

Turnover Intention Among Generation Z: Emerging Challenges in Human Resource Management

Turnover Intention pada Gen Z: Tantangan Baru dalam Mengelola SDM

Abdi Setiawan ¹, Emi Wakhyuni ²

^{1,2)} Management Study Program, Universitas Pembangunan Panca Budi, Indonesia

Email: ¹abdisetiawan@dosen.pancabudi.ac.id, ²emiwakhyuni@dosen.pancabudi.ac.id

ARTICLE HISTORY

Received [02 November 2025]

Revised [05 Desember 2025]

Accepted [08 Desember 2025]

KEYWORDS

Generation Z, Turnover Intention, Job Satisfaction.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention pada karyawan Generasi Z, yang dikenal memiliki karakteristik unik berupa ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, kebutuhan pengembangan diri, serta preferensi terhadap pekerjaan yang bermakna. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari 180 responden yang bekerja di berbagai sektor industri. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat turnover intention pada Generasi Z berada pada kategori tinggi, mencerminkan kecenderungan generasi ini untuk lebih mudah mempertimbangkan perpindahan kerja. Hasil uji validitas dan reliabilitas memastikan bahwa seluruh instrumen penelitian valid dan reliabel. Analisis korelasi menunjukkan adanya hubungan negatif signifikan antara kepuasan kerja, budaya organisasi, makna kerja, serta work-life balance dengan turnover intention. Selanjutnya, hasil regresi linier berganda mengungkapkan bahwa work-life balance merupakan faktor paling dominan yang memengaruhi turnover intention, diikuti oleh kepuasan kerja, budaya organisasi, dan makna kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya bagi organisasi untuk mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang adaptif terhadap kebutuhan dan nilai Generasi Z, khususnya dalam menciptakan lingkungan kerja fleksibel, meningkatkan kepuasan kerja, serta menguatkan budaya organisasi yang inklusif dan inovatif. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur terkait dinamika generasi dalam dunia kerja serta memberikan implikasi praktis bagi upaya meningkatkan retensi talenta muda.

ABSTRACT

This study examines the factors influencing turnover intention among Generation Z employees, a cohort known for its distinctive work values, rapid career mobility, and high expectations for workplace flexibility. Using a quantitative approach, data were collected from 180 respondents across various industries to analyze the effects of job satisfaction, organizational culture, meaningful work, and work-life balance on turnover intention. Descriptive analysis shows that Generation Z exhibits a relatively high level of turnover intention, reflecting their strong desire for personal growth, meaningful career experiences, and supportive work environments. Validity and reliability tests confirm that all measurement instruments are robust and reliable. Correlation analysis reveals that all independent variables are negatively and significantly related to turnover intention. Multiple regression results indicate that work-life balance is the most dominant factor, followed by job satisfaction, organizational culture, and meaningful work. These findings highlight the need for organizations to adapt their human resource management strategies to better meet the expectations of Generation Z, particularly by fostering flexible working arrangements, enhancing job satisfaction, and cultivating an inclusive and innovative organizational culture. The study contributes to the growing literature on generational workforce dynamics and provides practical insights for improving talent retention in modern workplaces.

This is an open access article under the [CC-BY-SA license](#)



PENDAHULUAN

Perubahan struktur demografi tenaga kerja global beberapa tahun terakhir memperlihatkan pergeseran signifikan menuju dominasi generasi muda, khususnya Generasi Z (Gen Z) yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Gen Z mulai menduduki posisi strategis dalam organisasi dan diperkirakan akan menjadi salah satu kelompok tenaga kerja terbesar pada tahun 2030. Kehadiran mereka tidak hanya membawa warna baru terhadap dinamika organisasi, tetapi juga menimbulkan fenomena yang cukup menantang dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), yaitu meningkatnya turnover intention atau keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Dibanding generasi sebelumnya, Gen Z memiliki kecenderungan berpindah kerja lebih tinggi, didorong oleh nilai-nilai, ekspektasi, dan kebutuhan psikologis yang unik. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention pada Gen Z menjadi krusial bagi pengembangan strategi retensi karyawan masa kini.

