

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RETENSI KARYAWAN GENERASI Z PADA PERUSAHAAN STARTUP DI INDONESIA TAHUN 2022

Titto Rohendra*

Email: titto.rohendra@widyatama.ac.id

Universitas Widyatama

Jl. Cikutra No.204A, Sukapada, Kec. Cibeunying Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat

Anita Raudhatul Jannah

Email: anitaraudhatulj@gmail.com

Universitas Widyatama

Jl. Cikutra No.204A, Sukapada, Kec. Cibeunying Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat

Reza Fahlevi

Email: rezafahlevi2002@gmail.com

UIN Sunan Gunung Jati

Jalan A.H. Nasution No. 105, Cipadung, Cibiru, Kota Bandung, Jawa Barat

ABSTRAK

Banyak Gen Z yang tertarik bekerja di startup, namun banyak juga yang tidak ingin bertahan lama di sana. Situasi ini mengancam kinerja startup dan karyawan dengan lapangan kerja terbatas, sehingga penelitian ini bertujuan untuk menemukan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan Generasi Z di startup Indonesia. Metode kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dikarenakan data yang digunakan berasal dari hasil jawaban kuesioner yang mana jawaban tersebut akan diolah dan dianalisis peneliti dalam bentuk angka serta perhitungan statistik. Penelitian ini menggunakan 97 responden. Teknik pemodelan menggunakan model visual. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji statistik konfirmatori. Hasil analisis menunjukkan bahwa 23 faktor yang diidentifikasi di awal mempunyai dampak terhadap retensi, dimana 6 diantaranya merupakan faktor utama yang mempunyai dampak paling besar.

Kata Kunci: Gen Z, Retensi Karyawan, Startup

ABSTRACT

Many Gen Zs are interested in working at startups, but many do not want to stay there for long. This situation threatens the performance of startups and employees with limited employment, so this study aims to find factors that can affect the retention of Generation Z employees in Indonesian startups. The quantitative method is used in this study because the data used comes from the answers to the questionnaire, which will be processed and analyzed by researchers in the form of numbers and statistical calculations. This study used 97 respondents. The modeling technique uses a visual model. Data analysis in this study was carried out using confirmatory statistical tests. The results of the analysis show that 23 factors identified at the beginning have an impact on retention, of which 6 are the main factors that have the greatest impact.

Keywords: Gen Z, Employee Retention, Startup

PENDAHULUAN

Pada waktu perbaikan ekonomi pasca pandemi para perusahaan akan semakin gencar merekrut karyawan potensial. Akibatnya, akan ada peningkatan jumlah persaingan antara bisnis, dan masing-masing akan mencoba menarik bakat baru dan mempertahankan tingkat retensi karyawan saat ini hasil, akan terjadi peningkatan jumlah persaingan antar bisnis, dan

masing-masing akan mencoba untuk menarik bakat baru mempertahankan tingkat retensi karyawan saat ini. Karena jika terjadi penurunan retensi karyawan, perusahaan akan cukup sulit untuk mendapatkan karyawan dengan kemampuan yang sama dengan kondisi ketersediaan talent potensial yang minim, perusahaan juga perlu mengeluarkan biaya dan waktu untuk melakukan rekrutmen dan pengembangan karyawan baru jika karyawan potensial yang dimiliki saat ini tidak dipertahankan. Selain fenomena terbatasnya talent potensial di Indonesia, banyaknya jumlah lowongan kerja juga mendorong para karyawan untuk berpindah-pindah (EngageRocket, 2022). Hal ini terjadi karena banyaknya faktor dari luar yang menawarkan benefit yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Selain itu juga hasil analisis *Harvard Business Review* (EngageRocket, 2022), menyatakan bahwa beberapa karyawan khususnya karyawan level menengah memutuskan mengundurkan diri atau berpindah perusahaan disebabkan oleh beberapa alasan yakni banyaknya lowongan kerja untuk posisi mereka pada saat pandemi, merasa terlalu diforsir saat *work from home* (WFH) dan ada pula sebaliknya mereka nyaman dengan WFH sehingga mencari tempat kerja yang memiliki model kerja yang *flexible*.

