorang dengan cara memanipulasi emosinya yang sangat kuat *Emotional Blackmail* dapat terjadi dalam berbagai situasi yang berbeda, termasuk di lingkungan Kerja, di mana bentuknya dapat berupa *bullying* yang berulang-ulang atau kekerasan yang sistematis. Dan menurut C. C. Liu, (2010) *Emotional Blackmail* adalah sebuah taktik manipulasi yang sangat efektif di mana individu yang dekat dengan kita, baik secara langsung maupun tidak langsung, mengancam untuk mengenakan hukuman kepada kita jika kita tidak menuruti keinginan mereka. Dalam setiap bentuk pemerasan, ada satu ancaman dasar yang bisa diungkapkan dalam berbagai cara yang beragam: jika kamu tidak berperilaku sesuai dengan keinginan saya, kamu akan menghadapi konsekuensi yang tidak menyenangkan.

### ***Incentives and Rewards***

*Reward* adalah suatu sistem kebijakan yang dibuat oleh sebuah organisasi untuk memberikan penghargaan kepada karyawannya atas nilai-nilai usaha, ketrampilan, kompetensi dan tanggung jawab mereka terhadap organisasi. Nursshobakh, (2017) sedangkan Nursshobakh, (2017) mengemukakan bahwa insentif adalah bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan. *Reward* merupakan refleksi dari tujuan perusahaan dan melibatkan pengukuran yang meliputi berbagai dimensi. Hal ini bertujuan untuk merangsang produktivitas individu maupun keseluruhan organisasi. *Reward* juga merupakan bentuk penghargaan terhadap karyawan yang telah menunjukkan profesionalisme. Ferry Wijaya, (2021) Menurut

Wicaksono & Silviandari, (2021) insentif adalah sesuatu yang mendorong atau mempunyai kecenderungan untuk merangsang suatu kegiatan, insentif adalah motif-motif dan imbalan-imbalan yang dibentuk untuk memperbaiki produksi.

Menurut Mantik et al., (2021) Reward adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau ganjaran yang bertujuan untuk membuat seseorang semakin giat didalamnya upaya mereka untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Hadiah adalah salah satu yang paling banyak alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk menginspirasi atau memotivasi karyawan untuk bertindak guna mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan oleh perusahaan. Sedangkan menurut Widhianingrum, (2018) Insentif merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara rutin. Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan pembagian keuntungan, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan karena peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

Menurut Ramadani, (2023) telah mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang berperan dalam menentukan kebijakan pemberian *reward*, meliputi:

1. Konsistensi internal, yang dipertimbangkan berdasarkan tingkat kesulitan dan kompleksitas dari tugas-tugas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
2. Kompetensi eksternal, yang berkaitan dengan sejauh mana perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dalam industri atau pasar tertentu.
3. Kontribusi karyawan terhadap kesuksesan perusahaan, termasuk proses administrasi yang mencakup perencanaan, alokasi anggaran yang tersedia, dan evaluasi kinerja karyawan untuk memastikan keadilan dalam pemberian *reward*.

### **Job Satisfaction**

*Job satisfaction* mewakili salah satu bidang paling kompleks yang dihadapi para manajer saat ini dalam hal mengelola karyawan. Banyak penelitian telah menunjukkan dampak yang luar biasa tinggi terhadap tingkat kepuasan kerja. *Job satisfaction* menurutnya harus mendapat dukungan dari perusahaan hingga organisasi. Dukungan sangat penting mengingat prospek usaha yang ada, oleh karena itu organisasi perlu mewujudkan prioritas lingkungan kerja yang baik untuk memaksimalkan tingkat kepuasan kerja, karena dapat bermanfaat bagi masyarakat dengan memotivasi masyarakat untuk berkomitmen lebih jauh terhadap pekerjaannya juga dapat membimbing mereka dalam pribadinya. upaya pembangunan. Ariani & Mugiastuti, (2022)

Menurut W. P. Sari, (2020) *Job satisfaction* pada dasarnya adalah suatu emosi yang bersifat pribadi. tiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang mereka anut. Semakin tinggi evaluasi terhadap aktivitas yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasannya terhadap aktivitas tersebut. Oleh karena itu, secara umum, kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai tingkat kesenangan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka.

