1. Pendahuluan

1.1.Latar Belakang Masalah

Semarang merupakan kota dengan pertumbuhan industri F&B yang pesat, yang pasarnya didominasi oleh konsumen dan tenaga kerja muda. Industri kedai kopi di Indonesia telah mengalami transformasi makna, dari sekadar penyedia produk menjadi ruang sosial, budaya, dan identitas generasi muda. Pertumbuhan yang masif, baik dari kedai independen maupun jaringan berskala nasional, menempatkan posisi barista sebagai ujung tombak operasional dan penjaga pengalaman pelanggan. Namun, di balik dinamika industri yang positif, sektor food and beverage (F&B) secara konsisten mencatat tingkat perputaran karyawan (*turnover*) yang tinggi (Siahaan & Mustika, 2024). Data sektoral mengindikasikan bahwa masa kerja rata-rata barista di Indonesia sering kali tidak melampaui dua tahun, dengan banyak yang mengundurkan diri dalam kurun waktu kurang dari 12–18 bulan. Fenomena tingginya *turnover* ini menimbulkan pembengkakan biaya rekrutmen, keharusan pelatihan berulang, serta mengganggu konsistensi layanan dan pengetahuan operasional di tingkat kedai (Hastari et al., 2023).

Secara spesifik, tingginya tingkat *turnover* pada fase masa kerja 12–18 bulan tersebut sangat erat kaitannya dengan fenomena *job hopping* (perilaku berpindah-pindah tempat kerja dalam kurun waktu singkat) yang marak di kalangan pekerja muda, khususnya Generasi Z. Pada rentang waktu tersebut, barista Generasi Z sering kali mulai mengalami kurva pembelajaran yang melandai (*learning plateau*), di mana mereka merasa telah menguasai keterampilan teknis dasar (seperti brewing, espresso extraction, dan latte art) namun terbentur pada tidak adanya kejelasan jalur karier di kedai independen. Akumulasi ketidakpuasan terhadap persepsi keadilan kompensasi dan komunikasi organisasi yang dirasa kurang transparan kerap mencapai titik jenuh dalam kurun waktu ini. Kondisi ini diperparah oleh dorongan internal Generasi Z untuk mencari tantangan baru, peningkatan insentif secara instan melalui perilaku *job hopping*, serta pencarian lingkungan kerja yang lebih mendukung keseimbangan hidup (*work-life balance*) (Lake et al., 2018; Pratama & Putra, 2023).

Di tengah ketatnya persaingan kedai kopi di Kota Semarang (Ardana & Ekowati, 2022), maraknya tren *job hopping* ini memberikan dampak yang jauh lebih kompleks daripada sekadar biaya rekrutmen. Dalam operasional kedai kopi sehari-hari, tingginya *turnover* akibat *job hopping* berujung pada inkonsistensi rasa produk karena eksekusi resep yang belum stabil oleh barista baru, tingginya pemborosan (*waste*) bahan baku, serta hilangnya koneksi emosional dengan pelanggan setia (*regulars*). Lebih jauh lagi, hal ini menciptakan efek domino berupa kelelahan (*burnout*) pada barista senior yang tersisa karena harus menanggung beban shift ganda dan terus-menerus melatih pemula. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang dapat menekan niat *job hopping* dan membangun Komitmen organisasional barista menjadi sangat krusial bagi kelangsungan operasional kedai kopi independen di Semarang (Praditya & Irbayuni, 2022).

Komitmen organisasional barista dari kalangan Generasi Z tidak lagi bisa diikat hanya dengan sekadar pendekatan kompensasi finansial semata. Karakteristik unik Generasi Z menuntut manajemen SDM yang lebih humanis dan relevan dengan nilai-nilai mereka. Generasi ini memiliki toleransi yang sangat rendah terhadap budaya kerja yang mengorbankan keseimbangan hidup (*work-life balance*), serta sangat sensitif terhadap ketidakjelasan sistem imbalan, termasuk pembagian uang tips dan insentif shift. Fleksibilitas pengaturan pekerjaan bagi Gen Z bukan sekadar kemudahan meminta cuti, melainkan tentang prediktabilitas jadwal (*schedule predictability*) agar mereka bisa mengatur ritme

antara pekerjaan dengan pendidikan atau kehidupan pribadi. Ketika ekspektasi dasar ini gagal dipenuhi, Gen Z cenderung lebih mudah mengambil keputusan untuk melakukan job hopping dibandingkan generasi-generasi sebelumnya (Fauzi, 2022).

