

Pengaruh Work-Life Balance, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Retention Intention pada Pekerja Kontrak Generasi Z di Sektor Food and Beverage (F&B) di Jakarta Selatan

Alsheira Nasywa¹, Flira Tri Octaviani², Rivani Indriyani³, Mutia Rafa Nursawitri⁴, Vanessa Azahra Rohman⁵, Wasi Bagasworo⁶

STIE Indonesia Banking School, Indonesia¹⁻⁶

Email Korespondensi: alsheira.20231111027@ibs.ac.id, flira.20231111052@ibs.ac.id,
rivani.20231111074@ibs.ac.id, mutia.20231111097@ibs.ac.id, vanessa.20231111106@ibs.ac.id,
wasi.bagasworo@ibs.ac.id

Article received: 01 Mei 2026, Review process: 12 Mei 2026

Article Accepted: 27 Mei 2026, Article published: 26 Juni 2026

ABSTRACT

This study analyzes the influence of Work-Life Balance, Compensation, and Work Environment on Retention Intention among Generation Z contract workers in the Food and Beverage (F&B) sector in South Jakarta. This study applies a quantitative approach using a 1–6 Likert scale questionnaire distributed to 112 Generation Z contract workers selected through purposive sampling with a minimum six-month work experience. Data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. The results reveal that Work-Life Balance ($\beta = 0.277$; $p = 0.009$) and Compensation ($\beta = 0.458$; $p = 0.004$) have a positive and significant effect on Retention Intention, with Compensation as the strongest predictor. Meanwhile, Work Environment shows a positive but insignificant effect ($\beta = 0.223$; $p = 0.131$). The three variables explain 77.3% of the variance in Retention Intention ($R^2 = 0.773$). The findings highlight the importance of fair compensation and supportive work-life balance policies to improve employee retention among Generation Z contract workers in the F&B sector.

Keywords: Compensation, Food and Beverage, Generation Z, Retention Intention, Work Environment, Work-Life Balance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Work-Life Balance, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Retention Intention pada pekerja kontrak Generasi Z di sektor Food and Beverage (F&B) di Jakarta Selatan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner skala Likert 1–6 terhadap 112 pekerja kontrak Generasi Z yang dipilih melalui purposive sampling dengan masa kerja minimal enam bulan. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work-Life Balance ($\beta = 0,277$; $p = 0,009$) dan Kompensasi ($\beta = 0,458$; $p = 0,004$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retention Intention, dengan Kompensasi sebagai variabel paling dominan. Sementara itu, Lingkungan Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan ($\beta = 0,223$; $p = 0,131$). Ketiga variabel mampu menjelaskan 77,3% variasi Retention Intention ($R^2 = 0,773$). Temuan ini menegaskan pentingnya sistem kompensasi yang adil dan kebijakan

work-life balance yang suportif untuk meningkatkan retensi pekerja kontrak Generasi Z di sektor F&B.

Kata Kunci: *Kompensasi, Lingkungan Kerja, Food and Beverage, Generasi Z, Retention Intention, Work-Life Balance..*

PENDAHULUAN

Pasar tenaga kerja global memasuki era yang ditandai oleh dominasi Generasi Z, yaitu mereka yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, sebagai kelompok usia paling aktif memasuki angkatan kerja (Dimock, 2019). Berbeda dari generasi-generasi sebelumnya, kelompok ini menunjukkan pola kerja yang secara konsisten terdokumentasikan sebagai lebih mobile, lebih selektif, dan lebih cepat meninggalkan organisasi yang tidak memenuhi ekspektasi mereka (Schroth, 2019). Laporan Deloitte (2022) mengindikasikan bahwa Generasi Z secara konsisten menempatkan keseimbangan kehidupan-pekerjaan, lingkungan kerja yang mendukung, dan kompensasi yang adil sebagai pertimbangan utama dalam keputusan untuk bertahan di suatu organisasi. World Economic Forum (2023) juga menegaskan bahwa perubahan komposisi generasional angkatan kerja akan terus mengintensifikasi tekanan pada strategi sumber daya manusia (SDM) organisasi. Kondisi ini menjadikan retensi karyawan muda bukan lagi sekadar persoalan fungsi SDM, melainkan tantangan strategis yang menyentuh keberlanjutan operasional bisnis secara langsung.

Di Indonesia, fenomena tingginya mobilitas kerja pada karyawan usia muda tercermin dalam pola perpindahan kerja yang terdokumentasikan oleh data Sakernas (BPS, 2023), yang secara konsisten menunjukkan bahwa kelompok usia 20–29 tahun memiliki tingkat perpindahan kerja lebih tinggi dibandingkan kelompok usia yang lebih tua. Fenomena ini semakin tajam di sektor jasa dan perdagangan, termasuk di industri food and beverage (F&B), yang secara struktural mengandalkan tenaga kerja operasional usia muda. Penggunaan status kontrak sebagai pola hubungan kerja dominan di sektor F&B menciptakan dinamika retensi yang berbeda secara fundamental dari sektor lain. Pekerja kontrak berada dalam posisi struktural yang lebih rentan: kepastian perpanjangan kontrak yang tidak terjamin, akses terbatas pada tunjangan jangka panjang, serta minimnya insentif loyalitas membuat retention intention menjadi konstruk yang secara khusus relevan dan mendesak untuk dikaji pada populasi ini. Baum (2019) mendokumentasikan bahwa tantangan mempertahankan tenaga kerja telah menjadi isu struktural yang persisten di industri hospitality secara global.

