E-ISSN: 3025-0994
Halaman 3394-3404
Volume 4 Nomor 3 Tahun 2026

Peran Tunjangan Hari Raya (THR) Sebagai Kompensasi Tidak Langsung Dalam Meningkatkan Retensi Karyawan Generasi Z: Studi Literatur Pada Industri Ritel Di Indonesia

Nandini Cordova[1], Oki Iqbal Khair[2], Indri Indriyani[3], Riana Anggara Ditha[4], Putri Aulia Ningsih[5], Vania Ananda Putri[6], Almas Nur Sandi[7], Irdiansyah[8], Muhammad Bagas Santoso[9]

[1,2,3,4,5,6,7,8,9] Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang
e-mail: nandinicordova4@gmail.com[1], dosen01801@unpam.ac.id[2], indryyn8@gmail.com[3], anggarariana2@gmail.com[4], putriauliann26@gmail.com[5], vaniaananda0501@gmail.com[6], almsnrsndi@gmail.com[7], irdiyansyah26@gmail.com[8], mbagas0301@gmail.com[9]

Abstrak

Berdasarkan regulasi ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia, perusahaan memiliki kewajiban hukum untuk menyalurkan Tunjangan Hari Raya (THR) sebagai komponen kompensasi tidak langsung bagi karyawannya. Di sisi lain, kelompok pekerja Generasi Z diidentifikasi memiliki karakteristik yang sangat dinamis dengan kecenderungan mobilitas karier yang tinggi, sehingga manajemen dituntut untuk menerapkan skema retensi yang adaptif. Penelitian ini diproyeksikan untuk mengidentifikasi sejauh mana fungsionalitas THR dalam menekan angka *turnover* serta meningkatkan bertahannya tenaga kerja Generasi Z pada industri ritel nasional. Pendekatan yang diaplikasikan adalah studi literatur melalui telaah mendalam terhadap regulasi pemerintah, buku teks akademik, serta artikel jurnal ilmiah yang relevan dengan topik kompensasi dan perilaku organisasi. Hasil kajian literatur mengindikasikan bahwa tata kelola distribusi THR yang adil, tepat waktu, dan patuh pada regulasi berkolerasi positif terhadap peningkatan loyalitas, kepuasan kerja, serta komitmen afektif karyawan. Bagi tenaga kerja muda (Generasi Z), kejelasan sistem remunerasi dan bentuk apresiasi finansial menjadi variabel krusial dalam menentukan keputusan karier mereka untuk menetap di suatu perusahaan. Dengan demikian, THR tidak sekadar menjadi instrumen pemenuhan aspek normatif hukum, melainkan bertransformasi sebagai taktik manajemen yang strategis guna membangun hubungan industrial yang kondusif.

Kata Kunci: Tunjangan Hari Raya, Kompensasi Tidak Langsung, Retensi Karyawan, Generasi Z, Industri Ritel.

E-ISSN: 3025-0994
Halaman 3394-3404
Volume 4 Nomor 3 Tahun 2026

Abstract

Holiday Allowance (THR) is one of the indirect compensation forms that companies are required to provide to employees according to Indonesian labor regulations. On the other hand, Generation Z is known for its dynamic characteristics and high job mobility, requiring companies to implement effective employee retention strategies. This study aims to analyze the role of THR as an indirect compensation in improving Generation Z employee retention in Indonesia's retail industry. The method used in this study is a literature review by examining scientific journals, books, and regulations related to compensation, employee retention, and Generation Z characteristics. The results indicate that timely, fair, and regulation-compliant THR payments can increase job satisfaction, loyalty, and employee commitment to the company. For Generation Z employees, clear compensation and financial appreciation from employers are important factors influencing their decision to remain in an organization. Therefore, THR functions not only as a normative obligation but also as a strategic tool to retain employees and establish harmonious industrial relations.

Keywords: *Holiday Allowance, Indirect Compensation, Employee Retention, Generation Z, Retail Industry.*

PENDAHULUAN

Transformasi pola kerja modern yang dipicu oleh masifnya digitalisasi telah merevolusi lanskap sumber daya manusia secara global dalam beberapa tahun terakhir. Fenomena transisi ini ditandai oleh bergesernya demografi ketenagakerjaan yang kini mulai didominasi oleh kelompok Generasi Z, baik pada skala pasar kerja domestik maupun internasional. Kelompok yang lahir pada rentang tahun 1997 sampai 2012 ini tumbuh dan berkembang beriringan dengan ledakan internet serta arus informasi yang instan. Kondisi lingkungan tersebut membentuk pola pikir, orientasi kerja, serta ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang berbeda signifikan dibanding generasi pendahulu mereka. Generasi Z dikenal sangat tangkas dalam mengadopsi teknologi baru, memprioritaskan fleksibilitas, serta menuntut adanya keseimbangan antara kehidupan personal dan pekerjaan (*work-life balance*). Kendati demikian, karakteristik unik ini juga dibarengi dengan rendahnya loyalitas terhadap satu organisasi; mereka cenderung lebih berani mengundurkan diri apabila perusahaan dinilai gagal mengakomodasi kebutuhan finansial maupun pengembangan karier mereka.

