E-ISSN: 3025-0994
Halaman 1910-1924
Volume 4 Nomor 3 Tahun 2026

Pengaruh Pengembangan Karir, Work-Life Balance, dan Flexible Working Arrangement terhadap Intention to Stay pada Karyawan Generasi Z di Shopee Solo Technopark

Anggun Aliya Ramadhani[1], Dita Permata Kusumaningrum[2], Wahyu Ratnasari[3], Rizky Ramadhan Aprian Aditama[4]

[1.2.3.4] Program Studi Manajemen, Universitas Slamet Riyadi Surakarta
e-mail: anggunaliya83@gmail.com

Abstrak

Tingginya kecenderungan perpindahan kerja pada karyawan Generasi Z telah dipandang sebagai tantangan bagi organisasi dalam mempertahankan keberlangsungan sumber daya manusia yang kompeten. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh pengembangan karier, work-life balance, dan flexible work arrangement terhadap intention to stay pada karyawan Generasi Z di Shopee Solo Technopark. Pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori diterapkan melalui penyebaran kuesioner berskala Likert kepada 160 responden. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics melalui pengujian instrumen, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karier, work-life balance, dan flexible work arrangement terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap intention to stay, baik secara parsial maupun simultan. Kontribusi terbesar ditunjukkan oleh pengembangan karier, kemudian diikuti oleh work-life balance dan flexible work arrangement. Secara bersama-sama, ketiga variabel mampu menjelaskan sebesar 38,5% variasi intention to stay dengan nilai F-hitung sebesar 32,539. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan retensi karyawan Generasi Z perlu didukung melalui pengembangan jalur karier yang terarah, keseimbangan kehidupan kerja yang memadai, serta penerapan sistem kerja fleksibel yang adaptif.

Kata Kunci: Pengembangan Karier, Work-Life Balance, Flexible Work Arrangement, Intention To Stay, Generasi Z.

Abstract

The high level of job mobility among Generation Z employees has become a challenge for organizations in maintaining a competent workforce and ensuring sustainable organizational performance. This study was conducted to examine the effects of career development, work-life balance, and flexible work arrangement on the intention to stay of Generation Z employees at Shopee Solo Technopark. A quantitative explanatory approach was employed by distributing Likert-scale questionnaires to 160 respondents. The collected data were analyzed using IBM SPSS Statistics through instrument testing, classical assumption tests, and multiple linear regression analysis. The findings revealed that career development, work-life balance, and flexible work arrangement had positive and significant effects on intention to stay, both partially and simultaneously. Career development was identified as the variable with the greatest contribution, followed by work-life balance and flexible work arrangement. Collectively, the three variables explained 38.5% of the variance in intention to stay, with an F-value of 32.539. These findings indicate that improving the retention of Generation Z employees requires well-defined career development opportunities, an appropriate work-life balance, and the implementation of adaptive flexible work arrangements that align with the needs of the modern workforce.

Keywords: Career Development, Work-Life Balance, Flexible Work Arrangement, Intention to Stay, Generation Z.

LATAR BELAKANG

Transformasi pola kerja organisasi telah dipengaruhi secara signifikan oleh perkembangan digitalisasi dan kemajuan teknologi yang berlangsung secara berkelanjutan. Dalam situasi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi tidak hanya dituntut untuk memperoleh sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, tetapi juga diharuskan mampu mempertahankan tenaga kerja tersebut agar keunggulan kompetitif perusahaan tetap terjaga (Armstrong & Taylor, 2023). Seiring dengan perubahan tersebut, tingginya tingkat turnover karyawan telah menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi berbagai organisasi. Permasalahan ini semakin relevan untuk diperhatikan karena kelompok Generasi Z saat ini mulai mendominasi komposisi angkatan kerja dan menunjukkan karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya.

Karakteristik Generasi Z yang berbeda tersebut tercermin dari tingginya ekspektasi yang dimiliki terhadap lingkungan kerja, peluang pengembangan diri, serta terciptanya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Temuan survei Deloitte (2024) menunjukkan bahwa aspek-aspek tersebut dipandang sebagai pertimbangan penting dalam menentukan pilihan karier dan keberlanjutan hubungan kerja. Akibatnya, keputusan untuk meninggalkan organisasi cenderung lebih mudah diambil ketika kebutuhan dan harapan tersebut tidak dapat dipenuhi secara memadai. Selain itu, hampir 44% Generasi Z dilaporkan pernah menolak kesempatan bekerja pada suatu perusahaan karena organisasi tersebut dinilai tidak sejalan dengan nilai yang diyakini, tingkat kesejahteraan yang diharapkan, maupun prospek pengembangan karier yang diinginkan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa mobilitas kerja pada Generasi Z cenderung lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, sehingga risiko munculnya *turnover intention* pada berbagai organisasi menjadi semakin besar.

Sebagai salah satu perusahaan yang beroperasi pada sektor perdagangan digital, Shopee dinilai relevan untuk dijadikan objek kajian dalam penelitian ini. Di Kota Surakarta, pengembangan pusat operasional telah dilakukan melalui kawasan Solo Technopark yang difungsikan sebagai pusat inovasi sekaligus pengembangan teknologi digital. Kawasan tersebut telah ditetapkan sebagai salah satu lokasi operasional strategis perusahaan dengan jumlah karyawan yang telah melampaui 1.000 orang (ANTARA, 2024). Kondisi tersebut menjadi semakin menarik untuk diteliti mengingat tenaga kerja yang berada pada lingkungan industri digital didominasi oleh Generasi Z yang cenderung memberikan perhatian besar terhadap peluang pengembangan karier, fleksibilitas dalam bekerja, serta terciptanya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Oleh karena itu, isu *intention to stay* dipandang memiliki tingkat relevansi yang tinggi untuk dikaji dalam konteks karyawan Generasi Z di Shopee Solo Technopark.

Berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan *intention to stay* pada karyawan Generasi Z, perhatian dalam penelitian ini difokuskan pada tiga faktor utama, yaitu pengembangan karier, *work-life balance*, dan *flexible work arrangement*. Pengembangan karier dipahami sebagai bentuk investasi yang dilakukan perusahaan melalui peningkatan kompetensi karyawan guna mendukung pencapaian tujuan individu maupun tujuan organisasi (Noe, 2020; Armstrong & Taylor, 2023). Sementara itu, *work-life balance* diartikan sebagai kemampuan individu dalam menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dijalani (Greenhaus & Allen, 2011; Haar et al., 2022). Di sisi lain, *flexible work arrangement* (FWA) dipandang sebagai suatu sistem kerja yang memungkinkan fleksibilitas dalam pengaturan waktu, lokasi, serta pola pelaksanaan

pekerjaan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi (Allen et al., 2021; Shockley et al., 2021). Ketiga faktor tersebut dipilih karena dianggap memiliki keterkaitan yang erat dengan preferensi dan ekspektasi kerja yang banyak dijumpai pada Generasi Z di era kerja modern.

Meskipun hubungan antara pengembangan karier, *work-life balance*, dan *flexible work arrangement* dengan *intention to stay* telah banyak diteliti, hasil yang diperoleh masih menunjukkan adanya perbedaan temuan. Pengaruh positif dan signifikan dari ketiga variabel tersebut terhadap *intention to stay* telah dilaporkan dalam beberapa penelitian sebelumnya (Putri & Kurniawan, 2024; Hidayati & Fitria, 2024; Rahmawati & Nugroho, 2024). Namun demikian, hasil yang berbeda juga telah ditemukan, di mana keputusan karyawan untuk bertahan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor kompensasi dan budaya organisasi (Sari & Wibowo, 2023; Wijaya & Setiawan, 2023). Selain adanya inkonsistensi empiris, keterbatasan kajian juga masih dijumpai pada konteks industri digital, khususnya yang berfokus pada karyawan Generasi Z di lingkungan *e-commerce* seperti Shopee Solo Technopark. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sekaligus menghasilkan rekomendasi yang bermanfaat bagi perusahaan dalam merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif.

Urgensi penelitian ini juga didasarkan pada berbagai dampak yang dapat ditimbulkan oleh tingginya tingkat *turnover* karyawan. Kondisi tersebut dapat menyebabkan peningkatan biaya yang harus dikeluarkan organisasi untuk proses rekrutmen dan pelatihan, penurunan produktivitas kerja, serta hilangnya pengetahuan dan pengalaman yang telah dimiliki oleh karyawan yang meninggalkan perusahaan (Dessler, 2020). Oleh sebab itu, peningkatan *intention to stay* dipandang sebagai salah satu isu strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berperan dalam mendukung upaya mempertahankan tenaga kerja potensial serta menjaga keberlangsungan kinerja organisasi (Robbins & Judge, 2022). Berbagai faktor telah diidentifikasi memiliki keterkaitan dengan *intention to stay*, di antaranya pengembangan karier, *work-life balance*, *flexible work arrangement*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja, kompensasi, serta dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan (Al Mamun & Hasan, 2023; Rodrigues et al., 2022). Dalam penelitian ini, perhatian difokuskan pada pengembangan karier, *work-life balance*, dan *flexible work arrangement* karena ketiga aspek tersebut dipandang sebagai kebutuhan yang banyak dipertimbangkan oleh Generasi Z dalam menentukan keberlanjutan karier mereka (Deloitte, 2024). Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap *intention to stay*, menguji pengaruh *work-life balance* terhadap *intention to stay*, mengevaluasi pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *intention to stay*, serta menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut secara simultan pada karyawan Generasi Z di Shopee Solo Technopark.

TINJAUAN LITERATUR

A. Teori pada Penelitian

Hubungan antara organisasi dan karyawan dalam penelitian ini dijelaskan melalui **Social Exchange Theory (SET)** yang menekankan bahwa interaksi yang terjadi di lingkungan kerja dibangun atas prinsip pertukaran yang saling menguntungkan. Melalui perspektif ini, berbagai bentuk dukungan yang diberikan organisasi akan dipersepsikan sebagai manfaat yang diterima karyawan sehingga mendorong munculnya respons positif sebagai bentuk timbal balik. Dukungan tersebut dapat diwujudkan melalui penyediaan kesempatan pengembangan karier, penciptaan keseimbangan kehidupan kerja, maupun pemberian fleksibilitas dalam pelaksanaan pekerjaan. Ketika manfaat yang diterima dinilai sebanding dengan kontribusi yang diberikan, kecenderungan untuk mempertahankan

hubungan kerja dengan organisasi akan semakin meningkat (Homans, 1958; Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Oleh karena itu, *Social Exchange Theory* digunakan sebagai landasan utama untuk menjelaskan terbentuknya *intention to stay* pada karyawan Generasi Z.

Perspektif tersebut kemudian diperkuat oleh **Organizational Support Theory (OST)** yang menjelaskan bahwa perilaku dan sikap karyawan dipengaruhi oleh tingkat dukungan organisasi yang mereka rasakan. Dukungan organisasi dapat tercermin melalui perhatian terhadap kebutuhan karyawan, penghargaan atas kontribusi yang diberikan, serta penyediaan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan perkembangan individu (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Dalam konteks penelitian ini, pengembangan karier, *work-life balance*, dan *flexible work arrangement* dipandang sebagai bentuk nyata dukungan organisasi yang dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap tempat kerja mereka. Ketika tingkat dukungan yang dirasakan semakin tinggi, komitmen, kepuasan kerja, dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi juga cenderung meningkat (Kurtessis et al., 2017; Eisenberger et al., 2020). Kondisi tersebut menjadi semakin relevan bagi Generasi Z yang diketahui memiliki sensitivitas tinggi terhadap kualitas hubungan kerja dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka (Deloitte, 2024; Mahand & Caldwell, 2023).

