

**PENGARUH *HR PRACTICES* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* DAN
JOB SATISFACTION DENGAN *NON-PHYSICAL WORK ENVIRONMENT*
SEBAGAI VARIABEL MODERASI: STUDI KASUS KARYAWAN
GENERASI Z PADA INDUSTRI KREATIF, TEKNOLOGI, DAN
MANUFAKTUR DI KOTA YOGYAKARTA**



SKRIPSI

Diajukan kepada Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Alma Ata
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)

Disusun oleh :

Farrah Anggita Ayuningtyas

NIM 212400292

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ALMA ATA
YOGYAKARTA**

2025

**PENGARUH *HR PRACTICES* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* DAN
JOB SATISFACTION DENGAN *NON-PHYSICAL WORK ENVIRONMENT*
SEBAGAI VARIABEL MODERASI: STUDI KASUS KARYAWAN
GENERASI Z PADA INDUSTRI KREATIF, TEKNOLOGI, DAN
MANUFAKTUR DI KOTA YOGYAKARTA**

Farrah Anggita Ayuningtyas¹, Ridho Satria Harahap²

ABSTRAK

Perkembangan demografis tenaga kerja di Indonesia dalam beberapa tahun ke depan diproyeksikan akan didominasi oleh generasi Z. yang memiliki karakteristik unik dan menantang bagi pengelolaan SDM. Penelitian ini menganalisis pengaruh *HR practices* terhadap *employee retention* dan *job satisfaction*, dengan *non-physical work environment* sebagai variabel moderasi. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari 200 karyawan generasi Z di industri kreatif, teknologi, dan manufaktur di Yogyakarta. Analisis menggunakan SPSS 25 menunjukkan *HR practices* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention* dan *job satisfaction*. Non-physical work environment memperlemah pengaruh *HR practices* terhadap *employee retention*, namun memperkuat pengaruhnya terhadap *job satisfaction*. Temuan ini menekankan pentingnya lingkungan kerja non-fisik dalam strategi SDM yang responsif terhadap generasi Z.

Kata Kunci: *HR Practices, Employee Retention, Job Satisfaction, Non-Physical Work Environment, Generasi Z.*

***THE IMPACT OF HR PRACTICES ON EMPLOYEE RETENTION AND JOB
SATISFACTION WITH NON-PHYSICAL WORK ENVIRONMENT AS A
MODERATING VARIABLE: A CASE STUDY OF GEN Z EMPLOYEES IN THE
CREATIVE, TECHNOLOGY, AND MANUFACTURING INDUSTRIES IN
YOGYAKARTA***

ABSTRACT

The demographic composition of Indonesia's workforce in the coming years is projected to be dominated by Generation Z, whose unique characteristics present critical challenges for HRM. This study investigates the impact of HR practices on employee retention and job satisfaction, with the non-physical work environment as a moderating variable. A quantitative survey was conducted involving 200 Gen Z employees from the creative, technology, and manufacturing sectors in Yogyakarta. Data were analyzed using SPSS version 25. The results HR practices significantly and positively influence both employee retention and job satisfaction. Moreover, the non-physical work environment weakens the relationship between HR practices and employee retention but strengthens the relationship between HR practices and job satisfaction. These findings highlight the strategic importance of non-physical work environment considerations in developing HR policies that align with the preferences and expectations of Gen Z employees.

Keywords: *HR Practices, Employee Retention, Job Satisfaction, Non-Physical Work Environment, Generation Z*

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan merupakan salah satu sarana perputaran ekonomi suatu negara dimana didalamnya terdapat SDM yang menjadi penggerak segala aktivitas perubahan input menjadi output. Untuk mencapai suatu tujuan serta visi dan misi, perusahaan tentunya memerlukan SDM yang unggul, berkualitas dan berkompeten.

SDM merupakan suatu daya yang ada pada setiap manusia yang dipengaruhi oleh daya pikir dan daya fisiknya serta merupakan elemen yang sangat penting dalam menyelesaikan berbagai kegiatan yang dijalankan oleh perusahaan (Marnis & Priyono, 2008). SDM mencakup kekuatan berpikir dan kekuatan fisik yang ada dalam diri setiap individu (Prayoga & Lajira, 2021). Indonesia sendiri memiliki ketersediaan tenaga kerja sangat banyak, namun tidak selalu dapat memenuhi kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan Perusahaan (Dilly & Papuling, 2021). Banyak hal yang dipertimbangkan dalam pemilihan SDM atau karyawan. Karena SDM merupakan salah satu faktor internal perusahaan yang menjadi penggerak serta tercapainya tujuan dari strategi perusahaan.

Manusia adalah makhluk sosial yang dituntut untuk berinteraksi satu sama lain serta membangun hubungan antar sesamanya. Hal ini juga berlaku

ketika manusia memasuki fase kompetisi di dunia perusahaan, di mana seorang karyawan diharuskan untuk berinteraksi satu sama lain guna membangun chemistry dalam satu kelompok maupun lingkungan perusahaan. Hal tersebut berkaitan dengan *Social Exchange Theory* (teori pertukaran sosial) yang menyatakan bahwa individu atau manusia menginginkan perolehan yang maksimal atas apa yang mereka kerjakan dengan pengorbanan seminimal mungkin yang sudah mereka keluarkan (Thibaut & Kelley, 1959).

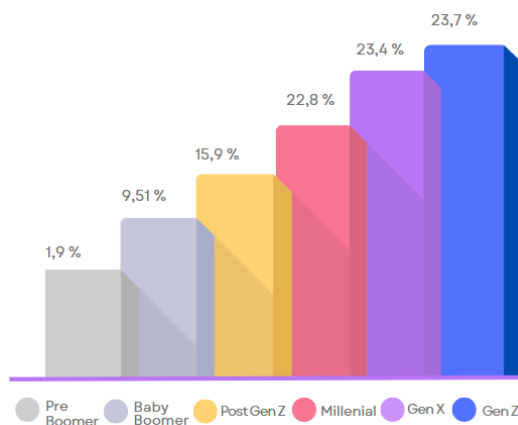
Pada dasarnya teori ini menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi oleh *self interest* atau kepentingan pribadi (Thibaut & Kelley, 1959). Dengan kata lain, seorang individu akan melakukan suatu pekerjaan dengan pengorbanan seminimal mungkin dan mempertimbangan apa yang akan mereka dapatkan jika melakukan suatu pekerjaan, apakah seimbang antara pengorbanan yang dilakukan atau dikeluarkan dengan hasil yang didapatkan. Dalam konteks penelitian ini, bagaimana karyawan memaksimalkan pekerjaannya atau tugasnya pada perusahaan dengan pertimbangan feedback apa yang diterima mereka. Tugas perusahaan tentunya bagaimana agar karyawan mampu memaksimalkan kinerjanya sehingga perusahaan bisa mencapai tujuan serta visi dan misi melalui SDM yang unggul.