Oleh karena itu, persepsi keadilan kompensasi, komunikasi organisasi, dan fleksibilitas pengaturan pekerjaan diidentifikasi sebagai tiga instrumen krusial yang langsung memengaruhi pengalaman harian karyawan. Keadilan kompensasi (secara distributif, prosedural, dan interaksional) memastikan bahwa imbalan, prosedur penggajian, dan pembagian beban kerja dirasakan proporsional dengan kontribusi individu (Bastyant et al., 2024). Di sisi lain, komunikasi organisasi yang efektif meliputi keterbukaan informasi, umpan balik yang konstruktif, dan komunikasi dua arah menjadi saluran vital bagi barista untuk memahami ekspektasi kerja dan merasa dihargai (Mak, 2023). Ketiga faktor ini bertujuan menyeimbangkan ekspektasi Generasi Z, yang pada akhirnya sangat relevan untuk meredam niat *job hopping* dan membangun Komitmen organisasional yang solid (Umayatin & Agustina, 2023).

Khususnya pada ekosistem kedai kopi independen (non-franchise) di Kota Semarang, dinamika ketiga faktor tersebut sangat bergantung pada figur pemilik atau manajer. Berbeda dengan jaringan franchise besar yang sudah memiliki SOP kaku dan sistem korporat yang terstruktur, kedai independen sangat mengandalkan interaksi personal secara langsung. Komunikasi yang buruk, instruksi operasional yang ambigu, atau ketiadaan ruang bagi barista untuk menyampaikan aspirasi sering kali menjadi pemicu utama ketidakpuasan yang berujung pada *job hopping*. Sebaliknya, relasi dan komunikasi dua arah yang terbuka dapat mengikat barista secara emosional dengan kedai, bahkan menjadi alasan mereka bertahan di tengah tawaran kompensasi dari tempat lain.

Berbagai studi sebelumnya memang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja (Ardana & Ekowati, 2022). Penelitian-penelitian tersebut mengindikasikan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berkontribusi pada komitmen organisasional, dengan variasi kekuatan pengaruh dan jalur mediasi, seperti melalui kepuasan kerja atau dukungan atasan (Ananda Saleeha et al., 2024). Kendati demikian, penelitian yang secara spesifik menguji integrasi antara persepsi keadilan kompensasi, komunikasi organisasi, dan fleksibilitas pengaturan pekerjaan sebagai penangkal fenomena *job hopping* pada barista Generasi Z, terutama pada konteks kedai kopi independen di Kota Semarang yang masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kesenjangan literatur tersebut sekaligus merumuskan strategi retensi SDM yang aplikatif bagi para pelaku usaha kedai kopi.

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Seberapa besar pengaruh persepsi keadilan kompensasi (distributif, prosedural, interaksional)?
2. Apakah fleksibilitas pengaturan pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasional barista Generasi Z di Kota Semarang?
3. Seberapa besar pengaruh kualitas komunikasi organisasi terhadap Komitmen organisasional barista Generasi Z di Kota Semarang?

1.3.Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengukur persepsi keadilan kompensasi (distributif, prosedural, interaksional) di kalangan barista Generasi Z di Kota Semarang.
2. Mengukur tingkat fleksibilitas pengaturan pekerjaan (shift scheduling flexibility) bagi barista Generasi Z di Kota Semarang.
3. Menganalisis dan mengukur pengaruh kualitas komunikasi organisasi terhadap Komitmen organisasional barista Generasi Z di Kota Semarang.

1.4.Manfaat Penelitian

1. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan komunikasi organisasi, khususnya mengenai hubungan antara persepsi keadilan kompensasi, kualitas komunikasi organisasi, dan fleksibilitas pengaturan pekerjaan terhadap Komitmen organisasional pada Generasi Z di sektor layanan F&B. Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat mengonfirmasi relevansi teori komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh (Mak, 2023) dan (Lavelle et al., 2022) dalam konteks industri kedai kopi di Indonesia.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar rekomendasi kebijakan SDM bagi pengelola kedai kopi di Kota Semarang dalam meningkatkan retensi barista Generasi Z. Rekomendasi mencakup perbaikan sistem keadilan kompensasi, penataan fleksibilitas pengaturan pekerjaan yang lebih *prediktif*, serta penguatan dukungan organisasi, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas layanan dan stabilitas operasional kedai.

