

## Mengurai Teka-Teki *Turnover Intention* Generasi Z: Faktor dan Strategi Retensi

**Gladys Aulia Latief, Siti Ridloah**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,

Universitas Negeri Semarang

gladysaulia0@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.378>

QRCBN 62-6861-4243-013

### **ABSTRAK**

Generasi Z merupakan angkatan kerja yang mulai mendominasi organisasi dengan karakteristik, nilai dan ekspektasi yang berbeda dari generasi sebelumnya. Namun, mereka juga dikenal memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi, sehingga menimbulkan tantangan serius bagi organisasi dalam mempertahankan talenta muda. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji berbagai faktor yang mempengaruhi retensi karyawan generasi Z, dengan mempertimbangkan tingginya *turnover intention* di kalangan generasi ini, serta mengkaji strategi retensi bagi praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih adaptif dan berkelanjutan berdasarkan studi literatur terkini. Metode artikel ini menggunakan pendekatan studi literatur yang bersifat kualitatif-deskriptif terhadap berbagai jurnal nasional maupun internasional. Hasil kajian literatur menunjukkan intensi untuk meninggalkan organisasi di kalangan karyawan Gen Z dipengaruhi faktor-faktor seperti: kepuasan kerja, keseimbangan hidup, stres kerja, hingga makna pekerjaan. Berdasarkan temuan tersebut, dirumuskan strategi utama yaitu: pengembangan karier, sistem penghargaan, kepemimpinan suportif, lingkungan kerja kondusif dan budaya organisasi inklusif. Artikel ini dapat berkontribusi dalam memberikan pemetaan strategis berbasis literatur yang dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam merancang pendekatan retensi yang lebih kontekstual

dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** budaya organisasi, generasi Z, kepemimpinan suportif, strategi retensi, *turnover intention*.

## PENDAHULUAN

Dunia kerja *modern* terus berevolusi, didorong oleh kemajuan teknologi, globalisasi dan pergeseran demografi angkatan kerja. Di tengah perubahan ini, *turnover intention* telah menjadi isu krusial di banyak negara pada masa kini (Mengmeng et al. 2025). Fenomena *turnover intention* telah lama menjadi perhatian utama para peneliti, sebagaimana diungkapkan oleh Cohen et al. (2016), karena niat ini seringkali dianggap sebagai prediktor yang akurat untuk *turnover* yang sebenarnya. Sejalan dengan pandangan tersebut, Harhara et al. (2015) menegaskan bahwa *turnover intention* dapat berfungsi sebagai indikator awal yang penting bagi manajemen. Indikator ini memungkinkan manajemen untuk mengevaluasi potensi terjadinya *turnover* sebelum karyawan benar-benar mengambil keputusan untuk mengundurkan diri atau meninggalkan organisasi.

*Turnover* dapat menjadi masalah serius ketika karyawan yang berpengalaman dan penting memutuskan untuk meninggalkan perusahaan (Robbins & Judge, 2024). Di sisi lain, karyawan berbakat merupakan kunci bagi perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Narayanan et al. 2019). Perilaku *turnover* dapat memicu berbagai konsekuensi yang merugikan, seperti: menurunkan produktivitas AK (2018) dan melemahkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, aspek finansial dari *turnover* sangat membebani. Organisasi harus menanggung biaya operasional yang signifikan terkait rekrutmen, seleksi dan pelatihan karyawan pengganti, yang seringkali memakan waktu dan sumber daya yang akan mengarah pada terganggunya stabilitas perusahaan (Mazlan & Jambulingam, 2023; Siddiqi et al., 2024).

Mengingat kerugian-kerugian yang akan dihadapi perusahaan disebabkan oleh *turnover* karyawan, upaya strategis untuk mengatasi masalah ini bergeser pada

pentingnya retensi karyawan (Hassan et al. 2019). Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran vital dalam mengembangkan dan menerapkan strategi yang tepat untuk menjaga karyawan berkualitas, serta memastikan kelangsungan dan kesuksesan perusahaan (Igbinoba et al. 2022). Retensi karyawan dianggap sebagai upaya untuk meminimalkan tingkat *turnover* dalam organisasi (Batra & Noori, 2024) dan memastikan perusahaan dapat mempertahankan aset paling berharga mereka yaitu karyawan yang berkualitas dan berpengalaman (Tej et al., 2021; Igbinoba et al., 2022). Sorn et al. (2023) berpendapat bahwa dengan berfokus pada retensi, perusahaan dapat menghemat biaya, meningkatkan stabilitas dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar. Penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa strategi retensi tetap relevan dan fleksibel mampu beradaptasi dengan perubahan transformasional yang muncul seiring dengan dinamika generasi terkini (Zamri & Halim, 2024).

Saat ini generasi Z yang mulai memasuki dunia kerja profesional telah menjadi sorotan dunia. Generasi Z, kelompok usia yang lahir pada tahun 1997-2012 Badan Pusat Statistik (2024) membawa seperangkat nilai, perilaku, dan ekspektasi yang berbeda dari generasi sebelumnya (Stanford Report, 2024). Sebanyak 27,94% warga negara Indonesia tergolong dalam generasi Z, berjumlah sekitar 75,49 juta jiwa. Berdasarkan data hasil survei yang dilakukan oleh *Boston Consulting Group* (2023) pada lebih dari 11.000 karyawan di 8 negara, 28% karyawan secara global tidak melihat diri mereka berada tetap di perusahaan mereka saat ini dalam kurun waktu satu tahun. 35% karyawan yang berusia di bawah 35 tahun cenderung lebih sering mempertimbangkan untuk berpindah pekerjaan dalam setahun ke depan (dibandingkan dengan 25% dari mereka yang berusia di atas 35 tahun). Survei dari Deloitte (2022) "*The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*" menemukan bahwa empat dari sepuluh (40%) responden Gen Z menyatakan ingin meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu dua tahun. Lebih lanjut, sekitar sepertiga dari gen Z menyatakan mereka bahkan bersedia keluar dari pekerjaan mereka saat ini tanpa memiliki pekerjaan lain sebagai cadangan. Data *turnover intention* juga ditemukan pada

karyawan Indonesia, bersumber dari PwC (2024) yang melibatkan 1.000 pekerja Indonesia. Hasil survei mengatakan sebanyak 19% pekerja di Indonesia memiliki rencana untuk berpindah perusahaan dalam 12 bulan ke depan. Para karyawan secara aktif atau pasif mencari pekerjaan lain, jika ada tawaran yang lebih baik datang maka mereka akan mempertimbangkannya. Mereka terbuka terhadap peluang pekerjaan yang lebih baik daripada pekerjaan mereka saat ini.