Hasil sensus penduduk di Indonesia tahun 2023 yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik menyatakan Indonesia memiliki jumlah penduduk sebanyak 281.603,8 jiwa (BPS, 2024), dengan klasifikasi generasi Pre Boomer sejumlah 5.616,6 jiwa, Baby Boomer 26.807,7 jiwa, Generasi X 51.376 jiwa,

Millennial 64.251,8 jiwa, Generasi Z 66.892 jiwa, Post Generasi Z 66.037,7 (BPS, 2024) dari data tersebut dapat diketahui bahwa komposisi penduduk Indonesia didominasi oleh generasi Z yaitu sejumlah 66.892 jiwa. Hal ini mengindikasikan generasi Z akan mendominasi ketersediaan tenaga kerja di Indonesia untuk beberapa tahun kedepan.

Generasi-generasi tersebut merupakan pola kelompok sosial dalam masyarakat dengan kondisi latar belakang, ekonomi, pola pikiran yang terbentuk, serta preferensi dan harapan hidup yang berbeda (Szymkowiak, et. al, 2021). Masuknya generasi Z dalam mayoritas tenaga kerja akan menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan. Karena akan ada banyak perbedaan mengenai bagaimana karakteristik mereka yang mempengaruhi perbedaan perspektif serta motivasi kerja.

Gambar 1. 1 Data Klasifikasi Generasi Penduduk 2024



Sumber: Badan Pusat Statistik 2024

Generasi Z atau kependekan dari *Zoomer* (Merriam, 2021) merupakan kelompok demografis yang lahir pada tahun 1997 sampai 2012. Dimana Sebagian besar merupakan anak dari Generasi X dan *Baby Boomer* (Kingl, 2022). Mereka dikenal sebagai “*digital native*” karena tumbuh bersamaan dengan perkembangan teknologi digital dan internet yang luar biasa sejak usia dini (Trauss, 2019). Hal tersebut membuat generasi z cenderung lebih melek teknologi yang didukung dengan kemudahan mengakses informasi melalui internet dan media sosial sehingga mereka dapat berkomunikasi dengan banyak orang tanpa batasan. Gen Z lahir dan tumbuh dalam pola asuh yang terlalu protektif. Hal ini kemudian berdampak pada masa dewasa, generasi Z menjadi kurang toleran terhadap ketidakpastian lingkungan karena masa kecil yang terlalu dilindungi (O’ Connor et al, 2018).

Penelitian tersebut ditegaskan oleh Rastati (2018) bahwa kemampuan untuk menangani stres dan mewujudkan gaya hidup sehat cenderung menurun di setiap generasi. Jika kondisi ini terus berlanjut, maka di masa depan, Gen Z akan menjadi generasi yang paling banyak mengalami stres sepanjang sejarah. Kondisi ini juga tidak terlepas dari karakter Gen Z yang tidak mempunyai batasan dengan individu lain, sehingga memungkinkan mereka untuk mudah labil karena terekspos dengan informasi dan situasi yang cepat berubah dan acak.

Karakter pada generasi z ini berkaitan dengan bagaimana sikap mereka dalam bekerja. Disamping itu, saat ini generasi z telah mendominasi populasi

penduduk Indonesia yaitu sebesar 66.892 jiwa (BPS, 2024). Dimana ini akan membentuk 27% Angkatan kerja berasal dari generasi z (Hanifah, 2023). Hal tersebut akan menjadi tantangan bagi perusahaan dalam mengelola SDM nya, karena untuk 5 tahun kedepan perusahaan akan menghadapi ketersediaan tenaga kerja atau angkatan kerja dari generasi z dengan berbagai karakteristiknya yang telah disebutkan diatas.

Employee retention atau retensi karyawan adalah proses sistematis untuk menciptakan dan meningkatkan lingkungan yang secara konsisten mendorong karyawan untuk tetap bekerja, dengan menerapkan kebijakan dan praktik yang sesuai dengan beragam kebutuhan mereka. *Employee retention* merupakan proses menjaga karyawan agar tetap bekerja di perusahaan, atau mendorong mereka untuk bertahan selama mungkin (Ghani, et al. 2022).

Employee retention merupakan aspek penting dalam manajemen SDM yang menekankan upaya perusahaan untuk menjaga karyawan agar tetap bekerja dalam jangka waktu yang panjang. Tercapainya *Employee retention* akan berpengaruh pada produktivitas perusahaan, dimana kegiatan operasional perusahaan sangat bergantung pada SDM, dan akan berjalan baik jika perusahaan mampu mengelola dan memanfaatkan tenaga kerjanya secara optimal (Wijaya, 2022) sehingga mampu meningkatkan kinerja dan profitabilitas perusahaan (Al-Suraihi, et al. 2021). Selain itu, SDM merupakan asset. Perusahaan perlu mengeluarkan biaya dalam proses rekrutmen hingga pelatihan sampai menjadi karyawan yang berkompeten. Tentunya proses

tersebut memerlukan biaya operasional dan distraksi dalam sistem operasi perusahaan (A'yunnisa & Saptoto, 2015).

Tercapainya *Employee retention* akan mengurangi pengeluaran biaya operasional perusahaan. Terdapat penelitian dari Kusumawati, et al (2021) yang menyatakan bahwa keinginan untuk berpindah tempat pekerjaan pada generasi Z cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan generasi millennial. Adapun pernyataan dari Wakil Sekretaris APINDO, Sri Saptono Basuki bahwa pekerja generasi Z memiliki *Turnover rate* yang lebih tinggi (G. A. Wibowo, 2024).

Hal tersebut terindikasi akan menjadi tantangan bagi perusahaan dalam mencapai *Employee retention*. Artinya diproyeksikan angka *voluntary turnover* tinggi. *Voluntary turnover* merupakan tingkat karyawan yang keluar karena keinginan pribadi atau sukarela. Oleh karena itu, hal ini diluar kontrol perusahaan. Namun terdapat dua jenis *voluntary turnover* yaitu *avoidable turnover* (dapat dihindari) dan *unavoidable turnover* (tidak dapat dihindari) (Halimsetiono, 2014). Jadi perusahaan masih bisa merencanakan strategi-strategi yang tepat untuk menghindari tingginya angka *Voluntary Turnover*. *Employee retention* dapat dicapai jika perusahaan mampu memenuhi kebutuhan karyawan sehingga mereka akan merasa puas dalam bekerja dan mampu bertahan di perusahaan.

