

# Peran *Quality of Work Life* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z di Startup

Okta Trianda<sup>1\*</sup>, Pundani Eki Pratiwi<sup>1</sup>

[1] Universitas Negeri Semarang, Indonesia.

## Abstract

Turnover intention among Generation Z employees has become an increasingly critical phenomenon, especially given the fast-paced work dynamics and high job demands in startup companies. This study aims to examine the role of quality of work life in influencing turnover intention among Generation Z employees in Indonesian startups. Employing a quantitative correlational associative design, the research involved 335 participants selected through purposive sampling. Participants were employees aged 18–28 years, working in startups in Indonesia with a minimum tenure of six months. Data were collected using the Quality of Working Life (QWL) Scale and the Turnover Intention Scale (TIS-6). Data analysis was conducted using simple linear regression with JAMOV 2.3.28 software. The findings indicate that quality of work life significantly affects turnover intention among Generation Z employees in startups. Among the dimensions assessed, competency development scored the highest mean, while work and non-work life balance scored the lowest. Although the contribution of quality of work life to turnover intention was moderate ( $R^2 = 0.139$ ), these results highlight the important role of quality of work life in reducing turnover intention in this demographic and context. Practically, startup companies are advised to focus on enhancing aspects of quality of work life, particularly work and non-work life balance, as a strategic measure to mitigate turnover intention among Generation Z employees.

**Keywords:** Generation Z; Startup; Turnover Intention; Quality of Work Life

## Article Info

Artikel History: Submitted: 2026-04-17 | Published: 2026-06-01

DOI: <http://dx.doi.org/10.24127/gdn.v16i2.16276>

Vol 16, No 2 (2026) Page: 752 - 769

(\*) Corresponding Author: Okta Trianda, Universitas Negeri Semarang, Indonesia, Email: [oktatrianda15@students.unnes.ac.id](mailto:oktatrianda15@students.unnes.ac.id)



This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium provided the original work is properly cited.

## PENDAHULUAN

Indonesia sebagai salah satu negara di Asia Tenggara dengan ekosistem startup yang dinamis dan kompetitif. Dalam beberapa tahun terakhir, perkembangan perusahaan startup di Indonesia menunjukkan peningkatan secara signifikan dan menjadi salah satu indikator kemajuan ekonomi digital nasional. Pada tahun 2015, diluncurkan strategi untuk mendorong lahirnya ekosistem startup dengan target 1.000 perusahaan dalam periode lima tahun yang diinisiasi oleh pemerintah Indonesia, dan akhirnya terealisasi dengan peningkatan jumlah startup secara signifikan yang bermula dari 62 perusahaan. Berdasarkan data yang dilaporkan oleh Universitas Gadjah Mada (2025), per Juli 2025 tercatat sebanyak 3.161 startup yang aktif, menempatkan Indonesia di urutan keenam melampaui negara-negara maju termasuk Uni Emirat Arab, Jerman, Spanyol, dan Prancis.

Perkembangan pesat yang dialami perusahaan startup tidak hanya ditopang oleh inovasi teknologi, melainkan adanya peran sumber daya manusia (SDM) yang kompeten di dalamnya. SDM sering kali dikenal sebagai tenaga kerja, pekerja, ataupun karyawan yang menjadi elemen utama dalam menjaga keberlangsungan dan efektivitas operasional perusahaan (Mahsa, 2025). Sehubungan dengan hal tersebut, Arma dan Lubis (2023) mengemukakan bahwa SDM diibaratkan sebagai penggerak utama dalam perusahaan; tanpa peran mereka, perusahaan tidak akan mampu menjalankan fungsinya dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berbicara mengenai SDM, beritasatu.com (2021) menilai perusahaan startup memiliki kecocokan dengan karakteristik dari Generasi Z dan milenial yang terbuka terhadap inovasi dan kemajuan teknologi saat ini. Menurut data statistik, penduduk Indonesia menyentuh 270,2 juta jiwa. Menariknya, 74,94 juta jiwa (27,94%) dari keseluruhan jumlah penduduk Indonesia merupakan Generasi Z, yaitu mereka yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 (Badan Pusat Statistik, 2020). Kemudian, pada tahun 2025 diprediksi bahwa Generasi Z akan mencapai sekitar 27% dari populasi tenaga kerja global (Alifia, dalam Zega & Zone, 2025). Dominasi Generasi Z di usia produktif ini mencerminkan adanya potensi besar terhadap perubahan dan kemajuan di masa depan, terutama pada sektor yang menuntut kreativitas, kemampuan beradaptasi, serta inovasi seperti startup (Zega & Zone, 2025).