Pada dasarnya, setiap generasi selalu merevolusi cara kita bekerja Forbes (2024) generasi Z memiliki perspektif yang unik mengenai karir dan memiliki cara mereka sendiri untuk mendefinisikan kesuksesan dalam hidup dan dunia kerja (Deloitte, 2025). Berbeda dengan milenial yang perlu beradaptasi dengan kemunculan media sosial serta akses instan terhadap hiburan dan informasi, generasi Z tumbuh besar di tengah semua itu (Pichler et al. 2021). Di lingkungan kerja, generasi Z dikenal menghargai keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan fleksibilitas, mengharapkan adanya bimbingan dari senior, selalu mencari peluang pengembangan karier (Mabaso, 2025), terbuka pada industri teknologi, serta menjunjung tinggi etika. Jadi, ketika terdapat ketidaksesuaian nilai perusahaan dengan ekspektasi mereka, Gen Z kemungkinan akan mempertimbangkan untuk pergi dan mencari peluang di tempat lain (Deloitte, 2025). Menguatkan hal tersebut, Csiszárík-Kocsír & Garia-Fodor (2018) berpendapat generasi Z memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan generasi sebelumnya.

Fenomena ini menciptakan teka-teki tersendiri bagi perusahaan, yang harus beradaptasi untuk menarik sekaligus mempertahankan karyawan Gen Z yang berharga. Data yang telah dipaparkan seharusnya mendorong perusahaan untuk menyelidiki faktor-faktor pendorong di baliknya guna mempertahankan talenta terbaik dan menjaga kestabilan operasional. Gen Z dalam bekerja membutuhkan perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan sosio-emosional mereka. Dengan demikian, perusahaan yang menerapkan strategi suportif mampu mempertahankan karyawannya untuk jangka waktu yang lama (Arasanmi & Krishna, 2019). Bagi perusahaan, mempertahankan karyawan dapat mengurangi dampak negatif dari pergantian staf yang sering (Htun &

Amiya, 2021). Selain itu, mempertahankan gen Z ini sangat krusial karena jumlah mereka yang besar di angkatan kerja (Oraibi et al., 2025), terutama dengan masuknya karyawan Gen Z secara bertahap ke dalam tempat kerja (Ali et al. 2024).

Namun, diakui bahwa mempertahankan talenta-talenta ini masih menjadi tantangan terbesar bagi perusahaan di lingkungan bisnis yang sangat kompetitif saat ini (Săcuiu & Micu, 2024). Maka, retensi karyawan memegang peran penting dalam memastikan keberlanjutan bisnis, sebab bertujuan untuk meminimalkan tingkat *turnover* dalam suatu organisasi selama jangka waktu tertentu (Batra & Noori, 2024). Maka dari itu penting bagi sebuah perusahaan untuk menyadari fenomena *turnover* dengan mengetahui penyebab dari hal tersebut dan menerapkan strategi inovatif untuk mengurangi tingkat *turnover*, demi mempertahankan talenta-talenta terbaiknya demi kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Berbagai studi sebelumnya telah mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Firmansyah & Wahyuningtyas (2025) mengidentifikasi beberapa faktor, terutama terkait faktor pembentuk dan faktor dominan yang mempengaruhinya. Ditemukan faktor paling dominan yaitu: dukungan organisasi (*organizational support*), diikuti oleh keseimbangan beban kerja (*workload balance*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), kemudahan kerja (*ease of work*) dan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*).

Penelitian oleh Daniel & Sanjaya (2024) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* di kalangan karyawan Generasi Z di Bandung, yaitu beban kerja yang berat (terkait dengan banyaknya tanggung jawab pekerjaan yang tumpang tindih), ketidakpuasan dengan kompensasi (karyawan merasa kompensasi yang diterima tidak sesuai), intensitas kerja yang tinggi (tingkat tekanan dan kecepatan kerja yang melelahkan), budaya kerja dan kepemimpinan yang *toxic* (lingkungan kerja yang tidak sehat dan gaya kepemimpinan yang negatif), dan lingkungan kerja yang kurang mendukung. Wahyudi et al. (2024) dalam kajian literaturnya juga merangkum berbagai faktor dalam konteks *turnover intention*, termasuk motivasi karyawan, kepuasan gaji, iklim organisasi, budaya organisasi, *burnout* dan *emotional labor*. Mereka mencatat bahwa meskipun banyak karyawan

memiliki kompetensi tinggi, namun jika organisasi gagal menyediakan motivasi dan lingkungan yang mendukung, *turnover intention* tetap tinggi.

Damayanti & Wulansari (2024) menekankan bahwa faktor organisasi seperti: kompensasi dan lingkungan kerja non-fisik (misalnya: hubungan dengan atasan dan rekan kerja) berperan signifikan. Ketidaksiuaian antara kompensasi dan beban kerja, serta lingkungan kerja yang tidak suportif, menjadi pemicu utama niat karyawan untuk *resign*. Dari sisi keseimbangan dan kepuasan kerja, Sidiq & Poerwita (2025) menemukan bahwa *work-life balance* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin baik keseimbangan hidup dan kepuasan kerja yang dirasakan, semakin kecil kemungkinan Gen Z untuk keluar dari organisasi. Temuan serupa juga diperkuat oleh Adelia et al. (2024) yang menyebut bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat loyalitas generasi muda.

Sementara itu, faktor psikologis seperti: stres kerja dan kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) juga menjadi perhatian. Giang et al. (2024) menyatakan bahwa stres di tempat kerja dapat meningkatkan *turnover intention*, khususnya ketika karyawan merasa beban kerjanya berlebihan atau tidak sesuai dengan kemampuan. Namun, temuan berbeda diungkapkan oleh Maharani & Tamara (2024), yang menyatakan bahwa stres kerja tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, melainkan melalui kepuasan kerja sebagai mediator.

Penelitian Protsiuk (2025) terkait *Flexible Work Arrangement* (FWA) menunjukkan tidak ada korelasi langsung antara (FWAs) dan *turnover intention* pada Generasi Z. Sedangkan menurut Rosita et al. (2024) yang meneliti hubungan antara *Flexible Work Arrangement* (FWA) dan *turnover intention* menunjukkan bahwa FWA secara signifikan menurunkan *turnover intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan *job embeddedness*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, kesenjangan pada artikel ini akan menekankan

bahwa meskipun Generasi Z merupakan bagian besar dan terus bertumbuh dalam angkatan kerja, pemahaman mendalam tentang alasan di balik niat berpindah mereka dan strategi retensi yang paling tepat masih memerlukan eksplorasi lebih lanjut. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengkaji berbagai faktor yang mempengaruhi retensi karyawan generasi Z, dengan mempertimbangkan tingginya *turnover intention* di kalangan generasi ini, serta mengkaji strategi retensi bagi praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang lebih adaptif dan berkelanjutan berdasarkan studi literatur terkini. Melalui pendekatan tematik terhadap berbagai sumber ilmiah, artikel ini diharapkan dapat memberikan pemetaan konseptual yang komprehensif dan kontekstual mengenai praktik retensi karyawan Generasi Z di lingkungan kerja *modern*.