Sistem kerja shift yang berlaku di industri F&B secara langsung mengancam keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Bagi Generasi Z, yang menempatkan fleksibilitas jadwal sebagai prioritas kerja tertinggi (Chillakuri, 2020), ketidakpastian jadwal mingguan, ketidakmampuan mengatur waktu istirahat secara mandiri, serta keharusan bekerja pada akhir pekan dan hari libur nasional merupakan sumber stres yang nyata dan terukur. Haar et al. (2014) dalam penelitian lintas tujuh negara menemukan bahwa work-life balance berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen

organisasional, dua kondisi yang merupakan anteseden langsung dari niat untuk bertahan. Namun, bukti empiris tentang seberapa kuat pengaruh work-life balance terhadap retention intention secara spesifik pada pekerja kontrak Generasi Z di sektor F&B Indonesia masih sangat terbatas, mengingat sebagian besar penelitian yang tersedia dilakukan di konteks negara Barat atau menggunakan sampel campuran lintas generasi.

Dimensi kompensasi menghadirkan persoalan tersendiri di sektor F&B. Kompensasi di sektor ini umumnya berada di kisaran upah minimum regional atau sedikit di atasnya, dengan tunjangan tambahan yang terbatas. Kondisi ini semakin rentan pada pekerja kontrak yang tidak memperoleh kompensasi jangka panjang seperti pesangon atau jaminan pensiun secara penuh. Inkonsistensi muncul dalam literatur yang ada: sejumlah studi menemukan kompensasi sebagai prediktor paling dominan retensi, sementara studi lain menemukan faktor non-finansial lebih berpengaruh bahkan setelah kompensasi dikontrol (Lyons & Kuron, 2014). Pada sisi lingkungan kerja, dapur dan area pelayanan F&B merupakan lingkungan kerja dengan tekanan fisik tinggi: suhu yang panas, kebisingan, ruang kerja sempit, dan risiko kecelakaan di atas rata-rata industri. Poulston (2008) mengidentifikasi bahwa kualitas lingkungan kerja baik fisik maupun interpersonal merupakan salah satu determinan utama keinginan karyawan untuk meninggalkan industri hospitality. Bagi Generasi Z yang secara khusus mementingkan psychological safety dan koneksi sosial yang positif (Parry & Urwin, 2011), lingkungan kerja yang negatif tidak hanya menurunkan produktivitas, tetapi secara aktif mendorong niat untuk keluar.

Di luar ketiga variabel di atas, terdapat persoalan metodologis yang perlu diperhatikan: sebagian besar penelitian retensi karyawan dalam konteks Indonesia masih menggunakan turnover intention sebagai variabel dependen, bukan retention intention. Dua konstruk ini tidak identik secara psikometrik, dan prediktor keduanya tidak selalu simetris (Hom et al., 2017 dalam Twenge et al., 2010). Penelitian yang secara eksplisit menggunakan retention intention sebagai variabel dependen, khususnya pada pekerja kontrak Generasi Z di sektor F&B, masih sangat langka dalam jurnal berindeks nasional maupun internasional. Jakarta Selatan dipilih sebagai lokus penelitian karena sebagai salah satu wilayah dengan kepadatan gerai F&B tertinggi di Jakarta, wilayah ini merepresentasikan persaingan pasar tenaga kerja muda yang intens, di mana pilihan tempat kerja bagi Generasi Z relatif luas dan biaya berpindah kerja relatif rendah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh work-life balance, kompensasi, dan lingkungan kerja secara parsial maupun simultan terhadap retention intention pada pekerja kontrak Generasi Z di sektor F&B Jakarta Selatan, serta mengidentifikasi variabel yang paling dominan memengaruhi retention intention. Setiap pekerja kontrak yang keluar sebelum masa kontraknya berakhir membawa biaya nyata bagi organisasi berupa rekrutmen ulang, pelatihan pengganti, dan penurunan kualitas layanan (Baum, 2019). Oleh karena itu, urgensi penelitian ini memiliki dua dimensi yang saling menguatkan: secara praktis, menyediakan temuan yang dapat langsung diterjemahkan menjadi