Terdapat berbagai cara yang dapat ditempuh perusahaan untuk meningkatkan *employee retention* salah satunya dengan memperhatikan *HR practices* (praktik-praktik SDM) (Boon, et al, 2018), meningkatkan *job*

satisfaction (kepuasan kerja karyawan) (Ohunakin,. et.al, 2019) dan memperhatikan *non-physical work environment* (lingkungan kerja non-fisik Perusahaan) (Sitepu et al, 2020).

Begitu juga dengan *job satisfaction* (kepuasan kerja) karyawan, sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan *job satisfaction* karena akan berdampak pada kinerja perusahaan. *Job satisfaction* merupakan bentuk sikap emotional seorang karyawan ketika mereka merasa kebutuhannya dalam mendukung aktivitas pekerjaan terpenuhi sehingga dicerminkan melalui semangat kerja, prestasi kerja dan kedisiplinan (Ratna Pudyaningsih et al, 2020). Ketika karyawan merasa puas dengan feedback yang perusahaan berikan, tentunya mereka akan berusaha dengan maksimal untuk menyelesaikan tugas dan berkomitmen tinggi dengan perusahaan (Ratna Pudyaningsih et al, 2020).

Job satisfaction terletak pada prinsip timbal balik, di mana karyawan cenderung merasa puas dengan pekerjaannya jika mereka mendapatkan perlakuan yang adil dan bernilai dari organisasi. Hal ini berkaitan dengan Teori *Social Exchange* menyatakan bahwa hubungan kerja didasarkan pada pertukaran yang saling menguntungkan, seperti penghargaan, pengakuan, lingkungan kerja yang suportif, dan peluang pengembangan karier. Ketika karyawan merasa kontribusi mereka dihargai secara setimpal, mereka akan "membalas" dengan sikap positif seperti meningkatnya kepuasan kerja dan berdampak pada loyalitas, dan kinerja. Sebaliknya, jika ada ketimpangan dalam

pertukaran atau karyawan merasa tidak dihargai, maka kepuasan kerja mereka dapat menurun. Dalam penelitian ini *job satisfaction* merupakan bagaimana persepsi karyawan terhadap *HR practices* yang dalam implementasinya dikendalikan oleh perusahaan.

HR practices (praktik-praktik SDM) adalah strategi untuk mempekerjakan, menciptakan, dan mempertahankan tenaga kerja, dan tujuan akhirnya adalah menjadikan karyawan semakin profesional dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan (Sepahvand & Khodashahri, 2021). *HR practices* berperan dalam pengembangan strategi di bidang pengelolaan SDM yang sejalan dengan strategi umum organisasi (Sepahvand & Khodashahri, 2021). Secara khusus ada beberapa *HR practices* yang biasa dilakukan pihak HRM di Perusahaan diantaranya pemberdayaan karyawan, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta kompensasi (Tordera, et. al, 2020). Ketika ketiga *HR practices* tersebut mampu diaplikasikan dengan baik, maka akan tercapai kepuasan karyawan sehingga berdampak pada *employee retention* yang rendah.

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Malik, et al (2020) yang menemukan bahwa *HR practices* berupa pemberdayaan karyawan, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Adapun penelitian dari Alsafadi & Altahtat (2021) yang menemukan bahwa *HR practices* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Artinya keempat aspek

tersebut merupakan bagian dari strategi *HR practices* untuk mencapai tujuan perusahaan dengan upaya mengimplementasikannya secara maksimal pada SDM di perusahaan untuk mencapai kepuasan karyawan sehingga perusahaan mampu mempertahankan karyawannya.

Daerah Istimewa Yogyakarta dikenal sebagai kota dengan beragam industri kreatif yang berkembang pesat serta menawarkan banyak peluang dan kreativitas yang terus tumbuh. Yogyakarta adalah salah satu pusat industri kreatif di Indonesia (Putri et al. 2019) yang didukung oleh komunitas kreatif yang kuat serta infrastruktur yang mendukung pengembangan ekosistem kreatif. Pada September 2024 untuk pertama kalinya diselenggarakan *Internasional Creative Industry Conference & Festival 2024 (IC Fest 2024)* di Yogyakarta, *event* ini berhasil mengangkat industri kreatif Indonesia di kancah Internasional dan menunjukkan bahwa Indonesia mempunyai potensi yang besar dalam pengembangan industri berbasis *Intellectual Property* (IP) (Kemenparekraf, 2024).

Berdasarkan data dari Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) terdapat 15.898 usaha ekonomi kreatif di Indonesia, tentunya angka ini akan terus bertambah dengan kemunculan industri kreatif baru. Hingga saat ini industri kreatif mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 24,70 juta jiwa (Kemenparekraf, 2023). Ketersediaan industri kreatif yang cukup besar dan potensial ini khususnya di Yogyakarta memungkinkan penyerapan tenaga kerja dari generasi Z yang diharapkan mampu mengembagkan ide

kreatif melalui sumber daya yang tersedia (Suwiryawati, et al, 2022) Adanya potensi besar industri kreatif ini akan memberikan peluang bagi tenaga kerja dari kalangan generasi Z yang dikenal sebagai generasi dengan kreativitas tinggi sehingga mampu mengeksplorasi bidang yang lebih luas sesuai kebutuhan pasar global. Dengan demikian dapat mendorong pertumbuhan karir dan kompetensi SDM di Indonesia khususnya Yogyakarta.

Selanjutnya, *employee retention* dan *job satisfaction* dalam industri teknologi juga perlu dikaji dalam penelitian ini. Industri teknologi menciptakan kebutuhan masyarakat modern yang canggih, tetapi juga membuka peluang ekonomi baru yang kolaboratif dan revolusioner. Sebagai pendorong utama revolusi industri 4.0, industri teknologi menyediakan kemudahan akses, efisiensi operasional, dan produktivitas yang lebih tinggi di berbagai sektor.