*Job satisfaction* merujuk pada tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ini tidak hanya mencakup tugas-tugas harian, tetapi juga termasuk kepuasan terhadap rekan tim atau manajer, puas dengan kebijakan organisasi, dan pengaruh pekerjaan terhadap kehidupan pribadi karyawan

N. M. Sari, (2022) Sedangkan menurut Sunarta,(2019), disimpulkan bahwa *Job satisfaction* selalu terkait dengan sifat atau konten pekerjaan (*job content*) itu sendiri, sementara ketidakpuasan (*job dissatisfaction*) kerja selalu disebabkan oleh faktor-faktor di sekitar pekerjaan atau konteks pekerjaan. Herzberg membedakan antara kepuasan dalam bekerja yang disebut sebagai motivator dan ketidakpuasan yang disebut sebagai faktor hygiene. Teori ini dikenal dengan istilah teori motivasi dua faktor Herzberg. Menurut teori Herzberg, untuk memotivasi pegawai, mereka perlu diberikan tugas-tugas yang menantang dan membutuhkan keterampilan khusus, sehingga kemampuan mereka dapat berkembang. Motivator, sebagai faktor penyebab kepuasan kerja, dapat berupa pencapaian, promosi, kenaikan jabatan, dan penghargaan lain yang dapat memotivasi pegawai dalam bekerja.

Menurut Rahmawati, (2020) *job satisfaction* merupakan derajat kepuasan individu bahwa mereka memperoleh manfaat yang sepadan dari berbagai aspek situasi kerja di organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. Pertama, kepuasan kerja merupakan bentuk respon terhadap kondisi lingkungan pekerja. Kedua, kepuasan kerja seringkali ditentukan oleh hasil kerja atau kinerja. Ketiga, terkait kepuasan kerja dan sikap lain setiap karyawan.

#### ***Turnover Intentions***

*Turnover intention* didefinisikan sebagai faktor mediasi antara sikap yang mempengaruhi niat untuk keluar dan benar-benar keluar dari perusahaan Siti Komalasari et al., (2021) Menurut Widayati & Yunia,(2016) menyatakan bahwa perilaku keluar merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menjelaskan perilaku *turnover*. Adapun pengertian *Turnover intention* adalah perilaku individu yang berkeinginan untuk pindah atau keluar dari organisasi maupun perusahaan ini merupakan perilaku yang sulit dicegah. Keinginan untuk pindah (*turnover intention*) yang akhirnya akan muncul keputusan individu untuk meninggalkan pekerjaannya Khomaryah et al., (2020)

Rismayanti, (2018) mengungkapkan, bahwa *turnover intention* yaitu niat karyawan yang mengarah meninggalkan pekerjaannya dengan sukarela atas pilihan mereka sendiri. *Turnover intention* adalah merupakan keinginan keluar atau berhenti dan menjadi karyawan perusahaan lain. *Turnover intention* diartikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Puspa Dewi & Dian Putri Agustina, (2021).

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif, dimana data primer diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden yaitu Karyawan Generasi Z. Jenis data kualitatif yang dapat dikumpulkan berupa gambaran umum dan informasi yang relevan pada Karyawan Generasi Z, serta teori-teori pendukung dalam penelitian ini. Dan data kuantitatif dalam penelitian ini berupa skor kuesioner yang telah diisi oleh Karyawan Generasi Z.