Faktor internal juga memengaruhi karyawan selain faktor eksternal di era pandemi. Banyak karyawan yang memilih untuk mengundurkan diri demi kesejahteraan dan kebahagiaan pribadi. Hasil survei menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan rela melepas gaji atau promosi demi kesejahteraan mental dan kebahagiaan. Banyak karyawan mulai memperhatikan kondisi perusahaan, karir, dan kehidupan pribadi mereka di masa depan sebagai pertimbangan untuk meninggalkan perusahaan. Faktor internal dan eksternal mempengaruhi karyawan untuk tidak bertahan lama di perusahaan, dengan 43% karyawan di Indonesia memilih untuk tidak bekerja lebih dari dua tahun. Perusahaan merugi karena sudah menginvestasikan waktu dan uang untuk persiapan jangka panjang, namun karyawan memilih untuk pergi. Survey menunjukkan 54% responden tidak akan bertahan lama meskipun merasa puas saat bekerja. Adapun research gap dalam temuan penelitian yang relevan, yakni:

1. Kepuasan Pembayaran: adanya kecenderungan gen. Z meninggalkan pekerjaan karena Faktor kepuasan pembayaran yang diterima.
2. Work-Life Balance: Gen Z sangat menghargai keseimbangan antara fleksibilitas kerja dan program work-life (kehidupan pribadi) yang menarik untuk tetap bekerja di perusahaan.
3. Permasalahan Kepercayaan dan Loyalitas: dimana Karyawan Gen Z lebih cenderung loyal terhadap perusahaan yang memiliki nilai-nilai menanusiakan manusia.

4. Adanya Peluang Belajar dan Berkembang: harapan karyawan Gen Z ingin bekerja di perusahaan yang memberikan tawaran peluang untuk belajar dan berkembang.

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1996-2009 dan tumbuh di era teknologi, memiliki tingkat kesediaan untuk bertahan di perusahaan rendah (Utami & Siswanto, 2021). Mereka lebih fokus pada pengembangan diri dan kesempatan untuk belajar daripada gaji. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan strategi retensi karyawan yang khusus untuk generasi Z ini (Kartika & Gunawan, 2022). Menjaga karyawan generasi Z tertarik dan terlibat dalam perusahaan merupakan tantangan tersendiri.

Retensi karyawan adalah strategi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dengan mempertahankan karyawan kompeten sesuai kebutuhan bisnis. Tujuannya adalah mencegah karyawan berpengalaman keluar, yang dapat merugikan daya saing organisasi. Implementasi strategi retensi bisa rumit karena faktor eksternal seperti persaingan perekrutan (Asbullah, Zuhri, & Abdi, 2022). Komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan, memenuhi kebutuhan psikologis, dan memberikan penghargaan serta pelatihan merupakan strategi efektif dalam berbagai sektor perusahaan (Yumni, 2019).

Startup merupakan model bisnis yang berkembang pesat di Indonesia sejak tahun 2015, didorong oleh dukungan pemerintah untuk meningkatkan ekonomi digital. Meskipun pandemi melanda, sektor startup tetap berkembang hingga 2021 karena masyarakat beralih ke sektor digital. Pada tahun 2022, jumlah startup di Indonesia telah mencapai 2,346. Namun, tahun 2022 menjadi tantangan berat bagi startup karena masalah ekonomi global yang mempengaruhi daya beli investor. Banyak startup mengalami kesulitan pendanaan, sehingga melakukan PHK dan restrukturisasi untuk tetap bertahan menurut (Rozikin & Hadi, 2021). PHK bisa meningkatkan produktivitas tetapi juga membuat karyawan merasa tidak aman. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu melakukan strategi retensi karyawan yang tepat. Banyak startup gagal karena masalah modal dan SDM, termasuk kurangnya strategi retensi yang efektif.

