ANALISIS PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *TASK COMPLEXITY* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* DENGAN MEDIASI *JOB SATISFACTION*: STUDI GENERASI Z DI JABODETABEK

Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen
di Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis
Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta

Disusun oleh:
I MADE ALVIANTO PUTRA PALAMBA
13220119

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA
2025

PERNYATAAN PENYERAHAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	:	I Made Alvianto Putra Palamba
NIM/NIP/NIDN	:	13220119
Program Studi	:	MAGISTER MANAJEMEN
Judul Karya Ilmiah	:	ANALISIS PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN TASK COMPLEXITY TERHADAP EMPLOYEE RETENTION DENGAN MEDIASI JOB SATISFACTION: STUDI GENERASI Z DI JABODETABEK

dengan ini menyatakan:

a. bahwa karya yang saya serahkan ini merupakan revisi terakhir yang telah disetujui pembimbing/promotor/*reviewer*.

b. bahwa karya saya dengan judul di atas adalah asli dan belum pernah diajukan oleh siapa pun untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Kristen Duta Wacana maupun di universitas/institusi lain.

c. bahwa karya saya dengan judul di atas sepenuhnya adalah hasil karya tulis saya sendiri dan bebas dari plagiasi. Karya atau pendapat pihak lain yang digunakan sebagai rujukan dalam naskah ini telah dikutip sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

d. bahwa saya bersedia bertanggung jawab dan menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku berupa pencabutan gelar akademik jika di kemudian hari didapati bahwa saya melakukan tindakan plagiasi dalam karya saya ini.

e. bahwa Universitas Kristen Duta Wacana tidak dapat diberi sanksi atau tuntutan hukum atas pelanggaran hak kekayaan intelektual atau jika terjadi pelanggaran lain dalam karya saya ini. Segala tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran dalam karya saya ini akan menjadi tanggung jawab saya pribadi, tanpa melibatkan pihak Universitas Kristen Duta Wacana.

f. menyerahkan hak bebas royalti noneksklusif kepada Universitas Kristen Duta Wacana, untuk menyimpan, melestarikan, mengalihkan dalam media/format lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), dan mengunggahnya di Repositori UKDW tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan pemilik hak cipta atas karya saya di atas, untuk kepentingan akademis dan pengembangan ilmu pengetahuan.

g. bahwa saya bertanggung jawab menyampaikan secara tertulis kepada Universitas Kristen Duta Wacana jika di kemudian hari terdapat perubahan hak cipta atas karya saya ini.

h. bahwa meskipun telah dilakukan pelestarian sebaik-baiknya, Universitas Kristen Duta Wacana tidak bertanggung jawab atas kehilangan atau kerusakan karya atau metadata selama disimpan di Repositori UKDW.

i. mengajukan agar karya saya ini: (*pilih salah satu*)

√ Dapat diakses tanpa embargo.
☐ Dapat diakses setelah 2 tahun.*
☐ Embargo permanen.*

Embargo: penutupan sementara akses karya ilmiah.
*Halaman judul, abstrak, dan daftar pustaka tetap wajib dibuka.

Alasan embargo (*bisa lebih dari satu*):

☐ dalam proses pengajuan paten.
☐ akan dipresentasikan sebagai makalah dalam seminar nasional/internasional.**
☐ akan diterbitkan dalam jurnal nasional/internasional.**
☐ telah dipresentasikan sebagai makalah dalam seminar nasional/internasional ... dan diterbitkan dalam prosiding pada bulan ... tahun ... dengan DOI/URL ... ***
☐ telah diterbitkan dalam jurnal ... dengan DOI/URL artikel ... atau vol./no. … ***
☐ berisi topik sensitif, data perusahaan/pribadi atau informasi yang membahayakan keamanan nasional.
☐ berisi materi yang mengandung hak cipta atau hak kekayaan intelektual pihak lain.
☐ terikat perjanjian kerahasiaan dengan perusahaan/organisasi lain di luar Universitas Kristen Duta Wacana selama periode tertentu.
☐ Lainnya (mohon dijelaskan)

_____
_____
_____

**Setelah diterbitkan, mohon informasikan keterangan publikasinya ke repository@staff.ukdw.ac.id.

***Tuliskan informasi kegiatan atau publikasinya dengan lengkap.

Yogyakarta, 9 Februari 2026

Mengetahui,

Dr. Heru Kristanto, M.T
NIDN 0501126601

Yang menyatakan,



I Made Alvianto Putra Palamba
NIM 13220119

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul:

ANALISIS PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *TASK COMPLEXITY* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* DENGAN MEDIASI *JOB SATISFACTION*: STUDI GENERASI Z DI JABODETABEK

telah diajukan dan dipertahankan oleh:

I MADE ALVIANTO PUTRA PALAMBA
13220119

dalam Ujian Tesis Program Studi Magister Manajemen

Fakultas Bisnis

Universitas Kristen Duta Wacana

dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen pada tanggal 30 Januari 2026

	Nama Dosen	**Tanda Tangan**
1.	Dr. Perminas Pengeran, S.E., M.Si. (Ketua Dosen Penguji)	
2.	Dr. Singgih Santoso, M.M. (Dosen Penguji)	
3.	Dr. Heru Kristanto, M.T (Dosen Pembimbing)	

Yogyakarta, 05 Februari 2026

Disahkan oleh:

Dekan	Ketua Program Studi
Dr. Perminas Pengeran, S.E., M.Si.	Dr. Singgih Santoso, M.M.

LEMBAR PERSETUJUAN

ANALISIS PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *TASK COMPLEXITY* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* DENGAN MEDIASI *JOB SATISFACTION*: STUDI GENERASI Z DI JABODETABEK

I Made Alvianto Putra Palamba

13220119

Tesis ini ditulis untuk memenuhi sebagian syarat untuk mendapatkan gelar

Magister Manajemen, Program Studi Magister Manajemen

Telah diperiksa dan disetujui,

Dosen Pembimbing

Dr. Heru Kristanto, M.T.

Mengetahui,

Ketua Program Studi

Dr. Singgih Santoso, M.M.

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Sebagai mahasiswa Universitas Kristen Duta Wacana, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama	:	I Made Alvianto Putra Palamba
NIM	:	13220119
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Bisnis
Judul karya ilmiah	:	ANALISIS PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *TASK COMPLEXITY* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* DENGAN MEDIASI *JOB SATISFACTION*: STUDI GENERASI Z DI JABODETABEK

menyatakan yang sebenarnya bahwa karya ilmiah ini sepenuhnya adalah hasil karya tulis saya sendiri dan sesuai dengan arahan dari pembimbing. Karya atau pendapat pihak lain yang digunakan sebagai rujukan dalam naskah ini telah dikutip sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini dibuat dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Apabila di kemudian hari didapati penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang diperoleh karena karya ini, serta sanksi lain sesuai ketentuan yang berlaku di Universitas Kristen Duta Wacana.

Yogyakarta, 31 Januari 2026

Yang menyatakan,



I Made Alvianto Putra Palamba
13220119

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yesus Kristus, karena berkat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Analisis Pengaruh *Employee Engagement* dan *Task Complexity* terhadap *Employee Retention* dengan Mediasi *Job Satisfaction*: Studi Generasi Z Di Jabodetabek" ini.

Penyusunan tesis ini tidak terlepas dari berbagai tantangan dan keterbatasan, baik dari segi waktu, tenaga, maupun pengetahuan. Namun demikian, berkat dukungan, bimbingan, serta doa dari berbagai pihak, tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyusunan tesis ini.

Ucapan terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada:

1. Bp. Dr. Heru Kristanto, MT selaku dosen pembimbing yang dengan sabar telah memberikan arahan, masukan, serta motivasi selama proses penelitian dan penulisan tesis ini.
2. Seluruh dosen dan staf Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan dukungan akademik selama masa studi.
3. Papa, Mama, saudara, serta seluruh keluarga terkasih, terutama yang berada di Toraja dan Bali, yang tanpa henti memberi dukungan dan doa yang tulus agar penelitian ini dapat selesai dengan baik.