Tingginya intensitas perputaran karyawan (*turnover*) pada kelompok Generasi Z ini menjadi beban tersendiri bagi pihak manajemen. Angka pengunduran diri yang tinggi

tidak sekadar memicu lonjakan biaya operasional untuk keperluan rekrutmen dan pelatihan staf baru, melainkan berisiko mengganggu kontinuitas bisnis, menurunkan ritme produktivitas, serta menghambat pencapaian target jangka panjang organisasi. Berdasarkan kondisi tersebut, korporasi tidak boleh hanya fokus pada aspek penyerapan talenta terbaik, melainkan wajib merancang strategi pemeliharaan karyawan (*employee retention*) yang kokoh dan berkelanjutan. Keberhasilan mempertahankan karyawan menjadi parameter utama efektivitas tata kelola SDM karena berkaitan erat dengan tingkat kesetiaan staf dan stabilitas operasional perusahaan.

Salah satu stimulus utama yang memiliki daya tawar tinggi dalam program retensi staf adalah keadilan sistem kompensasi. Dalam teori manajemen SDM, kompensasi didefinisikan sebagai totalitas imbalan—baik bersifat finansial maupun nonfinansial—yang diserahkan organisasi sebagai timbal balik atas kinerja karyawan. Skema ini tidak melulu terbatas pada upah pokok bulanan, insentif, atau bonus performa langsung. Kompensasi juga mewujud dalam bentuk tidak langsung, seperti fasilitas jaminan kesehatan, asuransi, tunjangan pensiun, hingga Tunjangan Hari Raya (THR). Ketersediaan paket kompensasi tidak langsung inilah yang kerap kali menjadi pembeda utama dan tolok ukur bagi karyawan dalam menilai tingkat kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan mereka.

Dalam sistem ketenagakerjaan di Indonesia, THR menempati posisi yang sangat sakral karena statusnya bukan sekadar kebijakan internal perusahaan, melainkan hak normatif yang dilindungi hukum. Berdasarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan (Permenaker) Nomor 6 Tahun 2016, seluruh pengusaha diwajibkan untuk mendistribusikan THR kepada pekerja menjelang perayaan hari keagamaan masing-masing. Aturan hukum ini menegaskan bahwa THR mengemban misi ganda: sebagai bentuk penghargaan atas dedikasi pekerja sekaligus sebagai perangkat hukum untuk menggaransi kesejahteraan buruh demi terciptanya stabilitas industri yang harmonis.

Mengingat adanya lonjakan kebutuhan rumah tangga menjelang hari raya keagamaan, ketersediaan THR menjadi penopang ekonomi yang sangat krusial bagi pekerja. Namun, dalam perkembangannya, fungsi THR telah bergeser melampaui aspek ekonomi makro. Penyaluran THR yang konsisten, transparan, dan terjadwal dengan baik terbukti mampu menumbuhkan kepuasan psikologis, meningkatkan rasa dihargai, serta mempertebal kepercayaan staf terhadap manajemen. Sebaliknya, hambatan atau ketidaksesuaian nilai dalam pembayaran THR berisiko memicu konflik internal, mengikis motivasi kerja, dan menstimulasi munculnya niat karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Bagi Generasi Z, keadilan dan transparansi finansial merupakan fondasi utama dalam menilai kelayakan sebuah kontrak kerja. Kelompok ini menuntut pengakuan yang konkret atas kontribusi yang mereka berikan. Kepatuhan perusahaan dalam mencairkan

THR dinilai sebagai bentuk nyata dari komitmen organisasi terhadap kesejahteraan pekerjanya. Dengan demikian, THR memiliki potensi besar sebagai instrumen untuk menumbuhkan komitmen organisasi dan menekan intensitas *turnover intention* pada tenaga kerja Generasi Z.