kebijakan SDM berbasis data bagi pelaku industri F&B di Jakarta Selatan; dan secara ilmiah, mengisi celah penelitian melalui pengujian empiris dengan konstruk dependen yang lebih presisi, populasi yang spesifik, dan konteks yang autentik.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif dengan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif (Sekaran & Bougie, 2020). Populasi penelitian adalah seluruh pekerja kontrak Generasi Z (lahir 1997–2012) yang bekerja pada sektor Food and Beverage (F&B) di Jakarta Selatan. Sampel dipilih melalui teknik purposive sampling dengan kriteria berstatus pekerja kontrak aktif, masa kerja minimal enam bulan, dan bersedia mengisi kuesioner, sehingga diperoleh 112 responden valid yang memenuhi syarat dari total 129 kuesioner yang disebar. Instrumen pengukuran berupa kuesioner skala Likert 1–6 (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju) tanpa nilai tengah untuk menghindari bias jawaban netral, mengukur empat variabel: Work-Life Balance (X1) dengan 7 indikator, Kompensasi (X2) dengan 7 indikator, Lingkungan Kerja (X3) dengan 7 indikator, dan Retention Intention (Y) dengan 7 indikator (Sugiyono, 2022). Prosedur penelitian dilakukan secara kronologis dimulai dari penyusunan kuesioner berbasis indikator dari literatur terdahulu, penyebaran kuesioner secara daring melalui Google Form yang dilengkapi screening question, dilanjutkan dengan pengumpulan dan pembersihan data, kemudian dilakukan tahap pre-test terhadap 45 responden untuk uji validitas dan reliabilitas instrumen, lalu full test terhadap 112 responden akhir. Analisis data menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 dengan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Evaluasi model dilakukan dalam dua tahap: (1) evaluasi outer model mencakup uji convergent validity dengan outer loading > 0,70 dan Average Variance Extracted (AVE) > 0,50, discriminant validity melalui cross-loadings, serta construct reliability melalui Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability > 0,70; dan (2) evaluasi inner model mencakup nilai R-Square untuk mengukur kekuatan penjelasan, serta uji hipotesis melalui prosedur bootstrapping dengan kriteria signifikansi t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05 pada $\alpha = 5\%$ (Hair et al., 2021; Ghozali & Latan, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pre-Test

Uji validitas dan reliabilitas pada tahap *pre-test* dilakukan terhadap 45 responden awal menggunakan *SmartPLS* 4.0 dengan kriteria *outer loading* minimal 0,60 sebagaimana direkomendasikan Hair et al. (2021) untuk tahap awal pengembangan instrumen. Pengujian ini bertujuan untuk mengidentifikasi indikator yang belum memenuhi standar pengukuran sehingga dapat dilakukan perbaikan dan penyesuaian instrumen sebelum penyebaran kuesioner secara menyeluruh. Hasil pengujian awal menunjukkan terdapat lima indikator yang belum memenuhi kriteria validitas dan dieliminasi dari model, yaitu WLB4 (0,260), WLB7 (0,167), LK1 (0,430), LK4 (0,450), dan LK6 (0,589).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Pre-Test (Setelah Penghapusan)

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Kriteria
Work-Life Balance (WLB)	WLB1	0,833	0,583	Valid
	WLB2	0,812		Valid
	WLB3	0,750		Valid
	WLB5	0,602		Valid
	WLB6	0,799		Valid
Kompensasi (KOM)	KOM1	0,806	0,512	Valid
	KOM2	0,615		Valid
	KOM3	0,687		Valid
	KOM4	0,675		Valid
	KOM5	0,776		Valid
	KOM6	0,679		Valid
	KOM7	0,755		Valid
Lingkungan Kerja (LK)	LK2	0,631	0,522	Valid
	LK3	0,773		Valid
	LK5	0,764		Valid
	LK7	0,713		Valid
Retention Intention (RI)	RI1	0,922	0,646	Valid
	RI2	0,742		Valid
	RI3	0,711		Valid
	RI4	0,837		Valid
	RI5	0,715		Valid
	RI6	0,842		Valid
	RI7	0,832		Valid

Berdasarkan Tabel 1, setelah dilakukan penghapusan terhadap indikator yang tidak memenuhi kriteria, seluruh indikator yang tersisa telah memenuhi syarat validitas dengan nilai *outer loading* di atas 0,60 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh variabel berada di atas 0,50. Pada variabel *Work-Life Balance*, kelima indikator WLB1, WLB2, WLB3, WLB5, dan WLB6 memiliki nilai *outer loading* antara 0,602 hingga 0,833 dengan AVE 0,583. Pada variabel *Kompensasi*, ketujuh indikator menunjukkan nilai *outer loading* 0,615–0,806 dengan AVE 0,512. Pada variabel *Lingkungan Kerja*, empat indikator yang tersisa (LK2, LK3, LK5, LK7) memiliki nilai *outer loading* 0,631–0,773 dengan AVE 0,522. Pada variabel *Retention Intention*, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* yang tinggi antara 0,711 hingga 0,922 dengan AVE 0,646. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan setelah proses eliminasi sudah mampu merepresentasikan variabel penelitian secara memadai dan instrumen pada tahap *pre-test* dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian reliabilitas.