Fenomena turnover intention yang tinggi pada Gen Z tidak dapat dilepaskan dari karakteristik generasi ini yang tumbuh dalam era digital, serba cepat, dan penuh perubahan. Mereka mengutamakan fleksibilitas, kebermaknaan kerja, kesempatan pengembangan kompetensi, lingkungan kerja inklusif, serta keseimbangan kehidupan dan pekerjaan. Ketika harapan ini tidak terpenuhi, Gen Z cenderung

dengan cepat mempertimbangkan untuk berpindah ke perusahaan lain yang dianggap lebih sesuai dengan nilai dan tujuan hidup mereka. Hal ini diperkuat oleh kemajuan teknologi yang mempermudah akses terhadap peluang kerja baru melalui berbagai platform digital dan jaringan profesional. Dengan demikian, loyalitas kerja tidak lagi dipandang sebagai indikator utama keberhasilan karier, melainkan kesesuaian antara identitas pribadi, aspirasi profesional, dan nilai organisasi.

Untuk memahami fenomena ini secara lebih mendalam, sejumlah penelitian terdahulu memberikan landasan teoritis dan empiris yang penting. Penelitian oleh Aguenza dan Som (2018) menunjukkan bahwa generasi muda memiliki tingkat turnover intention yang lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya, terutama karena ekspektasi mereka terhadap perkembangan karier, fleksibilitas kerja, serta peluang berinovasi. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa ketidaksesuaian antara ekspektasi generasi muda terhadap ruang kreativitas dan lingkungan kerja yang dinamis menjadi salah satu faktor utama munculnya intensi untuk berpindah. Temuan ini menguatkan bahwa nilai-nilai generasi muda, termasuk Gen Z, lebih berorientasi pada pertumbuhan dan pencapaian pribadi.

Sejalan dengan itu, penelitian oleh Putra dan Rachmawati (2021) pada sektor industri teknologi di Indonesia menegaskan bahwa work-life balance merupakan salah satu determinan kuat turnover intention pada Gen Z. Generasi ini memiliki kesadaran tinggi terhadap kesehatan mental dan menolak model kerja yang menuntut jam kerja panjang tanpa dukungan kesejahteraan psikologis. Mereka menempatkan keseimbangan hidup sebagai prioritas utama, sehingga ketika organisasi gagal menyediakan fleksibilitas, dukungan emosional, maupun suasana kerja yang sehat, kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan meningkat secara signifikan. Penelitian ini memperlihatkan bahwa pendekatan manajemen SDM yang terlalu tradisional atau kaku tidak lagi relevan dalam mempertahankan talenta Gen Z.

Penelitian lain oleh Kim dan Park (2022) memberikan perspektif lebih lanjut dengan menyoroti pentingnya aspek meaningful work atau kebermaknaan kerja bagi Gen Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gen Z memiliki kebutuhan intrinsik yang kuat untuk bekerja pada perusahaan yang nilai-nilainya sejalan dengan nilai pribadi mereka. Ketika pekerjaan tidak memberikan makna, kontribusi sosial, atau kesempatan bagi mereka untuk menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar, Gen Z cenderung merasa teralienasi dan akhirnya mempertimbangkan untuk keluar. Temuan ini menegaskan bahwa aspek emosional dan moral dalam bekerja menjadi faktor yang sangat mempengaruhi tingkat turnover intention generasi ini, berbeda dengan generasi sebelumnya yang lebih menekankan stabilitas dan keamanan pekerjaan.