Urgensi fenomena ini terlihat jelas pada sektor industri ritel di Indonesia yang mayoritas operasionalnya digerakkan oleh tenaga kerja muda dari kelompok Generasi Z. Karakteristik bisnis ritel yang dinamis dan bertekanan tinggi secara alamiah memicu angka perpindahan kerja yang masif antarperusahaan. Menghadapi situasi pasar yang kompetitif ini, pelaku industri ritel wajib memanfaatkan instrumen kompensasi tidak langsung secara optimal. THR dapat diposisikan sebagai taktik jitu yang tidak hanya menggugurkan kewajiban hukum perusahaan, namun juga berkontribusi langsung pada penguatan stabilitas dan loyalitas karyawan di sektor ritel.

Di samping itu, tata kelola THR yang sehat berdampak langsung pada kualitas hubungan industrial di internal korporasi. Pemenuhan hak-hak normatif secara tepat waktu akan meminimalkan gesekan interpersonal maupun struktural, memperlancar jalur komunikasi antara serikat pekerja dan manajemen, serta memitigasi potensi sengketa hukum. Maka dari itu, makna THR harus diperluas: bukan lagi sekadar bantuan sosial tahunan, melainkan pilar strategis dalam menjaga keseimbangan hubungan kerja di era modern.

Mengacu pada latar belakang di atas, studi ini difokuskan untuk membedah peran THR sebagai elemen kompensasi tidak langsung dalam mendongkrak angka retensi karyawan Generasi Z di industri ritel Indonesia menggunakan metode kajian literatur. Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya khazanah keilmuan manajemen remunerasi serta memberikan panduan praktis bagi korporasi dalam menyusun formula kompensasi yang efektif untuk mengikat talenta muda.

METODE

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui metode studi kepustakaan (*literature review*) untuk mengeksplorasi efektivitas THR terhadap tingkat bertahannya pekerja Generasi Z di sektor ritel Indonesia. Metode telaah pustaka dirasa paling relevan karena studi ini bertujuan mengintegrasikan berbagai konsep teoretis, regulasi formal, serta temuan empiris terdahulu yang mengulas sistem kompensasi, manajemen retensi, dan perilaku kerja Generasi Z.

Data yang dihimpun dalam kajian ini sepenuhnya berbasis pada data sekunder yang valid. Informasi dikumpulkan dari berbagai literatur ilmiah, seperti jurnal bereputasi nasional maupun internasional di bidang manajemen SDM, buku teks akademik, serta naskah kebijakan pemerintah. Selain itu, produk hukum berupa undang-undang ketenagakerjaan domestik dijadikan sebagai acuan dasar untuk menganalisis kedudukan THR dari sudut pandang normatif.

Langkah pengumpulan data dijalankan secara sistematis melalui empat fase: identifikasi literatur, penyeleksian sumber berdasarkan tingkat relevansi, pemfilteran kualitas data, dan kategorisasi informasi berdasarkan klaster bahasan. Guna menjaga aktualitas data agar selaras dengan dinamika industri terkini, prioritas pencarian diarahkan pada publikasi ilmiah terbaru. Meski begitu, beberapa literatur klasik yang memuat teori fundamental mengenai kompensasi tetap dilibatkan sebagai jangkar konseptual.

Proses analisis data menerapkan teknik analisis konten deskriptif yang mencakup reduksi data, pengelompokan informasi, interpretasi kritis, dan penarikan kesimpulan induktif. Pada fase reduksi, seluruh data diekstrak dan disaring agar tetap fokus pada variabel penelitian. Selanjutnya, data dikelompokkan ke dalam beberapa tema sentral: tipologi kompensasi tidak langsung, perilaku kerja Generasi Z, determinan retensi karyawan, dan dinamika hubungan industrial. Hubungan antarvariabel tersebut kemudian dianalisis secara komparatif untuk merumuskan simpulan utuh mengenai pengaruh THR terhadap loyalitas Generasi Z.

Sebagai konteks aplikatif, industri ritel di Indonesia dijadikan model studi kasus. Sektor ini dipilih karena memiliki karakteristik yang sangat unik, yakni menjadi penyerap terbesar tenaga kerja dari kalangan Generasi Z sekaligus memuncaki statistik industri dengan tingkat perputaran karyawan tertinggi. Karakteristik tersebut menjadikan sektor ritel sebagai laboratorium yang ideal untuk menguji sejauh mana fungsi kompensasi tidak langsung mampu meredam volatilitas ketenagakerjaan.