Startup ini memiliki tingkat retensi karyawan yang rendah, dengan angka turnover di Indonesia lebih dari 10% (Deloitte, 2022). Survey menunjukkan bahwa banyak karyawan tidak ingin bekerja lebih dari dua tahun, terutama di perusahaan startup. Meskipun kondisi sulit dan beresiko, startup masih diminati oleh generasi Z untuk bekerja. Hanya sebagian kecil karyawan yang ingin bertahan dalam jangka panjang, meskipun situasi sulit hal ini diungkap oleh (Kusuma & Lutrlean, 2018). Agar bisnis dapat menciptakan strategi retensi yang efektif, para peneliti penasaran dengan karakteristik yang mempengaruhi retensi karyawan

generasi Z di startup. Harapannya, dengan strategi retensi yang tepat, startup dapat berkembang dan bersaing lebih optimal.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian ini termasuk kedalam jenis penelitian deskriptif (Darwin dkk., 2021). Studi deskriptif digunakan untuk mengkarakterisasi atau memperjelas fakta mengenai fenomena yang terjadi pada elemen-elemen yang mempengaruhi retensi karyawan Generasi Z, khususnya pada perusahaan startup di Indonesia. Sedangkan metode kuantitatif merupakan metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian murni yang menggunakan angka-angka untuk memahami suatu fenomena atau kondisi dikenal dengan penelitian kuantitatif (Darwin dkk., 2021). Metode kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dikarenakan data yang digunakan berasal dari hasil jawaban kuesioner yang mana jawaban tersebut akan diolah dan dianalisis peneliti dalam bentuk angka serta perhitungan statistik. Dalam penelitian ini populasi yang dipilih ialah karyawan *startup* yang ada di Indonesia, karena jumlahnya yang banyak dan sulit untuk ditentukan jumlah pastinya maka dari itu dilakukan pengambilan sampel dalam penelitian ini.

Non-probability sampling adalah metode sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan pengambilan sampel non-probabilitas, tidak semua anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk terpilih (Ansori, 2020). Teknik ini dipilih karena jumlah populasi yang banyak serta sulit untuk diketahui jumlah pastinya. Selain itu, penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, pengambilan sampel yang selektif dan terarah, serta beberapa faktor yang spesifik untuk tujuan penyelidikan (Sugiyono, 2009). Dengan begitu sampel (unit analisis) dalam penelitian ini adalah karyawan *startup* yang berada di Indonesia dengan syarat termasuk kedalam generasi z. Penentuan jumlah sampelnya menggunakan rumus *unknown population* menurut Bernoulli dalam (Komala, 2017). Perhitungan sampel ini menunjukkan bahwa 97 responden merupakan jumlah maksimal sampel yang dapat dikumpulkan untuk penelitian ini.

Analisis faktor merupakan suatu cara untuk menentukan beberapa variabel atau faktor yang dapat menerangkan hubungan dengan variabel tertentu, atau secara ringkas analisis faktor ini dapat didefinisikan sebagai analisis yang memiliki kegunaan utama untuk melakukan peringkasan sejumlah variabel untuk direduksi jumlahnya (Wijaya & Budiman, 2016). (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2013) menyatakan bahwa terdapat dua fungsi analisis faktor yakni *Exploratory Factor Analysis* (EFA) dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). EFA ini merupakan analisis faktor yang tidak atas dibentuk atas landasan teori

sedangkan CFA merupakan analisis faktor yang dibentuk atas landasan teori yang sudah ada. Penelitian yang sedang dilakukan kali ini termasuk kedalam *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 23 elemen diidentifikasi berdampak pada retensi personel Generasi Z di perusahaan startup, berdasarkan investigasi faktor-faktor yang mempengaruhi fenomena ini di startup Indonesia yakni pelatihan, kesempatan karir, gaji, bonus, kesejahteraan, pengembangan karir, penghargaan, jumlah gaji, jumlah bonus, jumlah komisi, beban kerja, hubungan dalam kerja, budaya kerja, proses dalam kerja, instruktif, konsultatif, partisipasi, delegasi, pengendalian, kesempatan promosi, rekan kerja, atasan dan pekerjaan yang dilakukan. Faktor-faktor tersebut diambil dari beberapa penelitian yang sebelumnya dipilih peneliti untuk selanjutnya dianalisis faktor dominannya. Pengujian kelayakan analisis dengan menggunakan *Kaiser Meyer Olkin* dan *Barlett's Test* dihasilkan data atau informasi sebagai berikut :