Generasi Z memiliki karakteristik sebagai generasi yang suka mengenal dan menggunakan teknologi baru, *multitasking*, mengharapkan umpan balik, percaya diri, dan membutuhkan keamanan dalam bekerja (Alamanda & Riyanti, 2023; Dolot, 2018). Selaras dengan Bulut dan Maraba (2021) bahwa Generasi Z menaruh perhatian besar pada aspek lingkungan kerja yang dapat mendukung perkembangan kreativitas, inovasi, menjunjung kejujuran, kolaboratif, bimbingan atau arahan langsung dari atasan, pengakuan atas hasil kerja, serta adanya fleksibilitas yang memungkinkan terciptanya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Lebih lanjut, preferensi Generasi Z dalam bekerja menunjukkan penekanan yang lebih besar pada perusahaan yang menawarkan kesempatan untuk belajar dan pengembangan diri dibandingkan aspek gaji (Kartika & Gunawan, 2022). Sehingga, sejumlah nilai tersebut menjadi indikator penting dalam membentuk persepsi mereka terhadap kualitas kehidupan kerja yang diharapkan.

Di sisi lain, karakteristik yang melekat pada Generasi Z menimbulkan masalah bagi perusahaan, terutama pada kecenderungan untuk berpindah pekerjaan dalam jangka waktu yang lebih singkat. Didukung studi yang mengonfirmasi bahwa prevalensi *turnover intention* pada Generasi Z lebih tinggi

daripada generasi-generasi sebelumnya (Fleeton, 2024; Magliozzi, 2024). Hal ini dipicu oleh sensitivitas Generasi Z terhadap lingkungan kerja yang dianggap tidak sesuai dengan nilai, ekspektasi, dan kebutuhan pengembangan diri. Sejalan dengan Kuzior dkk. (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang tidak mampu memberikan nilai, harapan, dan kebutuhan Generasi Z akan lebih memudahkan mereka dalam mengambil keputusan untuk meninggalkan perusahaan. Kemudian, *turnover intention* pada Generasi Z menjadi isu krusial secara global yang dibuktikan oleh survei The Deloitte Global 2022 Generasi Z dan milenial melaporkan 53% dari Generasi Z memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaannya dalam dua tahun mendatang, terutama disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja serta tekanan kerja yang tinggi (Deloitte Global, 2022). Temuan ini sejalan dengan kondisi di Indonesia, Humaira dkk. (2024) menyatakan bahwa *turnover intention* pada Generasi Z lebih tinggi daripada generasi milenial, menunjukkan retensi Generasi Z menjadi tantangan di pasar kerja Indonesia, termasuk ekosistem startup. Survei oleh Mandiri Institute melaporkan sekitar 65% startup di Indonesia sulit dalam mempertahankan talenta muda berkompeten yang menjadi salah satu penghambat utama dalam ekspansi jangka menengah (Mulyadi dkk., 2025). Sementara itu, Deloitte (2022) menyatakan bahwa tingkat retensi karyawan pada perusahaan startup rendah, dengan prevalensi *turnover* di Indonesia lebih dari 10%.

Fenomena ini menjadikan upaya mempertahankan karyawan dengan menurunkan tingkat *turnover intention* sebagai tantangan yang dihadapi oleh sebagian besar perusahaan. Tingginya *turnover intention* tidak hanya berdampak pada hilangnya karyawan berkompeten, melainkan berpotensi dapat mengganggu stabilitas operasional perusahaan, produktivitas, serta menambah beban biaya yang dialokasikan untuk proses rekrutmen dan pelatihan karyawan baru (Ariella, 2001; Dodanwala dkk., 2023, Putra, 2022). *Turnover intention* adalah niat individu untuk meninggalkan perusahaan secara sadar sebagai bentuk respons atau tindak lanjut terhadap pengalaman kerja yang dianggap tidak memuaskan (Mobley dkk., 1978; Petriglieri, 2011). Namun, *turnover intention* tidak semata-mata menggambarkan keinginan karyawan untuk berhenti bekerja, tetapi faktor psikologis dan emosional turut mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, *turnover intention* menjadi indikator penting dalam memprediksi perilaku *turnover* yang nyata, sehingga penting bagi perusahaan startup untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* guna memperkuat retensi karyawan (Skelton dkk., 2020; Xu dkk., 2023).