Melalui metodologi yang terstruktur ini, kajian ini diharapkan dapat menyajikan gambaran utuh bahwa THR tidak lagi berada pada tataran biaya operasional normatif, melainkan investasi strategis jangka panjang untuk memenangkan persaingan memperebutkan talenta muda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

THR sebagai Kompensasi Tidak Langsung dalam Sistem Manajemen Kompensasi

Dalam diskursus manajemen sumber daya manusia, skema remunerasi dipisahkan ke dalam dua kategori utama: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung mewujud dalam bentuk imbal balik finansial instan yang diterima atas pemenuhan kewajiban harian, seperti upah pokok, bonus performa, dan insentif penjualan. Sebaliknya, kompensasi tidak langsung dialokasikan dalam bentuk fasilitas atau jaminan di luar upah rutin, yang didesain untuk memperkuat kesejahteraan psikologis serta jaminan sosial pekerja. Di Indonesia, Tunjangan Hari

Raya (THR) dikategorikan sebagai bagian dari kompensasi tidak langsung ini. Komparasi karakteristik kedua model kompensasi ini dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Perbedaan Jenis Kompensasi

Jenis Kompensasi	Contoh	Tujuan
Langsung	Gaji, upah, bonus, insentif	Imbalan atas pekerjaan
Tidak Langsung	THR, asuransi, dana pensiun	Meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas

Merujuk pada Tabel 1, THR menempati posisi unik sebagai kompensasi tidak langsung karena sistem pencairannya tidak bersifat periodik bulanan, melainkan bersifat musiman (menjelang hari raya). Walau demikian, dampak strategisnya sangat masif dalam mendongkrak sentimen positif karyawan terhadap tingkat kepedulian organisasi.

A. Karakteristik Generasi Z dalam Dunia Kerja

Kelompok Generasi Z membawa warna baru yang sangat kontras dengan generasi pendahulunya terkait cara pandang mereka terhadap dunia kerja. Kelompok ini menaruh perhatian besar pada fleksibilitas ruang dan waktu, keseimbangan antara kehidupan karier dan personal, ruang aktualisasi diri, serta transparansi sistem penilaian kinerja. Implikasinya, mereka tidak ragu untuk berpindah perusahaan jika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi. Profil umum Generasi Z beserta dampaknya bagi tata kelola SDM dipaparkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Profil Generasi Z dan Implikasinya pada Manajemen SDM

Karakteristik Utama Gen Z	Implikasi bagi Tata Kelola SDM
Kefasihan digital yang tinggi	Membutuhkan ekosistem kerja modern berbasis teknologi
Menghargai transparansi	Memerlukan sistem kompensasi yang jelas
Tingkat mobilitas tinggi	Risiko turnover meningkat
Mengutamakan work-life balance	Perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan

Data pada Tabel 2 menegaskan bahwa kejelasan dan keadilan sistem pengupahan merupakan variabel penentu bagi Generasi Z. Oleh sebab itu, ketepatan waktu dalam pencairan THR berkolerasi langsung pada pembentukan persepsi positif mereka terhadap kredibilitas korporasi

B. Pengaruh THR terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

THR terbukti tidak hanya berfungsi sebagai bantalan ekonomi musiman, melainkan memiliki dampak psikologis yang mendalam terhadap loyalitas staf. Bagi