Di Indonesia, perkembangan teknologi telah melahirkan lingkungan startup yang pesat dan mendorong pertumbuhan ekonomi digital. Menurut Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Airlangga Hartanto, Indonesia menduduki peringkat 6 jumlah *startup* terbanyak yaitu 2.646. Sehingga memungkinkan Indonesia menjadi salah satu pemain utama di era *Artificial Intelligence* (Kemenko Perekonomian, 2024). Selain itu, hingga tahun 2030 Indonesia juga diperkirakan akan membutuhkan 9 juta pekerja IT berkompeten (Kemenko Perekonomian, 2024). Dengan demikian, terdapat peluang besar bagi industri teknologi untuk meng-*hire* karyawan dari kalangan generasi Z yang disebut sebagai *Digital Native* karena kedekatannya dengan teknologi

yang membuat mereka cenderung lebih melek digital (Trauss, 2019). Namun disisi lain hal tersebut merupakan tantangan bagi industri ini karena karakteristik generasi Z sebagaimana dijelaskan dalam penelitian O'Connor et al (2018) dan Rastati (2018) yang menunjukkan bahwa generasi Z cenderung memiliki kemampuan yang kurang dalam mengelola stres dan mudah terpengaruh, sehingga lebih rentan untuk berpindah tempat kerja.

Adapun industri manufaktur merupakan sektor yang memainkan peran penting dalam perekonomian dengan menghasilkan berbagai produk melalui proses produksi massal. Industri manufaktur dikatakan sebagai pilar utama perekonomian Indonesia, dibuktikan dengan kontribusinya sebagai penyumbang terbesar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu sebesar 18,52 % di triwulan II-2024. Sektor makanan dan minuman menjadi pendorong utama pertumbuhan yaitu sebesar 5,53% (Hidranto, 2024).

Di Kota Yogyakarta sendiri laju pertumbuhan PDB industri manufaktur mencapai 4,26% pada tahun 2023 (BPS, 2023). Berdasarkan Badan Pusat Statistik industri manufaktur juga menjadi kontributor terbesar ketiga dalam penyerapan tenaga kerja di Indonesia sekitar 13,83% dari total angkatan kerja (Nurdifa, 2023). Selain itu, terdapat sekitar 37,68% penduduk Indonesia memiliki status pekerjaan utama sebagai buruh/karyawan/pegawai (BPS, 2023). Ini menjadi angka tertinggi penduduk bekerja menurut status pekerjaan utama, artinya sebagian besar tenaga kerja di Indonesia bekerja pada industri manufaktur. Meskipun demikian, Badan Pusat Statistik menyatakan tingkat

turnover pada industri ini pada tahun 2023 mencapai 16,8% (Gattar, 2024). Demikian pula dengan survei dari Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) yang menyatakan angka lebih besar yaitu mencapai 18%, dimana jumlah ini jauh di atas rata-rata nasional yaitu sebesar 16,2% (Gattar, 2024). Angka ini tergolong cukup tinggi dibandingkan dengan industri lain seperti industri keuangan dan teknologi yang hanya sekitar 12% saja. Perbedaan yang cukup besar ini menunjukkan adanya tantangan khusus yang dihadapi oleh industri manufaktur dalam mempertahankan tenaga kerja dan mengurangi tingkat pergantian karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan variabel *HR practices* sebagai alat ukur yang dapat perusahaan gunakan dalam mencapai *employee retention* dan *job satisfaction*. *HR practices* merupakan strategi yang secara langsung dikelola oleh perusahaan dan biasanya menjadi pertimbangan utama bagi karyawan ketika memilih untuk bekerja di suatu perusahaan. Dalam hal ini bagaimana industri kreatif, industri teknologi, dan industri manufaktur mengelola SDM melalui pemberian hak pada karyawan berupa kompensasi yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan Pasal 61 A UU Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Begitu juga dengan strategi pemberdayaan, dimana karyawan diberikan kesempatan untuk berkontribusi dan berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, bagaimana perusahaan dapat merealisasikan program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan agar

lebih berkompeten serta melakukan monitoring dan evaluasi sebagai bentuk penilaian kinerja secara *continue*.

Hal lain yang perlu dipertimbangkan adalah *non-physical work environment*. *Non-physical work environment* (Lingkungan kerja non-fisik) merupakan kondisi lingkungan sekitar tempat kerja yang berupa suasana dan komunikasi yang harmonis (Sitepu et al., 2020). *Non-physical work environment* dapat memperkuat atau memperlemah tercapainya *HR practices* sehingga mampu mencapai *HR practices* dan *job satisfaction*. Sebagaimana generasi Z merupakan generasi yang paling *aware* dengan *mental health* (Azzahra, 2022) dan dikatakan cenderung mudah stres, (Rastati, 2018) karena kedekatannya dengan dunia digital yang membuat mereka dengan mudah mengakses dan berkomunikasi dengan banyak orang tanpa batasan di sosial media.

Jika perusahaan mampu memenuhi kewajibannya, dalam konteks ini *HR practices*, namun karyawan merasa tidak nyaman dengan *non-physical work environment* dalam perusahaan, maka kemungkinan karyawan berpikir untuk mengundurkan diri karena mereka merasa kompensasi, pelatihan dan pengembangan karyawan, pemberdayaan karyawan dan penilaian kinerja mampu dipenuhi dimanapun mereka bekerja. Karyawan dapat mencari pekerjaan dengan tipe pekerjaan dan fasilitas yang sama di perusahaan lain yang kemungkinan memiliki *non-physical work environment* yang lebih sehat

ataupun sebaliknya. Dengan demikian *non-physical work environment* dapat menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Selanjutnya terdapat banyak penelitian dengan topik *Employee retention*, namun pada penelitian ini peneliti memoderasi setiap hubungan antar variabel dengan *non-physical work environment* (lingkungan kerja non-fisik). Penelitian sebelumnya telah membahas banyak pengaruh *non-physical work environment* terhadap *employee retention*. Salah satunya penelitian dari Dwipayana & Suwandana (2021) dimana *non-physical work environment* memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee retention*. Artinya *non-physical work environment* mendukung gaya kepemimpinan yang baik sehingga meningkatkan *employee retention* (Dwipayana & Suwandana, 2021). Namun terdapat perbedaan pada beberapa penelitian terdahulu.

Pada penelitian Nanda, et. al (2020) ditemukan bahwa *non-physical work environment* berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan karyawan untuk resign. Artinya semakin nyaman lingkungan psikis di tempat kerja, semakin kecil keinginan untuk resign pada karyawan. Adapun penelitian dari Mahmudah (2022) menemukan bahwa *non-physical work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan resign pada karyawan. Artinya semakin tinggi kualitas *non-physical work environment* dalam suatu perusahaan maka tingkat *turnover* juga semakin tinggi. Dari adanya perbedaan pada kedua penelitian tersebut maka peneliti akan memastikan bagaimana

pengaruh *non-physical work environment* terhadap *employee retention* dan *job satisfaction* pada penelitian ini.