Menurut Ahsani dkk. (2021) *turnover intention* disebabkan oleh berbagai faktor penentu yang berkaitan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, stres kerja, kompensasi, dan kepemimpinan. Sejalan dengan Robbins dan Judge (2018), yang mengelompokkan faktor yang dapat memengaruhi *turnover intention* menjadi tiga bagian yaitu, *individual-level characteristic* (usia, kepuasan kerja, masa kerja, kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian), *group-level characteristic* (kohesivitas kelompok), dan *organizational-level characteristic* (stres kerja, sistem evaluasi kinerja, budaya kerja, struktur organisasi, sistem penghargaan, perancangan pekerjaan, dan kualitas kehidupan kerja). Berdasarkan faktor-faktor tersebut, *quality of work life* dapat dipersepsikan sebagai prediktor penting yang memengaruhi *turnover intention* (Mahsa dkk., 2025). Didukung oleh pendapat Mosadeghrad (2011) bahwa rendahnya *quality of work life* berimplikasi terhadap munculnya *turnover*

*intention* dan realisasi *turnover* yang nyata.

Dalam konteks startup, fenomena ini semakin relevan jika dikaitkan dengan karakteristik Generasi Z. Startup umumnya dikenal sebagai perusahaan dengan lingkungan kerja yang kompetitif, dinamis, dan berorientasi pada pertumbuhan yang cepat, sehingga karyawan sering dihadapkan pada kondisi tekanan untuk mencapai target dengan tuntutan kerja yang tinggi (Harlin & Berglund, 2021). Tuntutan tersebut berpotensi meningkatkan risiko stres kerja dan mengancam kesejahteraan psikologis karyawan yang pada akhirnya dapat memicu niat untuk berpindah pekerjaan (Xu dkk., 2023). Sejalan dengan Nugraha dan Purba (dalam Daniel & Alberd, 2025) menegaskan bahwa beban kerja yang tinggi berpotensi menimbulkan stres kerja serta kelelahan fisik maupun mental, yang berdampak pada tingginya tingkat *turnover intention*. Di sisi lain, startup juga dikenal telah menawarkan fasilitas yang mendukung seperti ruang istirahat, fasilitas kebugaran, budaya kerja inovatif, hingga kebijakan jam kerja fleksibel dan skema kerja jarak jauh (WFH/WFA) (Hanifah & Wardono, 2010). Namun, kenyataan di lapangan ditemukan bahwa karyawan Generasi Z masih dihadapkan pada tuntutan kerja tanpa batas waktu yang jelas, kurang diberikan apresiasi bahkan kompensasi yang dinilai tidak sepadan (Alamanda & Riyanti, 2023). Didukung oleh survei Forbes (2018) melaporkan sejumlah 77% Generasi Z mengalami stres kerja yang dipicu oleh lingkungan kerja yang kompetitif, durasi kerja yang panjang, serta tenggat waktu yang singkat. Selain itu, 25% dari mereka merasakan adanya ketidakpuasan terhadap *work-life balance* (Angin & Saragih, 2021). Sementara itu, Lin dkk. (2022) menekankan bahwa kesejahteraan psikologis di perusahaan startup sangat rentan karena dinamika kerja yang tinggi, sehingga pengelolaan *quality of work life* menjadi semakin penting. Secara keseluruhan, berbagai fenomena tersebut mengindikasikan bahwa setiap dimensi *quality of work life* pada karyawan Generasi Z masih belum terpenuhi dan berpotensi memengaruhi tingkat *turnover intention* (Alamanda & Riyanti, 2023).