Tabel 2. Nilai Cronbach's Alpha Pre-Test

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria
Work-Life Balance	0,820	Reliable
Kompensasi	0,841	Reliable

Lingkungan Kerja	0,692	Dapat Diterima
<i>Retention Intention</i>	0,841	Reliable

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji reliabilitas pada tahap *pre-test* menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah reliabel. Variabel *Work-Life Balance* memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,820, Kompensasi sebesar 0,841, dan *Retention Intention* sebesar 0,841, ketiganya berada di atas batas minimum 0,70 sehingga dinyatakan *reliable*. Variabel Lingkungan Kerja memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,692 yang masih dapat diterima pada tahap *pre-test* atau penelitian eksploratif karena berada pada rentang 0,60–0,70 (Abdillah & Hartono, 2015). Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan memiliki konsistensi internal yang memadai dan layak digunakan untuk tahap *full test*.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Full Test

Tahap *full test* dilakukan terhadap 112 responden dengan kriteria *outer loading* minimal 0,70 sesuai standar yang direkomendasikan Hair et al. (2021) untuk pengujian utama. Pada tahap ini, sembilan indikator dieliminasi tambahan, yaitu KOM3, KOM4, LK1, LK2, LK4, LK6, WLB2, WLB4, dan WLB7, karena belum mencapai ambang 0,70. Setelah eliminasi, seluruh indikator yang dipertahankan menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,70.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Full Test (Setelah Penghapusan)

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Kriteria
<i>Work-Life Balance</i> (WLB)	WLB1	0,800	Valid
	WLB3	0,832	Valid
	WLB5	0,708	Valid
	WLB6	0,812	Valid
Kompensasi (KOM)	KOM1	0,793	Valid
	KOM2	0,795	Valid
	KOM5	0,835	Valid
	KOM6	0,776	Valid
	KOM7	0,816	Valid
Lingkungan Kerja (LK)	LK3	0,832	Valid
	LK5	0,774	Valid
	LK7	0,811	Valid
<i>Retention Intention</i> (RI)	RI1	0,845	Valid
	RI2	0,835	Valid
	RI3	0,724	Valid
	RI4	0,786	Valid
	RI5	0,770	Valid
	RI6	0,811	Valid
	RI7	0,848	Valid

Berdasarkan Tabel 3, seluruh indikator yang tersisa setelah penghapusan menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,70. Pada variabel *Work-Life Balance*, empat indikator (WLB1, WLB3, WLB5, WLB6) memiliki nilai *outer loading* 0,708–0,832 yang

menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut valid dalam merepresentasikan variabel *Work-Life Balance*. Pada variabel Kompensasi, lima indikator yang dipertahankan (KOM1, KOM2, KOM5, KOM6, KOM7) memiliki nilai *outer loading* 0,776–0,835. Pada variabel Lingkungan Kerja, tiga indikator (LK3, LK5, LK7) memiliki nilai 0,774–0,832. Pada variabel *Retention Intention*, seluruh tujuh indikator memiliki nilai *outer loading* dengan rentang 0,724–0,848. Dengan demikian, model pengukuran pada tahap *full test* telah memenuhi kriteria *construct validity* dan dapat dilanjutkan pada pengujian *convergent validity*.

Tabel 4. Convergent Validity (AVE)

Variabel	AVE	Kriteria
<i>Work-Life Balance</i>	0,624	Valid
Kompensasi	0,645	Valid
Lingkungan Kerja	0,650	Valid
<i>Retention Intention</i>	0,646	Valid

Berdasarkan Tabel 4, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50 yang merupakan ambang batas minimum *convergent validity*. Variabel *Work-Life Balance* memperoleh AVE sebesar 0,624, Kompensasi 0,645, Lingkungan Kerja 0,650, dan *Retention Intention* 0,646. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% variansi indikator-indikator yang membentuknya. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid secara konvergen dan model pengukuran dapat dilanjutkan ke tahap pengujian *discriminant validity*.

Tabel 5. Cross Loadings

Indikator	<i>Work-Life Balance</i>	Kompensasi	Lingkungan Kerja	<i>Retention Intention</i>
WLB1	0,800	0,615	0,494	0,674
WLB3	0,832	0,690	0,511	0,693
WLB5	0,708	0,629	0,576	0,528
WLB6	0,812	0,652	0,603	0,630
KOM1	0,731	0,793	0,554	0,744
KOM2	0,660	0,795	0,629	0,648
KOM5	0,608	0,835	0,559	0,675
KOM6	0,648	0,776	0,606	0,648
KOM7	0,626	0,816	0,488	0,658
LK3	0,570	0,618	0,832	0,687
LK5	0,475	0,521	0,774	0,506
LK7	0,605	0,557	0,811	0,564
RI1	0,673	0,684	0,616	0,845
RI2	0,701	0,775	0,596	0,835
RI3	0,560	0,609	0,477	0,724
RI4	0,638	0,681	0,586	0,786
RI5	0,614	0,591	0,627	0,770
RI6	0,583	0,660	0,673	0,811

RI7	0,740	0,720	0,565	0,848
-----	-------	-------	-------	-------

Berdasarkan Tabel 5, hasil pengujian *cross loadings* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi pada konstruk yang diwakilinya dibandingkan konstruk lainnya. Misalnya, indikator WLB3 memiliki nilai 0,832 pada variabel *Work-Life Balance*, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kompensasi (0,690), Lingkungan Kerja (0,511), dan *Retention Intention* (0,693). Indikator KOM5 memiliki nilai 0,835 pada Kompensasi, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel lain. Pola serupa berlaku pada indikator Lingkungan Kerja seperti LK3 (0,832) dan indikator *Retention Intention* seperti RI7 (0,848). Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk laten mampu membedakan dirinya dari konstruk lain dengan baik, sehingga kriteria *discriminant validity* berdasarkan metode *cross loadings* terpenuhi dan analisis dapat dilanjutkan pada pengujian reliabilitas konstruk.