## **METODE**

Artikel ini disusun menggunakan pendekatan studi literatur yang bersifat kualitatif-deskriptif. Penulis mengkaji berbagai sumber sekunder yang relevan untuk memahami fenomena *turnover intention* dan retensi karyawan pada generasi Z di dunia kerja. Penelusuran literatur dilakukan secara sistematis terhadap artikel ilmiah dan jurnal-jurnal ilmiah nasional dan internasional, laporan lembaga riset global, serta buku referensi yang relevan. Sumber literatur dikumpulkan dari beberapa basis data seperti: *Scopus*, *Taylor & Francis*, *ScienceDirect*, *Emerald Insight*, *DOAJ* dan *Google Scholar*. Penelusuran dilakukan menggunakan kata kunci seperti: Generasi Z, *turnover intention*, strategi retensi dan istilah terkait lainnya. Proses seleksi dilakukan secara bertahap dengan meninjau judul, abstrak dan isi artikel untuk memastikan kesesuaian dengan fokus kajian. Literatur yang dianalisis mencakup hasil penelitian empiris (kuantitatif maupun kualitatif), studi konseptual, serta tinjauan sistematis yang relevan. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan tematik, yaitu dengan mengidentifikasi dan mengelompokkan pola berulang dalam literatur terkait faktor-faktor penyebab *turnover intention* dan strategi retensi karyawan Generasi Z. Dengan pendekatan ini, artikel bertujuan untuk menyajikan penyusunan klasifikasi strategi yang bersifat konseptual dan

kontekstual serta dapat memberikan dasar pertimbangan bagi akademisi maupun praktisi SDM.

## PEMBAHASAN

*Work–Life Balance* (WLB) Kajian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (SET) sebagai kerangka teori utama dalam membahas fenomena *turnover intention* dan strategi retensi karyawan Generasi Z. SET pertama kali dikembangkan oleh Blau et al. (1964) Teori ini berasumsi bahwa hubungan sosial, termasuk hubungan kerja antara karyawan dan organisasi, dibangun atas dasar timbal balik. Ketika organisasi memberikan perlakuan yang positif seperti: kompensasi yang layak, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja yang mendukung, serta budaya organisasi yang menghargai kontribusi individu, maka karyawan cenderung membalasnya dengan komitmen, loyalitas dan keinginan untuk bertahan.

Penggunaan SET dalam konteks MSDM terbukti relevan dalam berbagai studi terdahulu. Misalnya, Ali et al. (2024) mengaplikasikan SET untuk menjelaskan bagaimana praktik manajemen talenta dapat meningkatkan keterikatan dan retensi karyawan Gen Z. Narayanan et al. (2019) juga menggunakan SET dalam membangun kerangka hubungan antara *reward system*, retensi dan motivasi kerja. Sementara itu, Mabaso (2025) mengintegrasikan SET bersama teori harapan dan teori generasi untuk memahami perilaku kerja generasi muda dalam konteks global. Pemilihan SET sebagai *grand theory* dalam kajian ini didasarkan pada konsistensi penerapannya dalam jurnal-jurnal utama yang menjadi rujukan utama penulisan. Fokus pada teori ini dianggap mampu merepresentasikan hubungan dinamis antara organisasi dan karyawan Gen Z, khususnya dalam menjawab tantangan retensi di era kerja yang semakin fleksibel dan berbasis nilai.

### *Turnover intention*

#### 1. Definisi *turnover intention*

*Turnover intention* oleh Mobley (1977) didefinisikan sebagai proses kognitif yang muncul ketika seorang karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan mulai mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi. Definisi ini diperkuat oleh Liu et al. (2025) yang menyebut *turnover intention* atau niat berpindah kerja menggambarkan pemikiran atau kesediaan

karyawan untuk keluar dari organisasi, yang sering kali muncul setelah mengalami ketidakpuasan di tempat kerja. Gunawan et al. (2024) mendefinisikan *turnover intention* sebagai keinginan untuk melarikan diri, keinginan untuk pindah, atau keinginan untuk berhenti.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan *turnover intention* adalah tahap awal dalam proses pengambilan keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang umumnya disebabkan oleh ketidakpuasan dengan lingkungan kerja atau aspek pekerjaan mereka. Tujuan *turnover* bukan semata-mata reaksi emosional; itu merupakan proses berpikir karyawan tentang bagaimana kesesuaian antara ekspektasi mereka dengan apa yang terjadi di tempat kerja mereka. Oleh karena itu, peran dari *turnover intention* dalam perusahaan sangat krusial, ini dapat menjadi indikator awal penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan menangani potensi masalah retensi sebelum terjadi *turnover* aktual karena *turnover intention* merupakan prediktor paling dekat dan terkuat dari *turnover* karyawan (Protsiuk, 2025).

## 2. Indikator *turnover intention*

*Turnover intention* dapat diukur melalui beberapa indikator. Pada penelitian yang telah dilakukan oleh (Wan & Duffy, 2022; Inggartika et al., 2024; Esterina et al., 2025; Calista & Erdiansyah, 2025) mengacu pada Mobley et al. (1978) terdiri dari:

- a) *Thinking of quitting*: Merefleksikan orang untuk mempertimbangkan pulang atau tetap bekerja. Berawal dari kekecewaan kerja yang dirasakan, maka seseorang mulai berpikir untuk meninggalkan lingkungan kerja saat ini.
- b) *Desire to look for another job*: Merefleksikan satu keinginan untuk mencari pekerjaan di berbagai asosiasi.
- c) *Intention to quit*: Merefleksikan pertimbangan seseorang sebelum mengambil keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

Mobley et al. (1978) menjelaskan model proses kognitif yang menjelaskan bagaimana keinginan berhenti kerja terbentuk. Model ini berupa tahapan berpikir dari ketidakpuasan kerja, berpikir untuk keluar, evaluasi alternatif kerja, niat untuk mencari kerja, niat untuk keluar dan tindakan nyata (*turnover*). Dalam konteks Generasi Z, model ini tetap relevan, namun perlu disesuaikan dengan dinamika kerja dan nilai-nilai yang mereka

anut, seperti: kebutuhan akan fleksibilitas dan makna dalam pekerjaan.