*Quality of work life* berkaitan dengan persepsi karyawan tentang kemampuan lingkungan kerja dalam memenuhi kebutuhan mereka (Cascio, 2010). Menurut Lau dan May (1998) bahwa *quality of work life* dipahami sebagai upaya untuk meningkatkan kondisi kerja dan organisasi agar sesuai dengan kebutuhan karyawan. Dalam Jayanegara (2020), *quality of work life* merujuk pada pendekatan yang menekankan pemenuhan kebutuhan karyawan sebagaimana dirangkum dalam lima dimensi berdasarkan konsep *European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition (EWON)* (2002) yaitu, *health & well-being, job security, job satisfaction, competency development, dan work and non-work life balance*. Dimensi tersebut merepresentasikan kebutuhan dasar karyawan terhadap kondisi kerja yang sehat, aman, bermakna, kesempatan untuk pengembangan diri, dan memungkinkan terciptanya keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (Jayanegara, 2020). *Quality of work life* memiliki peran dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, seperti fleksibilitas kerja, lingkungan yang inklusif, keseimbangan kehidupan kerja, dan kesempatan pengembangan diri sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif (Ngalimun & Makruf., 2022). Kondisi tersebut tidak hanya membantu menurunkan risiko *burnout*, tetapi juga mendorong karyawan untuk bertahan dan menekan munculnya *turnover intention* (Fatchiya & Eryanto., 2021). Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, tingkat loyalitas terhadap organisasi cenderung meningkat, sehingga niat untuk mencari pekerjaan lain ataupun keluar menjadi lebih rendah (Agustine & Nawangsari., 2020).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, menunjukkan inkonsistensi mengenai hubungan antara *quality of work life* dan *turnover intention*. Misalnya, hasil penelitian Alzamel dkk. (2020) mengungkapkan adanya hubungan parsial antara *quality of work life* dan *turnover intention* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada perawat di Malaysia yang di mana hasil tersebut menegaskan bahwa *quality of work life* yang baik tidak secara langsung dapat menurunkan *turnover intention* apabila komitmen organisasi belum terbentuk secara optimal. Di sisi lain, penelitian Tambunan dkk. (2020) menunjukkan temuan yang berbeda, bahwa *quality of work life* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan di industri ritel, yang mengindikasikan bahwa meskipun kualitas kehidupan kerja meningkat, belum tentu dapat menurunkan keinginan karyawan untuk keluar karena adanya faktor tekanan operasional dan tuntutan kerja yang tinggi. Sementara itu, Pratikna (2021) turut membuktikan hasil yang berbeda di mana menurut persepsi karyawan, *quality of work life* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Temuan tersebut sejalan dengan teori bahwa lingkungan kerja yang fleksibel, peluang pengembangan diri, dan budaya kerja kolaboratif dapat memperkuat keterikatan karyawan sehingga menurunkan kecenderungan berpindah kerja. Hasil yang serupa juga ditemukan dalam penelitian sebelumnya (Mahsa dkk., 2025; Pertiwi dkk., 2024).

Meskipun penelitian ekstensif telah dilakukan dengan mengkaji hubungan antara variabel *quality of work life* dan *turnover intention*, hasil yang diperoleh masih menunjukkan inkonsistensi, baik dari sisi arah maupun kekuatan hubungan antarvariabel. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor konvensional seperti manufaktur, media, layanan kesehatan, dan industri ritel yang dikenal dengan karakteristik pekerjaan yang relatif berbeda dibandingkan dengan perusahaan startup (Alzamel dkk., 2020; Daniela & Alberd, 2025; Oliviani dkk., 2021; Tambunan dkk., 2020). Padahal, perusahaan startup memiliki dinamika kerja yang lebih fleksibel, cepat berubah, dan adanya tuntutan adaptasi yang di mana berpotensi dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap *quality of work life* dan *turnover intention* secara berbeda (Bakker, dalam Maryam, 2024). Di sisi lain, penelitian secara khusus yang mengkaji hubungan ini pada karyawan Generasi Z di perusahaan startup di Indonesia masih terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya celah yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama mengingat Generasi Z memiliki karakteristik serta dinamika kerja yang cenderung mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, serta peluang pengembangan diri. Sehingga, untuk menindaklanjuti hal tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menelaah bagaimana *quality of work life* memengaruhi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z dalam konteks perusahaan startup di Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam memperluas kajian mengenai *quality of work life* dan *turnover intention* pada konteks perusahaan startup, sekaligus memberikan pemahaman mengenai dinamika psikologis Generasi Z dalam menghadapi tuntutan kerja pada lingkungan startup yang terus berkembang.