Tabel 6. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha (Full Test)

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_c)	Kriteria
<i>Work-Life Balance</i>	0,798	0,868	Reliable
Kompensasi	0,863	0,901	Reliable
Lingkungan Kerja	0,734	0,848	Reliable
<i>Retention Intention</i>	0,908	0,927	Reliable

Berdasarkan Tabel 6, hasil uji *construct reliability* menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (rho_c) di atas batas minimum 0,70. Variabel *Work-Life Balance* memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* 0,798 dan *Composite Reliability* 0,868. Variabel Kompensasi memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* 0,863 dan *Composite Reliability* 0,901. Variabel Lingkungan Kerja memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* 0,734 dan *Composite Reliability* 0,848. Sementara itu, variabel *Retention Intention* memiliki nilai tertinggi dengan *Cronbach's Alpha* 0,908 dan *Composite Reliability* 0,927. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik dalam mengukur masing-masing konstruk, sehingga model pengukuran pada tahap *full test* dinyatakan memenuhi kriteria reliabilitas dan layak digunakan untuk evaluasi model struktural atau *inner model*.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Setelah model pengukuran atau *outer model* dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah evaluasi model struktural atau *inner model*. Evaluasi *inner model* dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* (R^2) pada variabel endogen *Retention Intention* untuk mengetahui seberapa besar proporsi variansi pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model penelitian. Menurut Hair et al. (2021), nilai *R-Square* 0,75 menunjukkan

kemampuan penjelasan substansial atau kuat, nilai 0,50 menunjukkan kemampuan moderat, dan nilai 0,25 atau di bawahnya menunjukkan kemampuan lemah.

Tabel 7. Nilai R-Square (R²)

Konstruk	R-Square	R-Square Adjusted	Kesimpulan
<i>Retention Intention</i>	0,773	0,767	Kuat

Berdasarkan Tabel 7, nilai *R-Square* pada variabel *Retention Intention* adalah sebesar 0,773 dan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,767. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *Work-Life Balance*, *Kompensasi*, dan *Lingkungan Kerja* secara bersama-sama mampu menjelaskan 77,3% variansi *Retention Intention*, sementara sisanya sebesar 22,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Nilai *R-Square* 0,773 berada di atas 0,75 sehingga termasuk dalam kategori kuat atau substansial menurut Hair et al. (2021). Hal ini menunjukkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki kemampuan penjelasan yang tinggi terhadap variabel endogen *Retention Intention* pada pekerja kontrak Generasi Z di sektor *Food and Beverage* di Jakarta Selatan.

Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* melalui *SmartPLS* 4.0 untuk memperoleh nilai signifikansi hubungan antarvariabel. Pengujian dilihat berdasarkan nilai *path coefficient* (*original sample*), *t-statistics*, dan *p-values*. Menurut Hair et al. (2017), hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Kesimpulan
<i>Work-Life Balance</i> → <i>Retention Intention</i> (H1)	0,277	2,608	0,009	Positif & Signifikan (H1 Diterima)
<i>Kompensasi</i> → <i>Retention Intention</i> (H2)	0,458	2,917	0,004	Positif & Signifikan (H2 Diterima)
<i>Lingkungan Kerja</i> → <i>Retention Intention</i> (H3)	0,223	1,512	0,131	Tidak Signifikan (H3 Ditolak)

Berdasarkan Tabel 8, dari tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dua hipotesis diterima dan satu hipotesis ditolak. Variabel *Work-Life Balance* memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,277, *t-statistics* sebesar 2,608, dan *p-values* sebesar 0,009 (< 0,05), sehingga *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Retention Intention* dan hipotesis pertama (H1) diterima. Variabel *Kompensasi* memperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,458, *t-statistics* sebesar 2,917, dan *p-values* sebesar 0,004 (< 0,05), sehingga *Kompensasi* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap *Retention Intention* dan hipotesis kedua (H2) diterima. Sementara itu, variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,223, *t-statistics* sebesar 1,512 ($< 1,96$), dan *p-values* sebesar 0,131 ($> 0,05$), sehingga meskipun arah hubungannya positif, pengaruh tersebut tidak signifikan dan hipotesis ketiga (H3) ditolak. Berdasarkan nilai *path coefficient*, Kompensasi merupakan variabel paling dominan yang memengaruhi *Retention Intention* dengan nilai tertinggi 0,458.