Populasi dalam penelitian ini adalah 177 responden. Metode yang diterapkan untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*, yaitu metode pengambilan sampel non-random di mana peneliti memilih sampel berdasarkan karakteristik khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Metode analisis data menggunakan uji validitas dan reliabilitas dimana apabila dalam kuesioner terdapat item pertanyaan yang mendapatkan koefisien korelasi 0,45 maka pertanyaan tersebut tidak valid. Apabila jawaban kuesioner dijawab secara acak, maka dapat dikatakan tidak reliabel. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$  dan dikatakan tidak reliabel jika nilai Cronbach Alpha  $< 0,60$ .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Hasil uji hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh positif *Emotional Blackmail* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* pengaruh *Insentif dan Reward* terhadap *Job Satisfaction*, *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Turnover intention*, pengaruh negatif *Emotional Blackmail* berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*, pengaruh negative *Insentif & Reward* terhadap *Job Satisfaction*, pengaruh negative *Job Satisfaction terhadap Turnover intention*. Pengambilan keputusan uji hipotesis ini dilakukan dengan membandingkan *p-value* dengan level signifikan sebesar 0,05 atau 5% dan tingkat keyakinan 95%. Dasar pengambilan keputusan hipotesis dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- Jika *p-value*  $< 0,05$  maka,  $H_0$  gagal diterima,  $H_a$  diterima.
- Jika *p-value*  $> 0,05$  maka,  $H_0$  diterima,  $H_a$  gagal diterima.

Adapun pembahasan dari masing-masing hipotesis penelitian sebagai berikut:

### **Analisis pengaruh *Emotional Blackmail* terhadap *Job Satisfaction***

Hipotesis 1a:

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Emotional Blackmail* terhadap *Job Satisfaction* dimana bunyi hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah sebagai berikut:

**$H_{01a}$ : *Emotional Blackmail* memiliki tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.**

**$H_{a1a}$ : *Emotional Blackmail* memiliki pengaruh Positif terhadap *Job Satisfaction***

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Hipotesis 1a**

Hipotesis Deskripsi	Estimasi	P-Value	Keputusan
	( $\beta$ )	( $< 0,05$ )	
<i>Emotional Blackmail</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	-0,175	0,035	Hipotesis didukung

Sumber: Data diolah menggunakan AMOS

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel diatas, diketahui besarnya estimasi ( $\beta$ ) adalah sebesar -0,175 artinya artinya semakin turun nilai persepsi *Emotional Blackmail* maka dapat menurunkan persepsi dari nilai *Job Satisfaction* yaitu sebesar 0,0355 satuan. Dengan nilai *p-value*  $-0,0175 < \alpha 0,05$  maka, keputusan dari pengujian statistik tersebut adalah  $H_{01a}$  gagal diterima, sehingga

dapat disimpulkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Emotional Blackmail* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan yang merasakan bahwa *Emotional Blackmail* tinggi maka juga akan merasakan *Job Satisfaction* dalam dirinya. Begitu juga sebaliknya, apabila seorang tenaga kesehatan tidak merasakan adanya *Emotional Blackmail* maka, tingkat *Job Satisfaction* dalam dirinya juga akan rendah.

#### **Analisis pengaruh *Insentif & Reward* terhadap *Job Satisfaction***

Hipotesis 1a:

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Insentif & Reward* terhadap *Job Satisfaction* dimana bunyi hipotesis nol (H0) dan hipotesis alternatif (Ha) adalah sebagai berikut:

**H01a: *Insentif & Reward* memiliki tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.**

**Ha1a: *Insentif & Reward* memiliki pengaruh Positif terhadap *Job Satisfaction***

**Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis 1a**

Hipotesis Deskripsi	Estimasi	P-Value	Keputusan
	( $\beta$ )	(<0,05)	
<i>Insentif &amp; Reward</i> memiliki tidak pengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0,428	0,000	Hipotesis didukung

Sumber: Data diolah menggunakan AMOS

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel diatas, diketahui besarnya estimasi ( $\beta$ ) adalah sebesar 0,428 artinya semakin tinggi nilai persepsi *Insentif & Reward* maka dapat menaikkan persepsi dari nilai *Job Satisfaction* yaitu sebesar 0,000 satuan. Dengan nilai p-value 0,000 < alpha 0,05 maka, keputusan dari pengujian statistik tersebut adalah H01a gagal diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Insentif & Reward* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan yang merasakan *Insentif & Reward* tinggi maka karyawan tersebut juga akan merasakan peningkatan pada *Job Satisfaction* dalam dirinya. Begitu juga sebaliknya, apabila karyawan tidak merasakan adanya *Insentif & Reward* maka, tingkat *Job Satisfaction* dalam dirinya juga akan rendah.