4. Teman-teman komunitas *choir* yang terkasih, Voces Angelorum, Gandroeng Choir Jabodetabek, dan D'jones Choir, yang selalu mendukung dan menghibur penulis selama proses penelitian.
5. Teman-teman kantor, baik yang ada di departemen Corporate Human Capital maupun departemen lainnnya, yang selalu memberikan motivasi dan dukungan kepada penulis.
6. Teman-teman *running enthusiast*, baik yang berada di kantor maupun yang ada diluar kantor, yang secara konsisten memberikan dukungan baik melalui kebersamaan, semangat positif, maupun motivasi dalam menjaga keseimbangan fisik dan mental selama proses penyelesaian tesis ini.
7. Seluruh responden yang telah bersedia meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini, sehingga data yang diperlukan dapat diperoleh dan dianalisis secara optimal.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan penelitian ini di masa yang akan datang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia maupun bagi praktisi dan peneliti selanjutnya.

Jakarta, 26 Januari 2026

I Made Alvianto Putra Palamba
NIM: 13220119

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
LEMBAR PENGESAHAN ..... **ii**
LEMBAR PERSETUJUAN ..... **iii**
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH ..... **iv**
KATA PENGANTAR ..... **v**
DAFTAR ISI ..... **vii**
DAFTAR TABEL ..... **x**
DAFTAR GAMBAR ..... **xi**
ABSTRAK ..... **xii**
ABSTRACT ..... **xiii**
BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 10
1.3. Kontribusi Penelitian 11
1.4. Tujuan Penelitian 12
1.5. Batasan Masalah 12
BAB II KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS **13**
2.1. Generasi Z 13
2.2. *Employee Retention* 14
2.3. *Employee Engagement* 15
2.4. *Task Complexity* 17
2.5. *Job Satisfaction* 19
2.6. Hubungan *Employee Engagement* dan *Task Complexity* terhadap *Emplyee Retention* .. 20
2.7. Perumusan Hipotesis 22
2.8. Model Penelitian 24
BAB III METODE PENELITIAN **25**
3.1. Desain Penelitian 25
3.2. Populasi dan Sampel 27
3.2.1. Populasi Penelitian 27
3.2.2. Sampel Penelitian 27

3.3. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data 29
3.3.1. Jenis Data Penelitian 29
3.3.2. Metode Pengumpulan Data 29
3.4. Operasionalisasi Variabel 30
3.4.1. Variabel Bebas (Variabel Independen) 30
3.4.2. Variabel Terikat (Variabel Dependen) 33
3.4.3. Variabel Mediator (Variabel *Intervening*) 36
3.5. Metode Analisis Data 41
3.5.1. Analisis Deskriptif 41
3.5.2. Analisis *Structural Equation Modelling – Partial Least Square* (SEM-PLS) 42
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 51
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian 51
4.2 Hasil Penelitian 53
4.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Responden 53
4.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Jawaban Responden 63
4.2.3 Hasil Analisis Data Penelitian 70
4.2.4 Hasil Evaluasi Pengujian Hipotesis 83
4.3 Pembahasan 89
4.3.1 Hubungan Antara *Employee Engagement* Terhadap *Employee Retention* Generasi Z di Jabodetabek 89
4.3.2 Hubungan Antara *Task Complexity* Terhadap *Employee Retention* Generasi Z di Jabodetabek 91
4.3.3 Hubungan Antara *Job Satisfaction* Terhadap *Employee Retention* Generasi Z di Jabodetabek 94
4.3.4 Hubungan Antara *Employee Engagement* Terhadap *Job Satisfaction* Generasi Z di Jabodetabek 96
4.3.5 Hubungan Antara *Task Complexity* Terhadap *Job Satisfaction* Generasi Z di Jabodetabek 98
4.3.6 Peran Mediasi *Job Satisfaction* Pada Hubungan *Employee Engagement* Terhadap *Employee Retention* Generasi Z di Jabodetabek 100
4.3.7 Peran Mediasi *Job Satisfaction* Pada Hubungan *Task Complexity* Terhadap

Employee Retention Generasi Z di Jabodetabek 102
BAB V SIMPULAN DAN SARAN 105
5.1 Kesimpulan 105
5.2 Saran 107
5.2.1 Bagi Perusahaan 107
5.2.2 Bagi Penelitian Selanjutnya 109
5.3 Keterbatasan Penelitian **111**
DAFTAR PUSTAKA 113
LAMPIRAN 125
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian 125

DUTA WACANA

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Rangkuman Jurnal Penelitian 23
Tabel 3.1. Operasional Variabel Independen 31
Tabel 3.2. Operasional Variabel Dependen 34
Tabel 3.3. Operasional Variabel Mediator 37
Tabel 4.1. Profil Responden 53
Tabel 4.2. Deskriptif Employee Engagement 63
Tabel 4.3. Deskriptif Task Complexity 64
Tabel 4.4. Deskriptif Job Satisfaction 66
Tabel 4.5. Deskriptif Employee Retention 68
Tabel 4.6. Normalitas Data 70
Tabel 4.7. Hasil Nilai Outer Loadings 75
Tabel 4.8. Hasil Nilai Average Variance Extracted 76
Tabel 4.9. Nilai HTMT 77
Tabel 4.10. Hasil Nilai Cross Loadings 78
Tabel 4.11. Hasil Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability 80
Tabel 4.12. Hasil Nilai Koefisien Determinasi (R-Square) 81
Tabel 4.13. Hasil Nilai Relevansi Prediktif (Q^2Predict) 82
Tabel 4.14. Hasil Nilai Model Fit 82
Tabel 4.15. Hasil Pengujian Hipotesis 85

DUTA WACANA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Penelitian 24
Gambar 3.1. Tahapan Analisis SEM-PLS 43
Gambar 3.2. Tahapan Evaluasi Mediasi 50
Gambar 4.1. Hasil PLS Algorithm 74
Gambar 4.2. Hasil Bootstrapping 84

DUTA WACANA

ANALISIS PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *TASK COMPLEXITY* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* DENGAN MEDIASI *JOB SATISFACTION*: STUDI GENERASI Z DI JABODETABEK

ABSTRAK

Kecenderungan berpindah pekerjaan dalam periode waktu yang relatif singkat atau yang dikenal dengan istilah *job hopping* di kalangan Generasi Z menjadi tantangan utama bagi organisasi, khususnya di wilayah Jabodetabek. Perbedaan karakteristik dan ekspektasi kerja Generasi Z memungkinkan rendahnya *employee retention*, sehingga diperlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhinya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* dan *task complexity* terhadap *employee retention* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory survey* dan paradigma positivistik. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dari karyawan Generasi Z yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh langsung terhadap *employee retention*, demikian pula *task complexity* tidak berpengaruh langsung terhadap *employee retention*. Sebaliknya, *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Selain itu, *employee engagement* dan *task complexity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi secara signifikan hubungan antara *employee engagement* dan *employee retention* serta hubungan antara *task complexity* dan *employee retention*. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) dalam meningkatkan *employee retention* Generasi Z. Oleh karena itu, organisasi perlu memprioritaskan strategi peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan keterlibatan karyawan dan pengelolaan kompleksitas tugas yang optimal.

Kata kunci: *Employee Engagement; Task Complexity; Job Satisfaction; Employee Retention*; Generasi Z; *PLS-SEM*

ANALYSIS OF THE EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND TASK COMPLEXITY TOWARDS EMPLOYEE RETENTION WITH JOB SATISFACTION AS MEDIATOR: A STUDY OF GENERATION Z IN JABODETABEK

ABSTRACT

The tendency to change jobs within a relatively short period, commonly referred to as *job hopping*, has become a major challenge for organizations, particularly in the Jabodetabek region. Differences in the characteristics and work expectations of Generation Z may lead to lower employee retention, thereby necessitating a deeper understanding of the factors influencing it. This study aims to analyze the effects of employee engagement and task complexity towards employee retention, with job satisfaction as a mediating variable (mediator) among Generation Z employees in Jabodetabek. This research adopts a quantitative approach using an explanatory survey design and a positivist paradigm. Data were collected through an online questionnaire administered to Generation Z employees selected using purposive sampling techniques. The data were also analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to examine both direct and indirect relationships among the variables. The results indicate that employee engagement does not have a significant direct effect on employee retention, nor does task complexity have a significant direct effect on employee retention. In contrast, job satisfaction has a positive and significant effect on employee retention. Furthermore, employee engagement and task complexity have positive and significant effects on job satisfaction. The indirect effect analysis confirms that job satisfaction significantly mediates the relationship between employee engagement and employee retention, as well as the relationship between task complexity and employee retention. This study concludes that job satisfaction acts as a full mediator in enhancing employee retention among Generation Z employees. Therefore, organizations should prioritize strategies aimed at improving job satisfaction by strengthening employee engagement and optimizing task complexity.