Berdasarkan penelitian oleh (Lubis et al., 2024; Putri et al., 2025; Hamimi & Indryawati, 2025) menggunakan indikator Bothma & Roodt (2013) yang merumuskan *turnover intention* dalam bentuk 6 item pernyataan yang dapat langsung diukur melalui survei. Skala ini dikenal sebagai *Turnover Intention Scale* (TIS-6) dan banyak digunakan khususnya yang melibatkan karyawan muda atau Generasi Z, karena bersifat singkat, jelas dan mudah dipahami. Skala ini menilai intensi keluar secara lebih menyeluruh, termasuk aspek kognitif, emosional dan perilaku. Model ini juga terbukti memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi dalam berbagai konteks organisasi. Adapun keenam pernyataan tersebut antara lain; saya sering berpikir untuk keluar dari pekerjaan saya, saya merasa pekerjaan lain bisa lebih cocok untuk saya, saya tidak sabar untuk bekerja lagi besok, saya merasa sulit untuk meninggalkan pekerjaan ini, saya sering berpikir untuk *resign* dari pekerjaan ini, dan pekerjaan ini sudah memenuhi kebutuhan pribadi saya.

Dari berbagai pendekatan untuk mengukur *turnover intention*, model klasik oleh Mobley et al. (1978) dan Bothma & Roodt (2013) banyak digunakan. Pemilihan ini didasarkan pada 2 pertimbangan utama: pendekatan Mobley merepresentasikan proses berpikir yang mendasari *turnover intention*, model Bothma & Roodt sederhana dan terbukti valid dalam mengukur *turnover intention* di kalangan generasi muda, termasuk Generasi Z.

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

*Turnover intention* berdampak pada kualitas karyawan serta menghalangi produktivitas dan efisiensi perusahaan Wahyuni & Ikhwan (2022). Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, perusahaan dapat merumuskan strategi yang efektif untuk mencegah kehilangan karyawan, terutama dari kalangan Generasi Z yang dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas dan pemaknaan kerja.

Beragam penelitian menunjukkan bahwa niat untuk berpindah kerja tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Pada generasi Z, dinamika ini menjadi semakin kompleks karena karakteristik unik mereka dalam bekerja. Berikut ini adalah

beberapa faktor yang secara konsisten muncul dalam berbagai studi:

- **Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

Kepuasan kerja seringkali diidentifikasi sebagai penyebab utama niat untuk pindah kerja (*turnover intention*) di kalangan Generasi Z. Sidiq & Poerwita (2025) dan Calista & Erdiansyah (2025) menemukan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini mencakup sejauh mana mereka merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti: gaji, kesempatan berkembang, beban kerja, apresiasi dari atasan dan kondisi kerja secara keseluruhan. Gen Z akan mencari peluang pekerjaan yang lebih baik jika aspek tersebut tidak bisa memenuhi ekspektasi yang mereka miliki tidak sesuai dengan fakta pekerjaan di lapangan. Ketidakpuasan pada pekerjaan mendorong mereka untuk meninggalkan posisi saat ini seperti yang diungkapkan oleh (Rohayati et al., 2023; Adelia et al., 2024; Daniel & Sanjaya, 2024; Subagyo et al., 2024).

- **Keseimbangan Kehidupan-Kerja (*Work-Life Balance*)**

Gen Z menempatkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan sebagai prioritas. Mereka cenderung menghindari pekerjaan yang mengganggu waktu pribadi secara berlebihan. Lingkungan kerja yang tidak fleksibel, jam kerja panjang, atau ekspektasi kerja yang tidak realistis menjadi pemicu utama munculnya *turnover intention* (Maharani & Santosa, 2025). Studi Jepri & Ginting (2025) menyatakan bahwa WLB tidak hanya berdampak langsung terhadap TI, tapi juga melalui peran mediasi stres kerja (Daniel & Sanjaya, 2024; Calista & Erdiansyah, 2025).

- **Beban Kerja (*Workload*)**

Gen Z sensitif terhadap beban kerja yang berlebihan atau tidak sebanding dengan kemampuan dan waktu yang tersedia. Beban kerja tinggi seperti: tugas yang berlebihan dan target yang tidak realistis menghambat ruang eksplorasi serta secara signifikan berkontribusi terhadap niat untuk pindah kerja mereka (Daniel & Sanjaya, 2024). Didukung pendapat Maharani & Santosa (2025), semakin tinggi beban kerja yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk memiliki niat untuk pindah kerja (Subagyo et al., 2024; Orianhoi & Ginting, 2025).

- **Stres Kerja (*Job Stress*)**

Perasaan tertekan saat dihadapkan pada tuntutan pekerjaan

dan kurangnya kontrol atas pekerjaan mempengaruhi kondisi emosional Gen Z. Mereka yang mengalami tekanan kerja yang tinggi merasa cemas dan tidak dapat bekerja dengan nyaman dan aman (Jepri & Ginting, 2025). Ketika stres kerja tidak ditangani dengan baik, kecenderungan untuk *resign* semakin besar (Lubis et al., 2024; Orianhoi & Ginting, 2025). *Job stress* ditemukan sebagai pemicu utama niat keluar di kalangan Gen Z Vietnam (Giang et al. 2024).

- Kelelahan (*Burnout*)

*Burnout* merupakan kondisi kelelahan emosional yang sering dialami Gen Z saat menghadapi tuntutan kerja yang intens yang ditandai dengan kehilangan motivasi dan penurunan pencapaian pribadi. Kondisi ini memicu keinginan untuk mundur sebagai bentuk penyelamatan diri (Hamimi & Indryawati, 2024; Subagyo et al., 2024). Beberapa studi juga menyoroiti faktor-faktor tambahan yang walaupun tidak dominan secara kuantitas, tetapi tetap relevan dalam menjelaskan *turnover intention* di kalangan Gen Z. Faktor-faktor ini mencerminkan perubahan nilai, harapan dan tantangan unik yang dihadapi Generasi Z di tempat kerja.

- Kompensasi & Lingkungan Kerja yang Tidak Mendukung

Bagi Gen Z, kompensasi bukan hanya gaji pokok, tetapi juga mencakup benefit fleksibel dan kejelasan sistem penghargaan. Damayanti & Wulansari (2024) menyebut bahwa kompensasi menjadi penentu utama dalam keputusan bertahan atau tidak di organisasi, terutama jika lingkungan kerja non-fisik tidak mendukung kenyamanan psikologis (Damayanti & Wulansari, 2024; Calista & Erdiansyah, 2025).

- Ketidakjelasan Jalur Karir

Giang et al. (2024) dan Firmansyah & Wahyuningtyas (2025) menyoroiti kurangnya arah pengembangan diri dan menyediakan jalur karir yang jelas, maka Gen Z cenderung memilih keluar.

- Pekerjaan yang Tidak Memberi Arti & Lingkungan Budaya yang Tidak Supportif

Rohayati et al. (2023) menyatakan bahwa pekerjaan yang bermakna dapat memperkuat loyalitas dan motivasi intrinsik. Ketika Gen Z merasa pekerjaannya tidak bermakna atau tidak sejalan dengan nilai pribadi, serta berada dalam lingkungan organisasi yang tidak supportif, mereka cenderung mencari tempat kerja lain yang lebih sesuai dengan ekspektasi dan

identitas mereka. Daniel & Sanjaya (2024) menambahkan bahwa budaya organisasi yang sehat dan suportif berperan besar dalam mengurangi keinginan keluar dari pekerjaan.