#### **Analisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover intention***

Hipotesis 1a:

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Job Satisfaction* terhadap *Turnover intention* dimana bunyi hipotesis nol (H0) dan hipotesis alternatif (Ha) adalah sebagai berikut:

**H01a: *Job Satisfaction* memiliki tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover intention*.**

**Ha1a: *Job Satisfaction* memiliki pengaruh Positif terhadap *Turnover intention***

**Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis 3a**

Hipotesis Deskripsi	Estimasi	P-Value	Keputusan
	( $\beta$ )	(<0,05)	
<i>Job Satisfaction</i> memiliki tidak pengaruh positif terhadap <i>Turnover intention</i>	-0,0573	0,000	Hipotesis didukung

Sumber: Data diolah menggunakan AMOS

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel diatas, diketahui besarnya estimasi ( $\beta$ ) adalah sebesar -0,0573 artinya semakin turun nilai persepsi *Job Satisfaction* maka dapat menurunkan persepsi dari nilai *Turnover intention* yaitu sebesar 0,000 satuan. Dengan nilai p-value  $-0,000 < \alpha 0,05$  maka, keputusan dari pengujian statistik tersebut adalah  $H_01a$  gagal diterima, sehingga dapat disimpulkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan yang merasakan bahwa *Job Satisfaction* tinggi maka juga akan merasakan *Turnover intention* rendah dalam dirinya. Begitu juga sebaliknya, apabila seorang karyawan tidak merasakan adanya *Job Satisfaction* maka, tingkat *Turnover intention* dalam dirinya juga akan rendah.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh *Emotional Blackmail* terhadap *Job Satisfaction***

Analisis Hipotesis 1a menguji pengaruh *Emotional Blackmail* terhadap *Job Satisfaction*. Berdasarkan hasil uji hipotesis, ditemukan bahwa *Emotional Blackmail* memiliki pengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction* (Estimasi  $\beta = -0,175$ , p-value = 0,035). Keputusan statistik menunjukkan bahwa  $H_01a$  gagal diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Emotional Blackmail* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan yang mengalami *Emotional Blackmail* cenderung memiliki tingkat *Job Satisfaction* yang lebih tinggi, dan sebaliknya.

Terdapat beberapa penelitian lain yang mendukung hipotesis diatas. Menurut (Lo et al., 2023), adanya *Emotional Blackmail* di tempat kerja, memiliki pengaruh positif pada *Job Satisfactory* para perawat dikarenakan adanya rasa urgensi dan tanggung jawab yang tinggi dalam bidang pekerjaan Kesehatan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Al-Omari et al., 2020) juga mendukung bahwa adanya *emotional blackmail* juga membawa pengaruh positif pada rekan kerjanya, karena dapat melatih sikap kompetitif yang sehat dan kepuasan pada pekerjaan menjadi meningkat. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh (Chen, 2010) juga menyatakan bahwa *emotional blackmail* membawa pengaruh positif terhadap *job satisfaction* jika mengesampingkan dampak dari hal tersebut. Hal ini memperkuat jika tiga penelitian diatas mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa situasi di mana karyawan merasa ditekan atau terancam dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karena adanya rasa urgensi dan tanggung jawab.