Keywords: Employee Engagement; Task Complexity; Job Satisfaction; Employee Retention; Generation Z; PLS-SEM

DUTA WACANA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 sampai dengan 2012, kini menjadi bagian penting dari angkatan kerja di Indonesia, khususnya di Jabodetabek. Dalam konteks karier modern, Generasi Z cenderung menilai pekerjaan sebagai ruang pengembangan diri yang dinamis dan tidak selalu memandang loyalitas jangka panjang pada satu organisasi sebagai pilihan karier utama. Orientasi karier yang lebih fleksibel ini sejalan dengan konsep *protean career* yang menekankan peran nilai personal, kemandirian karier, serta kesiapan berpindah untuk mencapai tujuan profesional. (Hall, 2004) Berbeda dengan generasi sebelumnya seperti *Baby Boomers* atau Generasi X yang cenderung lebih loyal pada satu perusahaan dalam jangka panjang, Generasi Z menunjukkan kecenderungan untuk sering berpindah pekerjaan dalam waktu singkat, atau yang dikenal dengan istilah *job hopping* (Whitfield, 2023).

Fenomena *job hopping* menjadi isu strategis karena beririsan langsung dengan kemampuan organisasi mempertahankan talenta. *Employee retention* penting bukan hanya untuk menekan biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga untuk menjaga kontinuitas pengetahuan, stabilitas tim, serta produktivitas organisasi. (Allen & Bryant, 2012). Ketika pergantian karyawan tinggi, organisasi berisiko kehilangan akumulasi kompetensi yang telah terbentuk dan harus mengulangi proses adaptasi tim.

Menurut survey dari *LinkedIn Workplace Learning Report* (2023), Generasi Z memiliki tingkat turnover yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, dengan sekitar 60% mempertimbangkan untuk pindah pekerjaan dalam waktu 12 bulan. Di

Indonesia, hasil survei Jobplanet (2017) menunjukkan adanya perbedaan signifikan tingkat kesetiaan kerja antar generasi, di mana Generasi X tercatat paling loyal dengan 42,5% responden telah bekerja lebih dari lima tahun, sementara Generasi Y cenderung bertahan 2–5 tahun (45,8%), dan Generasi Z paling sering berpindah-pindah, dengan 57,3% bekerja kurang dari dua tahun. Temuan ini menggambarkan bahwa semakin muda generasinya, semakin rendah tingkat loyalitas terhadap perusahaan, seiring dengan meningkatnya orientasi terhadap pengembangan diri, fleksibilitas, dan makna kerja dibandingkan stabilitas jangka panjang.

Kecenderungan Generasi Z dalam *job hopping* didasari oleh beberapa alasan utama. Pertama, harapan terhadap lingkungan kerja yang tinggi. Studi oleh Rampen et al. (2023) mengidentifikasi bahwa Generasi Z mengharapkan lingkungan kerja yang mendukung teknologi, kesehatan mental, individualisme, kerja tim, dan keragaman. Ketidaksesuaian antara harapan ini dan realitas di tempat kerja dapat mendorong mereka untuk mencari peluang lain. Kedua, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Generasi Z menempatkan nilai yang tinggi pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mereka cenderung meninggalkan pekerjaan yang mengganggu keseimbangan diantara kedua hal tersebut, dan mencari peran yang menawarkan fleksibilitas lebih besar.

Ketiga, budaya kerja dan nilai pribadi. Generasi Z mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka. Ketika mereka merasa bahwa nilai-nilai pribadi mereka tidak sejalan dengan budaya organisasi, mereka lebih mungkin untuk berpindah pekerjaan. Keempat, pengaruh teknologi dan informasi. Menurut Bîrcă et al. (2024) sebagai generasi yang tumbuh dengan teknologi digital, Generasi Z memiliki akses mudah ke informasi tentang peluang kerja baru. Kemudahan ini memfasilitasi perilaku *job hopping* karena mereka terus

mencari posisi yang lebih sesuai dengan aspirasi mereka. Kelima, persepsi tentang loyalitas dan karir. Bîrcă et al. (2024) juga menyatakan bahwa Generasi Z memiliki pandangan yang berbeda tentang loyalitas terhadap perusahaan. Mereka lebih fokus pada pengembangan karir pribadi dan cenderung melihat perpindahan pekerjaan sebagai langkah strategis untuk mencapai tujuan profesional mereka.

Dari sisi psikologis dan organisasional, kecenderungan berpindah kerja pada pekerja muda sering terkait dengan evaluasi terhadap pengalaman kerja, terutama ketika ekspektasi individu tidak selaras dengan realitas pekerjaan dan lingkungan organisasi. Sejumlah studi menekankan bahwa kualitas supervisi, dukungan organisasi, kesempatan pengembangan, serta kebermaknaan pekerjaan menjadi penentu penting dalam membentuk kepuasan kerja dan keputusan bertahan (Bailey et al., 2019). Hal ini relevan bagi Generasi Z yang cenderung menuntut pengalaman kerja yang bermakna, berkembang cepat, serta selaras dengan nilai pribadi. (Ozkan & Solmaz, 2022).

Tingkat *turnover* Generasi Z yang cenderung tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak stabil, mengurangi rasa kebersamaan, tidak terwujudnya nilai-nilai perusahaan, serta berkurangnya komitmen terhadap tujuan perusahaan. Seperti yang kita ketahui, Generasi Z, yang mulai mendominasi pasar kerja, cenderung mencari fleksibilitas, pertumbuhan pribadi, dan tujuan dalam pekerjaan mereka. Jika organisasi tidak mampu memenuhi kebutuhan ini, risiko kehilangan talenta muda yang potensial akan semakin tinggi. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan *employee retention* (retensi karyawan) menjadi sangat penting, terutama dalam konteks persaingan bisnis yang semakin ketat dan dinamika pasar kerja yang terus berubah. *Employee retention* merujuk pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan mereka dalam jangka panjang (Allen &

Bryant, 2012). Ini melibatkan upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, memuaskan, dan mendukung karyawan sehingga mereka memilih untuk tetap setia kepada perusahaan.

Pentingnya *employee retention* tidak hanya terletak pada pengurangan biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga dalam mempertahankan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang telah memahami budaya, proses, dan sistem organisasi yang sudah ada. Selain itu, retensi yang tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan pembangunan budaya organisasi yang kuat, yang pada akhirnya mendorong keberlanjutan organisasi. Namun, tingginya tingkat turnover karyawan, terutama di kalangan Generasi Z, dapat menimbulkan konsekuensi negatif yang signifikan bagi organisasi, salah satunya mengenai biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

Menurut *Society for Human Resource Management* (SHRM), biaya rata-rata untuk merekrut seorang karyawan baru dapat mencapai 6-9 bulan gaji karyawan tersebut. Selain itu, hilangnya produktivitas selama masa transisi dan penurunan moral tim akibat tingginya turnover dapat mengganggu dinamika kerja dan kohesivitas tim. Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu mengadopsi strategi retensi yang sesuai dengan nilai-nilai dan kebutuhan Generasi Z (Cascio, 2019). Menurut Bersin (2018), salah satu strategi yang efektif adalah menyediakan peluang pengembangan karir, seperti program pelatihan, mentorship, dan jalur karir yang jelas.

Generasi Z sangat menghargai kesempatan untuk belajar dan berkembang, sehingga organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan ini akan lebih berhasil dalam mempertahankan karyawan mereka. Selain itu, menawarkan fleksibilitas dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga menjadi faktor penting.