Pembahasan Hipotesis

Work-Life Balance Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Retention Intention

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 8, variabel *Work-Life Balance* memiliki nilai *original sample* sebesar 0,277, nilai *t-statistics* sebesar 2,608, serta nilai *p-values* sebesar 0,009. Nilai *p-values* tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Retention Intention*, sehingga hipotesis pertama atau H1 diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik *Work-Life Balance* yang dirasakan oleh pekerja kontrak Generasi Z, maka semakin tinggi pula keinginan mereka untuk tetap bertahan dalam pekerjaannya. Pekerja yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi cenderung memiliki kenyamanan psikologis yang lebih baik, tingkat kelelahan yang lebih rendah, serta persepsi yang lebih positif terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut dapat mendorong munculnya keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan. Dalam konteks pekerja kontrak Generasi Z di sektor *Food and Beverage*, *Work-Life Balance* menjadi faktor yang penting karena sektor ini umumnya memiliki jam kerja yang cukup dinamis, tuntutan pelayanan yang tinggi, serta sistem kerja berbasis shift.

Apabila perusahaan mampu memberikan pengaturan jam kerja yang wajar, waktu istirahat yang cukup, serta jadwal kerja yang tidak mengganggu kehidupan pribadi secara berlebihan, maka pekerja akan lebih merasa dihargai dan memiliki alasan yang lebih kuat untuk bertahan. Temuan ini sejalan dengan Haar et al. (2014) yang menemukan bahwa *work-life balance* berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional, serta penelitian Cho, Bonn & Han (2020) yang membuktikan bahwa praktik *work-life balance* yang baik berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bahwa *Work-Life Balance* merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan *Retention Intention* pada pekerja kontrak Generasi Z di sektor F&B Jakarta Selatan.

Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Retention Intention

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 8, variabel Kompensasi memiliki nilai *original sample* sebesar 0,458, nilai *t-statistics* sebesar 2,917, serta nilai *p-values* sebesar 0,004. Nilai *p-values* tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96. Dengan demikian, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Retention Intention*, sehingga hipotesis kedua atau H2 diterima. Selain itu,

Kompensasi memiliki nilai *original sample* paling besar di antara seluruh variabel independen, yaitu 0,458, yang menunjukkan bahwa Kompensasi merupakan variabel paling dominan dalam memengaruhi *Retention Intention* pada pekerja kontrak Generasi Z di sektor *Food and Beverage* Jakarta Selatan.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima oleh pekerja, maka semakin tinggi pula keinginan pekerja untuk tetap bertahan dalam pekerjaannya. Kompensasi menjadi salah satu bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan. Apabila pekerja merasa bahwa kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, serta kebutuhan hidup, maka pekerja cenderung memiliki persepsi positif terhadap perusahaan dan memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja. Kondisi ini dapat dipahami karena pekerja kontrak umumnya memiliki perhatian yang cukup besar terhadap kepastian pendapatan, upah yang layak, insentif, tunjangan, serta keadilan dalam pemberian kompensasi.

Bagi pekerja Generasi Z, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai imbalan atas pekerjaan, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi yang telah diberikan. Ketika pekerja merasa bahwa perusahaan memberikan kompensasi secara adil dan sesuai, maka hal tersebut dapat meningkatkan keterikatan pekerja terhadap perusahaan serta menurunkan keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Temuan ini didukung oleh konsep *Perceived Organizational Support* (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002) yang menjelaskan bahwa penghargaan organisasi dan kondisi kerja menjadi bagian penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan perusahaan. Persepsi positif terhadap dukungan organisasi dapat meningkatkan komitmen dan menurunkan perilaku menarik diri dari organisasi, termasuk keinginan untuk keluar dari pekerjaan, sehingga kompensasi yang layak menjadi salah satu strategi penting dalam mempertahankan karyawan.

Lingkungan Kerja Tidak Berpengaruh Signifikan terhadap Retention Intention

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 8, variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,223, nilai *t-statistics* sebesar 1,512, serta nilai *p-values* sebesar 0,131. Nilai *original sample* yang positif menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki arah hubungan positif terhadap *Retention Intention*. Namun, nilai *t-statistics* lebih kecil dari 1,96 dan nilai *p-values* lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Retention Intention*, sehingga hipotesis ketiga atau H3 tidak diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memang memiliki arah hubungan yang positif terhadap *Retention Intention*, tetapi pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik. Artinya, semakin baik Lingkungan Kerja yang dirasakan pekerja, maka terdapat kecenderungan peningkatan *Retention Intention*, tetapi peningkatan tersebut tidak signifikan dalam penelitian ini. Tidak signifikannya pengaruh Lingkungan Kerja dapat terjadi karena pekerja kontrak Generasi Z di sektor *Food and Beverage* kemungkinan lebih mempertimbangkan faktor-faktor yang bersifat langsung dan nyata, seperti Kompensasi dan *Work-Life Balance*,

dibandingkan Lingkungan Kerja. Dalam konteks pekerja kontrak, keputusan untuk bertahan sering kali lebih berkaitan dengan manfaat yang dirasakan secara langsung, seperti besaran pendapatan, stabilitas kerja, pembagian jadwal, waktu istirahat, dan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