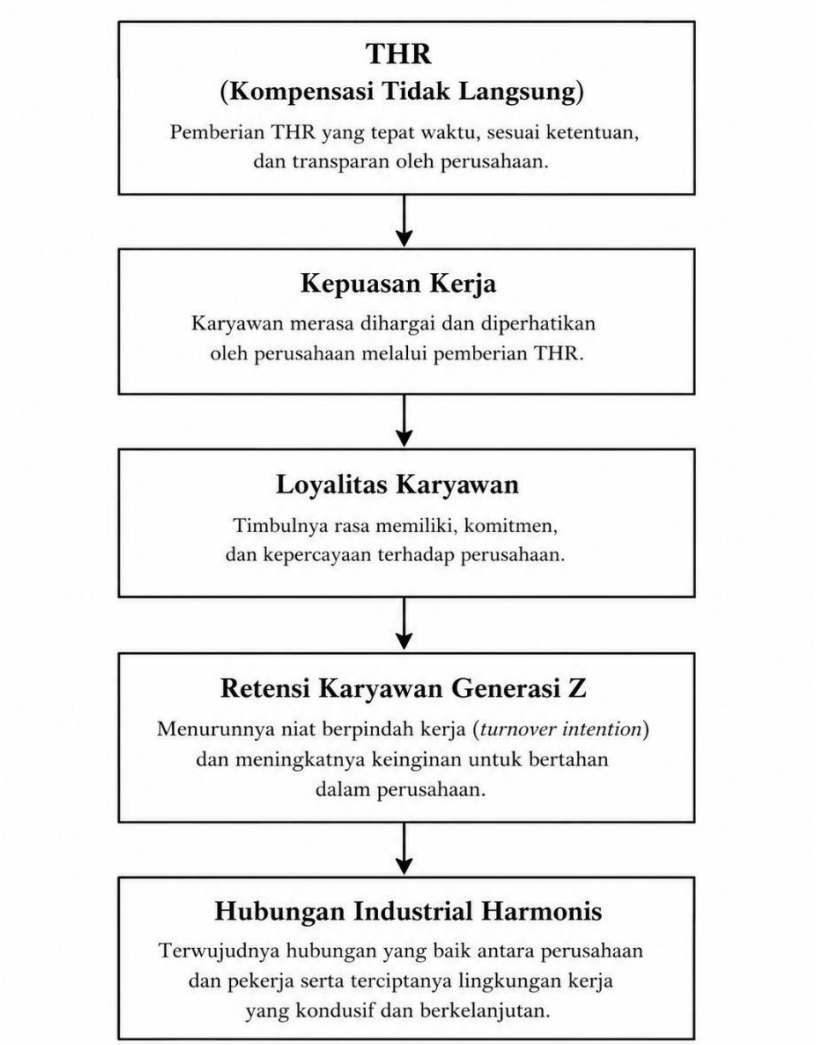
Generasi Z, realisasi finansial ini dipandang sebagai bentuk pengakuan konkret atas dedikasi mereka. Matriks hubungan antara tata kelola THR dan tingkat retensi dipaparkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks Hubungan Distribusi THR dengan Retensi Karyawan

Implementasi THR	Dampak
Tepat waktu	Kepercayaan meningkat
Transparan	Kepuasan meningkat
Sesuai ketentuan	Loyalitas meningkat
Terlambat	Ketidakpuasan meningkat

Tabel 3 memperlihatkan bahwa kualitas implementasi THR berbanding lurus dengan kepuasan kerja, yang pada hilirnya menjadi penopang utama bertahannya karyawan di dalam perusahaan.

Untuk menjelaskan hubungan antara THR, kepuasan kerja, loyalitas, dan retensi karyawan Generasi Z, penelitian ini menyusun model konseptual sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Bagan Alur Pengaruh Model Konseptual THR Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

Bagan Alur pada Gambar 1 mengilustrasikan bahwa variabel THR tidak langsung mengubah keputusan karyawan untuk bertahan, melainkan bertindak sebagai stimulan yang melewati fase mediasi berupa peningkatan kepuasan psikologis dan penguatan komitmen afektif terlebih dahulu.

C. Studi Kasus Industri Ritel Indonesia

Implementasi THR menjadi semakin penting pada industri ritel di Indonesia yang memiliki tingkat turnover relatif tinggi dan didominasi oleh tenaga kerja muda. Kondisi umum industri ritel yang berkaitan dengan retensi karyawan ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Studi Kasus Industri Ritel Indonesia

Faktor	Kondisi Industri Ritel
Dominasi tenaga kerja	Didominasi oleh Generasi Z
Tingkat turnover	Relatif tinggi
Kebutuhan retensi	Sangat tinggi
Peran THR	Meningkatkan loyalitas dan kepuasan
Dampak hubungan industrial	Mengurangi potensi konflik antara pekerja dan perusahaan

Mengacu pada Tabel 4, industri ritel di Indonesia menghadapi tantangan berat berupa tingginya biaya yang timbul akibat siklus rekrutmen dan pelatihan ulang yang konstan akibat pengunduran diri karyawan. Dalam ekosistem yang serbacepat ini, efektivitas kompensasi tidak langsung seperti THR memegang peranan kunci. Penyaluran THR yang bebas dari masalah memberikan sinyal kepada para pekerja muda bahwa kontribusi mereka diakui secara adil oleh organisasi. Di era keterbukaan informasi saat ini, reputasi tata kelola remunerasi sebuah perusahaan dapat dengan mudah tersebar luas di jagat maya melalui media sosial. Perusahaan yang memiliki rekam jejak buruk dalam pemenuhan hak THR akan kesulitan menarik minat talenta-talenta berbakat di kemudian hari. Dengan demikian, pemenuhan THR memberikan keuntungan ganda: mengunci loyalitas internal staf sekaligus memperkuat *employer branding* perusahaan di pasar tenaga kerja luar.