### **Pengaruh *Insentive & Reward* terhadap *Job Satisfaction***

Analisis Hipotesis 1b menguji pengaruh *Insentif & Reward* terhadap *Job Satisfaction*. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Insentif & Reward* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* (Estimasi  $\beta = 0,428$ , p-value = 0,000). Keputusan statistik menunjukkan bahwa  $H_01b$  gagal diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Insentif & Reward* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Ini menandakan bahwa karyawan yang merasakan adanya insentif dan *reward* cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Terdapat beberapa penelitian serupa yang mendukung. Penelitian yang dilakukan oleh (Alkandi et al., 2023) mengenai Pengaruh *Insentif dan Reward* terhadap *Job Satisfaction* memiliki dampak positif yang signifikan bagi karyawan. Selain itu,

penelitian ini juga menyimpulkan bahwa insentif yang diberikan dengan tepat dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh (Widhianingrum, 2018), menjelaskan bahwa insentif terhadap *job satisfaction* juga memiliki pengaruh positif bagi pegawai BPR Ekadharmas. Lalu, penelitian yang dilakukan oleh (Nurusshobakh, 2017) yaitu dengan adanya insentif, karyawan mendapatkan kepuasan pada pekerjaannya

### **Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention***

Hipotesis 2 menguji pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* (Estimasi  $\beta = -0,0573$ , p-value = 0,000). Keputusan statistik menunjukkan bahwa H02 gagal diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin rendah tingkat niat untuk pindah kerja. Beberapa penelitian sebelumnya juga mendukung hipotesis ini. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh (Lo et al., 2023) bahwa adanya *job satisfaction*, maka tingkat *turnover* rendah, sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Kemudian, penelitian dari (Khomaryah et al., 2020) juga mendukung pernyataan bahwa kompensasi dan tingkat *turnover* juga memiliki dampak yang positif. Lalu, penelitian yang dilakukan oleh (Rismayanti, 2018) juga menjelaskan bahwa mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa karyawan tingkat *turnover* yang rendah memiliki dampak yang baik bagi kinerja karyawannya. Penelitian di atas memperkuat pernyataan jika karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk mencari pekerjaan baru.

Secara keseluruhan, hasil penelitian pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa *Emotional Blackmail* dan *Insentif & Reward* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*, sementara *Job Satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Hasil ini memberikan pandangan yang penting bagi organisasi dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan niat untuk pindah kerja karyawan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan tujuan penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya terkait dengan pengaruh peranan *Emotional Blackmail*, *Incentives and Reward*, dan *Job Satisfaction* terhadap Tingkat *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z di Era Digital, dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil Hipotesis 1a, terungkap bahwa *Emotional Blackmail* memiliki pengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*. Meskipun adanya dampak negatif, temuan ini memberikan gambaran bahwa karyawan yang mengalami situasi pemerasan emosional masih mungkin memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Ini bisa disebabkan oleh adanya faktor lain di lingkungan kerja yang memberikan kepuasan, meskipun pengalaman *Emotional Blackmail* hadir.
2. Kemudian pada Hipotesis 1b, hasil menunjukkan bahwa *Insentif dan Reward* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Temuan ini memberikan

dukungan bagi pentingnya kebijakan insentif dan penghargaan dalam organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pengakuan, imbalan finansial, dan insentif moral dapat menjadi pendorong utama dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka.

3. Lalu, pada analisis Hipotesis 2, Job Satisfaction ditemukan memiliki pengaruh negatif terhadap Turnover Intention. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya dan mencerminkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk mencari pekerjaan baru. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja dapat dianggap sebagai strategi efektif untuk mengurangi niat pindah kerja karyawan.
4. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pemahaman faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan niat untuk pindah kerja karyawan. Implikasinya dapat digunakan oleh organisasi untuk merancang kebijakan dan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dalam mempertahankan kepuasan dan keterikatan karyawan.