2. Kajian Pustaka

2.1.Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Retensi Karyawan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan kerangka kerja yang mengatur perencanaan, pengadaan, pelatihan, kompensasi, pemeliharaan hubungan kerja, serta retensi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam literatur MSDM modern, retensi karyawan dipandang sebagai hasil interaksi antara faktor-faktor psikologis dan sosial yang terbentuk melalui pengalaman kerja harian, kualitas hubungan atasan-bawahan, serta kesesuaian antara ekspektasi karyawan dan realitas organisasi. Praktik MSDM yang efektif menjadi kunci untuk menjaga stabilitas tenaga kerja di industri layanan yang kompetitif, seperti kedai kopi, termasuk untuk Generasi Z yang menilai keadilan dan keseimbangan kerja-hidup sebagai faktor penting dalam keputusan tetap bekerja (Halsa et al., 2022). Retensi juga berkorelasi dengan tingkat komitmen organisasional dan kinerja karyawan melalui jalur kepuasan kerja dan identifikasi organisasi, sebagaimana diuraikan dalam literatur mengenai hubungan antara MSDM, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional (Prayogo et al., 2023).

Salah satu tujuan utama penerapan MSDM adalah mempertahankan karyawan yang berkualitas (*employee retention*). Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten agar tetap bekerja dalam jangka waktu tertentu. Menurut Noe et al. (2021), organisasi yang mampu menerapkan praktik MSDM secara efektif akan memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kesempatan berkembang, serta memenuhi kebutuhan karyawan. Oleh karena itu, retensi karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh kualitas hubungan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.

2.1.2. Komitmen organisasional (Organizational Commitment)

Komitmen organisasional merupakan cerminan dari tingkat keterikatan psikologis dan loyalitas seorang individu terhadap organisasinya, yang pada akhirnya

sangat menentukan niat mereka untuk bertahan atau mengundurkan diri (Allen & Meyer, 1990). Model tiga komponen Komitmen organisasional meliputi:

1. *Affective Commitment*: Keterikatan emosional dan identifikasi karyawan dengan nilai-nilai organisasi.
2. *Continuance Commitment*: Keterikatan yang didasarkan pada pertimbangan rasional mengenai kerugian sosial-ekonomi apabila karyawan memutuskan untuk keluar.
3. *Normative Commitment*: Keterikatan yang berbasis pada rasa kewajiban moral atau loyalitas terhadap tempat kerja.

Dalam konteks tenaga kerja Generasi Z yang dinamis, komitmen organisasional memiliki hubungan yang erat dengan lingkungan kerja yang mendukung (Robbins & Judge, 2022). Generasi ini cenderung menilai keadilan organisasi, otonomi, serta keseimbangan hidup-kerja sebagai landasan utama sebelum mereka memberikan komitmen penuh (Oktovian & Edalmen, 2021).

2.1.3. Keadilan Kompensasi (Compensation Justice)

Keadilan organisasi merujuk pada persepsi subjektif karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara berimbang, etis, dan transparan oleh pihak manajemen di tempat kerja. Ketika prinsip keadilan ini diterapkan pada sistem imbalan, lahirlah konsep keadilan kompensasi. Keadilan kompensasi adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana sistem pemberian imbalan (gaji, insentif, dan pembagian tips) yang diterapkan kedai dirasa sepadan dengan beban kerja dan kontribusi yang telah mereka berikan.

Teori Keadilan Organisasi membagi keadilan ini menjadi tiga dimensi (Colquitt, 2001):

1. Keadilan Distributif: Kesesuaian antara imbalan yang diterima dengan beban kerja, kompetensi, dan kontribusi.
2. Keadilan Prosedural: Transparansi, konsistensi, dan partisipasi dalam mekanisme penetapan kompensasi.
3. Keadilan Interaksional: Kualitas komunikasi, penghormatan, dan empati dari manajemen saat menyampaikan kebijakan terkait penggajian.

Colquitt (2001) menjadi kerangka teoretis utama dalam pemetaan dimensi-dimensi keadilan organisasi yang kemudian diadaptasi dalam berbagai konteks organisasi, termasuk industri jasa dan kesehatan, untuk menilai dampaknya terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan perilaku kewargaan organisasi. Penelitian-penelitian di berbagai konteks menunjukkan bahwa ketiga dimensi keadilan memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, meskipun kekuatan pengaruhnya bervariasi tergantung konteks sampel dan jalur mediasi yang terlibat (Bastyant et al., 2024). Dalam konteks Gen Z di kedai kopi Semarang, persepsi keadilan kompensasi diyakini mempengaruhi Komitmen organisasional melalui kepuasan kerja maupun identitas organisasi, sehingga menjadi fokus utama hipotesis penelitian ini.