Selain itu, **Human Capital Theory** digunakan sebagai teori pendukung yang menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan. Melalui teori ini dijelaskan bahwa investasi yang dilakukan organisasi dalam bentuk pendidikan, pelatihan, peningkatan kompetensi, dan pengembangan karier tidak dipandang sebagai biaya semata, melainkan sebagai upaya untuk meningkatkan nilai individu dan daya saing organisasi dalam jangka panjang (Becker, 1993; Noe, 2020; Armstrong & Taylor, 2023). Kesempatan untuk berkembang dan memperoleh prospek karier yang jelas akan mendorong terbentuknya persepsi bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap masa depan karyawan sehingga kecenderungan untuk tetap bertahan dalam organisasi menjadi lebih tinggi (Akkermans et al., 2021). Dengan demikian, *Social Exchange Theory*, *Organizational Support Theory*, dan *Human Capital Theory* digunakan secara terpadu dalam penelitian ini untuk menjelaskan bagaimana pengembangan karier, *work-life balance*, dan *flexible work arrangement* dapat memengaruhi *intention to stay* pada karyawan Generasi Z di Shopee Solo Technopark.

B. Pembahasan Hipotesis

1. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Intention to Stay*

Pengembangan karier dipandang sebagai salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam membentuk keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi. Kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, memperoleh pengalaman baru, serta memiliki jalur karier yang jelas akan menciptakan persepsi positif terhadap masa depan karier yang dapat dicapai di dalam perusahaan. Melalui perspektif *Social Exchange Theory*, berbagai peluang pengembangan yang diberikan organisasi akan dipersepsikan sebagai bentuk dukungan yang kemudian direspons melalui peningkatan loyalitas dan keinginan untuk bertahan. Selain itu, *Human Capital Theory* menjelaskan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan nilai individu sekaligus memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi (Becker, 1993; Noe, 2020; Armstrong & Taylor, 2023). Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap pengembangan karier cenderung diikuti oleh meningkatnya *intention to stay* karyawan (Alshammari et al., 2022; Rodrigues et al., 2022).

Sehingga H1 adalah pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap intention to stay pada karyawan Generasi Z di Shopee Solo Technopark.

2. *Work-Life Balance* terhadap *Intention to Stay*

Kemampuan untuk mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi telah menjadi kebutuhan yang semakin penting, terutama bagi Generasi Z. Kondisi *work-life balance* yang baik memungkinkan tekanan kerja dapat dikelola secara lebih efektif sehingga kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja dapat dipertahankan. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, perhatian organisasi terhadap keseimbangan kehidupan kerja karyawan akan dipersepsikan sebagai bentuk kepedulian yang kemudian dibalas melalui sikap positif terhadap organisasi. Melalui perspektif *Organizational Support Theory*, keseimbangan kehidupan kerja dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi yang mampu meningkatkan komitmen dan retensi karyawan (Eisenberger et al., 2020; Kurtessis et al., 2017). Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang baik berhubungan dengan meningkatnya keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi (Nguyen & Nguyen, 2023; Karakose et al., 2024).

Sehingga H2 adalah work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap intention to stay pada karyawan Generasi Z di Shopee Solo Technopark.

3. Pengaruh *Flexible Work Arrangement* terhadap *Intention to Stay*

Flexible work arrangement memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengatur waktu, lokasi, dan pola kerja sesuai dengan kebutuhan pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Fleksibilitas tersebut dipandang mampu meningkatkan kenyamanan, otonomi, dan efektivitas kerja sehingga menjadi salah satu aspek yang banyak diharapkan oleh Generasi Z. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, kebijakan kerja fleksibel yang diberikan organisasi akan dipersepsikan sebagai bentuk kepercayaan dan dukungan yang dapat memunculkan respons positif dari karyawan. Selain itu, *Organizational Support Theory* menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja mampu meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan retensi karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis et al., 2017). Temuan penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki hubungan positif dengan keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi (Suifan et al., 2023; Deas & Coetzer, 2024).

Sehingga H3 adalah flexible work arrangement berpengaruh positif dan signifikan terhadap intention to stay pada karyawan Generasi Z di Shopee Solo Technopark.

4. Pengaruh Pengembangan Karier, *Work-Life Balance*, dan *Flexible Work Arrangement* terhadap *Intention to Stay*

Intention to stay dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling melengkapi. Pengembangan karier memberikan kepastian mengenai prospek masa depan, *work-life balance* mendukung kesejahteraan individu, sedangkan *flexible work arrangement* memberikan fleksibilitas dalam pelaksanaan pekerjaan. Ketiga faktor tersebut merepresentasikan bentuk dukungan organisasi yang dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap tempat kerja mereka. Berdasarkan *Social Exchange Theory* dan *Organizational Support Theory*, semakin tinggi dukungan yang diberikan organisasi, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang (Blau, 1964; Eisenberger et al., 1986; Cropanzano & Mitchell, 2005).

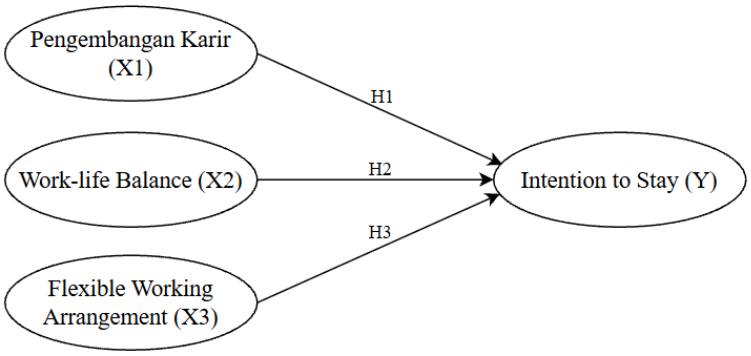
Sehingga H4 adalah pengembangan karier, work-life balance, dan flexible work arrangement secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap intention to stay pada karyawan Generasi Z di Shopee Solo Technopark.