Lingkungan kerja yang inklusif dan beragam juga menjadi prioritas bagi Generasi Z. Selain itu, kompensasi dan tunjangan yang kompetitif tetap menjadi faktor penting, meskipun Generasi Z tidak hanya termotivasi oleh uang. Paket kompensasi dan tunjangan yang adil, manfaat kesehatan, cuti berbayar, dan insentif non-finansial seperti pengakuan dan penghargaan dapat meningkatkan keterikatan karyawan (WorldatWork, 2019). Terakhir, menurut Schein (2017), membangun budaya organisasi yang kuat merupakan kunci untuk meningkatkan retensi karyawan. Budaya yang positif, misi dan nilai perusahaan yang jelas, serta komunikasi terbuka dan transparan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kohesif dan kolaboratif. Dengan memahami kebutuhan dan nilai-nilai Generasi Z, serta menerapkan strategi retensi yang efektif, organisasi dapat mengurangi tingkat turnover, meningkatkan kepuasan karyawan, dan pada akhirnya mencapai tujuan bisnis mereka.

Dalam upaya meningkatkan *employee retention*, dua faktor kunci yang perlu diperhatikan adalah *employee engagement* (keterlibatan karyawan) dan *task complexity* (kompleksitas tugas). *Employee engagement* merujuk pada tingkat keterlibatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Karyawan yang terlibat secara aktif cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi (Saks, 2006). Penelitian oleh Gallup (2023) menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi mengalami penurunan *turnover* hingga 59% dibandingkan dengan organisasi yang memiliki tingkat keterlibatan rendah. Selain itu, karyawan yang terlibat secara aktif 41% lebih kecil kemungkinannya untuk mencari pekerjaan baru. Studi dari Aon Hewitt (2017) juga menemukan bahwa perusahaan dengan tingkat *employee engagement* tinggi memiliki tingkat retensi karyawan 14% lebih tinggi daripada perusahaan dengan tingkat keterlibatan rendah. Studi ini juga

menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat cenderung merekomendasikan perusahaan mereka sebagai tempat kerja yang baik, yang dapat menarik talenta baru dan mempertahankan talenta yang ada. Contoh nyata dari pentingnya *employee engagement* dapat dilihat dalam studi kasus Google, perusahaan yang dikenal memiliki tingkat keterlibatan karyawan tertinggi di dunia. Google menerapkan berbagai program untuk meningkatkan *engagement* karyawan, seperti menyediakan lingkungan kerja yang fleksibel dan inovatif, menawarkan peluang pengembangan karir dan pelatihan, serta mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Hasilnya, Google memiliki tingkat retensi karyawan yang sangat tinggi, dengan banyak karyawan yang tetap setia kepada perusahaan selama bertahun-tahun (Bock, 2015). Hal lain yang membuat *employee engagement* penting terutama bagi Generasi Z adalah membantu mengurangi tekanan dan *burnout*, yang merupakan faktor penting bagi Generasi Z yang sangat menghargai kesejahteraan mental dan fisik. Karyawan yang terlibat secara aktif juga lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka, yang tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga memperkuat keinginan mereka untuk tetap berada di perusahaan (Harter et al. 2002).

Di sisi lain, *task complexity* atau kompleksitas tugas merujuk pada tingkat kesulitan, keragaman, dan ketidakpastian yang terkait dengan suatu tugas. *Task complexity* memiliki peran ganda dalam memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Tugas yang terlalu sederhana dapat menyebabkan kebosanan dan kurangnya motivasi, yang pada akhirnya mengurangi kinerja dan kepuasan kerja. Sebaliknya, tugas yang terlalu kompleks dapat menyebabkan stres, kecemasan, dan frustrasi, terutama jika karyawan tidak memiliki keterampilan atau sumber daya yang cukup untuk menyelesaikannya. Namun, tugas

dengan tingkat kompleksitas yang optimal dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja, karena karyawan merasa tertantang tetapi masih mampu menyelesaikan tugas tersebut (Campbell, 1988; Hackman & Oldham, 1976).

Job satisfaction (kepuasan kerja) memainkan peran krusial sebagai mediator dalam hubungan antara *employee engagement, task complexity, dan employee retention*. Menurut Robbins & Judge (2019), *job satisfaction* atau kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka, mencakup aspek-aspek seperti kepuasan terhadap tunjangan & gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan pengembangan karier. Locke (1976) menambahkan bahwa *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pengalaman kerja seseorang.

Employee engagement yang tinggi tetap menjadi faktor kunci dalam meningkatkan *job satisfaction*, dimana karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan psikologis cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki intensi untuk keluar yang lebih rendah (Bailey et al., 2019). Penelitian oleh Memon et al. (2021) juga mengonfirmasi bahwa *employee engagement* secara positif dan signifikan memengaruhi *job satisfaction*, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan *employee retention*. Temuan ini sangat relevan bagi Generasi Z, yang dalam studi terbaru oleh Ozkan & Solmaz (2022) ditemukan lebih termotivasi oleh pekerjaan yang memiliki makna, nilai, dan kesempatan untuk memberikan kontribusi yang berdampak.

Di sisi lain, *task complexity* yang optimal (disesuaikan dengan kemampuan individu dan tidak menyebabkan kelebihan beban) terus diakui sebagai pendorong *job satisfaction*. Karyawan yang menghadapi tingkat kompleksitas tugas yang sesuai melaporkan tingkat

keterlibatan dan motivasi intrinsik yang lebih tinggi, yang mengurangi niat untuk berhenti (Grote & Guest, 2020). Sebuah meta-analisis oleh Lee (2023) memperkuat temuan ini, menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara *task complexity* dan *job satisfaction*, yang kemudian menjadi mediator penting untuk retensi. Bagi Generasi Z, yang karakteristiknya menyukai dinamika, tantangan kognitif, dan peluang pengembangan diri yang cepat (Schroth, 2019), mendesain tugas dengan kompleksitas yang sesuai dapat menjadi strategi efektif untuk mempertahankan mereka.

Saat ini, terdapat studi yang memberikan gambaran mengenai peran mediasi *job satisfaction* dalam hubungan antara faktor-faktor pekerjaan dan *employee retention*. Penelitian oleh He et al. (2022) mengonfirmasi bahwa *job satisfaction* berfungsi sebagai mekanisme psikologis kunci yang memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan (seperti tantangan dan otonomi) dan niat untuk keluar. Temuan serupa dilaporkan oleh Park & Lee (2023), yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* merupakan jalur kritis melalui *employee engagement* yang memberikan dampak pada komitmen organisasional dan retensi karyawan. Namun, pemahaman tentang peran mediasi *job satisfaction* ini, khususnya bagi Generasi Z, masih merupakan area yang relatif baru dan memerlukan pengembangan lebih lanjut. Sebagian besar penelitian masih bersifat umum dan belum sepenuhnya menangkap dinamika unik dari generasi terbaru di dunia kerja ini.

Untuk meningkatkan *employee retention*, terutama bagi Generasi Z di Jabodetabek, organisasi perlu mengadopsi strategi yang efektif. Pertama, meningkatkan *employee engagement* melalui program pengembangan, komunikasi terbuka, dan pengakuan atas kontribusi karyawan. Kedua, mengelola *task complexity* dengan menyesuaikan tingkat kesulitan tugas dengan kemampuan dan minat karyawan. Ketiga, memastikan *job*

satisfaction dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, fleksibel, dan mendukung pengembangan karier. Dengan memahami mekanisme ini, organisasi dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan retensi karyawan, terutama bagi Generasi Z.

Untuk menjelaskan mekanisme yang lebih spesifik, penelitian ini menempatkan *employee engagement* dan *task complexity* sebagai faktor yang berpotensi membentuk *employee retention* melalui peran *job satisfaction*. *Employee engagement* adalah keterikatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya yang tercermin melalui antusiasme, dedikasi, dan keterhanyutan dalam bekerja (Saks, 2006). Sejumlah bukti empiris menunjukkan bahwa *employee engagement* berkorelasi dengan hasil positif di tempat kerja, termasuk meningkatnya kepuasan dan menurunnya kecenderungan keluar. (Bailey et al., 2019).