Keadilan kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana sistem pemberian imbalan yang diterapkan organisasi dianggap adil dan sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan. Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2020), sistem kompensasi yang efektif harus mampu menciptakan keadilan internal maupun eksternal sehingga dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Karyawan akan menilai bahwa kompensasi yang diterima adil apabila besarnya imbalan sebanding dengan tanggung jawab, kompetensi, serta kinerja yang ditunjukkan.

2.1.4. Komunikasi Organisasi (Organizational Communication)

Komunikasi organisasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, instruksi, dan umpan balik antara manajemen/owner dengan karyawan yang berlangsung secara dua arah, terbuka, partisipatif, dan efektif di lingkungan kerja. Menurut (Mak, 2023) , kualitas komunikasi organisasi merupakan fondasi utama dalam membangun transparansi, kepercayaan, dan partisipasi karyawan, yang pada gilirannya memperkuat rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi. (Lavelle et al., 2022) menegaskan bahwa komunikasi yang partisipatif dan transparan menjadi faktor krusial dalam membentuk iklim kerja yang positif, terutama pada Generasi Z yang menuntut keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan, akses informasi yang terbuka, serta saluran aman untuk menyampaikan aspirasi tanpa takut dihakimi.

Dalam konteks kedai kopi independen, di mana struktur organisasi cenderung datar dan owner berinteraksi langsung dengan barista, komunikasi organisasi berperan sebagai *social glue* yang mengikat karyawan dengan nilai-nilai usaha. Tiga indikator utama yang diadopsi dari literatur terkini meliputi:

1. Keterbukaan Informasi (*Information Openness*): Kejelasan, transparansi, dan ketepatan waktu penyampaian informasi kebijakan, menu baru, atau target operasional.
2. Umpan Balik Konstruktif (*Constructive Feedback*): Rutinitas dan kualitas evaluasi kinerja yang bersifat membangun, bukan menghakimi.
3. Komunikasi Dua Arah (*Two-way Communication*): Ketersediaan saluran dialogis yang memungkinkan barista menyampaikan keluhan, ide, atau aspirasi secara partisipatif.

Ketiga dimensi ini secara teoritis dan empiris terbukti mengurangi ketidakpastian peran (*role ambiguity*), meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi (Lavelle et al., 2022).

Miller (2020) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi yang efektif ditandai oleh adanya keterbukaan informasi, komunikasi dua arah, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Kualitas komunikasi yang baik akan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, memperkuat rasa memiliki, serta mendorong terbentuknya komitmen organisasional. Oleh karena itu, komunikasi organisasi menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi perilaku dan keberlangsungan hubungan kerja antara organisasi dan karyawan.

2.1.5. Fleksibilitas pengaturan pekerjaan Kerja (Flexible Work Arrangements)

Fleksibilitas pengaturan pekerjaan kerja mengacu pada tingkat kebebasan karyawan dalam menentukan waktu, durasi, dan pola shift kerja sesuai kebutuhan personal. Konsep ini dilihat melalui kerangka *JD-R (Job Demands-Resources)* yang menempatkan fleksibilitas sebagai sumber daya kerja yang dapat memoderasi tuntutan pekerjaan, mengurangi burnout, dan meningkatkan keterikatan melalui peningkatan otonomi serta prediktabilitas jadwal. Dalam literatur terkait kedai kopi dan layanan F&B, fleksibilitas jadwal dikaitkan dengan peningkatan keseimbangan hidup-kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, terutama pada Generasi Z yang menghargai otonomi, transparansi kebijakan kerja, dan keseimbangan kerja-hidup (Oktovian & Edalmen, 2021). Model JD-R menegaskan bahwa sumber daya pekerjaan (termasuk fleksibilitas jadwal) dapat menambah kapasitas karyawan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan sambil mempertahankan kesejahteraan psikologis mereka. Oleh karena itu, fleksibilitas pengaturan pekerjaan diposisikan sebagai variabel prediktor langsung terhadap Komitmen organisasional serta variabel mediasi melalui kepuasan

kerja dan identitas organisasi. Fleksibilitas pengaturan pekerjaan kerja merupakan bentuk pengaturan kerja yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memiliki keleluasaan dalam menentukan waktu atau pola kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi maupun kebutuhan pribadi. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja merupakan salah satu bentuk desain pekerjaan yang mampu meningkatkan otonomi, kepuasan kerja, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi *(work-life balance).*