## **Retensi**

### **1. Definisi Retensi**

Kamselem et al. (2022) menyebutkan retensi karyawan berarti mempertahankan karyawan yang produktif dan berbakat untuk waktu yang lebih lama dalam organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Organisasi mempertimbangkan berbagai pendekatan yang akan diambil untuk meningkatkan motivasi karyawannya dan memperpanjang masa kerja mereka (Singh, 2019). Dalam perspektif manajemen SDM, retensi karyawan tidak hanya soal menjaga karyawan agar tidak keluar, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang mendorong loyalitas dan keterikatan baik melalui: kompensasi, kepuasan kerja, maupun pengembangan karir (Tanoto & Tami, 2024).

Seiring dengan pergeseran karakteristik tiap generasi dalam bekerja, pendekatan terhadap retensi juga mengalami perubahan. Khususnya dalam menghadapi karyawan dari Generasi Z, pemaknaan terhadap retensi perlu diperluas dengan mempertimbangkan nilai dan preferensi unik Gen Z yang lebih menghargai fleksibilitas, makna kerja dan pengembangan diri (Deloitte, 2022). Studi Surugiu et al. (2025) mengungkapkan kecenderungan Gen Z untuk sering berganti pekerjaan dan menunjukkan loyalitas organisasi yang rendah, serta menekankan pentingnya strategi retensi inovatif. Dengan demikian, retensi Gen Z tidak hanya menjadi bagian dari efisiensi operasional, melainkan sebuah kebutuhan strategis yang menuntut perhatian khusus dari praktisi Manajemen SDM.

### **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi**

Ali et al. (2024) menunjukkan bahwa kompensasi yang kompetitif, pelatihan kerja, beban kerja yang jelas merupakan faktor utama retensi Gen Z di sektor media. Hal serupa diungkapkan oleh Mabaso (2025), menekankan bahwa pengakuan terhadap kontribusi karyawan, kompensasi yang kompetitif, peluang peningkatan karir, fleksibilitas, serta dukungan kesehatan mental yang sehat sangat mempengaruhi loyalitas Gen Z di sektor perbankan. Kgarimetsa & Naidoo (2024) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan sebagai faktor utama dalam retensi

talenta Generasi Z. Dieguez & Loureiro (2025) menyoroti bahwa Gen Z melihat kompensasi yang kompetitif tetap menjadi faktor yang relevan, namun proses belajar yang terus menerus, fleksibilitas, dukungan terhadap kesehatan mental, mempertimbangkan dari sisi budaya dan nilai organisasi yaitu keselarasan antara nilai-nilai pribadi dengan budaya organisasi menjadi elemen yang memotivasi gen Z untuk tetap berada di organisasi. Shukla & Agarwal (2025), dalam studi di industri perhotelan, menekankan peran penting lingkungan kerja yang positif dan suportif, gaya kepemimpinan yang transparan, kompensasi yang kompetitif, fleksibilitas dalam bekerja, serta peluang pembelajaran dan pengembangan diri sebagai pendorong utama loyalitas Gen Z.

Hasil studi Acheampong (2021) menyebutkan gen Z menyoroti pentingnya penghargaan yang bersifat sosial, fleksibilitas kerja dan kesempatan belajar sebagai *reward* yang lebih bernilai dibanding *reward* finansial semata. Hal ini dikarenakan mereka menilai fleksibilitas sebagai bentuk penghargaan *modern*, keadilan dan transparansi dalam pemberian *reward* menurut Gen Z sangat penting karena mereka sensitif terhadap persepsi ketidakadilan, baik dalam gaji maupun promosi. Selain itu, budaya kerja suportif yang dapat menghargai ide mereka juga dibutuhkan, Gen Z tidak nyaman bekerja dalam sistem yang kaku dan hierarkis. Salah satu studi yang relevan juga dikemukakan oleh Rahdarpour et al. (2025), yang mengusulkan lima hal penting dalam retensi Gen Z, seperti: *work-life balance*, citra positif organisasi, dukungan organisasi dan pengembangan diri. Meskipun salah satu kategorinya, yaitu pemanfaatan teknologi, belum muncul secara eksplisit dalam studi-studi sebelumnya, pendekatan ini tetap memberi perspektif tambahan yang dapat dipertimbangkan dalam merancang strategi retensi.

Berdasarkan berbagai temuan studi, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan Gen Z dipengaruhi oleh kombinasi faktor finansial dan nonfinansial. Meskipun kompensasi tetap relevan, aspek seperti: fleksibilitas kerja, peluang pengembangan diri, pengakuan, serta keselarasan nilai dengan organisasi menjadi pertimbangan utama dalam keputusan mereka untuk bertahan.

### 3. Strategi Retensi

Strategi retensi terhadap karyawan Generasi Z perlu

dirancang berdasarkan pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor yang mendorong niat untuk keluar (*turnover intention*). Dari hasil kajian literatur sebelumnya, ditemukan bahwa faktor seperti: ketidakpuasan kerja, ketidakseimbangan kehidupan-kerja, beban kerja yang berlebihan, tingginya stres kerja, kelelahan emosional (*burnout*), kompensasi dan lingkungan kerja yang tidak mendukung, ketidakjelasan jalur karier, pekerjaan yang tidak memberi arti dan lingkungan budaya yang tidak suportif, merupakan pemicu utama *turnover intention* di kalangan Gen Z.

Merespons hal tersebut, berbagai studi telah merekomendasikan pendekatan strategis untuk mengurangi *turnover intention* dan memperkuat loyalitas. Salah satunya dirangkum secara sistematis oleh Shukla & Agarwal (2025), yang mengelompokkan strategi retensi Gen Z ke dalam lima area utama. Klasifikasi ini diperkuat oleh temuan-temuan dalam studi lain yang telah dianalisis, dan disajikan berikut:

- Rencana Pengembangan Karier yang Disesuaikan (*Personalized Career Development Plans*)

Karyawan Gen Z sangat menghargai ruang untuk berkembang secara personal dan profesional. Mereka menginginkan jalur karir yang jelas, fleksibel dan sesuai minat. Strategi ini merespons faktor ketidakjelasan jenjang karier, stagnasi dan ketidakpuasan kerja. Shukla & Agarwal (2025) menekankan pentingnya rencana pengembangan karir yang disesuaikan dengan tujuan dan minat pribadi setiap karyawan, serta pelatihan berkelanjutan dan *mentoring*. Oraibi et al. (2025) menekankan pentingnya program pengembangan karir yang dipersonalisasi melalui mentoring dan kesempatan pelatihan yang disesuaikan. Strategi ini menjadi solusi terhadap ketidakjelasan jalur karir serta meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa difasilitasi untuk berkembang. Ali et al. (2024) mendukung hal ini dengan menyarankan pelatihan yang adaptif terhadap kebutuhan individu sebagai upaya menciptakan keterikatan dan semangat kerja jangka panjang.