Penelitian ini berupaya untuk mengembangkan studi mengenai faktor yang dapat meningkatkan *employee retention* dan *job satisfaction* pada karyawan generasi Z pada industri kreatif, teknologi, dan manufaktur di Kota Yogyakarta melalui perspektif teori pertukaran sosial. Dengan memberikan uji empiris terhadap proses yang menghubungkan *HR practices* dengan *employee retention*, *HR practices* dengan *job satisfaction* serta peran moderasi *non-physical work environment*. Maka dari itu, berdasarkan uraian diatas penulis akan melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh *HR Practices* terhadap *Employee Retention* dan *Job Satisfaction* dengan *Non-Physical Work Environment* Sebagai Variabel Moderasi: Studi Kasus Karyawan generasi Z pada Industri Kreatif, Teknologi, dan Manufaktur di Kota Yogyakarta.

B. Identifikasi Masalah

Penelitian ini berangkat dari beberapa masalah yang terindikasi akan dihadapi oleh perusahaan khususnya bagian SDM. Masalah tersebut antara lain:

1. Ketersediaan tenaga kerja yang berasal dari generasi Z sebanyak 27 % di tahun 2023 (Hanifah, 2023). Jumlah ini diproyeksikan akan bertambah setiap tahunnya.
2. Karakter Generasi Z yang cenderung tidak relevan dalam menghadapi dunia kerja seperti kurangnya kemampuan mengelola stres dan mudah labil

(Rastati, 2018) sehingga terindikasi meningkatkan angka *Turnover Intention* pada perusahaan.

3. Perusahaan terindikasi terancam dari jumlah *Turnover* yang tinggi karena ketersediaan tenaga kerja saat ini berasal dari generasi Z sebagaimana disebutkan mengenai karakteristik generasi Z yang kurang relevan dengan dunia kerja. Dalam hal ini difokuskan pada industri kreatif, teknologi, dan manufaktur.
4. Strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan pada industri kreatif, teknologi, dan manufaktur untuk mempertahankan karyawannya dari kalangan generasi Z agar tingkat *turnover* rendah melalui strategi-strategi *HR practices*, *job satisfaction* dan *non-physical work environment*.

C. Rumusan Masalah

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *HR practices* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee retention* pada industri kreatif, teknologi, dan manufaktur di kota Yogyakarta?
2. Apakah *HR practices* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada industri kreatif, teknologi, dan manufaktur di Kota Yogyakarta?
3. Apakah *non-physical work environment* memoderasi pengaruh *hr practices* terhadap *employee retention*?

4. Apakah *non-physical work environment* memoderasi pengaruh *hr practices* terhadap *job satisfaction*?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh *HR practices* terhadap *employee retention* pada industri kreatif, teknologi, dan manufaktur di kota Yogyakarta.
2. Menguji pengaruh *HR Practices* terhadap *job satisfaction* pada industri kreatif, teknologi, dan manufaktur di kota Yogyakarta.
3. Menguji apakah *non-physical work environment* memoderasi pengaruh *hr practices* terhadap *employee retention*?
4. Menguji apakah *non-physical work environment* memoderasi pengaruh *hr practices* terhadap *job satisfaction*?

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya tentang *employee retention*, dan diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi teori bagi peneliti selanjutnya bahwa *HR practices* dapat meningkatkan *employee retention job satisfaction* pada sebuah perusahaan.

- b. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi contoh yang bermanfaat untuk ilmu pengetahuan, dan menjadi referensi bagi peneliti yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari peneliti ini dapat digunakan sebagai dasar acuan bagi pihak-pihak yang terkait (Industri kreatif, teknologi, dan manufaktur di kota Yogyakarta) mengenai *employee retention* dan *job satisfaction* khususnya bagian *human resources development* agar mampu melaksanakan tugas dan fungsi SDM nya dengan baik yang akhirnya menghasilkan *employee retention* dan *job satisfaction* yang tinggi.

3. Manfaat Empiris

Hasil dari peneliti ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti lain dengan topik yang berkaitan dengan *employee retention* dan *job satisfaction*, penelitian ini juga dapat digunakan untuk melatih dalam kemampuan berpikir kritis sekaligus menentukan solusi atas masalah di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- A'yunnisa, R. N., & Saptoto, R. (2015). The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(2), 57–70. <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2015.1055>
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Adillah, M. (2018). Hubungan antara pengawasan pimpinan dengan kepuasan kerja perawat di rumah sakit haji provinsi sumatera utara skripsi. *Skripsi, Medan : Un.*
- Adolph, R. (2016). Causes and Consequences of Collective Turnover: A Meta-Analytic Review, 98, 1–23.
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13(January), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Aisyah, S., Deswindi, L., & Indrajaya, D. (2020). Are Physical and Non-Physical Working Environment Effect Employees Productivity with Motivation as an Intervening Factor?, 149(Apmrc 2019), 242–247. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200812.042>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior, Organizational Behavior and Human Decision Processes. *Disability, CBR and Inclusive Development*, 50(2), 179–211. <https://doi.org/10.1016/0749-5978>
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, I. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10.

- Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2020). Does Generation Moderate the Effect of Total Rewards on Employee Retention? Evidence From Jordan. *SAGE Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020957039>
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519–529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Amalia, F. R., Fauziah, Y. A., & Puspitasari, A. D. (2025). Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan Pengaruh Perencanaan SDM yang Efektif terhadap Kepuasan dan Retensi Karyawan Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan, 01(04), 193–196.
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Populasi dalam penelitian merupakan suatu hal yang sangt penting, karena ia merupakan sumber informasi. *Jurnal Pilar*, 14(1), 15–31.
- Anggapradja, I., Kurnaepi, A., Finarianingrum, M., Sattvikka, A., & Anggraeni, S. (2020). The effect of non-physical work environment (COVID-19) and career development on retention (a case study of hotel ahadiat employees and Bandung Bungalows). *Solid State Technology*, 63(4), 4158–4171.
- Azzahra, A. N. (2022). Gen Z Jadi Generasi yang Paling Aware Mental Health, Bener Nggak? Retrieved from <https://www.ibunda.id/articles/gen-z-jadi-generasi-yang-paling-aware-mental-health-bener-nggak>
- Basrowi, M., & Soenyono. (2004). *Teori sosiologi dalam tiga paradigma*. yayasan Kampusina, 2004.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>