SIMPULAN

Pemberian Tunjangan Hari Raya (THR) terbukti memegang peranan yang sangat fundamental sebagai instrumen kompensasi tidak langsung dalam upaya menekan angka perpindahan kerja karyawan Generasi Z, khususnya di sektor industri ritel Indonesia. Eksekusi penyaluran THR yang terkelola dengan baik—ditandai dengan ketepatan waktu, transparansi nominal, dan kepatuhan terhadap Permenaker—berdampak linear pada peningkatan kepuasan kerja serta loyalitas jangka panjang. Selain itu, kedisiplinan ini menjadi pilar utama dalam mewujudkan stabilitas hubungan industrial yang kondusif. Oleh sebab itu, pihak manajemen sudah sepatutnya menggeser paradigma mereka: memandang THR bukan lagi sebagai beban biaya operasional tahunan yang memberatkan, melainkan sebagai bentuk investasi SDM yang strategis demi mempertahankan eksistensi bisnis di tengah kompetisi yang ketat.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Oki Iqbal Khair, S.E.,M.M. selaku dosen pengampu mata kuliah Manajemen Kompensasi dan Hubungan Industrial atas arahan, bimbingan, dan motivasi yang diberikan selama proses penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh anggota kelompok atas kerja sama dan kontribusi yang diberikan dalam penyelesaian penelitian ini, serta kepada berbagai pihak yang telah mendukung proses penyusunan artikel baik secara langsung maupun tidak langsung.

DAFTAR PUSTAKA

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

Asria, K. A. (2025). Retention Of Gen Z Employees: The Impact Of Rewards, Compensation, And Organizational Culture. *Economic Business Journal*, 5(2), 112–125.

Balthrop, A., & Jung, H. (2024). Shared Hardships Strengthen Bonds: Negative Shocks, Embeddedness And Employee Retention. *Arxiv Preprint*, Arxiv:2404.00183.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Ed.). New York: Pearson Education.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Indonesia. Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2016). *Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2016 Tentang Tunjangan Hari Raya Keagamaan Bagi Pekerja/Buruh Di Perusahaan*. Jakarta: Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.

Indonesia. Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2025). *Surat Edaran Menteri Ketenagakerjaan Tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Hari Raya Keagamaan Tahun 2025 Bagi Pekerja/Buruh Di Perusahaan*. Jakarta: Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.

International Journal Of Current Science Research And Review. (2025). The Relationship Between Key Factors And Gen Z Employee Retention In Indonesian FMCG Start-Ups. *IJCSRR*, 8(4), 120–133.

International Journal Of Economics And Commerce. (2024). The Influence Of Compensation And Work Flexibility On Employee Retention Among Millennial And Generation Z Workers In Indonesia. *IJEC*, 6(3), 210–225.

Juliyanti, I. (2025). The Effect Of Work Environment, Compensation And Career Development On Turnover Intention Among Generation Z Employees. *Management Science Research Journal*, 4(4), 58–71.

Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers.

Kycia, R. A., Niemczynowicz, A., & Nieżurawska-Zając, J. (2021). Towards The Global Vision Of Engagement Of Generation Z At The Workplace: Mathematical Modeling. *Arxiv Preprint*, Arxiv:2112.15401.

Martocchio, J. J. (2020). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (10th Ed.). New York: Pearson.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th Ed.). Boston: Pearson Education.

Panuntun, S. W. M. (2025). Implementasi Permenaker Nomor 6 Tahun 2016 Tentang Pelaksanaan Pemberian THR Keagamaan Bagi Pekerja/Buruh Perusahaan Di Kota Semarang Tahun 2024. *Journal Of Politic And Government Studies*, 14(3), 660–673.

Qodriyah, L. (2026). The Effect Of Work-Life Balance And Compensation On Turnover Intention Among Generation Z Employees In Jakarta. *ARMADA Journal*, 3(1), 15–29.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th Ed.). New York: Pearson Education.

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.

Sugeng, M., Wahyono, B., Akbar, M. T., & Kurniawan, M. Y. (2025). The Influence Of Compensation On Employee Retention And Job Satisfaction As Mediating Variables In Generation Z. *Ranah Research Journal*, 7(1), 45–58.

Vikar, K. (2026). How Compensation Shapes Retention, Performance, And Turnover Intention With Job Satisfaction As A Mediating Variable. *Jurnal Motivasi Manajemen*, 8(1), 22–38.