### **IMPLIKASI MANAJERIAL**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan sebagai penunjang dalam membentuk lingkungan kerja yang baik bagi karyawan secara umum maupun karyawan Generasi Z secara khusus. Implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Adanya Penerapan Manajemen Emosional pada lingkungan kerja. Organisasi maupun Perusahaan perlu memahami dampak Emotional Blackmail terhadap kepuasan kerja. Pelatihan manajemen emosional dan promosi lingkungan kerja yang mendukung dapat membantu mengurangi efek negatif dari Emotional Blackmail.
2. Memanfaatkan Peran Insentif dan Reward secara maksimal bagi karyawan dan Perusahaan: Implementasi kebijakan insentif dan reward yang jelas dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Program insentif sebaiknya tidak hanya fokus pada aspek finansial tetapi juga mempertimbangkan insentif moral dan pengembangan karir.
3. Fokus pada Kepuasan Kerja: Organisasi maupun Perusahaan perlu memberikan perhatian khusus untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja, pengakuan atas kontribusi, dan pengembangan profesional dapat berkontribusi pada peningkatan tingkat kepuasan kerja.

### **SARAN**

Berikut ini merupakan saran yang diajukan oleh penulis untuk penelitian selanjutnya :

- a. Melakukan Studi Lanjutan: Penelitian lanjutan dapat dilakukan untuk lebih mendalam memahami hubungan antara Emotional Blackmail dan Job Satisfaction serta variabel lain yang mungkin memoderasi hubungan tersebut.
- b. Penerapan Kebijakan Organisasi atau Perusahaan: Organisasi maupun Perusahaan perlu mempertimbangkan penerapan kebijakan yang mendukung

kesejahteraan karyawan, seperti kebijakan anti-pemerasan emosional dan peningkatan program insentif yang sesuai.

- c. Mengadakan Studi Banding antar Industri atau Penelitian Komparatif: Melibatkan perbandingan antarindustri atau organisasi dengan konteks yang berbeda dapat memberikan wawasan lebih lanjut tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan niat untuk pindah kerja.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023b). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Al-Omari, A. A., Al-Zoubi, Z. H., & Mahasneh, A. M. (2020). The Relationship Between Faculty Members' Perception of Emotional Blackmail and Their Organizational Trust in Jordanian Universities. *International Journal of Educational Studies*, 13(10), 1–19. <https://doi.org/10.33687/educ.006.01.3218>
- Chen, S. Y. (2010). Relations of Machiavellianism with Emotional Blackmail Orientation of Salespeople. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 294–298. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.091>
- Deloitte. (2023). 2023 Gen Z and Millennial Survey. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Goehrig, L. E. (2023). HOW MONETARY INCENTIVES AND LOYALTY AFFECT GOAL REALIZATION. 1–120.
- Khomaryah, E., Pawenang, S., & Hadi, S. (2020). TURNOVER INTENTION PT. EFRATA RETAILINDO DITINJAU DARI BEBAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA. In *Online) Business Management Analysis Journal (BMAJ (Vol. 3, Issue 1)*.
- Lever. (2022). The State of Internal Mobility and Employee Retention Report.
- Liu, C. C. (2010). The Relationship Between Employees' perception of emotional blackmail and their well-being. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 299–303. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.092>
- Liu, C.-C., & Jhuang, S.-Y. (2016). The Study of Emotional Blackmail toward Consumer Purchasing Intention-Moderating Variables of Self-Esteem. 13(2), 185–215.
- Lo, W. Y., Lin, Y. K., Lin, C. Y., & Lee, H. M. (2023b). Invisible Erosion of Human Capital: The Impact of Emotional Blackmail and Emotional Intelligence on Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention. *Behavioral Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/bs13010037>
- Nurusshobakh, A. (2017). 323302-pengaruh-pemberian-insentif-dan-reward-t-4abe4129. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan (JMK)*, 2(3), 124–134.
- Rismayanti, R. D. (2018). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Tetap Pg Kebon Agung Malang).

*Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(2).  
<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2581>

Ryan, R. M., Deci, E. L., & Deci. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation from a Self-determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61.  
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Widhianingrum, W. (2018). THE EFFECT OF GIVING INCENTIVES TO EMPLOYEE PERFORMANCE PT. BPR EKADHARMA MAGETAN. *Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 2(4), 21–29.  
<http://www.jurnal.stie-aas/ijebar>