Tabel 1. KMO & Barlett'S Test

Kaiser Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.748
Barlett's Test of	Approx. Chi-Square	840.238
Sphericity	df	253
	Sig.	.000

Berdasarkan hasil pengujian di atas didapatkan hasil KMO sebesar 0.748 dan pada uji *barlett* didapatkan hasil signifikan 0.000, yang mana dengan hasil tersebut dinyatakan bahwa variabel yang digunakan layak untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan metode analisis faktor karena nilai KMO > 0,5 dan hasil signifikannya < 0,05 (Purwanto, 2018).

Metode varimax merupakan metode rotasi *orthogonal* yang digunakan untuk meringkas faktor yang sudah ada dengan cara melihat nilai *factor loadings* yang paling tinggi untuk setiap faktornya. Tujuan dilakukannya metode ini untuk menyederhanakan faktor agar lebih mudah untuk diinterpretasikan. Untuk hasil rotasi faktor metode varimax digambarkan pada tabel 4 dan diuraikan sebagai berikut:

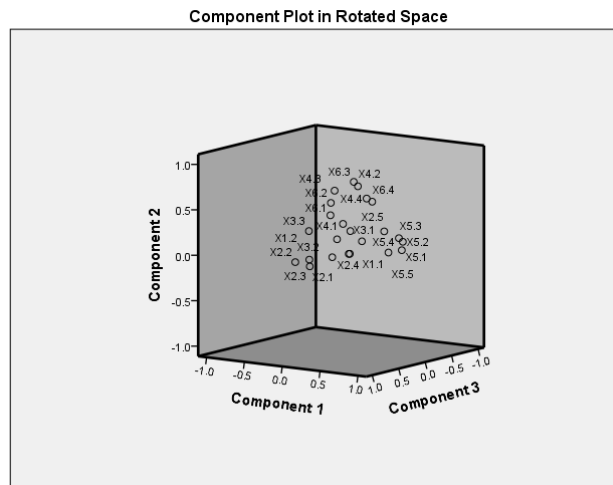
1. Faktor dominan pertama meliputi intruksi, konsultatif, partisipasi, delegasi dan pengendalian.
2. Faktor dominan kedua meliputi hubungan dalam kerja, budaya kerja, proses dalam pekerjaan, kesempatan promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan yang dilakukan.
3. Faktor dominan ketiga meliputi gaji, bonus, kesejahteraan dan jumlah bonus.

4. Faktor dominan keempat meliputi jumlah gaji, jumlah komisi dan beban kerja.
5. Faktor dominan kelima meliputi pelatihan dan kesempatan karir.
6. Faktor dominan keenam meliputi pengembangan karir dan penghargaan.