2.2.Penelitian Terdahulu

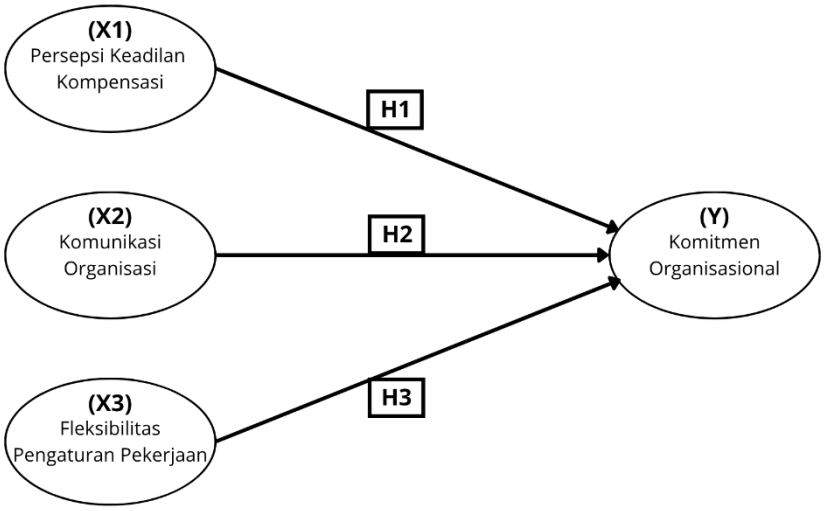
Peneliti (Tahun)	**Judul & Fokus Penelitian**	**Metode & Analisis Data**	**Temuan Utama**	**Perbedaan dengan Penelitian Ini**
Bastyant et al. (2024)	*Compensation Fairness and Organizational Commitment in Service Industry*	Kuantitatif (Survei, Regresi Berganda)	Keadilan prosedural dan interaksional berpengaruh kuat terhadap komitmen organisasional.	Penelitian Bastyant berfokus pada industri jasa secara umum, sedangkan penelitian ini difokuskan secara spesifik pada ekosistem kedai kopi independen dengan penambahan variabel komunikasi dan jadwal.
Mak (2023)	*Transparent Communication and Employee Retention in Modern Workplaces*	Kuantitatif (PLS-SEM)	Keterbukaan informasi dan umpan balik meningkatkan komitmen afektif secara signifikan.	Objek penelitian sebelumnya adalah perusahaan teknologi modern. Penelitian ini mengadaptasi konsep tersebut untuk

				diterapkan pada demografi barista (F&B) yang memiliki struktur organisasi non-hierarkis.
Lavelle et al. (2022)	*Two-Way Communication and Gen Z Workplace Engagement*	Kuantitatif (Survei Panel)	Komunikasi partisipatif merupakan prediktor utama keterikatan kerja Gen Z.	Penelitian sebelumnya hanya meneliti komunikasi dua arah. Penelitian ini menggabungkannya dengan sistem kompensasi dan fleksibilitas *shift* operasional.
Palupi (2021)	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Karyawan pada Industri Jasa	Kuantitatif (Regresi Berganda)	Keadilan prosedural dan interaksional berpengaruh positif terhadap komitmen, namun keadilan distributif bergantung pada konteks pekerjaan.	Penelitian Palupi menggunakan sampel campuran (karyawan hotel dan *franchise*). Penelitian ini mengerucutkan sampel hanya pada barista Generasi Z di kedai kopi skala UMKM/independen Kota Semarang.

Fauzi (2022)	*Shift Flexibility and Work-Life Balance among Café Staff*	Kuantitatif (Regresi Berganda)	Kemudahan penukaran *shift* dan kepastian jadwal terbukti menurunkan tingkat stres kerja dan meningkatkan niat bertahan.	Penelitian sebelumnya tidak memasukkan unsur keadilan finansial (kompensasi) sebagai pembanding. Penelitian ini menguji fleksibilitas *shift* secara bersamaan dengan keadilan kompensasi.
Afivaturokhmah (2025)	*The Influence of Organizational Fairness, Work-Life Balance, and Job Satisfaction on Organizational Commitment*	Kuantitatif (PLS-SEM)	Keadilan organisasi dan *work-life balance* terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.	Penelitian Afivaturokhmah dilakukan pada karyawan perusahaan percetakan konvensional. Penelitian ini menguji ulang anomali tersebut pada sektor *hospitality* kedai kopi yang memiliki ritme kerja berbeda.