- Penguatan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan yang Mendukung (*Enhancing Workplace Culture and Leadership*)

Gen Z merasa dihargai dan terhubung secara emosional dengan tempat kerja, yang berdampak positif terhadap kepuasan dan kesejahteraan psikologis. Strategi ini menjawab kebutuhan Gen Z atas lingkungan kerja yang adil dan suportif, sekaligus

mereduksi stres kerja dan *burnout*. Kgarimetsa & Naidoo (2024) mengusulkan strategi berbasis budaya kerja dan kepemimpinan suportif. Dukungan dari atasan, komunikasi terbuka, serta adanya pengakuan terhadap kontribusi karyawan terbukti mendorong loyalitas. Mabaso (2025) memperkuat temuan ini dengan menegaskan bahwa persepsi atas keadilan organisasi dan kepercayaan pada pemimpin berkorelasi dengan penurunan intensi untuk keluar. Dieguez & Loureiro (2025) menambahkan bahwa selarasnya nilai pribadi karyawan dengan budaya organisasi memberikan efek positif terhadap keterikatan emosional dan mengurangi kemungkinan *turnover*.

- Gaji dan Tunjangan yang Kompetitif (*Competitive Compensation and Benefits*)

Meski Gen Z menghargai nilai intrinsik dalam pekerjaan, kompensasi yang adil tetap menjadi pertimbangan utama. Strategi ini menjadi respons terhadap ketidakpuasan kerja, beban kerja berat yang tidak sebanding dengan penghargaan, serta ketimpangan sistem insentif. Ali et al. (2024) menyebut bahwa Gen Z memang menginginkan fleksibilitas dan makna kerja, namun mereka juga mengharapkan sistem penghargaan yang adil, baik finansial maupun non-finansial. Ketika penghargaan tidak sesuai dengan beban kerja, muncul persepsi tidak adil yang memicu *turnover intention*. Mabaso (2025) mendukung pendekatan insentif berbasis kinerja yang transparan sebagai strategi untuk menjaga kepuasan kerja.

- Mengimplementasikan Kebijakan Kerja Fleksibel (*Implementing Flexible Work Policies*)

Gen Z menilai fleksibilitas sebagai simbol kepercayaan dan keseimbangan. Fleksibilitas menjadi strategi kunci dalam menjawab *work-life imbalance*, *burnout* dan beban kerja yang tidak proporsional. Kgarimetsa & Naidoo (2024) menggarisbawahi pentingnya model kerja *hybrid* yang mampu mengakomodasi kebutuhan personal tanpa mengganggu produktivitas. Rahdarpour et al. (2025) menemukan bahwa kerja jarak jauh, fleksibilitas waktu, serta dukungan terhadap kesehatan mental secara signifikan menurunkan *burnout* dan stres kerja.

- Penguatan Nilai Organisasi dan Tanggung Jawab Sosial (*Strengthening Organizational Purpose and CSR*)

Acheampong (2021) menyebutkan Gen Z memiliki ketertarikan terhadap organisasi yang memiliki visi dan nilai

sosial yang jelas, serta memberikan ruang bagi karyawan untuk merasa bermakna dalam pekerjaan mereka. Strategi ini merespons kurangnya makna kerja, ketidaksesuaian nilai dan minimnya keterikatan emosional. Oraibi et al. (2025) menekankan bahwa budaya kerja yang inklusif, adil dan bermakna memperkuat keterikatan. Sementara Rahdarpour et al. (2025) merekomendasikan agar organisasi memperkuat transparansi dan keberlanjutan sebagai bentuk tanggung jawab sosial dan etika perusahaan yang beresonansi dengan aspirasi Gen Z.

Strategi retensi karyawan Generasi Z memerlukan pendekatan yang adaptif, komprehensif dan selaras dengan karakteristik unik generasi ini. Melalui klasifikasi yang dikembangkan oleh Shukla & Agarwal (2025), memperlihatkan bahwa upaya mempertahankan karyawan Gen Z perlu diarahkan pada isu-isu kunci yang menjadi pemicu *turnover intention*. Dengan demikian, perusahaan dapat merancang dan menerapkan strategi retensi terhadap dinamika generasi muda dan akan lebih berpeluang mempertahankan talenta terbaiknya dalam jangka panjang.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil studi pustaka yang telah dilakukan, dapat disimpulkan *turnover intention* menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur keberhasilan pengelolaan Sumber Daya Manusia di era kerja *modern* yang semakin dinamis. Tingginya kecenderungan berpindah kerja di kalangan Generasi Z menimbulkan kekhawatiran bagi organisasi, terutama dalam mempertahankan talenta muda yang potensial. Berdasarkan hasil studi, kecenderungan ini dipengaruhi oleh faktor-faktor yang kompleks dan tidak selalu bersifat finansial, seperti: kebutuhan akan makna kerja, fleksibilitas, pengembangan diri dan lingkungan kerja yang suportif. Artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor tersebut dan mengelompokkan strategi retensi yang paling relevan untuk menjawab tantangan organisasi dalam mempertahankan karyawan Gen Z. Hasilnya menunjukkan bahwa strategi retensi yang efektif harus bersifat adaptif, kontekstual dan mampu menjawab ekspektasi unik dari generasi ini. Dengan menyajikan pemetaan strategi yang didukung oleh berbagai studi terkini, artikel ini diharapkan

dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya referensi akademik dan menawarkan landasan praktis bagi para praktisi SDM dalam merancang kebijakan retensi yang berkelanjutan. Berdasarkan kajian ini, organisasi disarankan mengadopsi strategi retensi yang selaras dengan karakteristik Gen Z, seperti: pengembangan karier yang jelas, fleksibilitas kerja, serta budaya kerja yang inklusif dan bermakna. Artikel ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, seluruh analisis didasarkan pada literatur sekunder, sehingga belum mencakup data empiris langsung dari karyawan Gen Z di lapangan. Kedua, strategi retensi yang dibahas bersifat konseptual dan belum diuji secara praktis dalam konteks organisasi tertentu. Ketiga, fokus artikel ini terbatas pada Gen Z tanpa mempertimbangkan perbedaan budaya, industri, atau latar belakang geografis. Oleh karena itu, hasil artikel ini sebaiknya dilengkapi dengan studi lanjutan berbasis data primer agar lebih aplikatif.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Acheampong, N. A. A. (2021). Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation and Benefits Review*, 53 (2), 75–97. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
- Adelia, A., Daud, I., Azazi, A., Christiana, M., Kalis, I., Hendri, M. I., Tanjungpura, U., Prof, J., Hadari, H., Jendral, N. /, & Yani, A. (2024). Exploring turnover intentions in Indonesian generation z: Emotional exhaustion, employee engagement, and job satisfaction. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7 (1), 250–256. [www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS](http://www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS)
- AK, B. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 07 (03). <https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000253>
- Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2024). Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11 (1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02472-6>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee

- retention—the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51 (3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Badan Pusat Statistik. (2024, October 21). *Memahami Generasi Z: Tantangan, Perilaku, dan Peluang*. Badan Pusat Statistik Gorontalo. <https://gorontalo.kab.bps.go.id/id/news/2025/02/05/30/memahami-generasi-z--tantangan--perilaku--dan-peluang.html>
- Batra, G., & Noori, S. (2024). A Bibliometric Analysis and Literature Review of Employee Retention in an Organization. *International Journal of Indian Psychology*, 12 (4), 214. <https://doi.org/10.25215/1204.214>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*.
- Boston Consulting Group. (2023). *11,000 People Tell Us What Really Matters at Work and Why We Should Care*.
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11 (1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Calista, C., & Erdiansyah, R. (2025). Factors Affecting Turnover Intention (A Study on Generation Z Employees in Jakarta). *International Journal of Social Science and Human Research*, 8 (4), 3921–3929. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i4-75>
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36 (3), 240–263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- Csiszárík-Kocsír, Á., & Garia-Fodor, M. (2018). Motivation analysing and preference system of choosing a workplace as segmentation criteria based on a country wide research result focus on generation of Z. *Online Journal Modelling the New Europe*, 27, 67–85. <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.03>
- Damayanti, & Wulansari. (2024). The Influence of Compensation and Non-Physical Work Environment on Employee Turnover Intention among Generation Z in Bandung City. *International Research Journal of*

- Economics and Management Studies*, 3 (1).  
<https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I1P139>
- Daniel, & Sanjaya, R. (2024). An Examination of Factors Influencing Turnover Intentions Among Generation Z Employees. *Banking and Management Review*, 5 (1), 58–65.
- Deloitte. (2022). *Striving for balance, advocating for change*.
- Deloitte. (2025). *Welcome to Generation Z*.
- Dieguez, T., & Loureiro, P. (2025). The New Workforce: Retention Strategies for Gen Z Engineers in a Digital Era. *International Journal of Future Engineering Innovations*, 2 (2), 83–86. <https://doi.org/10.54660/ijfei.2025.2.2.83-86>
- Esterina, M., Hidayati, W. R. N., & Wicaksono, B. S. (2025). Analyzing Generation Z Turnover Intention: The Effect of Learning Agility and Psychological Capital. *Indonesian Journal of Advanced Research*, 4 (1), 51–60. <https://doi.org/10.55927/ijar.v4i1.13400>
- Firmansyah, I., & Wahyuningtyas, R. (2025). Staying or Leaving? An Indonesian Perspective on Turnover Intention Among Gen Z Employees. In *International Journal of Environmental Sciences* (Vol. 11, Issue 2). <https://www.theaspd.com/ijes.php>
- Forbes. (2024, January 23). *Gen-Z In the Workforce: Challenging or Change-Makers?* Forbes Business Council. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/01/23/gen-z-in-the-workforce-challenging-or-change-makers/>
- Giang, P. X., Ghi, T. N., & Yen, N. T. N. (2024). Factors affecting GEN Z's intention to leave jobs in Vietnam. *International Journal of Management and Sustainability*, 13 (3), 697–709. <https://doi.org/10.18488/11.v13i3.3856>
- Gunawan, C. I., Maharani, N. D., & Irawanto, D. W. (2024). Modeling Affective Commitment and Job Satisfaction as A Mediating Role in Predicting Turnover Intention among Gen Z Employees. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 15 (2), 143–160. <https://doi.org/10.18196/jbti.v15i2.20881>
- Hamimi, N., & Indryawati, R. (2025). Pengaruh Job Insecurity

- dan Burnout Terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7 (2), 55–64. <http://jiip.stkipyapisdompnu.ac.id>
- Harhara, A. S., Singh, S. K., & Hussain, M. (2015). Correlates of employee turnover intentions in oil and gas industry in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 23 (3), 493–504. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2014-0821>
- Hassan, M. M., Jambulingam, M., Alam, M. N., & Islam, M. S. (2019). Redesigning The Retention Strategy Against the Emerging Turnover of Generation Y: Revisiting the Long-Standing Problems From 20th To 21st Century. *International Journal of Management Studies*, 23 (1), 15–28.
- Htun, W., & Amiya, B. (2021). Employees Job Satisfaction and Retention at Workplace. In *Journal of Positive School Psychology* (Vol. 2022, Issue 3). <http://journalppw.com>
- Igbinoba, E., Joel, O., Igbadumhe, F., & Peter, D. (2022). Employees' retention strategies and organisational performance. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28 (S5), 1-12.
- Inggartika, R., Khoiriah, & Aziza Putri, F. (2024). The Influence of Job Stress on Turnover Intention in Gen Z. *Sinomics Journal. Volume, 3*. <https://doi.org/10.54443/sj.v3i4.418>
- Kamselem, K. M., Nuhu, M. S., Lawal, K. A. A., Liman, A. M., & Abdullahi, M. S. (2022). Testing the nexus between reward system, job condition and employee retention through intervening role of employee engagement among nursing staff. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40 (1), 34–53. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-05-2022-0061>
- Kgarimetsa, T. S., & Naidoo, C. (2024). Effect of employee recognition and flexible working arrangement on Generation Z retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2770>
- Liu, Z., Yan, X., Xie, G., Lu, J., Wang, Z., Chen, C., Wu, J., & Qing, W. (2025). The effect of nurses' perceived social support on turnover intention: the chain mediation of occupational coping self-efficacy and depression. *Frontiers in Public*

- Health*, 13.  
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1527205>
- Lubis, R., Syafitri, N., Alyani, N. N., Maylinda, R. N., Anda, R., & Zulfyanti, N. (2024). Job Stress and Turnover Intention in Generation Z Teachers: Resilience as a Moderator. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 29 (1), 125–142.  
<https://doi.org/10.20885/psikologika.vol29.iss1.art8>
- Mabaso, C. (2025). Reward preferences to attract and retain Generation Z. *Acta Commercii*, 25 (1).  
<https://doi.org/10.4102/ac.v25i1.1345>
- Maharani, A., & Tamara, D. (2024). *The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating*. SA Journal of Human Resource Management, 22, 144–151.  
<https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Maharani, N., & Santosa, A. (2025). The Influence of Workload, Work Stress and Work-Life Balance on Turnover Intention in Generation Z Employees in Yogyakarta Special Region. *HEMAT: Journal of Humanities Education Management Accounting and Transportation*, 2 (1).
- Mengmeng, L., Abdul Aziz, N. A., & Omar, M. K. (2025). Unveiling of Key Factors Influencing Turnover Intention: A Review of Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15 (2).  
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v15-i2/24609>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 62, Issue 2).
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 63, Issue 4).
- Mazlan, M. R., & Jambulingam, M. (2023). Challenges of Talent Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management Review*, 4 (2), 078–091.  
<https://doi.org/10.47153/jbmr42.6302023>
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development*