Ketiga penelitian tersebut secara konsisten menunjukkan bahwa turnover intention pada Gen Z dipengaruhi oleh kombinasi faktor psikologis, emosional, dan organisasional. Faktor-faktor seperti ekspektasi karier (Aguenza & Som), keseimbangan kehidupan kerja (Putra & Rachmawati), dan kebermaknaan pekerjaan (Kim & Park) membentuk pola yang menunjukkan bahwa Gen Z memprioritaskan kualitas pengalaman kerja, bukan sekadar keberlanjutan hubungan kerja. Hal ini menjadikan tantangan dalam manajemen SDM semakin kompleks, sebab perusahaan tidak cukup hanya menawarkan kompensasi yang menarik, tetapi juga harus membangun sistem kerja yang mendukung kebutuhan generasi ini secara holistik.

Organisasi masa kini dituntut untuk merancang strategi retensi yang lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi pada pengalaman karyawan. Pendekatan tradisional berbasis kontrol dan hierarki tidak lagi efektif bagi Gen Z yang mengutamakan otonomi, kolaborasi, dan transparansi. Sebaliknya, organisasi perlu menciptakan budaya kerja yang menumbuhkan kepercayaan, memberikan kesempatan belajar berkelanjutan, memperkuat komunikasi terbuka, dan memberi ruang bagi karyawan untuk mengembangkan identitas profesional mereka. Ditambah lagi, dukungan terhadap kesejahteraan mental dan emosional menjadi faktor penting yang tidak dapat dinegosiasikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi Gen Z.

LANDASAN TEORI

Teori Turnover Intention

Turnover intention adalah konsep yang menggambarkan niat atau kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja (Mobley, 1977). Turnover intention sering dianggap sebagai prediktor langsung dari actual turnover, yaitu perilaku nyata keluar dari pekerjaan. Menurut Mobley, proses ini dipengaruhi oleh kepuasan kerja, stres kerja, peluang karier, dan faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja. Teori ini relevan untuk memahami Gen Z karena generasi ini cenderung lebih responsif terhadap ketidakpuasan kerja dibanding generasi sebelumnya. Ketika mereka menemukan ketidaksesuaian antara nilai pribadi, ekspektasi karier, dan lingkungan organisasi, niat untuk keluar meningkat, bahkan sebelum keputusan nyata diambil.

Teori Kepuasan Kerja (Job Satisfaction Theory)

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif atau negatif individu terhadap pekerjaannya (Locke, 1976). Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja mencakup kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, serta peluang pengembangan karier. Teori ini menekankan bahwa karyawan yang puas cenderung memiliki organizational commitment tinggi dan turnover intention rendah. Dalam perihal Gen Z, kepuasan kerja lebih kompleks karena tidak hanya berhubungan dengan gaji, tetapi juga dengan work-life balance, fleksibilitas, dukungan terhadap kesehatan mental, dan kesempatan untuk mengekspresikan kreativitas. Hal ini selaras dengan penelitian Putra & Rachmawati (2021) yang menekankan work-life balance sebagai faktor signifikan memengaruhi niat keluar karyawan Gen Z.

Teori Generasi dan Perbedaan Generasi (Generational Theory)

Teori generasi menjelaskan perbedaan karakteristik, nilai, dan perilaku kerja berdasarkan generasi (Strauss & Howe, 1991). Gen Z dikenal sebagai generasi digital native, kreatif, independen, dan sangat menghargai kebermaknaan pekerjaan. Mereka cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, lingkungan inklusif, serta peluang pengembangan kompetensi. Penelitian oleh Kim & Park (2022) menunjukkan bahwa Gen Z memprioritaskan pekerjaan yang meaningful, sehingga perbedaan generasi ini menjadi faktor penting dalam merancang strategi retensi yang efektif. Teori ini membantu organisasi memahami perbedaan persepsi dan motivasi kerja antar generasi, yang berimplikasi pada strategi pengelolaan SDM.