- BPS. (2023a). Booklet Sakernas Agustus 2023. 04100.2322. <https://doi.org/Volume 6, Nomer 2, 2023>
- BPS. (2023b). Laju Pertumbuhan PDB Industri Manufaktur, 2023. Retrieved November 14, 2024, from <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTIxNiMy/laju-pertumbuhan-pdb-industri-manufaktur.html>
- BPS. (2024a). Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin. Retrieved from <https://www.bps.go.id/en/statistics-table/3/WVc0MGEyMXBkVFUxY25KeE9HdDZkbTQzWkVkb1p6MDkjMw==/jumlah-penduduk-menurut-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin--2023.html>
- BPS. (2024b). Jumlah Penduduk Tahun 2024. Retrieved from <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTk3NSMy/jumlah-penduduk-pertengahan-tahun--ribu-jiwa-.html>
- Cahyarini, D. R. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Semangat Kerja Pegawaidi Uptd Puskesmas Kartoharjo Magetan, 1–26.
- Candrawardhani, S. (2024). Kompensasi: Definisi, Tujuan, dan Jenis-jenisnya. Retrieved from <https://www.kitalulus.com/blog/bisnis/kompensasi-adalah/>
- Choliq, A. (2020). Peran Pengawasan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Kerja Pegawai. Retrieved from <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn1-palu/baca-artikel/13454/Peran-Pengawasan-Dalam-Meningkatkan-Kedisiplinan-Kerja-Pegawai.html>
- Chomeya, R. (2010). Quality of Psychology Test Between Likert Scale 5 and 6 Points. *Journal of Social Sciences*, 6(3), 399–403. <https://doi.org/10.3844/jssp.2010.399.403>
- Deni, A., & Riswanto, A. (2019). Pemberdayaan Karyawan (Employee Empowerment) dalam Pespektif Kajian Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia. *Jurnal*

- Ekonomak*, 5(2), 36–50. Retrieved from <https://ejournal.stiepgri.ac.id/index.php/ekonomak/article/view/4>
- Dilly, A.--, & Papuling, G.--. (2021). Analisis Dampak Mismatch Kualifikasi Pendidikan Dan Pekerjaan Pada Kualitas Kerja Karyawan Di Halmahera Utara. *Makro : Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.53712/jmm.v6i1.1095>
- Djamba, Y. M. (2018). Analisis Pengaruh Dukungan Pengawas dan Dukungan Rekan Kerja terhadap Retensi Karyawan dengan Pemberdayaan Psikologi serta Kreatifitas Karyawan sebagai Variabel Mediasi pada Rumah Sakit Umum Tipe C di Batam, 1–9.
- Dwipayana, I. G. B. K., & Suwandana, I. G. M. (2021). The Effect of Leadership Style on Employee Retention at Ayodya Resort Bali with Non-Physical Work Environment as Moderating Variable. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 223–226. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.6.1093>
- Ekhsan, M., Sudiro, A., Mugiono, M., & Hussein, A. S. (2022). Employee Retention and Change Management During Times of Uncertainty. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916709>
- Erlina. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Sarana Inti Pratama Lindai Kecamatan Tapung Hulu Kabupaten Kampar. *Uin Suska Riau*, 13(1), 1. Retrieved from <http://repository.uin-suska.ac.id/15443/>
- Erna. (2022). Bab ii kajian pustaka bab ii kajian pustaka 2.1. *Bab Ii Kajian Pustaka 2.1*, 12(2004), 6–25.
- Fahlevi, M., Rita, Siti Rabiah, A., Aristianto Pradipta, I., Marta, A., & Dipo, F. (2020). Tourism and Absorption of the Labor Force in Indonesia: A Strategy for

- Development. *E3S Web of Conferences*, 202(January 2020).
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020216001>
- Febrianti, N., & Ririn Handayani. (2022). Work Life Balance dan Kepuasan Kerja: Mediasi Motivasi Intrinsik. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 4(1), 60–67.
<https://doi.org/10.31849/jmbt.v4i1.10734>
- Fitriati, R. (2021). Peran Pengawasan Terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai Pajak (KPP Pratama Mataram Timur). *Universitas Islam Negeri Mataram*. Retrieved from [http://etheses.uinmataram.ac.id/2439/1/Rahma Fitriati 170501294.pdf](http://etheses.uinmataram.ac.id/2439/1/Rahma%20Fitriati%20170501294.pdf)
- Gattar. (2024). Turnover Karyawan di Berbagai Sektor Tahun 2022. Retrieved from <https://mekari.com/blog/turnover-karyawan/>
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., ... Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability (Switzerland)*, 14(5), 1–26.
<https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23*.
<https://perpus.petra.ac.id/catalog/site/detail?id=149488>.
- Halimsetiono, E. (2014). Peningkatan Komitmen Organisasi untuk Menurunkan Angka Turnover Karyawan. *Kesmas: National Public Health Journal*, 8(8), 339.
<https://doi.org/10.21109/kesmas.v8i8.402>
- Hanifah, A. (2023). Indonesian Gen Z Work Values, Preference between Startups and Corporations, and Intention to Apply. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(03), 236–245. <https://doi.org/10.58812/jekws.v1i03.518>
- Hasibuan, Parlagutan, M. S., & Haji. (1999). *Organisasi dan motivasi : dasar peningkatan produktivitas*. Bumi Aksara, 1999.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention:

- Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Heriyanto, R., Tanuwijaya, J., & Putra, A. (2023). Pengaruh Co-Worker Relationship, Job Mismatch, Work-Life Balance Terhadap Job Satisfaction Dan Turnover Intention, *09*(8), 316–327.
- Hidranto, F. (2024). PDB Triwulan II-2024 Melonjak: Industri Pengolahan Jadi Motor Ekonomi. Retrieved November 14, 2024, from <https://indonesia.go.id/kategori/editorial/8533/pdb-triwulan-ii-2024-melonjak-industri-pengolahan-jadi-motor-ekonomi?lang=1>
- Irshad, M., & Afridi, F. (2015). Factors Affecting Employees Retention : Evidence From Literature. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 4(2), 307–339.
- kantor kita. (2022). Turnover Karyawan yang Ideal. Retrieved from <https://www.kantorkita.co.id/blog/turnover-karyawan-yang-ideal/>
- Kemenparekraf. (2024). Siaran Pers ICFEST 2024: IC Fest 2024 Sukses Angkat Industri Kreatif Indonesia di Kancan Internasional. Retrieved November 15, 2024, from <https://kemenparekraf.go.id/berita/siaran-pers-ic-fest-2024-sukses-angkat-industri-kreatif-indonesia-di-kancan-internasional>
- KEMENPAREKRAF. (2023). Outlook Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. *Deputi Bidang Kebijakan Strategis Kementerian Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif/ Badan Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Jakarta – Indonesia*, 1–68. Retrieved from https://bankdata.kemenparekraf.go.id/upload/document_satker/a6d2d69c8056a29657be2b5ac3107797.pdf
- Khaldun, F., Faisal, M. G., Nasir, M., & Sutomo, D. A. (2025). Tinjauan Kualitatif : Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kesejahteraan Karyawan dan Produktivitas di