C. Kerangka Penelitian

Penelitian ini disusun berdasarkan asumsi bahwa *intention to stay* pada karyawan Generasi Z tidak terbentuk secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai bentuk dukungan yang diberikan organisasi. Dalam penelitian ini, dukungan tersebut direpresentasikan melalui pengembangan karier, *work-life balance*, dan *flexible work arrangement*. Pengembangan karier dipandang sebagai upaya organisasi dalam menyediakan peluang pertumbuhan profesional dan prospek karier yang jelas bagi karyawan. Sementara itu, *work-life balance* mencerminkan perhatian organisasi terhadap

terciptanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sedangkan *flexible work arrangement* menunjukkan fleksibilitas yang diberikan organisasi dalam pengaturan waktu, lokasi, maupun pola kerja. Ketiga variabel tersebut diasumsikan mampu membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasi sehingga mendorong munculnya keinginan untuk tetap bekerja dan melanjutkan karier dalam organisasi.

Hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dijelaskan melalui perspektif *Social Exchange Theory*, *Organizational Support Theory*, dan *Human Capital Theory*. Ketiga teori tersebut menjelaskan bahwa berbagai bentuk investasi, perhatian, dan dukungan yang diberikan organisasi akan direspons oleh karyawan melalui peningkatan loyalitas, komitmen, serta keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pengembangan karier, *work-life balance*, dan *flexible work arrangement* ditempatkan sebagai variabel independen yang diduga memengaruhi *intention to stay* sebagai variabel dependen. Kerangka penelitian ini diangkat karena mampu menjelaskan keterkaitan antara kebutuhan utama Generasi Z dengan strategi organisasi dalam meningkatkan retensi karyawan, sehingga hubungan pengaruh antarvariabel tersebut layak untuk diuji secara empiris pada karyawan Generasi Z di Shopee Solo Technopark.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE

Pendekatan kuantitatif diterapkan dalam penelitian ini dengan menggunakan desain penelitian eksplanatori. Pemilihan desain tersebut didasarkan pada kebutuhan untuk menguji hubungan kausal antara variabel independen yang meliputi pengembangan karier, work-life balance, dan flexible work arrangement dengan variabel dependen berupa intention to stay. Hubungan antarvariabel tersebut dianalisis melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya sehingga pengaruh masing-masing variabel maupun pengaruhnya secara simultan dapat dijelaskan secara empiris dan terukur (Creswell & Creswell, 2018; Sekaran & Bougie, 2020).

Objek penelitian ditetapkan pada karyawan Generasi Z yang bekerja di Shopee Solo Technopark, dengan populasi yang mencakup individu yang lahir pada rentang tahun 1997–2012 (Dimock, 2019). Penentuan responden dilakukan menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan dua persyaratan, yaitu termasuk dalam kategori Generasi Z dan memiliki masa kerja sekurang-kurangnya satu tahun. Jumlah minimum sampel dihitung menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5% dari total populasi sebanyak 120 orang sehingga diperoleh kebutuhan sebanyak 92 responden. Namun demikian, proses pengumpulan data berhasil memperoleh partisipasi dari 160 responden sehingga representativitas data penelitian dapat ditingkatkan.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang disusun menggunakan skala Likert lima tingkat penilaian. Instrumen penelitian dirancang untuk

mengukur empat variabel, yaitu pengembangan karier (X1), work-life balance (X2), flexible work arrangement (X3), dan intention to stay (Y), dengan masing-masing variabel diwakili oleh lima butir pernyataan. Data yang terkumpul selanjutnya diolah menggunakan IBM SPSS Statistics 26 melalui beberapa tahapan analisis yang meliputi analisis deskriptif karakteristik responden, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, pengujian asumsi klasik yang terdiri atas uji normalitas, multikolinearitas, dan autokorelasi, analisis regresi linear berganda, serta pengujian hipotesis menggunakan uji t untuk mengidentifikasi pengaruh parsial, uji F untuk menguji pengaruh simultan, dan koefisien determinasi (R^2) untuk menjelaskan kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2021; Sugiyono, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden dan Statistik Deskriptif

Responden dalam penelitian ini berjumlah 160 orang yang merupakan karyawan Generasi Z dan sebagian kecil generasi yang lebih senior di Shopee Solo Technopark. Profil responden dan statistik deskriptif variabel penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden dan Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Keterangan	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	77	48,1
	Perempuan	83	51,9
Generasi/Usia	Gen Z (18–27 Thn)	118	73,8
	Milenial Awal (28–35 Thn)	31	19,4
	Generasi X (>35 Thn)	11	6,8
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	36	22,5
	Diploma	28	17,5
	Sarjana (S1)	81	50,6
	Pascasarjana (S2)	15	9,4
Masa Kerja	< 1 Tahun	47	29,4
	1–3 Tahun	62	38,8
	4–5 Tahun	31	19,4
	> 5 Tahun	20	12,4
Variabel		**Mean**	**Std. Deviation**
Pengembangan Karir (X1)		17,54	3,47
Work Life Balance (X2)		16,93	3,31
Flexible Working Arrangement (X3)		15,98	3,28
Intention to Stay (Y)		15,00	5,80

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 1, responden didominasi oleh perempuan (51,9%) dan Generasi Z berusia 18–27 tahun (73,8%). Mayoritas berpendidikan Sarjana (S1) sebesar 50,6%, dengan masa kerja terbanyak pada rentang 1–3 tahun (38,8%). Statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir memiliki nilai rata-rata tertinggi (17,54)

disusul Work Life Balance (16,93), Flexible Working Arrangement (15,98), dan Intention to Stay (15,00). Nilai standar deviasi seluruh variabel lebih kecil dari nilai rata-ratanya, mengindikasikan jawaban responden relatif homogen.