Selain itu, sektor *Food and Beverage* memiliki karakteristik pekerjaan yang relatif menuntut secara fisik dan operasional. Pekerja dalam sektor ini umumnya sudah memahami bahwa pekerjaan memiliki tekanan tertentu seperti melayani pelanggan, bekerja dengan target waktu, menghadapi jam sibuk, serta menjalankan standar pelayanan. Oleh karena itu, Lingkungan Kerja mungkin dianggap sebagai kondisi dasar yang memang melekat pada pekerjaan, bukan sebagai faktor utama yang menentukan keputusan untuk tetap bertahan. Secara konseptual, keputusan karyawan untuk bertahan tidak hanya dipengaruhi oleh satu aspek, tetapi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Konsep *job embeddedness* (Hausknecht et al., 2009) menjelaskan bahwa keputusan karyawan untuk tetap berada dalam pekerjaan berkaitan dengan beberapa aspek seperti hubungan, kesesuaian, dan pengorbanan yang dirasakan apabila meninggalkan organisasi, sehingga Lingkungan Kerja yang baik saja belum tentu cukup untuk meningkatkan *Retention Intention* apabila faktor lain lebih dominan.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini disusun berdasarkan hasil nilai rata-rata atau *mean* pada masing-masing indikator variabel independen, yaitu *Work-Life Balance*, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja. Nilai *mean* digunakan untuk mengetahui indikator dengan nilai tertinggi dan terendah pada setiap variabel. Indikator dengan nilai tertinggi menunjukkan aspek yang telah dinilai baik oleh responden dan perlu dipertahankan oleh perusahaan, sementara indikator dengan nilai terendah menunjukkan aspek yang masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan untuk mendukung peningkatan *Retention Intention* pekerja.

Work-Life Balance

Work-Life Balance merupakan salah satu aspek penting yang dapat memengaruhi keinginan pekerja untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Dalam konteks pekerja kontrak Generasi Z di sektor *Food and Beverage*, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi hal yang perlu diperhatikan karena pekerja menghadapi tuntutan kerja operasional, sistem kerja berbasis shift, serta kebutuhan untuk tetap menjaga kehidupan pribadi di luar pekerjaan.

Tabel 9. Indikator Variabel *Work-Life Balance*

Variabel	Indikator	Mean	Average Value
<i>Work-Life Balance</i>	WLB1: Saya merasa dapat membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang tanpa mengganggu salah satunya.	5,277	5,243

	WLB3: Saya merasa cukup puas dengan keseimbangan yang saya rasakan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.	5,170	
	WLB5: Permasalahan dalam kehidupan pribadi tidak mengganggu kinerja saya dalam bekerja.	5,188	
	WLB6: Saya merasa pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat saling memberikan manfaat serta mendukung satu sama lain.	5,339	

Berdasarkan Tabel 9, variabel *Work-Life Balance* memperoleh nilai rata-rata sebesar 5,243 yang menunjukkan bahwa secara umum pekerja kontrak Generasi Z di sektor *Food and Beverage* di Jakarta Selatan memiliki penilaian yang baik terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Indikator WLB6 memiliki nilai tertinggi sebesar 5,339, menunjukkan bahwa responden merasa pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat saling memberikan manfaat serta mendukung satu sama lain. Kondisi ini perlu dipertahankan oleh perusahaan melalui pengaturan jadwal kerja yang lebih teratur, pemberian waktu istirahat yang cukup, serta pembagian beban kerja yang sesuai dengan kemampuan pekerja. Sementara itu, indikator WLB3 memiliki nilai terendah sebesar 5,170, yang menunjukkan kepuasan pekerja terhadap keseimbangan masih dapat ditingkatkan, sehingga perusahaan perlu memberikan perhatian lebih terhadap sistem kerja terutama terkait jadwal kerja, pembagian shift, waktu libur, dan beban pekerjaan agar pekerja tidak merasa bahwa pekerjaan terlalu banyak mengambil waktu pribadi mereka.

Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi keinginan pekerja untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Dalam konteks pekerja kontrak Generasi Z di sektor *Food and Beverage*, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai bentuk imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan perusahaan terhadap kontribusi, tanggung jawab, dan kinerja pekerja.

Tabel 10. Indikator Variabel Kompensasi

Variabel	Indikator	Mean	Average Value
Kompensasi	KOM1: Saya merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, serta jenis pekerjaan yang saya lakukan.	5,018	5,223
	KOM2: Saya merasa pemberian insentif atau bonus dilakukan berdasarkan pencapaian kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	5,304	
	KOM5: Saya merasa kompensasi yang diberikan sudah dilakukan secara adil	5,286	

	dan sesuai dengan kontribusi yang saya berikan.		
	KOM6: Saya merasa perusahaan memberikan penghargaan atau apresiasi kepada pekerja yang memiliki kinerja baik.	5,125	
	KOM7: Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan yang jelas bagi pekerja untuk mengembangkan karier dan meningkatkan keterampilan.	5,384	