Selain itu, *task complexity* dipahami sebagai tingkat kesulitan, keragaman, dan tuntutan pemrosesan informasi dalam pekerjaan. Kompleksitas tugas dapat bersifat ganda. Pada kondisi tertentu ia menjadi tantangan yang memperkaya pengalaman kerja, tetapi pada kondisi lain dapat menjadi beban jika tidak didukung sumber daya yang memadai. Kerangka *job demands resources* menjelaskan bahwa tuntutan kerja dan sumber daya kerja berinteraksi membentuk motivasi, keterikatan, dan kesejahteraan karyawan (Bakker & Demerouti, 2017). Ketika tuntutan meningkat tanpa dukungan, sumber daya psikologis dapat terkuras sehingga mendorong stres dan niat keluar, sejalan dengan *conservation of resources theory* (Hobfoll et al., 2018).

Selanjutnya, *job satisfaction* merupakan evaluasi menyeluruh yang mencerminkan perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk aspek kompensasi,

supervisi, hubungan sosial, kondisi kerja, dan kesempatan pengembangan (Robbins & Judge, 2019). *Employee engagement* berkontribusi pada *job satisfaction* dan pada akhirnya memengaruhi kecenderungan bertahan (Bailey et al., 2019; Memon et al., 2021). Pada sisi lain, kompleksitas tugas yang dikelola secara tepat juga dapat meningkatkan *job satisfaction* melalui rasa pencapaian, tantangan yang bermakna, dan motivasi intrinsik (Grote & Guest, 2020).

Dengan demikian, penelitian ini menguji model yang menempatkan *job satisfaction* sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana *employee engagement* dan *task complexity* berhubungan dengan *employee retention*. Studi sebelumnya menguatkan bahwa *job satisfaction* sering menjadi jalur kritis dalam menjembatani karakteristik pekerjaan dan keputusan bertahan, namun kajian yang menangkap dinamika tersebut pada konteks Generasi Z di Jabodetabek masih perlu diperdalam (He et al., 2022; Park & Lee, 2023).

1.2. Rumusan Masalah

Generasi Z telah memasuki dunia kerja dengan karakteristik dan ekspektasi yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka dikenal sebagai generasi yang dinamis, melek teknologi, dan memiliki keinginan kuat untuk mencari makna serta nilai dalam pekerjaan mereka. Namun, fenomena *job hopping* menjadi salah satu tantangan utama dalam mempertahankan karyawan Generasi Z di Indonesia, khususnya di wilayah Jabodetabek. *Job hopping* ini sering kali dikaitkan dengan rendahnya tingkat retensi karyawan, yang menjadi perhatian serius bagi organisasi. Dari permasalahan tersebut, dirumuskan pertanyaan sebagai berikut:

1) Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Retention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia, khususnya Jabodetabek?
2) Bagaimana pengaruh *Task Complexity* terhadap *Employee Retention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia, khususnya Jabodetabek?
3) Bagaimana pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Retention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia, khususnya Jabodetabek?
4) Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Indonesia, khususnya Jabodetabek?
5) Bagaimana pengaruh *Task Complexity* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Indonesia, khususnya Jabodetabek?
6) Bagaimana peran *Job Satisfaction* terhadap hubungan *Employee Engagement* dan *Employee Retention?*
7) Bagaimana peran *Job Satisfaction* terhadap hubungan *Task Complexity* dan *Employee Retention?*

1.3. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini sangat diharapkan dapat berkontribusi pada:

1) **Kontribusi Akademik**: Penelitian ini dapat mengisi kesenjangan penelitian terkait bagaimana *engagement*, *satisfaction*, dan *task complexity* memengaruhi *retention* karyawan Generasi Z di Indonesia, khususnya Jabodetabek.
2) **Kontribusi Praktis**: Memberikan rekomendasi berbasis bukti kepada manajemen perusahaan untuk menciptakan kebijakan yang meningkatkan retensi karyawan melalui:
    - Peningkatan *employee engagement*
    - Pemenuhan *job satisfaction*, dan
    - Pengelolaan tugas dengan tingkat kompleksitas *(task complexity)* yang tepat.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan:

1) Untuk menguji pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Retention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia, khususnya Jabodetabek.
2) Untuk menguji pengaruh *Task Complexity* terhadap *Employee Retention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia, khususnya Jabodetabek.
3) Untuk menguji pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Retention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia, khususnya Jabodetabek.
4) Untuk menguji pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Indonesia, khususnya Jabodetabek.
5) Untuk menguji *Task Complexity* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Indonesia, khususnya Jabodetabek.
6) Untuk menguji peran *Job Satisfaction* terhadap hubungan *Employee Engagement* dan *Employee Retention.*
7) Untuk menguji peran *Job Satisfaction* terhadap hubungan *Task Complexity* dan *Employee Retention?*

1.5. Batasan Masalah

1) Variable independent: *Employee Engagement, Task Complexity,* dan *Job Satisfaction*
2) Variable dependent: *Employee Retention.*
3) Waktu penelitian: Oktober – Desember 2025.
4) Tempat penelitian: Wilayah Jabodetabek, Indonesia.
5) Objek penelitian: Generazi Z yang sudah bekerja di wilayah Jabodetabek.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data terhadap karyawan Generasi Z di wilayah Jabodetabek, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. *Employee engagement* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee retention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek, dengan koefisien jalur sebesar 0.020, nilai t statistik 0.609, dan p value 0.543 yang lebih besar dari 0.05. Artinya, tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi belum cukup menjadi alasan utama bagi Generasi Z untuk memutuskan bertahan di organisasi jika tidak disertai faktor lain yang lebih langsung dirasakan, terutama kepuasan terhadap pengalaman kerja secara keseluruhan.
2. *Task complexity* juga tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *employee retention*, dengan koefisien yang sangat kecil yaitu 0.006, t statistik 0.134, dan p value 0.894. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kompleksitas tugas, baik tinggi maupun rendah, tidak secara langsung mendorong keputusan karyawan Generasi Z untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan, selama faktor lain seperti kepuasan kerja dan dukungan organisasi belum terpenuhi secara memadai.
3. *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif yang sangat kuat dan signifikan terhadap *employee retention*, dengan koefisien jalur sebesar 0.905, t statistik 19.460, dan p value 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa sekitar 90.5 persen variasi *employee retention* dapat dijelaskan oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dialami karyawan Generasi Z, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk bertahan di perusahaan tempat mereka bekerja.

4. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dengan koefisien jalur 0.374, t statistik 5.274, dan p value 0.000. Artinya, semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Temuan ini sejalan dengan analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa responden merasa antusias terhadap pekerjaan dan merasakan inspirasi dari pekerjaan yang dilakukan, meskipun aspek energi fisik dan vitalitas kerja masih perlu diperkuat.
5. *Task complexity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dengan koefisien jalur 0.477, t statistik 6.622, dan p value 0.000. Tugas yang lebih menantang, bervariasi, dan membutuhkan pemahaman berbagai prosedur serta standar kerja terbukti meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Hal ini konsisten dengan hasil deskriptif yang menunjukkan bahwa responden menyadari pentingnya memahami prosedur kerja dan merasa terbiasa bekerja dalam sistem yang terstruktur, meskipun pemanfaatan referensi formal seperti buku profesional dan manual kerja masih belum optimal.
6. *Job satisfaction* terbukti memediasi hubungan antara *employee engagement* dan *employee retention*. Pengaruh tidak langsung sebesar 0.339 dengan t statistik 5.079 dan p value 0.000 menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kecenderungan mereka untuk bertahan apabila keterlibatan tersebut diikuti dengan meningkatnya kepuasan kerja. Dengan kata lain, *employee engagement* baru akan berdampak signifikan pada retensi ketika berhasil diterjemahkan menjadi pengalaman kerja yang memuaskan bagi karyawan Generasi Z.
7. *Job satisfaction* juga memediasi hubungan antara *task complexity* dan *employee retention*. Pengaruh tidak langsung sebesar 0.431, t statistik 6.334, dan p value 0.000 menunjukkan

bahwa kompleksitas tugas yang tepat dapat meningkatkan retensi karyawan apabila kompleksitas tersebut dirasakan sebagai tantangan yang bermakna dan pada akhirnya menumbuhkan kepuasan kerja. Dengan demikian, *task complexity* tidak mempengaruhi retensi secara langsung, tetapi melalui peran kunci *job satisfaction* sebagai jembatan utama dalam keputusan karyawan *Generasi Z* untuk tetap bertahan di perusahaan.