Tabel 2. Rotated Component Matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Pelatihan	.136	-.014	.031	-.054	.767	.246
Kesempatan Karir	.120	.175	.248	.102	.783	-.082
Gaji	.066	.010	.694	-.244	-.054	.112
Bonus	-.033	-.009	.818	.105	.245	-.046
Kesejahteraan	.096	-.056	.728	.323	.147	-.155
Pengembangan Karir	.120	-.017	.027	.165	.076	.802
Penghargaan	.198	.254	.108	.399	.209	.499
Jumlah Gaji	.258	.128	-.025	.674	.011	.093
Jumlah Komisi	.010	-.042	.181	.784	.056	.148
Jumlah Bonus	-.024	.298	.574	.259	-.036	.217
Beban Kerja	.228	.362	.290	.411	-.168	.070
Hubungan Dalam Kerja	.265	.747	.062	-.028	-.001	-.247
Budya Kerja	.069	.702	.223	-.230	.201	.134
Proses Dalam Pekerjaan	.305	.600	-.046	.176	-.007	-.062
Instruksi	.811	.091	.012	.190	.121	.090
Konsultatif	.821	.184	.009	.029	.097	.083
Partisipasi	.768	.218	.005	.080	.136	-.015
Delegasi	.627	.290	.082	.158	.144	-.383
Pengendalian	.709	.071	.120	.018	.139	.292
Kesempatan Promosi	.103	.453	.349	.242	.220	.039
Rekan Kerja	-.093	.528	.061	.349	.377	-.034
Atasan	.117	.761	-.072	.157	.166	-.208
Pekerjaan yang Dilakukan	.355	.566	-.080	-.015	.310	.065

Adapun tabel ini yg merupakan hasil dari rotasi orthogonal memiliki tujuan menyederhanakan faktor-faktor dominan untuk bisa diinterpretasikan yaitu faktor-faktor dominan meliputi: 1) Instruksi, konsultatif, partisipasi, delegasi, dan kontrol. 2) Relationship dlm bekerja, budaya kerja, proses dlm bekerja, kesempatan memperoleh promosi, relationship dgn rekan sejawat dan atasan, serta pekerjaan yg dilakukan. 3) Gaji, bonus, kesejahteraan, dan jumlah bonus. 4) Jumlah gaji, jumlah komisi dan beban kerja. 5) Pelatihan dan kesempatan karir. 6) Pengembangan karir dan penghargaan.



Gambar 1. Rotation Converged in 7 Iterations

Konstruksi enam komponen yang dikatakan mempunyai dominasi terhadap variabel retensi karyawan generasi z menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini disetujui, sesuai dengan temuan uji analisis faktor tersebut di atas. Selain itu, data temuan penelitian juga menunjukkan kesesuaian dengan fenomena yang disajikan pada bagian latar belakang penelitian, yang mana kebanyakan alasan karyawan tidak akan menekuni pekerjaannya lebih dari dua tahun notabennya dikarenakan adanya kebutuhan pengembangan diri dan sosok mentor yang tidak terpenuhi di perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian bahwa faktor dominan pertama mencakup adanya sosok pemimpin yang menjadi mentor dalam pekerjaan karyawan yang memberikan intruksi dalam pekerjaan, konsultasi ketika menghadapi tantangan, berpartisipasi pada pekerjaan karyawan, memberikan delegasi dan juga pengendalian dalam pekerjaannya.

Pembahasan

Faktor dominan pertama adalah faktor kepemimpinan. Dengan adanya pemimpin yang memberikan dorongan dan kepedulian terhadap karyawannya dapat mempengaruhi mereka untuk menampilkan performa terbaiknya dan memiliki keinginan bekerja di perusahaan lebih lama. Hal ini sesuai dengan pendapat (Yumni, 2019) bahwa peran pemimpin dapat mempengaruhi karyawan untuk tetap bertahan di suatu perusahaan karena dengan adanya dukungan pemimpin dapat menjadi kontribusi utama bagi kinerja dan pengembangan karyawan itu sendiri.

Faktor dominan kedua adalah stress kerja. Stress kerja merupakan reaksi yang dirasakan karyawan baik secara fisik atau psikologis yang terjadi terhadap suatu keinginan ataupun tuntutan dari perusahaan (Asih & Widhiastuti, 2018). Seperti yang dipaparkan pada latar

belakang penelitian, bahwa prioritas karyawan generasi z tidak hanya fokus pada kesejahteraan materi saja tetapi psikologis dalam diri mereka. Sehingga jika menurut mereka pekerjaan dijalani memiliki tingkat stress yang tinggi, sebagian besar dari mereka akan berhenti dari pekerjaan tersebut. Stress kerja dapat bersumber dari rekan kerja, atasan, ataupun pekerjaannya yang dilakukannya.