Teori Motivasi Kerja (Motivation Theory)

Beberapa teori motivasi kerja, seperti Teori Maslow tentang Hierarki Kebutuhan dan Teori Herzberg tentang Faktor Motivator dan Higienis, dapat diterapkan untuk memahami perilaku Gen Z. Menurut Maslow (1943), individu memiliki kebutuhan bertingkat, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Herzberg (1968) membedakan antara faktor motivator (pekerjaan yang menantang, prestasi, pengembangan diri) dan faktor higienis (gaji, kondisi kerja, keamanan kerja). Gen Z menempatkan motivator intrinsik, seperti makna kerja, pembelajaran berkelanjutan, dan pengakuan, sebagai faktor yang lebih penting dibanding faktor higienis. Ketika kebutuhan ini tidak terpenuhi, turnover intention meningkat, meskipun faktor higienis sudah memadai.

Teori Organisasi dan Budaya Kerja (Organizational Theory)

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan praktik yang membentuk perilaku anggota organisasi (Schein, 2010). Budaya yang adaptif, inklusif, dan komunikatif terbukti dapat meningkatkan keterikatan karyawan, khususnya Gen Z. Mereka cenderung meninggalkan organisasi yang terlalu birokratis, kurang inovatif, atau tidak memberikan ruang bagi ekspresi kreatif. Penelitian Aguenza & Som (2018) menekankan pentingnya budaya organisasi yang mendukung inovasi dan fleksibilitas untuk menekan niat keluar Gen Z. Oleh karena itu, pengembangan budaya organisasi yang responsif terhadap karakteristik generasi muda menjadi elemen strategis dalam manajemen SDM modern.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional, yang bertujuan untuk mengukur dan menganalisis hubungan antarvariabel secara objektif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena fokus penelitian adalah fenomena turnover intention pada karyawan Gen Z, yang dapat dikaji melalui data numerik dan dianalisis secara statistik. Landasan teori dari pendekatan ini mengacu pada positivisme yang menekankan bahwa realitas sosial dapat diukur secara objektif melalui observasi dan pengumpulan data empiris (Creswell, 2014). Positivisme memandang bahwa fenomena sosial, seperti perilaku keluar-masuknya karyawan, dapat dijelaskan melalui variabel yang terukur dan hubungan sebab-akibat antarvariabel.

Desain survei cross-sectional diterapkan untuk memperoleh data pada satu titik waktu, sehingga memberikan gambaran kondisi saat ini terkait perilaku Gen Z dalam organisasi. Landasan teoritis dari survei cross-sectional didukung oleh teori perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2019), yang menyatakan bahwa perilaku karyawan dipengaruhi oleh faktor internal (seperti kepuasan kerja, motivasi, nilai pribadi) dan faktor eksternal (seperti budaya organisasi dan peluang kerja). Dengan menggunakan desain ini, peneliti dapat mengidentifikasi korelasi antara kepuasan kerja, budaya organisasi, makna kerja, dan work-life balance terhadap turnover intention Gen Z secara efisien dan representatif.

Pendekatan kuantitatif ini memungkinkan pengujian hipotesis berdasarkan teori-teori yang sudah ada, termasuk Teori Turnover Mobley (1977), Teori Kepuasan Kerja Locke (1976), dan Teori Generasi Strauss & Howe (1991). Dengan landasan teori tersebut, penelitian ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga bersifat inferensial, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention dan implikasinya terhadap strategi pengelolaan SDM bagi Gen Z.

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Tahap analisis dimulai dengan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik demografi responden dan distribusi skor variabel. Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan instrumen penelitian layak digunakan. Analisis korelasi digunakan untuk melihat hubungan antarvariabel independen dengan turnover intention, sedangkan analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur pengaruh signifikan masing-masing faktor terhadap niat karyawan Gen Z untuk keluar dari organisasi. Hasil analisis ini menjadi dasar bagi interpretasi faktor-faktor dominan yang memengaruhi turnover intention dan strategi manajemen SDM yang relevan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan

Analisis Deskriptif

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	N	Mean	Std. Dev	Skor Minimum	Skor Maksimum
Turnover Intention (TI)	180	3.80	0.72	2.0	5.0
Kepuasan Kerja (JS)	180	3.45	0.68	2.0	5.0
Budaya Organisasi (OC)	180	3.50	0.65	2.0	5.0
Makna Kerja (MW)	180	3.60	0.70	2.0	5.0
Work–Life Balance (WLB)	180	3.70	0.66	2.0	5.0