2.3.Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran penelitian ini menggambarkan hubungan kausal antara tiga variabel independen terhadap satu variabel dependen. Secara teoritis, persepsi keadilan kompensasi (X1), komunikasi organisasi (X2), dan fleksibilitas pengaturan pekerjaan (X3) dianggap sebagai faktor pendorong (antecedents) yang membentuk ikatan psikologis barista Generasi Z terhadap kedai kopi tempat mereka bekerja, yang tercermin dalam Komitmen organisasional (Y).



1. X1 → Y: Barista yang memandang sistem kompensasi (gaji, tips, insentif) adil secara *distributif*, *prosedural*, dan *interaksional* akan merasa dihargai, sehingga meningkatkan komitmen afektif dan normatif terhadap kedai.
2. X2 → Y: Komunikasi yang terbuka, umpan balik konstruktif, dan saluran dua arah yang aman membangun kepercayaan dan rasa memiliki, yang secara langsung memperkuat Komitmen organisasional Gen Z.
3. X3 → Y: Jadwal kerja yang fleksibel dan dapat diprediksi memungkinkan barista menyeimbangkan pekerjaan dengan pendidikan/kehidupan pribadi, mengurangi stres, dan meningkatkan niat untuk bertahan jangka panjang.

2.4.Pengembangan Hipotesis

Hubungan antara Persepsi Keadilan Kompensasi dengan Komitmen organisasional

Bagi barista Generasi Z yang bekerja di kedai kopi independen, kompensasi bukan sekadar nominal angka melainkan bentuk penghargaan nyata atas kinerja teknis mereka di bar. Ketika seorang barista merasa telah menjalankan Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan baik, seperti melakukan kalibrasi rasa, ekstraksi *espresso*, dan melayani pelanggan secara optimal, mereka secara logis akan mengharapkan imbalan yang setimpal. Jika sistem imbalan beserta transparansi dalam pembagian *tips* dan insentif *shift* dikelola secara adil dan proporsional (Fauziah et al., 2024), barista akan merasa sangat dihargai. Pemenuhan ekspektasi keadilan kompensasi ini akan memicu rasa aman dan keterikatan emosional yang bermuara pada peningkatan komitmen organisasional (Munir, 2023).

H1: Persepsi keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap Komitmen organisasional barista Generasi Z di Kota Semarang.

Hubungan antara Komunikasi Organisasi dengan Komitmen organisasional

Struktur organisasi pada kedai kopi independen umumnya bersifat datar (*flat*), sehingga interaksi antara pemilik atau manajer dengan barista terjadi secara langsung setiap hari. Dalam operasional yang dinamis, kedai sangat membutuhkan komunikasi organisasi yang efektif melalui keterbukaan informasi, umpan balik yang membangun, serta kesediaan manajemen untuk mendengarkan keluhan. Karakteristik Generasi Z cenderung menuntut lingkungan kerja yang partisipatif dan tidak kaku (Hardian & Hermawan, 2022). Ketika manajemen kedai mampu menciptakan iklim komunikasi dua arah yang aman dan suportif (Parinsi & Lestari Musa, 2023), barista akan merasa diakui sebagai bagian penting dari tim. Perasaan dihargai inilah yang secara langsung memperkuat komitmen afektif mereka untuk bertahan di kedai tersebut.

H2: Komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional barista Generasi Z di Kota Semarang.

Hubungan antara Fleksibilitas pengaturan pekerjaan dengan Komitmen organisasional

Generasi Z dikenal sebagai kelompok tenaga kerja yang memprioritaskan keseimbangan antara kehidupan profesional dan personal (*work-life balance*). Pada industri kedai kopi yang sangat mengandalkan sistem *shift*, fleksibilitas pengaturan pekerjaan menjadi faktor penentu kenyamanan kerja (Mahardika et al., 2022). Kemudahan untuk menukar *shift* serta kejelasan prediktabilitas jadwal memungkinkan barista untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kegiatan pendidikan atau kehidupan pribadi mereka. Pengaturan waktu kerja yang fleksibel namun terstruktur terbukti mampu mengurangi tingkat kelelahan (*burnout*) dan meningkatkan keterikatan kerja (Wibowo et al., 2024). Apabila kedai kopi mengakomodasi kebutuhan fleksibilitas ini dengan baik, barista akan meresponsnya dengan loyalitas dan komitmen organisasional yang lebih tinggi.

H3: Fleksibilitas pengaturan pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional barista Generasi Z di Kota Semarang.

3. Metode Penelitian

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel yang telah dirumuskan dalam kerangka konseptual. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bermaksud mengukur pengaruh persepsi keadilan kompensasi, komunikasi organisasi, dan fleksibilitas pengaturan pekerjaan terhadap Komitmen organisasional secara numerik dan statistik, sehingga temuan yang dihasilkan dapat digeneralisasi dalam batas populasi yang diteliti (Sugiyono, 2022).