Uji Instrumen Penelitian

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung masing-masing indikator terhadap r tabel, sedangkan reliabilitas diuji menggunakan Cronbach's Alpha dengan nilai minimal 0,70. Hasil disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Jml Item	r Hitung Terendah	r Tabel	Ket.	Cronbach's α	Ket.
Pengembangan Karir (X1)	5	0,731	0,155	Valid	0,859	Reliabel
Work Life Balance (X2)	5	0,798	0,155	Valid	0,886	Reliabel
Flexible Working Arr. (X3)	5	0,804	0,155	Valid	0,889	Reliabel
Intention to Stay (Y)	5	0,804	0,155	Valid	0,876	Reliabel

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, seluruh indikator pada keempat variabel memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel (0,155), dengan nilai korelasi terendah berkisar antara 0,731 hingga 0,804. Seluruh variabel juga menunjukkan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 (kisaran 0,859–0,889), mengindikasikan konsistensi internal yang tinggi. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel serta layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan model regresi telah memenuhi persyaratan statistik. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji	Indikator / Variabel	Nilai	Kesimpulan
Normalitas	Normal P-P Plot	Mengikuti garis diagonal	Data berdistribusi normal
Multikolinearitas	Pengembangan Karir (Tolerance / VIF)	0,962 / 1,039	Tidak terjadi multikolinearitas
	Work Life Balance (Tolerance / VIF)	0,972 / 1,029	Tidak terjadi multikolinearitas
	Flexible Working Arr. (Tolerance / VIF)	0,990 / 1,010	Tidak terjadi multikolinearitas
Autokorelasi	Durbin-Watson	1,632	Tidak terjadi autokorelasi (1,50 < DW < 2,50)

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Hasil uji normalitas melalui grafik Normal P-P Plot menunjukkan bahwa titik-titik residual mengikuti garis diagonal, sehingga residual berdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai *tolerance* di atas 0,10 dan VIF di bawah 10, mengindikasikan tidak terdapat korelasi berlebihan antarvariabel independen. Nilai Durbin-Watson sebesar 1,632 berada pada rentang 1,50–2,50,

menunjukkan tidak terjadi autokorelasi. Dengan terpenuhinya seluruh asumsi klasik, model regresi dinyatakan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Analisis Regresi Linear Berganda dan Pengujian Hipotesis

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda (Uji t Parsial)

Variabel	Koefisien B	t Hitung	Sig.	Keputusan
Konstanta	-0,631	-0,344	0,731	-
Pengembangan Karir (X1)	0,601	9,193	0,000	H1 Diterima
Work Life Balance (X2)	0,307	4,888	0,000	H2 Diterima
Flexible Working Arr. (X3)	0,134	2,158	0,032	H3 Diterima

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 4, diperoleh persamaan regresi linear berganda: $\mathbf{Y = -0{,}631 + 0{,}601X_1 + 0{,}307X_2 + 0{,}134X_3}$. Seluruh koefisien regresi bernilai positif, menunjukkan bahwa peningkatan pada setiap variabel independen akan diikuti oleh peningkatan Intention to Stay. Pengembangan Karir memiliki koefisien terbesar (0,601), disusul Work Life Balance (0,307) dan Flexible Working Arrangement (0,134).

Tabel 5. Hasil Uji Simultan (Uji F) dan Koefisien Determinasi

F Hitung	Sig.	R	R Square	Adj. R Square
32,539	0,000	0,620	0,385	0,373

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Nilai F hitung sebesar 32,539 dengan signifikansi 0,000 (< 0,05) menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Intention to Stay, sehingga H4 diterima. Nilai R sebesar 0,620 menunjukkan hubungan yang kuat antara variabel independen dan dependen. Koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,385 mengindikasikan bahwa 38,5% variasi Intention to Stay dapat dijelaskan oleh Pengembangan Karir, Work Life Balance, dan Flexible Working Arrangement, sedangkan 61,5% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Sebelum dilakukan analisis statistik, berikut disajikan definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian beserta instrumen pengukuran yang digunakan.

Tabel 6. Definisi Operasional dan Instrumen Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item Pernyataan (Likert 1–5)
Pengembangan Karir (X1)	Proses sistematis organisasi dalam menyediakan peluang peningkatan kompetensi, pelatihan, dan jenjang karir (Armstrong & Taylor, 2023)	1) Pelatihan kerja 2) Kesempatan promosi 3) Kejelasan jalur karir 4) Pengembangan kompetensi 5) Dukungan atasan	1. Perusahaan memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan saya 2. Saya memiliki kesempatan promosi di perusahaan ini 3. Jalur karir di perusahaan ini jelas dan terstruktur 4. Perusahaan mendukung pengembangan kompetensi saya 5. Atasan mendukung perkembangan karir saya
Work-Life Balance (X2)	Kondisi keseimbangan	1) Time balance 2) Involvement balance	1. Saya dapat mengatur waktu kerja dan kehidupan pribadi

	antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang menciptakan kesejahteraan psikologis (Haar et al., 2022)	3) Satisfaction balance 4) Konflik kerja-pribadi rendah 5) Manajemen waktu	dengan baik 2. Saya tidak sering mengalami konflik pekerjaan-kehidupan pribadi 3. Saya merasa seimbang dalam keterlibatan pekerjaan dan kehidupan pribadi 4. Saya puas dengan keseimbangan hidup dan pekerjaan saya 5. Saya mampu mengelola waktu kerja secara efektif
Flexible Work Arrangement (X3)	Sistem kerja fleksibel yang memberikan kebebasan dalam mengatur waktu, tempat, dan cara kerja (Allen et al., 2021)	1) Fleksibilitas waktu 2) Fleksibilitas lokasi 3) Otonomi kerja 4) Sistem hybrid/remote 5) Kemudahan penyesuaian jadwal	1. Saya memiliki fleksibilitas dalam menentukan jam kerja 2. Saya dapat bekerja dari lokasi yang berbeda (remote/hybrid) 3. Saya memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan saya 4. Sistem kerja hybrid membantu efektivitas pekerjaan saya 5. Saya dapat menyesuaikan jadwal kerja sesuai kebutuhan pribadi
Intention to Stay (Y)	Keinginan karyawan untuk tetap bekerja dan melanjutkan karir dalam organisasi jangka panjang (Hom et al., 2017)	1) Keinginan bertahan 2) Tidak ingin pindah kerja 3) Rencana karir jangka panjang 4) Loyalitas organisasi 5) Komitmen kerja	1. Saya memiliki keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan ini 2. Saya tidak memiliki niat untuk pindah ke perusahaan lain 3. Saya ingin membangun karir jangka panjang di perusahaan ini 4. Saya merasa loyal terhadap perusahaan ini 5. Saya berkomitmen untuk tetap bekerja di perusahaan ini

Sumber: Diadaptasi dari berbagai literatur, 2026.

Tabel 6 menyajikan definisi operasional, indikator, dan item pernyataan untuk keempat variabel penelitian. Setiap variabel diukur menggunakan lima item pernyataan dengan skala Likert 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Pemilihan indikator didasarkan pada teori-teori utama yang telah divalidasi dalam berbagai penelitian sebelumnya, sehingga diyakini mampu mengukur konstruk penelitian secara komprehensif dan akurat.

PEMBAHASAN

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Intention to Stay (H1). Pengembangan Karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Intention to Stay (β = 0,601; t = 9,193; p = 0,000). Dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* tertinggi (0,588), Pengembangan Karir merupakan variabel paling dominan. Temuan ini menunjukkan bahwa Generasi Z yang memiliki orientasi kuat terhadap pertumbuhan profesional akan cenderung bertahan apabila organisasi menyediakan jalur karier yang jelas, program pelatihan, peluang promosi, dan pengembangan kompetensi yang memadai. Hasil ini konsisten dengan temuan Alshammari et al. (2022), Rodrigues et al. (2022), dan Putri & Kurniawan

(2024) yang menemukan pengaruh positif pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Berdasarkan Human Capital Theory, investasi organisasi terhadap pengembangan SDM akan menciptakan loyalitas dan meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan dalam jangka panjang.

Hasil penelitian ini juga memperjelas bahwa pengembangan karir bukan sekadar promosi jabatan, melainkan mencakup rangkaian aktivitas yang lebih luas seperti mentoring, coaching, penugasan lintas fungsi, serta program pengembangan kepemimpinan. Di era kerja modern, Generasi Z cenderung mencari pengalaman yang bermakna dan peluang untuk terus bertumbuh. Ketika organisasi mampu menyediakan ekosistem pengembangan yang komprehensif, karyawan akan membangun ikatan yang lebih kuat dengan organisasi sehingga memperkuat niat untuk tetap bertahan. Hal ini sejalan dengan perspektif Social Exchange Theory, di mana dukungan organisasi dalam bentuk pengembangan karir akan dibalas oleh karyawan melalui komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi.

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Intention to Stay (H2). *Work-Life Balance* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Intention to Stay (β = 0,307; t = 4,888; p = 0,000). Nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,311 menempatkan variabel ini sebagai faktor terpenting kedua. Generasi Z yang menghargai kualitas hidup dan kesehatan mental cenderung akan tetap bertahan di organisasi yang mampu menciptakan keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi. Temuan ini mendukung Nguyen & Nguyen (2023), Karakose et al. (2024), dan Hidayati & Fitria (2024). Berdasarkan Social Exchange Theory, ketika organisasi mendukung Work-Life Balance, karyawan merespons dengan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi.

Penelitian ini memperkuat pandangan bahwa di era pascapandemi, paradigma kerja telah bergeser secara fundamental. Karyawan—terutama Generasi Z—tidak lagi semata-mata mengejar kompensasi finansial, melainkan juga mempertimbangkan kualitas kehidupan secara holistik. Lingkungan kerja yang mengizinkan waktu istirahat yang cukup, mendorong kesehatan mental, dan menghormati batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi terbukti mampu meningkatkan keterikatan karyawan dengan organisasi. Kondisi ini secara langsung berdampak pada penurunan keinginan untuk meninggalkan perusahaan, sekaligus meningkatkan produktivitas dan kreativitas karyawan dalam jangka panjang.

Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Intention to Stay (H3). *Flexible Working Arrangement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Intention to Stay (β = 0,134; t = 2,158; p = 0,032), meskipun pengaruhnya paling kecil dibanding variabel lain (*Standardized Beta* = 0,136). Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja meningkatkan otonomi dan kepuasan karyawan sehingga mendorong niat bertahan, namun bukan merupakan faktor penentu utama. FWA lebih berfungsi sebagai faktor pendukung yang memperkuat keinginan bertahan ketika dipadukan dengan pengembangan karir yang jelas dan work-life balance yang baik. Hasil ini selaras dengan Suifan et al. (2023), Deas & Coetzer (2024), dan Rahmawati & Nugroho (2024).

Meskipun FWA memiliki koefisien terkecil, keberadaannya tetap signifikan dan tidak dapat diabaikan. Di lingkungan kerja berbasis teknologi seperti Shopee Solo Technopark, fleksibilitas dalam mengatur waktu dan lokasi kerja memberikan dampak nyata terhadap kepuasan dan efektivitas karyawan. Namun, temuan ini juga mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja tidak berdiri sendiri—nilai optimalnya akan muncul ketika diintegrasikan dalam ekosistem manajemen SDM yang komprehensif, mencakup kejelasan jalur karier dan dukungan kesejahteraan psikologis. Bagi organisasi, hal ini menjadi pengingat bahwa penerapan FWA perlu disertai sistem evaluasi kinerja berbasis hasil yang jelas agar fleksibilitas tidak mengorbankan produktivitas.