Faktor dominan ketiga adalah penghargaan. Memberikan penghargaan merupakan suatu tugas penting perusahaan terhadap karyawannya. Setiap karyawan yang merasa dirinya dihargai akan memberikan kontribusi terbaiknya pada perusahaan (Yumni, 2019).

Faktor dominan keempat adalah kompensasi. Kompensasi karyawan adalah jenis pembayaran yang ditawarkan pemberi kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam (Halim & Antolis, 2021). Menurut (Halim & Antolis, 2021) bahwa kompensasi menjadi perhatian karyawan apabila kompensasi yang diberikan tidak memuaskan maka karyawan biasanya berperilaku negatif dan mendorong mereka untuk tidak bertahan lebih lama diperusahaan.

Faktor dominan kelima adalah pengembangan. (Halim & Antolis, 2021) menyatakan bahwa pengembangan merupakan usaha perusahaan untuk menjamin karyawannya *upgrade* kemampuan, kualifikasi serta pengalaman yang dimiliki. Faktor pengembangan ini merupakan faktor yang menjadi perhatian generasi z, yang mana generasi z mementingkan pengembangan diri dan kesempatan untuk belajar hal baru yang dapat menambah kemampuan serta keahlian mereka (Deloitte, 2022). Ketika hal tersebut tidak didapatkan pada perusahaan notabennya mereka akan mengundurkan diri.

Faktor keenam adalah kepuasan. Perusahaan perlu fokus dalam menjaga karyawan untuk tetap bahagia dan puas dengan apa yang diberikan perusahaan. Menurut pendapat (Rakhra, 2018) menjaga kepuasan karyawan merupakan bagian dari strategi retensi yang efektif dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan dan otomatis akan meningkatkan retensi karyawan itu sendiri.

Terbentuknya 6 faktor dominan di atas dapat menjadi suatu alternatif strategi yang dapat diaplikasikan oleh manajemen perusahaan *startup* untuk meningkatkan retensi karyawan sehingga pengeluaran biaya rekrutmen dapat diminimalisir. Dengan meminimalisir biaya, perusahaan dapat mengalokasikan biaya tersebut pada hal yang diprioriaskan agar performa *startup* dapat terjaga di era yang sulit ini. Selain itu pun jika rekrutmen perlu dilakukan, faktor dominan di atas dapat dijadikan referensi dalam proses maupun strategi untuk pengembangan karyawan baru tersebut. Selanjutnya dengan pemimpin mengarahkan karyawannya

berdedikasi dan terlibat sepenuhnya dalam perusahaan sesuai dengan faktor dominan yang terbentuk akan meningkatkan retensi dan mendorong perusahaan menghasilkan *profit* yang lebih besar (Rakhra, 2018). Selain itu, pemimpin ataupun perusahaan perlu memberikan dukungan kepada karyawan tidak hanya dalam hal pekerjaan saja tetapi terkait masalah personal mereka masing-masing, karena pada hakikatnya karyawan ingin merasa penting sehingga perusahaan perlu mengenali dan menghargai mereka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan studi mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi retensi pekerja Gen Z di startup Indonesia, disimpulkan bahwa terdapat 23 faktor yang berpengaruh, seperti pelatihan, kesempatan karir, gaji, bonus, kesejahteraan, pengembangan karir, penghargaan, dan lain-lain. Faktor dominan yang muncul adalah kepemimpinan, stress kerja, penghargaan, kompensasi, pengembangan, dan kepuasan. Faktor-faktor ini perlu diperhatikan dalam mempertahankan karyawan generasi Z di perusahaan startup.

Bagi perusahaan start-up dianjurkan membangun budaya sosial antar karyawan atau tim; memberikan penugasan yg tidak monoton utk karyawan Gen. Z; memberikan penugasan kpd karyawan Gen. Z yg memiliki aspek thd pengembangan diri; menghadirkan mentor tamu dlm pelatihan pengembangan softskill; memberikan insentif dan benefit yg kompetitif bagi karyawan Gen. Z.