- Sektor Ekonomi Kreatif Qualitative Review : *The Influence of Work Culture on Employee Well-being and Productivity in the Creative Economy Sector*, 8(1), 640–648. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i1.6982>
- Kingl, A. (2022). *Gen Y vs. Gen Z: Understanding Similarities, Differences and Leadership Challenges*.
- Kusumawati, E., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2021). Keterikatan kerja dan tingkat turnover intention pada karyawan generasi milenial dan generasi z. *Sukma: Jurnal Penelitian Psikologi*, 2(02), 100–111.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, 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>
- Mahmudah, H. (2022). *Analysis Of The Effect Of Work Stress And Non Physical Work Environment On Job Satisfaction And Its Impact On Employee Turnover Intention (Study On Employees Of Pt. Mustika Dharma Jaya Lamongan)*. *Jurnal Scientia*, 11(1), 2022. Retrieved from <http://infor.seaninstitute.org/index.php>
- Mai, S., & Iba, Z. (2022). Pengaruh Gaji, Promosi Jabatan, Dan Rekan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bireuen. *IndOmera*, 2(3), 12–20. <https://doi.org/10.55178/idm.v2i3.210>
- Malik, E., Baig, S. A., & Manzoor, U. (2020). *Effect of HR Practices on Employee Retention: The Role of Perceived Supervisor Support*. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 3(1), 1–7. <https://doi.org/10.31580/jpvai.v3i1.1201>
- Malik, I., Mahmood, N. A., Paiman, M., Mohammed, M. K., Suhaimee, M. S., Nasir, F. D., ... Sudharmin, K. (2019). *The effectiveness of human resource management practices on employee retention at national hydrographic centre (NHC)*. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6(4), 285–296. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.431.436>

- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Retrieved from <https://elibrary.bsi.ac.id/readbook/205606/manajemen-sumber-daya-manusia-perusahaan>
- Marlina, A. (2022). Kompensasi: Definisi, Tujuan, Bentuk, dan Jenis-jenisnya. Retrieved from <https://glints.com/id/lowongan/jenis-kompensasi-perusahaan/>
- Marnis & Priyono. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Maulidah, K., Ali, S., & Pangestuti, D. C. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan RSU “ABC” Jakarta Selatan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 3(2), 159–176. <https://doi.org/10.35912/jakman.v3i2.611>
- Merriam, W. (2021). Words We’re Watching : “Zoomer.”
- Ming-Chu, Y. (2017). *How Can Human Resource Management Practices Lead to Increased Corporate Social Performance? Institutional Theory Perspective. Management, Knowledge and Learning International Conference* , (May), 547–556.
- Mobley, W. H. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Munir, M., Issalillah, F., Darmawan, D., Sinambela, E. A., & Mardikaningsih, R. (2022). Pengembangan Kepuasan Kerja Karyawan Yang Ditinjau Dari Kebijakan Kompensasi Dan Sistem Pengembangan Karir. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 717–724. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.641>
- Murtiningsih, R. S. (2020). *The Impact of Compensation, Training & Development, and*

- Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33–50.
<https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>
- Nanda, A., Soelton, M., Luiza, S., & Saratian, E. T. P. (2020). *The Effect of Psychological Work Environment and Work Loads on Turnover Interest, Work Stress as an Intervening Variable*, 120(Icmeb 2019), 225–231.
<https://doi.org/10.2991/aeblr.k.200205.040>
- Nguyen, C. (2021). *The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. SSRN Electronic Journal*, 13(3), 373–386. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3930645>
- Novadila, A. (2023). Bagaimana Beradaptasi di Lingkungan Kerja Baru Bagi Introvert? Retrieved from <https://myrobin.id/untuk-pekerja/bagaimana-beradaptasi-di-lingkungan-kerja-baru-bagi-introvert/#:~:text=Proses adaptasi di tempat kerja,berlangsung selama 3-6 bulan.>
- Nurdifa, A. R. (2023). Manufaktur Tumbuh 5,20%, Tapi Penyerapan Tenaga Kerja Melambat. Retrieved November 15, 2024, from <https://ekonomi.bisnis.com/read/20231109/257/1712625/manufaktur-tumbuh-520-tapi-penyerapan-tenaga-kerja-melambat>
- O' Connor, P., Becker, K., & Fewster, K. (2018). *Tolerance of ambiguity at work predicts leadership, job performance, and creativity. Creating Uncertainty Conference: Benefits for Individuals, Teams, and Organizations*, (July), 1–5. Retrieved from [https://eprints.qut.edu.au/120614/1/Tolerance of Ambiguity_2018.pdf](https://eprints.qut.edu.au/120614/1/Tolerance%20of%20Ambiguity_2018.pdf)
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., Adewale, O., & Oduyoye, O. O. (2019). *Employees ' retention in Nigeria ' s hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. Journal of Human*

- Resources in Hospitality & Tourism*, 0(0), 1–29.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1626795>
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2020). *Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices*. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 589–605. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>
- Perekonomian, K. (2024). Pemerintah Terus Berikan Dukungan Terkait Optimalisasi Transformasi Digital. Retrieved November 17, 2024, from <https://ekon.go.id/publikasi/detail/5927/pemerintah-terus-berikan-dukungan-terkait-optimalisasi-transformasi-digital>
- Permatasari, N., & Zona, M. A. (2021). *The Effect of financial compensation and career development on employee retention with non-physical work environments as moderating variables*. *Human Resource Management Studies*, 1(2), 131–140. <https://doi.org/10.24036/hrms.v1i2.14>
- Pratame, K. A. B. P., & Suana, I. W. (2020). Lingkungan Kerja Non Fisik Berpengaruh Terhadap Motivasi Intrinsik Dan Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2536. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i07.p04>
- Prayoga, R. A., & Lajira, T. (2021). Strategi Pengembangan Kualitas Sdm “Generasi Millenial & Generasi Z” Dalam Menghadapi Persaingan Global Era 5.0. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, 1(1), 37–40.
- Putri*, I. P., Nasruddin, E., & Wahab, J. A. (2019). *Creative Industry and Imagined Communities: A Case Study of Yogyakarta Creative City*, 583–593. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.08.59>
- Rastati, R. (2018). Media Literasi Bagi Digital Natives: Perspektif Generasi Z Di

Jakarta. *Jurnal Kwangsan*, 6(1), 43.
<https://doi.org/10.31800/jurnalkwangsan.v6i1.72>

Ratna Pudyaningsih, A., Dwiharto, J., & Ghifary, M. T. (2020). *The role of work satisfaction as a mediation leadership on employee performance*. *Management Science Letters*, 10(16), 3735–3740. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.039>

Rayyan, M., & Adi, A. (2016). Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT PETROSEA TBK Muhammad Rayyan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 10(1), 1–13.