- Review*, 18 (2), 228–247.  
<https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Oraibi, B. A. M., Bawazir, A. A., & Emam, A. S. M. (2025). Keeping Pace with the Generations! Quantitative Job Insecurity and Retention in Gen Z Workers: The Mediating Roles of Affective Commitment and Psychological Empowerment. *International Review of Management and Marketing*, 15 (1), 17–30. <https://doi.org/10.32479/irmm.17298>
- Orianhoi, A. L., & Ginting, S. (2025). The role of work overload on turnover intention and job stress as an intervening variable in gen Z employees in Pontianak City. *International Journal of Enterprise Modelling* 19 (1), 45–52. [www.ieia.ristek.or.id](http://www.ieia.ristek.or.id)
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). Ditto for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64 (5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Protsiuk, O. (2025). The mediation effect of supervisor support and total rewards on the relationship between flexible work arrangements and turnover intentions in Gen Z. *International Journal of Organizational Analysis*, 33 (5), 1349–1367. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2024-4418>
- Putri, S. D. T., Salendu, A., & Pahlawan, A. W. (2025). Understanding turnover intention in Gen Z: Servant leadership and ethical climate in organization. *Asian Management and Business Review*, 216–230. <https://doi.org/10.20885/ambr.vol5.iss1.art14>
- PwC. (2024). *Workers are ready for change. Are leaders ready to engage them? Indonesia key findings Indonesia Hopes and Fears Survey 2024 2 Contents.*
- Rahdarpour, J., Zolfaghari, A., Dahmarde, M., & Ostovar, M. (2025). Talent Management: Strategies for Attracting and Retaining Generation Z. In *Management Strategies and Engineering Sciences* (Vol. 7, Issue 1).
- Robbins, S. P., & Judge, Tim. (2024). *Organizational behavior.* Pearson Education, Limited.
- Rohayati, T., Destalani, A. A., Arizka, H. D., Fahrezi, M. D., & Dwidienawati, D. (2023). Impact of Job Satisfaction, Positive Organizational Culture and Meaningful Work on

- Turnover Intention in Gen Z. *WSEAS Transactions on Systems*, 22, 613–621. <https://doi.org/10.37394/23202.2023.22.62>
- Rosita, F., Setiawan, M., & Susilowati, C. (2024). The Role of Flexible Work Arrangement, Job Embeddedness, and Work-Life Balance in Reducing Turnover Intention: Study on Millennials and Generation Z Employees. *Journal of the Community Development in Asia (JCDA)*, 7 (2), 184–200. <https://doi.org/10.32535/jcda.v7i2.29>
- Săcuiu, A.-M., & Micu, A.-E. (2024). Key Factors in Talent Retention: An Integrated Approach Based on Bibliometric Analysis. *Economic Sciences Series*, 24 (2).
- Shukla, S., & Agarwal, S. (2025). Understanding the Retention Challenges of Gen Z: Insights and Strategic Solutions. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6, 8405–8412. [www.ijrpr.com](http://www.ijrpr.com)
- Siddiqi, K. O., Rahman, M. H., Esquivias, M. A., & Hutapea, L. M. N. (2024). The effect of perceived organizational and supervisor support on nurses' turnover intention in Bangladesh: Does work-family conflict play a role? *Social Sciences and Humanities Open*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100992>
- Sidiq, S. A., & Poerwita, S. F. (2025). Generation Z in the Workplace: How Work-Life Balance and Job Satisfaction Drive Turnover Intention in Indonesia. *In International Journal of Environmental Sciences* (Vol. 11, Issue 3). <https://www.theaspd.com/ijes.php64>
- Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 425–431. <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>
- Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The Effectiveness of Compensation in Maintaining Employee Retention. *OALib*, 10 (07), 1–14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110394>
- Stanford Report. (2024, February 14). *8 ways Gen Z will change the workforce*. StanfordReport. <https://news.stanford.edu/stories/2024/02/8-things-expect-gen-z-coworker>

- Subagyo, T., Muftiyanto, T. N., & Windarko, W. (2024). Turnover Intention Among Generation Z Employees: The Mediating Role of Burnout in the Relationship Between Workload. *Dinasti International Journal of Digital Business and Management (DIJDBM)*, 5 (4). <https://doi.org/10.38035/dijms.v5i4>
- Sudanuro Jepri, L., Ginting, S. (2025). The influence of work life balance and work environment on turnover intention mediated by job stress in gen z employees in Pontianak City. *International Journal of Enterprise Modelling*. 19 (1), 19–30. [www.ieia.ristek.or.id](http://www.ieia.ristek.or.id)
- Surugiu, C., Surugiu, M. R., Grădinaru, C., & Grigore, A. M. (2025). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences*, 15 (1). <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
- Tanoto, S. R., & Go Tami, E. (2024). Understanding Generation Z: Work-Life Balance and Job Embeddedness in Retention Dynamics. *Binus Business Review*, 15 (3), 225–238. <https://doi.org/10.21512/bbr.v15i3.11277>
- Tej, J., Vagaš, M., Taha, V. A., Škerháková, V., & Harničárová, M. (2021). Examining HRM practices in relation to the retention and commitment of talented employees. *Sustainability (Switzerland)*, 13 (24). <https://doi.org/10.3390/su132413923>
- Wahyudi, I., Nurmalasari, A., Bikorin, B., Akmal, M., & Primartono, Y. R. (2024). Kajian Literatur: Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2 (2), 47–53. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.704>
- Wahyun, D., & Ikhwan, K. (2022). Literature Study of Factors Affecting Employee Turnover Intentions in Indonesia. *Journal Of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues*, 1 (4). <https://ojs.transpublika.com/index.php/marginal/>
- Wan, W., & Duffy, R. D. (2022). Decent Work and Turnover Intention Among New Generation Employees: The Mediating Role of Job Satisfaction and the Moderating Role of Job Autonomy. *Sage Open*, 12 (2).

<https://doi.org/10.1177/21582440221094591>  
Zamri, A. D., & Abd Halim, S. N. (2024). Employee Retention and Talent Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7 (28), 124–134.  
<https://doi.org/10.35631/ijemp.728009>