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata turnover intention Gen Z cukup tinggi (mean 3,80), menandakan sebagian besar karyawan mempertimbangkan kemungkinan pindah kerja. Variabel independen seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, makna kerja, dan work–life balance berada pada skor rata-rata 3,45–3,70, menunjukkan tingkat penilaian responden terhadap faktor-faktor tersebut relatif moderat hingga tinggi.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Validitas dan Reliabilitas

Variabel	No. Indikator	Validitas (r)	Cronbach's Alpha
Turnover Intention (TI)	5	0.65 – 0.78	0.82
Kepuasan Kerja (JS)	6	0.62 – 0.80	0.84
Budaya Organisasi (OC)	5	0.60 – 0.77	0.81
Makna Kerja (MW)	4	0.63 – 0.79	0.83
Work–Life Balance (WLB)	4	0.66 – 0.81	0.85

Semua indikator menunjukkan nilai $r > 0,30$, menandakan instrumen valid. Nilai Cronbach's Alpha $> 0,8$ pada semua variabel menunjukkan instrumen reliabel dan konsisten. Dengan demikian, kuesioner layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Analisis Korelasi

Tabel 3. Hasil Analisis Korelasi

Variabel Independen	Turnover Intention (TI)	Signifikansi (p)
Kepuasan Kerja (JS)	-0.55	0.000
Budaya Organisasi (OC)	-0.48	0.000
Makna Kerja (MW)	-0.46	0.000
Work–Life Balance (WLB)	-0.60	0.000

Semua variabel independen memiliki korelasi negatif signifikan dengan turnover intention ($p < 0,01$). Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja, budaya organisasi yang positif, makna kerja, dan work–life

balance, semakin rendah niat Gen Z untuk meninggalkan organisasi. Hasil ini sesuai teori kepuasan kerja, budaya organisasi, dan motivasi intrinsik Gen Z.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel Independen	Koefisien Beta (β)	t	Sig. (p)
Kepuasan Kerja (JS)	-0.42	-5.21	0.000
Budaya Organisasi (OC)	-0.35	-4.12	0.000
Makna Kerja (MW)	-0.31	-3.89	0.000
Work–Life Balance (WLB)	-0.47	-6.05	0.000
R ²	0.65		

Hasil regresi menunjukkan semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* Gen Z. Nilai R² = 0,65 berarti 65% variasi *turnover intention* dapat dijelaskan oleh keempat variabel tersebut. *Work–life balance* memiliki pengaruh paling dominan (β = -0,47), diikuti oleh kepuasan kerja, budaya organisasi, dan makna kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa strategi retensi Gen Z harus menekankan fleksibilitas, keseimbangan hidup, serta kepuasan dan makna pekerjaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian mengenai Turnover Intention pada Gen Z: Tantangan Baru dalam Mengelola SDM menunjukkan bahwa tingkat niat berpindah kerja di kalangan karyawan Gen Z berada pada kategori tinggi. Generasi ini memiliki ekspektasi kerja yang berbeda dibanding generasi sebelumnya, terutama terkait fleksibilitas kerja, makna pekerjaan, keseimbangan hidup, dan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Hasil analisis regresi membuktikan bahwa keempat variabel yaitu kepuasan kerja, budaya organisasi, makna kerja, dan work–life balance berpengaruh signifikan dan negatif terhadap turnover intention. Artinya, semakin positif persepsi Gen Z terhadap faktor-faktor tersebut, semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Dari keempat variabel, work–life balance merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi turnover intention. Hal ini menunjukkan bahwa Gen Z sangat menekankan keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan serta mengutamakan fleksibilitas kerja. Faktor kepuasan kerja dan budaya organisasi juga terbukti memainkan peran penting, karena Gen Z lebih memilih lingkungan kerja yang suportif, kolaboratif, dan memberikan penghargaan terhadap kontribusi mereka. Makna kerja menjadi elemen signifikan karena generasi ini memiliki orientasi kuat terhadap nilai-nilai personal dan tujuan hidup, sehingga mereka lebih loyal ketika pekerjaan memberikan dampak positif bagi diri dan lingkungan sosial.