Desain penelitian yang digunakan adalah desain *cross-sectional* (potong lintang), yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu titik waktu tertentu dari seluruh responden. Desain ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin memotret persepsi dan sikap barista Generasi Z pada periode tertentu, serta mempertimbangkan keterbatasan waktu dan sumber daya peneliti. Data dikumpulkan melalui survei terstruktur menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Seluruh barista aktif berstatus Generasi Z (kelahiran 1997–2012) yang bekerja di berbagai coffee shop di Kota Semarang.

3.2.2. Sampel

Sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 responden barista. Penentuan ukuran sampel ini didasarkan pada beberapa justifikasi metodologis:

1. Aturan 10-Times Rule (Hair et al., 2019; Kline, 2015): Model penelitian memiliki 3 jalur struktural menuju variabel terikat, sehingga minimum sampel = 10 × 3 = 30. Namun, untuk stabilitas estimasi, Hair et al. merekomendasikan minimal 100 sampel.
2. Analisis A Priori Power Analysis menggunakan G*Power (Faul et al., 2009): Dengan parameter effect size $f^2 = 0,15$ (medium), $\alpha = 0,05$, power = 0,80, dan 3 prediktor, diperoleh minimum required sample size = 77. Dengan 100 sampel, penelitian ini telah melampaui batas minimum.
3. Pertimbangan Populasi Terbatas (*Finite Population*): Populasi dalam penelitian ini dikategorikan sebagai populasi terbatas (*finite population*) karena jumlah kedai kopi independen di Kota Semarang dapat diestimasikan batasannya secara spesifik pada periode penelitian. Berdasarkan estimasi populasi barista Generasi Z di kedai independen yang berkisar antara 300–600 orang, penarikan 100 sampel (sekitar 16–33% dari total populasi) dinilai sudah sangat representatif untuk mewakili karakteristik populasi dalam survei sosial (Comrey & Lee, 2013).

3.2.3. Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan adalah non-probability sampling dengan metode purposive sampling, yaitu penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang ditetapkan peneliti (Sugiyono, 2022). Kriteria inklusi responden adalah:

1. Berusia minimal 18 tahun dan termasuk dalam kategori Generasi Z (lahir 1997–2012).
2. Bekerja di kedai kopi independen (*non-franchise*) di Kota Semarang bukan bagian dari jaringan nasional seperti Starbucks, Janji Jiwa, Fore, Kopi Kenangan, Point Coffee, Excelso, dll.
3. Telah bekerja minimal 6 bulan di kedai kopi tempat bekerja saat ini. Penetapan waktu 6 bulan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa karyawan telah melewati masa percobaan kerja (*probation*) yang umumnya berlangsung selama 3 bulan sesuai standar ketenagakerjaan. Dengan melewati masa percobaan, barista dianggap telah berstatus sebagai staf reguler yang sepenuhnya merasakan, memahami, dan dapat memberikan penilaian objektif terhadap sistem kompensasi, alur komunikasi organisasi, dan fleksibilitas jadwal di kedai tersebut.

3.4.Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.4.1. Identifikasi Variabel

Penelitian ini terdiri dari dua jenis variabel:

JENIS VARIABEL	KODE	NAMA VARIABEL
Variabel Bebas (Independent)	X1	Persepsi Keadilan Kompensasi
	X2	Komunikasi Organisasi
	X3	Fleksibilitas pengaturan pekerjaan
Variabel Terikat	Y	Komitmen organisasional

(Dependent)		

3.4.2. Definisi Operasional dan Indikator

Tabel berikut merangkum definisi operasional, indikator, dan jumlah item kuesioner untuk setiap variabel:

Variabel	**Definisi Operasional**	**Indikator**	**Jumlah Item**
X1. Persepsi Keadilan Kompensasi	Penilaian subjektif barista terhadap kewajaran imbalan finansial (gaji, *tips*, insentif) yang diterima, baik dari segi nominal, prosedur penentuan, maupun cara manajemen menyampaikannya.	1. Keadilan Distributif 2. Keadilan Prosedural 3. Keadilan Interaksional *(Bastyant et al., 2024; Umayatin & Agustina, 2023)*	3
X2. Komunikasi Organisasi	Proses pertukaran informasi, instruksi operasional, dan umpan balik antara pemilik/manajer dengan barista yang berjalan secara terbuka dan dua arah di lingkungan kedai.	1. Keterbukaan Informasi 2. Umpan Balik Konstruktif 3. Komunikasi Dua Arah *(Mak, 2023; Lavelle et al., 2022)*	3
X3. Fleksibilitas pengaturan pekerjaan	Tingkat keleluasaan yang diberikan kedai kepada barista untuk mengatur, memprediksi, atau menukar *shift* kerja mereka sesuai dengan kebutuhan	1. Fleksibilitas Waktu 2. Prediktabilitas Jadwal 3. Kemudahan Tukar *Shift*	3