Pengaruh Simultan terhadap Intention to Stay (H4). Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap Intention to Stay ($F = 32,539$; $p = 0,000$; $R^2 = 0,385$). Intention to Stay tidak dibentuk oleh satu faktor tunggal, melainkan hasil dari kombinasi pengembangan karir, work-life balance, dan flexible work arrangement. Nilai $R = 0,620$ menunjukkan hubungan yang kuat. Implikasi utama adalah bahwa organisasi yang ingin mempertahankan talenta Generasi Z perlu mengintegrasikan kejelasan jalur karier, dukungan kesejahteraan psikologis, dan fleksibilitas kerja yang adaptif secara bersamaan. Faktor lain seperti kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang menjelaskan 61,5% variansi remaining juga perlu mendapat perhatian dalam penelitian lanjutan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa retensi karyawan Generasi Z merupakan fenomena multidimensional yang tidak dapat direduksi menjadi satu faktor tunggal. Urutan dominasi variabel—Pengembangan Karir, Work-Life Balance, dan Flexible Work Arrangement—memberikan panduan strategis bagi manajemen SDM dalam memprioritaskan intervensi. Meskipun ketiga variabel memberikan kontribusi yang berarti, penguatan secara bersamaan dan sinergis akan menghasilkan dampak retensi yang jauh lebih optimal daripada pendekatan parsial.

Implikasi Teoritis dan Praktis

Implikasi Teoritis. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam beberapa aspek. Pertama, penelitian ini memperkuat relevansi Social Exchange Theory, Organizational Support Theory, dan Human Capital Theory dalam menjelaskan fenomena *intention to stay* pada Generasi Z di lingkungan industri digital. Kedua, penelitian ini mengisi kesenjangan empiris yang ada dengan membuktikan bahwa ketiga variabel independen—baik secara parsial maupun simultan—berpengaruh signifikan terhadap *intention to stay* dalam konteks industri e-commerce di Indonesia. Ketiga, temuan ini memperkaya literatur manajemen SDM khususnya yang berkaitan dengan dinamika retensi karyawan muda di era kerja digital.

Implikasi Praktis. Bagi manajemen Shopee Solo Technopark dan perusahaan teknologi sejenis, terdapat beberapa rekomendasi strategis yang dapat dipertimbangkan. Pertama, mengembangkan program *Individual Development Plan* (IDP) yang transparan dan terstruktur untuk setiap karyawan Generasi Z, mencakup jalur promosi yang jelas, program mentoring, dan pelatihan berkelanjutan. Kedua, mengimplementasikan kebijakan yang secara aktif melindungi keseimbangan kehidupan kerja karyawan, seperti pembatasan komunikasi di luar jam kerja, program kesehatan mental, dan pemberian cuti yang memadai. Ketiga, mengoptimalkan penerapan sistem kerja hybrid yang memberikan fleksibilitas nyata kepada karyawan, disertai sistem evaluasi kinerja berbasis hasil yang terukur. Keempat, melakukan survei retensi secara berkala untuk memantau persepsi karyawan terhadap ketiga aspek ini dan melakukan penyesuaian kebijakan yang responsif.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir, keseimbangan kerja-hidup, dan pengaturan kerja yang fleksibel memiliki dampak positif dan signifikan terhadap niat karyawan Generasi Z untuk tetap bekerja di Shopee Solo Technopark, baik secara terpisah maupun bersamaan. Dari ketiga faktor tersebut, pengembangan karir menjadi yang paling berpengaruh dalam mendorong keinginan karyawan untuk bertahan, diikuti oleh keseimbangan kerja-hidup dan pengaturan kerja yang fleksibel. Oleh karena itu, strategi untuk mempertahankan talenta muda harus mencakup lebih dari satu aspek; perlu ada integrasi yang kuat antara kejelasan jalur karier, dukungan bagi kesejahteraan psikologis karyawan, serta fleksibilitas dalam bekerja.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar peneliti menambah variabel dengan memasukkan faktor lain seperti kompensasi, budaya organisasi, atau beban kerja. Selain itu, penting juga untuk memperluas objek penelitian ke sektor industri digital lainnya dan mempertimbangkan penggunaan metode campuran (mixed methods). Langkah-langkah ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif tentang dinamika retensi karyawan muda di era kerja modern.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Ruang lingkup penelitian yang hanya dilakukan pada karyawan Generasi Z di Shopee Solo Technopark menyebabkan hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada perusahaan atau sektor industri lain yang memiliki karakteristik berbeda. Selain itu, penggunaan desain penelitian cross-sectional mengakibatkan data yang diperoleh hanya menggambarkan kondisi responden pada satu periode tertentu sehingga perubahan persepsi dan perilaku karyawan dari waktu ke waktu belum dapat diamati secara menyeluruh. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel pengembangan karier, work-life balance, dan flexible work arrangement hanya mampu menjelaskan 38,5% variasi intention to stay, sedangkan 61,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kompensasi, budaya organisasi, maupun gaya kepemimpinan. Di samping itu, penggunaan kuesioner sebagai satu-satunya instrumen pengumpulan data berpotensi menimbulkan common method bias karena seluruh data diperoleh dari sumber yang sama, sehingga kemungkinan bias persepsi responden tidak dapat dihindari sepenuhnya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian, menerapkan desain longitudinal, menambahkan variabel lain yang relevan baik sebagai variabel mediasi maupun moderasi, serta mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi intention to stay pada karyawan Generasi Z.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh karyawan Generasi Z di Shopee Solo Technopark yang telah berkenan berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini serta meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang dibutuhkan selama proses pengumpulan data. Apresiasi juga disampaikan kepada pihak manajemen Shopee Solo Technopark atas dukungan, kerja sama, dan kemudahan akses yang diberikan sehingga pelaksanaan penelitian dapat berjalan dengan baik. Selain itu, ucapan terima kasih diberikan kepada para reviewer dan editor jurnal yang telah memberikan berbagai saran, kritik, dan masukan yang bersifat konstruktif sehingga kualitas dan substansi artikel ini dapat disempurnakan dengan lebih baik. Dukungan dan kontribusi dari berbagai pihak tersebut telah memberikan peran yang penting dalam penyelesaian penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Akkermans, J., & Kubasch, S. (2023). Trending Topics In Careers: A Review And Future Research Agenda. Career Development International, 28(2), 101–120. Https://Doi.Org/10.1108/Cdi-08-2022-0215

Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2021). Career Shocks And Career Development In A Changing World Of Work. Journal Of Vocational Behavior, 119, 103434. Https://Doi.Org/10.1016/J.Jvb.2020.103434

Al Mamun, C. A., & Hasan, M. N. (2023). Determinants Of Employee Retention And Intention To Stay: A Systematic Literature Review. Heliyon, 9(8), E18879. Https://Doi.Org/10.1016/J.Heliyon.2023.E18879

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2021). How Effective Is Telecommuting? Assessing The Status Of Our Scientific Findings. Psychological Science In The Public Interest, 22(1), 4–35.

Alshammari, M. A., Alanezi, F. S., & Alshammari, A. A. (2022). Career Development Practices And Employee Retention: The Mediating Role Of Organizational Commitment. Sustainability, 14(18), 11433.

ANTARA. (2024, July 26). Ekosistem Digital Dan Kualitas SDM Di Solo Dukung Operasional Shopee. ANTARA News. Https://Www.Antaranews.Com/Berita/4218919

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice (16th Ed.). Kogan Page.

Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical And Empirical Analysis. University Of Chicago Press.

Blau, P. M. (1964). Exchange And Power In Social Life. Wiley.

Coetzee, M., & Stoltz, E. (2015). Employees' Satisfaction With Retention Factors: Exploring The Role Of Career Adaptability. Journal Of Vocational Behavior, 89, 83–91.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches (5th Ed.). Sage Publications.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. Journal Of Management, 31(6), 874–900.

Deas, A., & Coetzer, A. (2024). Flexible Work Arrangements And Employee Retention: The Role Of Organizational Support And Job Satisfaction. Employee Relations, 46(2), 412–429.

Deloitte. (2024). 2024 Gen Z And Millennial Survey: Living And Working With Purpose In A Transforming World. Https://Www.Deloitte.Com

Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th Ed.). Pearson.

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.

Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2020). Optimizing Perceived Organizational Support To Enhance Employee Engagement. Journal Of Management, 46(3), 341–365.

Ghozali, I. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm SPSS 26 (10th Ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-Family Balance: A Review And Extension Of The Literature. In Handbook Of Occupational Health Psychology (2nd Ed.). APA.

Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2022). Outcomes Of Work-Life Balance On Employee Well-Being. Social Indicators Research, 151(1), 311–329.

Hidayati, N., & Fitria, Y. (2024). Work-Life Balance And Intention To Stay Among Generation Z Employees In Indonesia. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 26(1), 45–57.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years Of Employee Turnover Theory And Research. Journal Of Applied Psychology, 102(3), 530–545.

Karakose, T., Yirci, R., Papadakis, S., & Ozdemir, T. Y. (2024). Work-Life Balance, Employee Well-Being, And Retention In The Modern Workplace. Sustainability, 16(3), 1187.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation. Journal Of Management, 43(6), 1854–1884.

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational And Personal Perspectives. Vocations And Learning, 2(3), 195–215.

Nguyen, T. T., & Nguyen, H. T. (2023). The Impact Of Work-Life Balance On Employee Retention: The Mediating Role Of Job Satisfaction. Administrative Sciences, 13(5), 126.

Noe, R. A. (2020). Employee Training And Development (8th Ed.). Mcgraw-Hill Education.

Putri, A. N., & Kurniawan, H. (2024). Career Development And Employee Retention Among Generation Z Workers. Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis, 19(2), 112–125.

Rahmawati, D., & Nugroho, S. (2024). Flexible Work Arrangement And Intention To Stay Among Digital Workers. Jurnal Manajemen Indonesia, 24(1), 77–91.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. Journal Of Applied Psychology, 87(4), 698–714.

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Rajawali Pers.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior (19th Ed.). Pearson.

Rodrigues, R., Butler, C. L., & Guest, D. (2022). Career Management And Employee Retention: The Role Of Career Satisfaction And Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 32(4), 100875.

Sanjaya, R., & Daniel, D. (2024). An Examination Of Factors Influencing Turnover Intentions Among Generation Z Employees. Banking & Management Review, 12(2), 106–118.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). Research Methods For Business: A Skill-Building Approach (8th Ed.). Wiley.

Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2021). Work-Family Strategies During Covid-19. Journal Of Applied Psychology, 106(1), 15–28.

Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D (2nd Ed.). Alfabeta.

Suifan, T. S., Diab, H., Alhyari, S., & Sweis, R. (2023). Flexible Work Arrangements And Employee Retention: The Mediating Role Of Job Satisfaction. Sustainability, 15(3), 2417.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover. Personnel Psychology, 46(2), 259–293.

Wolor, C. W., Kurnianti, D., Zahra, S. F., & Martono, S. (2020). The Importance Of Work-Life Balance On Employee Performance Millennials Generation In Indonesia. Journal Of Critical Reviews, 7(9), 1103–1108.