Bagi penelitian selanjutnya adalah sebagai bahan kajian dan referensi utk riset dimasa datang yg berkaitan tentang konsep retensi; dapat dikembangkan hasil riset dengan alat analisis statistik yg lain; dapat diterapkan pada objek penelitian yang lebih spesifik; dan dilakukan utk riset lanjutan dari aspek *advantage business* utk start-up yang masih terkait dengan Konsep retensi karyawan Gen. Z.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansori, Muslich. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Edisi 2*. Malang: Airlangga University Press.
- Asbullah, M., Zuhri, Saefudin, & Abdi, Muhammad Nur. (2022). Factors that Influence Employee's Retention Rate in Financial Technology Startups in Indonesia. *Priviet Social Sciences Journal*, 2(1), 17–22. <https://doi.org/10.55942/pssj.v2i1.140>
- Asih, Gusti Yuli, & Widhiastuti, Hardani. (2018). *Stress Kerja*. Semarang: Semarang University Press.
- Darwin, Muhammad, Mamondol, Marianne Reynelda, Sormin, Salman Alparis, Nurhayati, Yuliana, Tambunan, Hardi, Sylvia, Diana, Adnyana, Made Dwi Mertha, & Prasetyo, Budi. (2021). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif*. Bandung: Media Sains Indonesia.

- Deloitte. (2022). The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. Retrieved from [www.deloitte.com](https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html) website: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html>
- EngageRocket. (2022). Meningkatkan Retensi Karyawan di Tengah Fenomena Global The Great Resignation. Retrieved from [www.engagerocket.co.id](https://www.engagerocket.co.id/great-resignation-indonesia) website: <https://www.engagerocket.co.id/great-resignation-indonesia>
- Hair, Joseph F., Black, William C., Babin, Barry J., & Anderson, Rolph E. (2013). *Multivariate Data Analysis*. London: Pearson Education Limited.
- Halim, Lidia, & Antolis, Kevin. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Agent di PT AIA Cabang X Malang. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 2(2), 177–186. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v2i2.667>
- Kartika, Ratna, & Gunawan, Andreas Wahyu. (2022). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Turnover Intention Generasi Z Melalui Communication Dan Employee Engagement. *Journal Scientific of Mandalika*, 3(2), 121–141.
- Komala, Risma Dwi. (2017). Tinjauan Implementasi Personal Selling Pada PT. Astra Internasional Daihatsu Astra BIZ Center Bandung Pada Tahun 2017. *Jurnal Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom*, 3(2).
- Kusuma, Muslikah, & Lutarlean, Bachruddin Saleh. (2018). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Startup Entra Indonesia. *SOSIOHUMANITAS*, 20(2), 54-63.
- Purwanto. (2018). Analisis Faktor : Konsep, Prosedur Uji dan Interpretasi. *JurnalTeknodik. Jurnal Teknodik*, 4(15), 153-169.
- Rakhra, Harpreet Kaur. (2018). Study on Factors Influencing Employee Retention in Companies. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(1).
- Rozikin, Ahmad Fuad Koirul, & Hadi, Cholichul. (2021). Pengaruh Work Flexibility terhadap Job Insecurity pada Karyawan Terdampak Covid-19. *Jurnal Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental*, 1(2), 1497–1504.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Utami, Febriana Puspaning, & Siswanto, Tito. (2021). Pengaruh Employer Branding Dan Employee Engagement Terhadap Turnover Intention Generasi Z Pada Industri FMCG. *Jurnal Luquidity*, 10(2), 236–246.
- Wijaya, Tony, & Budiman, Santi. (2016). *Analisis Multivariat Untuk Penelitian Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Pohon Cahaya.
- Yumni, Safira Yustina Zata. (2019). *Factors Related Nurse Retention in Muhammadiyah Hospital Bandung* (Institut Teknologi Bandung). Retrieved from <https://digilib.itb.ac.id/gdl/download/247872>