	personal.	*(Fauzi, 2022; Praditya & Irbayuni, 2022)*	
Y. Komitmen organisasional	Tingkat keterikatan psikologis dan rasa loyalitas barista untuk tetap bertahan bekerja di kedai kopi independen tersebut.	1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Normatif 3. Komitmen Berkelanjutan *(Ardana & Ekowati, 2022; Jayaning Diah et al., 2022)*	3

3.5.Metode Pengumpulan Data

3.5.1. Kuesioner (Questionnaire)

Metode utama pengumpulan data adalah kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin. Kuesioner terdiri dari:

1. Bagian A: Pertanyaan skrining (screening) untuk memastikan responden memenuhi kriteria inklusi.
2. Bagian B: Profil responden (usia, jenis kelamin, pendidikan, nama kedai, lama bekerja, status kepegawaian, lisensi/sertifikasi).
3. Bagian C–F: 12 item pernyataan untuk 4 variabel penelitian (3item per variabel).

3.5.2. Observasi (Pendukung)

Metode observasi non-partisipan dilakukan sebagai data pendukung untuk memverifikasi kesesuaian lokasi penelitian. Pelaksanaan observasi dilakukan dengan cara peneliti berkunjung langsung ke kedai kopi tanpa terlibat dalam operasional kedai. Adapun aspek teknis yang diamati meliputi:

1. Verifikasi Status Kedai: Mengamati tidak adanya atribut atau *Standard Operating Procedure* (SOP) korporat terpusat (seperti seragam nasional atau materi promosi *franchise*) untuk memastikan kedai benar-benar berstatus independen.
2. Kondisi Kerja: Mengamati secara sekilas dinamika interaksi operasional di area *bar*, seperti cara komunikasi antara supervisor/pemilik dengan barista saat *shift* berlangsung, untuk mendapatkan gambaran awal mengenai iklim komunikasi organisasi di lokasi tersebut.

3.6.Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert dengan 5 alternatif jawaban, yang bertujuan untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat responden terhadap serangkaian pernyataan. Konversi skor dilakukan sebagai berikut:

Alternatif Jawaban	Kode	Skor
Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Netral / Ragu-ragu	N	3
Setuju	S	4
Sangat Setuju	SS	5

Seluruh item pernyataan dalam kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan positif (*positive statements*), sehingga tidak diperlukan proses reverse scoring.

3.7.Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan, mengakomodasi model penelitian yang kompleks, serta sesuai digunakan pada penelitian yang bertujuan mengembangkan dan menguji model prediktif. Adapun tahapan analisis data dalam penelitian ini meliputi:

1. **Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan karakteristik lainnya. Selain itu, analisis ini juga digunakan untuk mendeskripsikan jawaban responden terhadap setiap indikator variabel penelitian melalui nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum.

2. **Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk menguji kualitas instrumen penelitian melalui uji validitas dan reliabilitas. Pengujian meliputi:

a. ***Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)***, yang dinilai berdasarkan nilai *outer loading* (> 0,70) dan *Average Variance Extracted* (AVE) (> 0,50).

c. **Uji Reliabilitas**, menggunakan nilai *Composite Reliability* (> 0,70) dan *Cronbach's Alpha* (> 0,70) untuk mengetahui konsistensi internal setiap konstruk.

3. **Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian. Pengujian meliputi:

a. **Koefisien Determinasi (R^2)** untuk mengukur besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

b. **Effect Size (f^2)** untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen.

c. **Predictive Relevance (Q^2)** untuk mengukur kemampuan prediksi model terhadap data penelitian.

4. **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur **Bootstrapping** pada SmartPLS. Hipotesis dinyatakan diterima apabila memenuhi kriteria nilai **T-statistic > 1,96** dan **P-value < 0,05** pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh

langsung antarvariabel, yaitu Keadilan Kompensasi, Komunikasi Organisasi, dan Fleksibilitas pengaturan pekerjaan Kerja terhadap Komitmen organisasional.