Repi, A. A. (2019). Iklim Organisasi Pada Perusahaan Manufaktur Karoseri Pt. Karoseri Sus Surabaya. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 19(2), 123. <https://doi.org/10.25124/jmi.v19i2.1638>

Rianda, F. (n.d.). Teori Pertukaran Sosial: Definisi, Prinsip, dan Ciri-Cinya. Retrieved from <https://www.gramedia.com/literasi/teori-pertukaran-sosial/>

Ritzer, G. (1983). *Contemporary Sociological Theory* (1st ed). New York: Knopf; 1st edition.

Riyani, A. F., & Azizah, S. N. (2022). Pengaruh *Perceived Organizational Support*, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Komitmen Afektif Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 4(2), 190–206. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v4i2.90>

Saputra, N. (2022). *Metodologi penelitian kuantitatif*.

Sepahvand, R., & Khodashahri, R. B. (2021). *Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement*. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 437–468. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.291391.673843>

Shukla, A., & Srivastava, R. (2016). *Development of short questionnaire to measure*

an extended set of role expectation conflict, coworker support and work-life balance: The new job stress scale. Cogent Business and Management, 3(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1134034>

Shyreen A, N., Fauzi, A., Oktarina, L., Aditya A, F., Febrianti, B., & Asmarani, A. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Gaji, Upah dan Tunjangan (Literature Review Akutansi Manajemen). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(4), 463–472.

Sidharta, G. (2020). Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) Thibaut & Kelley. *ResearchGate*, (October), 0–7. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/344774544_Teori_Pertukaran_Sosial_Social_Exchange_Theory_Thibaut_Kelley

Sitepu, F. A., Dalimunthe, R. F., & Sembiring, B. K. F. (2020). *Effect of Physical Work Environment and Non-Physical Work Environment on Employee Performance through Job Satisfaction at PT. MNC Sky Vision Tbk Medan. International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(5), 5.

Soenanta, A., Maruf, A., & Sariwulan, R. T. (2020). *The effect of job satisfaction and organizational commitment to employee retention in a lighting company. Issues in Business Management and Economics*, 8(4), 97–103.

Statistik, B. P. (2024). Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin, 2023. Retrieved from <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/3/WVc0MGEyMXBkVFUxY25KeE9HdDZkbTQzWkVkb1p6MDkjMw==/jumlah-penduduk-menurut-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin.html?year=2023>

Suparyanto dan Rosad. (2020). Indikator Pemberdayaan Karyawan. *Suparyanto Dan Rosad*, 5(3), 248–253. Retrieved from <https://elib.unikom.ac.id/download.php?id=378174>

- Suwiryawati, N. K. D., Aprianingsih, N. K. D., Putri, N. L. G. D. E., & Pradnyawati, S. O. (2022). Peran Generasi Z Dalam Pengembangan Industri Kreatif Sebagai Upaya Penanggulangan Kesenjangan Ekonomi Bali Di Era Society 5.0. *Pilar, 1*, 176–202.
- Szymkowiak, A., Melović, B., Dabić, M., Jeganathan, K., & Kundi, G. S. (2021). *Information technology and Gen Z: The role of teachers, the internet, and technology in the education of young people. Technology in Society, 65*(March). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101565>
- THIBAUT, J. W. A., & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Group. Transaction Publishers. Retrieved from* https://books.google.co.id/books?id=KDH5Hc9F2AkC&dq=Thibaut+dan+Kelley:+1959&lr=&hl=id&source=gb_s_navlinks_s
- Tordera, N., Peiró, J. M., Ayala, Y., Villajos, E., & Truxillo, D. (2020). *The lagged influence of organizations' human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age. Journal of Vocational Behavior, 120*, 103444. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103444>
- Trauss, V. (2019). *Today's kids might be digital natives — but a new study shows they aren't close to being computer literate.*
- Wardani, W. (2016). Membedah Teori Sosiologi: Teori Pertukaran (*Exchange Theory*) George Caspar Homans. *Jurnal Studia Insania, 4*(1), 19. <https://doi.org/10.18592/jsi.v4i1.1111>
- Wibowo, A., Syah, T. A., Harahap, R. S., Fatmasari, A., Nurcholis, A. W., Diponegoro, U., & Ata, U. A. (2024). *How Job Satisfaction And Organizational Commitment Affect The Organizational Citizenship Behavior Of Factory Employees : The Role Of Psychological Contract AS A, 4*(4), 415–429. <https://doi.org/10.53866/jimi.v4i4.422>

- Wibowo, G. A. (2024). Turnover Rate Gen Z Tinggi, Ini Risiko Bagi Pekerja Maupun Perusahaan. Retrieved from <https://ekonomi.espos.id/turnover-rate-gen-z-tinggi-ini-risiko-bagi-pekerja-maupun-perusahaan-1848418>
- Wijaya, S. (2022). Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Retensi Karyawan. *Jurnal Bina Manajemen*, 11(1), 199–213.
- Wikipedia. (2022). Kompensasi. Retrieved from <https://id.wikipedia.org/wiki/Kompensasi>
- Wirawan, R. A. S., & Sukmarani. (2023). Hubungan Antara *Work Life Balance* Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Sales. *Jurnal Ilmiah Psikologi MANASA*, 12(1), 76–87.
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). *Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory*. *Frontiers in Psychology*, 13(July), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>
- Zhao, Y., Wang, H., Sun, D., Ma, D., Li, H., Li, Y., ... Sun, J. (2021). *Job satisfaction, resilience and social support in relation to nurses' turnover intention based on the theory of planned behaviour: A structural equation modelling approach*. *International Journal of Nursing Practice*, 27(6), 1–10. <https://doi.org/10.1111/ijn.12941>