5.2 Saran

5.2.1 Bagi Perusahaan

Pertama, hasil penelitian menegaskan bahwa *job satisfaction* merupakan faktor paling menentukan dalam meningkatkan *employee retention* pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek. Oleh karena itu, perusahaan perlu memprioritaskan strategi peningkatan kepuasan kerja melalui perbaikan sistem kompensasi, jaminan keadilan dalam gaji dan tunjangan, serta transparansi kebijakan penghargaan dan promosi. Temuan deskriptif menunjukkan bahwa persepsi kesepadanan gaji dengan beban kerja dan keadilan dalam pemberian bonus masih relatif lebih rendah dibandingkan indikator lain, sehingga evaluasi struktur kompensasi dan insentif menjadi agenda strategis yang perlu dipertimbangkan manajemen.

Kedua, *employee engagement* tetap perlu dikelola secara serius, meskipun tidak berpengaruh langsung terhadap *employee retention*. Perusahaan dapat memperkuat keterlibatan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang memberi ruang partisipasi, umpan balik dua arah, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Mengingat karyawan Generasi Z dalam penelitian ini menunjukkan tingkat antusiasme dan rasa bangga yang relatif tinggi terhadap pekerjaan, perusahaan dapat mengoptimalkan hal tersebut melalui penugasan berbasis proyek, pemberian otonomi yang terukur, dan pengakuan terhadap kontribusi individu maupun tim sehingga *employee engagement*

dapat secara konsisten mendorong peningkatan *job satisfaction*.

Ketiga, pengelolaan *task complexity* perlu diarahkan pada penciptaan tugas yang menantang namun tetap terstruktur dan didukung sumber daya yang memadai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompleksitas tugas yang tinggi justru berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, selama karyawan memiliki pemahaman yang jelas terhadap prosedur, standar kerja, dan dukungan referensi yang sesuai. Perusahaan dapat menyusun desain pekerjaan yang progresif dengan tingkat kesulitan bertahap, menyediakan pelatihan teknis maupun *soft skill*, serta mengintegrasikan panduan kerja digital yang mudah diakses sehingga karyawan Generasi Z merasa tertantang, belajar hal baru, dan pada saat yang sama tetap merasa aman dalam menjalankan tugas.

Keempat, hasil deskriptif pada variabel *employee retention* menunjukkan bahwa dukungan atasan, fleksibilitas waktu kerja, dan kesempatan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dipersepsikan cukup baik oleh responden. Kondisi ini perlu dijaga dan diperkuat melalui pengembangan kapasitas pemimpin lini dalam memberikan *coaching*, *mentoring*, serta komunikasi yang empatik. Mengingat karakteristik Generasi Z yang sangat memperhatikan keseimbangan hidup, fleksibilitas, dan makna pekerjaan, kebijakan seperti pengaturan jam kerja yang adaptif, opsi kerja hibrida bila memungkinkan, serta program pengembangan karier yang jelas akan semakin memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Kelima, perusahaan disarankan untuk menggunakan hasil penelitian ini sebagai dasar penyusunan kebijakan sumber daya manusia yang lebih berorientasi pada data. Pengukuran rutin terhadap *employee engagement*, *task complexity*, *job satisfaction*, dan *employee retention* dapat dilakukan secara berkala melalui survei internal. Data tersebut kemudian dapat dianalisis untuk mengidentifikasi area risiko retensi, unit kerja dengan

tingkat kepuasan rendah, maupun kelompok karyawan yang berpotensi tinggi melakukan perpindahan kerja. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat merancang intervensi yang lebih tepat sasaran bagi karyawan Generasi Z dan mengurangi risiko *job hopping* yang berlebihan.

5.2.2 Bagi Penelitian Selanjutnya

Pertama, penelitian selanjutnya dapat memperluas konteks dengan melibatkan wilayah di luar Jabodetabek atau membandingkan Generasi Z dengan generasi lain seperti Generasi Y atau Generasi X. Perbandingan lintas wilayah dan lintas generasi akan memberikan gambaran yang lebih kaya mengenai perbedaan pola *employee engagement*, *task complexity*, *job satisfaction*, dan *employee retention* dalam konteks budaya dan dinamika pasar kerja yang berbeda di Indonesia.

Kedua, model penelitian ini masih berfokus pada tiga konstruk utama, yaitu *employee engagement*, *task complexity*, dan *job satisfaction* sebagai prediktor *employee retention*. Penelitian mendatang dapat menambahkan konstruk lain seperti *perceived organizational support*, *organizational commitment*, *psychological contract*, *work life balance*, atau gaya kepemimpinan untuk menjelaskan proporsi variasi *employee retention* yang belum tercakup dalam penelitian ini. Penambahan variabel tersebut berpotensi memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor pendorong retensi karyawan Generasi Z.

Ketiga, desain penelitian ini bersifat potong lintang sehingga belum mampu menangkap dinamika retensi dari waktu ke waktu. Penelitian berikutnya disarankan menggunakan desain longitudinal agar dapat memantau perubahan *employee engagement*, *task complexity*, dan *job satisfaction* serta dampaknya terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau berpindah kerja dalam jangka menengah maupun panjang.

Pendekatan ini akan sangat relevan mengingat fenomena *job hopping* pada Generasi Z cenderung terjadi dalam horizon waktu yang relatif singkat.

Keempat, penelitian selanjutnya juga dapat mengintegrasikan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam atau diskusi kelompok terarah dengan karyawan Generasi Z untuk menggali lebih jauh pengalaman subjektif mereka terkait kompleksitas tugas, makna keterlibatan, dan faktor yang benar benar mempengaruhi keputusan untuk bertahan di organisasi. Hasil kualitatif tersebut dapat memperkaya temuan kuantitatif dan membantu perumusan rekomendasi kebijakan yang lebih kontekstual serta selaras dengan nilai dan ekspektasi Generasi Z di dunia kerja.

Kelima, penelitian selanjutnya disarankan mempertimbangkan penerapan teknik *multi stage random sampling* sebagai bentuk *probability sampling* untuk meningkatkan keterwakilan sampel dan memperkuat generalisasi temuan. Dalam konteks Jabodetabek, tahap pertama dapat dilakukan melalui *cluster sampling* dengan menetapkan klaster berdasarkan wilayah kerja, misalnya Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi, kemudian memilih klaster secara acak sesuai kebutuhan jumlah sampel. Tahap kedua dapat dilakukan dengan memilih sektor industri atau perusahaan secara acak pada setiap klaster wilayah yang terpilih agar karakter organisasi lebih beragam dan tidak terpusat pada industri tertentu. Tahap ketiga dapat dilakukan dengan memilih karyawan Generasi Z secara acak dari daftar karyawan atau unit kerja pada perusahaan yang terpilih, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang lebih setara untuk menjadi responden. Pendekatan bertahap ini membantu penelitian menjangkau variasi konteks kerja secara lebih merata, mengurangi potensi bias responden yang hanya berasal dari kanal digital tertentu, serta meningkatkan kekuatan inferensi dan validitas eksternal hasil penelitian.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil serta dalam menyusun penelitian lanjutan, yaitu:

1. Penelitian menggunakan rancangan kuantitatif dengan pendekatan *survei cross sectional*, di mana data dikumpulkan satu kali periode. Konsekuensinya, penelitian ini hanya menangkap kondisi *employee engagement, task complexity, job satisfaction*, dan *employee retention* pada satu titik waktu sehingga belum mampu menggambarkan dinamika perubahan dari waktu ke waktu ataupun memastikan hubungan sebab akibat secara lebih kuat.
2. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan responden karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Jabodetabek dan mengisi kuesioner secara daring. Pendekatan ini memudahkan peneliti menjangkau responden sesuai kriteria, tetapi membatasi tingkat keterwakilan terhadap seluruh populasi Generasi Z pekerja di Indonesia. Pekerja yang tidak aktif di media digital atau yang berada di luar wilayah Jabodetabek berpotensi tidak terjaring, sehingga generalisasi temuan ke konteks geografis atau demografis lain perlu dilakukan dengan kehati-hatian.
3. Seluruh variabel penelitian diukur menggunakan instrumen *self report* berbasis skala *Likert* dalam satu kuesioner yang sama. Kondisi ini membuka peluang munculnya bias persepsi responden, bias keinginan sosial, serta *common method bias* karena data *employee engagement, task complexity*, *job satisfaction*, dan *employee retention* berasal dari sumber yang sama dan waktu pengukuran yang sama. Selain itu, konstruk *employee retention* direpresentasikan melalui persepsi dan niat bertahan, belum dikonfirmasi dengan data objektif seperti catatan *turnover* dari perusahaan.
4. Meskipun model struktural mampu menjelaskan proporsi variasi yang cukup besar pada *job satisfaction* dan *employee retention,* masih terdapat bagian variasi yang dipengaruhi

oleh faktor lain di luar model. Variabel penting seperti gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, budaya kerja, *work life balance*, maupun kondisi pasar kerja eksternal belum dimasukkan dalam kerangka analisis. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum sepenuhnya menangkap kompleksitas faktor yang memengaruhi retensi karyawan Generasi Z.

5. Penelitian ini juga menggunakan sejumlah data pendukung pada bagian latar belakang yang bersumber dari laporan institusi, ringkasan survei platform, laporan organisasi, serta publikasi daring. Walaupun sumber sumber tersebut membantu menggambarkan konteks fenomena ketenagakerjaan Generasi Z secara aktual dan memperkuat urgensi penelitian, sumber non jurnal memiliki keterbatasan karena metode pengumpulan data, teknik sampling, dan cakupan responden tidak selalu dijelaskan secara rinci serta tidak selalu melalui proses penelaahan ilmiah *peer reviewed* seperti pada artikel jurnal. Oleh karena itu, informasi kontekstual yang berasal dari laporan dan publikasi daring dalam latar belakang perlu dipahami sebagai data pendukung, bukan sebagai bukti empiris utama, dan tidak dapat disetarakan dengan hasil pengujian kuantitatif yang diperoleh dari data kuesioner pada penelitian ini.

Menyadari keterbatasan-keterbatasan tersebut, hasil penelitian ini tetap memberikan kontribusi awal yang penting mengenai peran *employee engagement, task complexity*, dan *job satisfaction* dalam membentuk *employee retention* pada Generasi Z di Jabodetabek, sekaligus menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya dengan rancangan dan cakupan yang lebih luas.

DUTA WACANA

DAFTAR PUSTAKA

Al-Kahtani, N. S., Al-Duhaim, T., & Banjar, H. (2022). The Mediating Role Of Job Satisfaction In The Relationship Between Employee Engagement And Employee Retention. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 1455–1467.

Allen, D. G., & Bryant, P. C. (2012). Managing employee retention: Evidence-based strategies. *Business Horizons, 55*(6), 601-609

Andriani, R., & Putra, W. B. T. S. (2019). The Intersection of Marketing and Human Resource Disciplines: Employer Brand Equity as a Mediator in Recruitment Process. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, *4*(12), 465–475. www.ijisrt.com

Aon Hewitt. (2017). *2017 trends in global employee engagement: Global anxiety erodes employee engagement gains*. Aon Hewitt.

Ashari, D. R. W., Gulo, N., Hadikusumo, R., Dewi, M., Chakim, M., Noerhatini, P., Zati, R., Milzam, M., Musdalifah, M., Martha, D., Maulidizen, A., Satyadharma, M., Haris, A., Radiansyah, A., Gunawan, M., Waskita, G., Fortuna, P., Ruhliandini, P., & Pustaka, S. (2025). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*.

Avkiran, N. K., & Ringle, C. M. (2018). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Recent Advances in Banking and Finance. In *Springer*.

Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik Penduduk DKI Jakarta 2024*. Diakses pada 18 Desember 2025.https://jakarta.bps.go.id/id/publication/2024/02/28/baae7b80d16101c7bef30cc0/provinsi-dki-jakarta-dalam-angka-2024.html

Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2019). The Roles Of Employee Job Satisfaction And Organizational Commitment In The Relationship Between Employee Engagement And Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Studies, 9*(2), 1-20.

Bakker, A. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International. ahead-of-print*. 10.1108/CDI-08-2021-0213.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Baron, R. M., & Kenney, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *35*(3), 315–318. https://doi.org/10.1007/BF02512353

Bentler, P. M., & Huang, W. (2014). On Components, Latent Variables, PLS and Simple Methods: Reactions to Rigdon's Rethinking of PLS. *Long Range Planning, 47*(3), 138–145. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.12.004

Bersin, J. (2018). Changing the organization: Change management and organizational transformation. *Deloitte Insights*. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/humancapital-trends/2018/change-management-organizational-transformation.html

Birca, A., Luminita, C., & Sandu, C. (2024). *Determinants of Organisations' Decisions Regarding Investments in Human Resource Development*. 10.1007/978-3-031-47925-0_6.

Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry, 34*, 193-206. http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x

Bock, L. (2015). *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Twelve.

Campbell, J. (1988). *Joseph Campbell And The Power Of Myth*. Interviews by Bill Moyers. New York: Doubleday & Co.

Cascio, W. F. (2019). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (11th ed., pp. 340-345). New York: McGraw Hill Education.

Chae, S., Seo, Y., & Lee, K. C. (2015). Effects of task complexity on individual creativity through knowledge interaction: A comparison of temporary and permanent teams. *Computers in Human Behavior*, *42*, 138-148.

Chaurasia, S. S. (2021). *Employee Engagement in Contemporary Organizations*. IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6430-1

Chen, X., & Hwang, Y. (2020). An empirical examination of the impact of task complexity on computer self-efficacy. *Information & Management*, *57*(5), 103241.

Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (pp. 655–690). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29

Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals, 11*(1), 479–516. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099

Das, K., Wibowo, P., Chui, M., Agarwal, V., & Lath, V. (2019). *Automation and the future of work in Indonesia: Jobs lost, jobs gained, jobs changed*. McKinsey & Company.

Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, *39*(2), 297–316. https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Fahmi, M., Kostini, N., & Putra, W. B. T. S. (2022). Exploring hybrid learning readiness and acceptance model using the extended TAM 3 and TPB approach: An empirical analysis. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478), 11*, 321–334. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i8.2144

Fahmi, M., Novel, N., & Putra, W. B. T. S. (2022). The impact of vocational perception on entrepreneurial intention: An empirical analysis of the logistics business study program at Padjadjaran University. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 11*, 276–289. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i8.2193

Gallup. (2023). *Connecting with Gen Z: Strengths, purpose in the future workforce*. Diakses pada 18 Desember 2025. Gallup. https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/473642/connecting-with-gen-z-strengths- purpose-future-workforce.aspx

Garton, E. (2021). Employee Burnout Is a Problem with the Company, Not the Person. Harvard Business Review. https://hbr.org/2017/04/employee-burnout-is-a-problem-with-the-company-not-the-person

Grote, G., & Guest, D. (2020). The Case For Reinvigorating Quality Of Working Life Research. *Human Relations, 73*(7), 920-941.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

DUTA WACANA

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hakami, A. R. (2025). Do gender, task complexity, and prior knowledge predict academic achievement?. *Acta Psychologica*, *260*, 105587.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.

He, Y., Chen, X., & Liu, Y. (2022). The relationship between job characteristics and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, *13*, 947265.

Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics, 28*(2), 565–580. https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1

Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and

Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods, 17*(2), 182–209. https://doi.org/10.1177/1094428114526928

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Pub. Co.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 103–128.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, *3*(4), 424–453. https://doi.org/10.1037//1082-989x.3.4.424

Hussein, A. S. (2015). Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares dengan SmartPLS 3.0. *Universitas Brawijaya*, *1*, 1–19. https://doi.org/10.1023/A:1023202519395

IDN Research Institute. (2024). *Indonesia Gen Z report 2024: Understanding and uncovering the behavior, challenges, and opportunities*. IDN Media.

Jeve, Y., Oppenheimer, C., & Konje, J. (2015). Employee Engagement within the NHS: A Cross-Sectional Study. *International Journal Of Health Policy And Management. 4*. 85-90. 10.15171/ijhpm.2015.12.

Jobplanet. (2017). *Tingkat kesetiaan karyawan dari berbagai generasi di dunia kerja*. Jobplanet Blog. https://blog.id.jobplanet.com/tingkat-kesetiaan-karyawan-dari-berbagai-generasi-di-dunia-kerja/

Karolina, N., & Saryatmo, M. A. (2024). Employee engagement, work life balance, dan turnover intention pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek: Peran mediasi job satisfaction. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, *8*(2), 306–320. https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i2.29657

Kasmo, A. B. P., Sukardiman, D. F., & Putra, W. B. T. S. (2018). *Social Media Health Campaign: An Investigation of Factors Affecting Facebook User's Attitude and Health Behavioral Intention Among Indonesian Cultures*. https://www.researchgate.net/publication/335137380

Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, *4*(5), 261–268. https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029

Kwong, & Wong. (2019). *Mastering Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) with SmartPLS in 38 Hours*. *March*, 1–172.

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, *2*(3), 195–215. https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7

Lee, J. (2023). A *meta-analysis of the relationship between task complexity and job satisfaction: The mediating role of challenge and hindrance appraisals*. *Journal of Vocational Behavior*, 141, 103845.

LinkedIn Learning. (2023). *2023 Workplace Learning Report: Building the agile future*. LinkedIn. https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2023

Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 3-30. http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

Maynard, D. C., & Hakel, M. D. (1997). Effects of objective and subjective task complexity on performance. Human Performance, 10(4), 303-330

Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2021). The Link Between Training Satisfaction, Work Engagement And Turnover Intention: A Moderated Mediation Model. *European Journal of Training and Development, 45*(6/7), 564-584.

Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., et al. (2001) Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. Academy of Management Journal, 44, 1102-1121. http://dx.doi.org/10.2307/3069391

Morgeson, F. P., & Dierdorff, E. C. (2021). The Changing Nature of Work Complexity: A Review and Agenda for Future Research. *Personnel Psychology*, *74*(2), 211-236.

Ozkan, M., & Solmaz, B. (2022). The changing face of the workforce: Generation Z and their expectations from work. *Journal of Organizational Behavior Research*, *7*(1), 1-15.

Park, J., Kim, J., & Lee, K. (2022). Challenge and hindrance stressors, job engagement, and turnover intention: A moderated mediation model. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(14), 8551. https://doi.org/10.3390/ijerph19148551

Park, R., & Lee, H. (2023). Linking employee engagement to turnover intention: The mediating roles of job satisfaction and organizational commitment. *Sustainability*, *15*(4), 3210.

Pithaloka, D. A. D., Awalluna, K. Z., & Desmawan, D. (2023). Retracted: Analisis pengaruh Indeks Pembangunan Manusia terhadap jumlah penduduk miskin pada Provinsi Banten. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Terpadu (JIMETERA)*, *3*(1), 94–96. http://jurnal.utu.ac.id/jimetera

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, *40*(3), 879–891. https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

Putra, W. B. T. S. (2022). Problems, common beliefs and procedures on the use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in business research. *South Asian Journal of Social Studies and Economics, 14*(1), 1–20. https://doi.org/10.9734/sajsse/2022/v14i130367

PwC Indonesia. (2023). *PwC Asia Pasifik Hopes and Fears 2023: Karyawan Indonesia optimis tentang potensi AI dalam karier mereka*. PwC. https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2023/indonesian/pwc-asia-pasifik-hopes-and-fears-2023-karyawan-indonesia-optimis-tentang-potensi-ai-dalam-karier-mereka.html

Rai, A., Ghosh, P., & Dutta, T. (2019). Total rewards to enhance employees' intention to stay: Does perception of justice play any role? *Evidence-Based HRM, 7*(3), 262–280. https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2018-0045

Ramadani, K., & Ridho, A. (2025). Pengaruh Solidaritas Antar Karyawan dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja di Pt Astra International Tbk-Toyota Jakarta-Branch Wahid Hasyim. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, *6*(7).

Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. A. (2018). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Pearson.

Rampen, D. C., Pangemanan, A. S., & Mandagi, D. W. (2023). The X-factors behind Gen Z employee performance: A systematic review. *Jurnal Mantik*, *7*(2), 668–680.

Rehman, S., & Wajidi, S. (2023). A moderated model: Task ambiguity and task complexity moderating servant leadership and employees turnover intention. *Market Forces, 18*(1), 117–134.

Rinaldi, F. R., & Putra, W. B. T. S. (2022). Why HR, corporate and marketing communication divisions should work together? The mediating role of Indonesia Bank's employer branding to attract job pursuit intention. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, *11*, 11–23. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i8.2121

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson Education.

Ross, S. M. (2010). Introduction to Probability Models. In U. of S. California (Ed.), *Journal of the American Statistical Association* (10th ed., Vol. 93, Issue 441). University of Southern California. https://doi.org/10.2307/2669658

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Ryu, S. (2023). *Turnover intention among Gen Z employees in Jabodetabek* [Unpublished undergraduate thesis]. President University.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Saks, A. M. (2022). *Research handbook on employee engagement*. Edward Elgar Publishing.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2019). Partial least squares structural equation modeling. In H. Latan & R. Noonan (Eds.), *Partial least squares structural equation modeling: Basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 1–40). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02245-9_1

Schaufeli, W., Bakker, A. and Salanova, M. (2006) The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement, 66*, 701-716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review, 61*(3), 5-18.

Schwarz, A., Liang, N., Liu, J., & Sadhya, H. (2025). An exploratory T-pattern analysis of dyad group behavior and communication during creative it development. *European Journal of Information Systems*, 1-32.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods For Business : A Skill Building Approach (8th ed. (Asia Edition)*. Wiley.

Sholihin, M., & Ratmono, D. (2014). *Analisis SEM-PLS dengan WrapPLS 3.0: untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta.

Spector, P. E. (1994, January). *Job satisfaction survey*.

Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z @ work: how the next generation is transforming the workplace.* First edition. Harper Business, an imprint of HarperCollinsPublishers.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. William Morrow & Co., New York.

Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, E. V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. *The XLII SIS Scientific Meeting*, 739–742.

Twenge, J. M. (2019). More time on technology, less happiness? Associations between digital-media use and psychological well-being. *Current Directions in Psychological Science, 28*(4), 372–379. https://doi.org/10.1177/0963721419838244

Vinzi, V. E., Eberl, M., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). Handbook of Partial Least Squares. *Handbook of Partial Least Squares*, *22*, 487–514. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8

Virnanda, R. R., & Nabila, Z. (2024). Pengaruh remote working terhadap kinerja pegawai di bidang akuntansi. *Jurnal Media Akademik*, *2*(12)

Whitfield, B. (2023). *What Is Job Hopping? (Pros, Cons and Considerations)*. Diakses pada 18 Desember 2025. https://builtin.com/articles/job-hopping

Widodo, T., Wening, N., Nakuloadi, H., Rustiana, E., & Saifuddiin, M. R. (2025). Work Engagement in Generation Z Employees: Organizational Commitment, Perceived Organizational Support and Work Meaningfulness. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, *5*(2), e02610. https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe02610

Wood, R. E. (1986). Task complexity: Definition of the construct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(1), 60–82. https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90044-0

WorldatWork. (2019). *Employee recognition: 2019 trends in employee recognition.* WorldatWork.https://worldatwork.org/media/CDN/dist/CDN2/documents/pdf/resources/research/Employee-Recognition-2019.pdf

Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis* (2nd ed.). Harper and Row.

DUTA WACANA