Penelitian ini menegaskan bahwa tantangan baru dalam mengelola SDM pada era dominasi Gen Z memerlukan pendekatan yang lebih adaptif, humanis, dan berbasis pengalaman kerja. Perusahaan yang tidak memahami pergeseran nilai dan ekspektasi generasi ini berpotensi mengalami tingkat turnover tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas, biaya rekrutmen, serta stabilitas organisasi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, perusahaan perlu mengembangkan strategi manajemen SDM yang lebih sesuai dengan karakteristik Gen Z. Pertama, perusahaan sebaiknya meningkatkan aspek work–life balance melalui penerapan kebijakan kerja fleksibel, seperti hybrid work, pengaturan jam kerja yang lebih dinamis, serta dukungan terhadap kesehatan mental. Gen Z menunjukkan preferensi kuat terhadap organisasi yang memberikan ruang bagi kesejahteraan holistik, sehingga strategi ini dapat secara signifikan menurunkan niat keluar.

Kedua, perusahaan perlu memperkuat kepuasan kerja melalui sistem penghargaan yang jelas, jalur karier yang transparan, dan komunikasi terbuka antara atasan dan karyawan. Gen Z menghargai feedback yang cepat dan konstruktif serta merasa lebih terikat ketika kontribusi mereka diakui. Ketiga, budaya organisasi perlu dibangun menjadi lebih inklusif, kolaboratif, dan inovatif. Lingkungan kerja yang kaku dan hierarkis berpotensi meningkatkan turnover intention, sehingga organisasi perlu membangun budaya yang memungkinkan karyawan muda berkembang, bereksperimen, dan mengekspresikan ide.

Selain itu, perusahaan perlu memberikan kesempatan yang lebih luas kepada Gen Z untuk merasakan makna dalam pekerjaan mereka. Ini dapat dilakukan melalui pelibatan dalam proyek sosial,

inovasi internal, atau peran yang memberikan dampak langsung terhadap tujuan organisasi. Arah kerja yang jelas dan bermakna dapat meningkatkan loyalitas generasi ini.

penelitian selanjutnya diharapkan memperluas sampel dengan mencakup berbagai sektor industri dan mempertimbangkan variabel tambahan seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, atau digital work engagement untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention pada generasi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahn, J., & Lee, S. (2022). Work-life balance and turnover intention among young employees: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 812–827.
- Alshammari, F. (2020). Organizational culture and employee retention in the digital era. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 45–62.
- Budianto, A., & Wicaksana, I. (2020). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention generasi milenial dan Gen Z. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 101–115.
- Darmawan, A. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif untuk Bisnis. Yogyakarta: Pustaka Ilmiah.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on employee turnover intention. *International Journal of Learning and Development*, 6(4), 127–142.
- Kim, S., & Park, J. (2022). Meaningful work and turnover intention among Generation Z: The role of intrinsic motivation. *Human Resource Development International*, 25(3), 305–322.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 129–134). Chicago: Rand McNally.
- Ng, E. S., Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (2012). *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation*. Edward Elgar Publishing.
- Putra, R., & Rachmawati, R. (2021). Work-life balance and turnover intention in Gen Z workers: Empirical evidence from emerging economies. *Jurnal Psikologi Industri*, 8(1), 53–66.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanto, E. M., & Gunawan, A. (2013). Employee retention and performance: Exploring the moderating role of organizational culture. *Journal of Management Development*, 32(9), 1090–1102.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Wakhyuni, E. (2018, October). An Empirical Investigation of the Effect of Workload and SOPs on Employees Work Morale: Emi Wakhyuni; Dian Septiana Sari. In *International Conference of ASEAN Prospective and Policy (ICAP)* (Vol. 1, No. 1, pp. 251-257).