Berdasarkan Tabel 10, variabel Kompensasi memperoleh nilai rata-rata sebesar 5,223 yang menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki penilaian yang baik terhadap kompensasi yang diterima dalam pekerjaan. Indikator KOM7 memiliki nilai tertinggi sebesar 5,384 yang menunjukkan responden menilai perusahaan telah memberikan kesempatan yang cukup jelas bagi pekerja untuk mengembangkan karier dan meningkatkan keterampilan, sehingga aspek ini perlu dipertahankan melalui pelatihan kerja, pengarahan karier, dan pemberian kesempatan bagi pekerja berkinerja baik untuk berkembang. Sementara itu, indikator KOM1 memiliki nilai terendah sebesar 5,018 yang menunjukkan kesesuaian gaji dengan beban kerja, tanggung jawab, dan jenis pekerjaan masih menjadi aspek yang perlu diperhatikan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengevaluasi kembali kesesuaian antara gaji yang diberikan dengan beban kerja, dan dapat mempertimbangkan pemberian insentif, bonus berbasis kinerja, atau bentuk penghargaan lain yang sesuai dengan kontribusi pekerja. Hasil ini diperkuat oleh uji hipotesis yang menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Retention Intention*, sehingga kompensasi yang adil dan layak dapat menjadi salah satu strategi utama perusahaan dalam mempertahankan pekerja kontrak Generasi Z.

Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja merupakan faktor yang berkaitan dengan kondisi fisik maupun sosial di tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan pekerja dalam menjalankan tugasnya. Dalam sektor *Food and Beverage*, Lingkungan Kerja menjadi aspek penting karena pekerja berhadapan langsung dengan aktivitas operasional, interaksi antarkaryawan, pelanggan, peralatan kerja, serta kondisi tempat kerja yang dinamis.

Tabel 11. Indikator Variabel Lingkungan Kerja

Variabel	Indikator	Mean	Average Value
Lingkungan Kerja	LK3: Saya merasa tingkat kebisingan di lingkungan kerja tidak terlalu mengganggu konsentrasi saya saat bekerja.	5,313	5,381

	LK5: Saya merasa hubungan antarpekerja terjalin dengan baik dan mendukung kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.	5,438	
	LK7: Saya merasa lingkungan kerja memberikan rasa aman dan nyaman dalam menjalankan pekerjaan.	5,393	

Berdasarkan Tabel 11, variabel Lingkungan Kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 5,381 yang menunjukkan secara umum responden memiliki penilaian yang baik terhadap kondisi lingkungan kerja. Indikator LK5 memiliki nilai tertinggi sebesar 5,438 yang menunjukkan bahwa hubungan antarpekerja dinilai telah terjalin dengan baik dan mendukung kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga kondisi ini perlu dipertahankan melalui pembangunan komunikasi tim yang baik, penciptaan budaya kerja yang saling mendukung, serta pembagian tugas yang jelas dan adil. Sementara itu, indikator LK3 memiliki nilai terendah sebesar 5,313 yang menunjukkan tingkat kebisingan di lingkungan kerja masih menjadi aspek yang perlu diperhatikan. Dalam sektor *Food and Beverage*, kebisingan dapat berasal dari area dapur, pelanggan, peralatan kerja, maupun aktivitas pelayanan, sehingga perusahaan perlu memastikan kondisi lingkungan kerja tetap mendukung konsentrasi pekerja melalui pengaturan tata letak area kerja, penjagaan ketertiban area operasional, dan pemastian komunikasi kerja tetap efektif. Meskipun hasil uji hipotesis menunjukkan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Retention Intention*, variabel ini tetap penting untuk diperhatikan dalam praktik manajerial karena lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung kerja sama dapat membantu menciptakan pengalaman kerja yang lebih baik bagi pekerja.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian PLS-SEM melalui SmartPLS 4.0 terhadap 112 pekerja kontrak Generasi Z di sektor *Food and Beverage* Jakarta Selatan, disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Retention Intention* ($\beta = 0,277$; $p = 0,009$; H1 diterima), Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,458$; $p = 0,004$; H2 diterima), sedangkan Lingkungan Kerja memiliki arah hubungan positif tetapi tidak signifikan ($\beta = 0,223$; $p = 0,131$; H3 ditolak). Secara simultan, ketiga variabel mampu menjelaskan 77,3% variansi *Retention Intention* ($R^2 = 0,773$) yang tergolong kuat menurut Hair et al. (2021), dan Kompensasi merupakan variabel paling dominan. Temuan ini mengindikasikan bahwa bagi pekerja kontrak Generasi Z di sektor F&B yang bekerja dalam sistem shift dengan beban operasional tinggi, kepastian dan keadilan kompensasi menjadi pertimbangan paling menentukan, diikuti oleh keseimbangan kerja-kehidupan pribadi, sehingga perusahaan disarankan memprioritaskan sistem kompensasi yang adil dan kebijakan *work-life balance* yang adaptif untuk meningkatkan retensi karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Baum, T. (2019). Hospitality employment 2033: A backcasting perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 45–52.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296.
- Cho, M., Bonn, M. A., & Han, S. J. (2020). Work-life balance and turnover intention among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102317.
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 (2nd ed.)*. Semarang, Indonesia: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Cham, Switzerland: Springer.
- 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.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
- Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training: A close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 412–427.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach (8th ed.)*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (3rd ed.)*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.

- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.