## **METODE**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif yang menggunakan desain korelasional asosiatif dan metode survei. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk

mengkaji hubungan antar variabel secara objektif melalui teknik analisis statistik (Sugiyono, 2022). Sementara, desain korelasional untuk mengidentifikasi arah dan kekuatan hubungan antar variabel berdasarkan fenomena dan situasi yang ada (Azwar, 2017). Dalam penelitian ini, *quality of work life* berperan sebagai variabel independen (X) dan *turnover intention* sebagai variabel dependen (Y).

### Partisipan

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *nonprobability sampling* dengan jenis *purposive sampling*, yang mana tidak semua anggota populasi dapat berkontribusi menjadi sampel penelitian, tergantung dari kesesuaian dengan kriteria yang sudah ditetapkan (Sugiyono, 2022). Adapun kriteria dalam penelitian ini yaitu: 1) berusia 18–28 tahun, 2) bekerja di perusahaan startup di Indonesia, dan 3) memiliki masa kerja minimal 6 bulan. Kemudian, sejumlah 335 partisipan sebagai sampel akhir penelitian sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

### Instrumen Penelitian

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara daring melalui Google Forms yang didistribusikan di berbagai platform, seperti LinkedIn, Komunitas, Instagram, Whatsapp dan platform lainnya. Dalam penelitian ini, menggunakan dua instrumen untuk mengukur *quality of work life* dan *turnover intention*. *Quality of work life* diukur menggunakan Skala *quality of working life* yang dirancang oleh Jayanegara (2020) dalam konteks Indonesia yang berlandaskan pada konsep *European Work Organization Network* (EWON, 2002). Namun, peneliti tidak memperoleh data terkait uji validitas konstruk sebelumnya, khususnya pada pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Oleh karena itu, peneliti melakukan pengujian validitas internal yang dikonfirmasi melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan bantuan perangkat lunak JASP. Pada tahap awal, skala ini terdiri dari 40 item, namun dengan adanya pertimbangan terkait Generasi Z sebagai partisipan yang mendominasi dalam penelitian ini, maka dibutuhkan penyesuaian item agar sesuai dengan konteks pemahaman partisipan serta memastikan bahwa setiap item mampu merepresentasikan konstruk secara optimal. Kemudian, dari hasil pengujian terdapat 15 item yang memiliki nilai *factor loading* di bawah batas minimal yang disyaratkan, sehingga tidak memenuhi kriteria model fit dalam CFA dan dieliminasi dari model. Dengan demikian, item yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 25 item untuk mengukur lima dimensi *quality of work life* yaitu, *health and wellbeing*, *job security*, *job satisfaction*, *competency development*, dan *work and non-work life balance* dengan enam opsi jawaban, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 6 (sangat setuju). Validitas konstruk pada skala ini memperoleh nilai *goodnes of fit* dengan  $X^2 = 882.455$ ;  $df = 265$ ;  $p < 0.001$ ;  $CFI = 0.917$ ;  $TLI = 0.906$ ;  $RMSEA = 0.083$ ;  $SRMR = 0.063$  dan  $GFI = 0.809$ . Skala ini juga menunjukkan bahwa keseluruhan item bermuatan positif dan signifikan dengan nilai  $t > 1.96$ . Kemudian, reliabilitas skala ini secara keseluruhan memperoleh nilai McDonald's Omega ( $\omega$ ) sebesar 0.952 dan *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) sebesar 0.945 yang mengindikasikan bahwa skala ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik dalam mengukur *quality of work life* pada karyawan di Indonesia.

*Turnover intention* diukur dengan *Turnover Intention Scale* (TIS-6) yang disusun oleh Boothma dan Roodt (2013), kemudian diadaptasi ke dalam konteks Indonesia oleh Safitri (2023). Skala ini terdiri dari 6 item yang merepresentasikan 3

dimensi yang disusun berdasarkan teori Mobley (1977) diantaranya *thinking of quitting*, *intention to search another job*, *intention to quit* dengan 4 opsi jawaban dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) hingga 4 (sangat setuju). Hasil analisis uji validitas konstruk skala ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan memperoleh hasil yang baik dengan  $Chi-Square = 13.89$ ,  $df = 9$ ,  $P-Value = 0.12617$   $RMSEA = 0.047$ . Reliabilitas skala ini telah dibuktikan dengan nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) sebesar 0.80, menandakan bahwa skala ini memiliki nilai reliabilitas yang baik.

### Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, pengolahan dan analisis data didukung oleh perangkat lunak JAMOV 2.3.28. Data terlebih dahulu dianalisis secara deskriptif, dilanjutkan dengan uji asumsi klasik meliputi uji normalitas dan uji heteroskedastisitas dengan tujuan untuk memastikan data memenuhi persyaratan analisis. Pengujian selanjutnya uji regresi linier sederhana yang dilakukan untuk mengukur pengaruh langsung *quality of work life* terhadap *turnover intention*.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini terdiri dari 335 partisipan berusia 19-28 tahun, dengan mayoritas partisipan berusia 22 tahun sejumlah 112 orang (33.4%). Sebagian besar partisipan berjenis kelamin perempuan sejumlah 257 orang (76.7%), dan diikuti laki-laki sejumlah 78 orang (23.3%). Domisili partisipan bervariasi tersebar di seluruh provinsi di Indonesia, mayoritas partisipan berasal dari Jawa Tengah sejumlah 88 orang (26.3%), sisanya terdistribusi di berbagai provinsi di Indonesia dengan proporsi yang lebih kecil, mencakup Jawa Barat, DKI Jakarta, Kepulauan Riau, Jawa Timur, DIY, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Kalimantan Barat, Sumatera Selatan, Sulawesi Selatan, Papua Selatan, Kalimantan Timur, dan Bali. Dari segi durasi bekerja, sebagian besar partisipan bekerja dalam rentang 1-3 tahun sejumlah 181 orang (54%), dan didominasi oleh partisipan dengan tingkat jabatan staf sejumlah 275 orang (82.1%), serta berasal dari berbagai bidang seperti e-commerce/marketplace sejumlah 70 orang (20.9%), makanan & minuman (F&B) sejumlah 65 orang (19.4%), dan asuransi/keuangan sejumlah 63 orang (18.8%).

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	n	%
Usia	19 tahun	2	0.6%
	20 tahun	27	8.1%
	21 tahun	72	21.5%
	22 tahun	112	33.4%
	23 tahun	48	14.3%
	24 tahun	23	6.9%
	25 tahun	23	6.9%
	26 tahun	12	12%
	27 tahun	8	2.4%
	28 tahun	8	2.4%
Jenis Kelamin	Laki-laki	78	23.3%
	Perempuan	257	76.7%
Durasi Bekerja	< 1 tahun	108	32.2%
	1-3 tahun	181	54%

Tingkat Jabatan	3-5 tahun	34	10.1%
	>5 tahun	12	3.6%
	Staf	275	82.1%
	Supervisor/Koordinator/Team Leader	31	9.3%
	Kepala Bagian/Kepala Divisi	5	1.5%
	Pemilik Usaha/Wirausaha	18	5.4%
	Manager/General Manager/Direktur	6	1.8%

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 2, menggambarkan *quality of work life* pada partisipan sebagian besar berada di kategori sedang dengan nilai rata-rata sebesar 142 (SD = 38.1). Selain itu, rata-rata setiap dimensi *quality of work life* dari yang tertinggi sampai terendah secara berurutan yaitu, *competency development* dengan rata-rata sebesar 29.9 (SD = 7.63), *health and wellbeing* dengan nilai rata-rata sebesar 29.0 (SD = 8.64), *job security* dengan rata-rata sebesar 28.1 (SD = 8.96), *job satisfaction* dengan rata-rata sebesar 28.1 (SD = 10.1), dan *work and non-work life balance* dengan rata-rata sebesar 27.2 (SD = 8.24).

Tabel 2. Kategorisasi *Quality of Work Life*

Interval Mean	Kategori	n	%	Mean	SD
X < 103.9	Rendah	55	16.4%		
103.9 < X < 180.1	Sedang	216	64.5%	142	38.1
X > 180.1	Tinggi	64	19.1%		

Berdasarkan tabel 3, kecenderungan perilaku *turnover intention* pada partisipan sebagian besar berada di kategori sedang dengan rata-rata sebesar 17.1 (SD = 2.22). Artinya, partisipan tidak secara kuat menunjukkan keinginan untuk keluar dari perusahaan, namun tetap terdapat kecenderungan untuk dapat mempertimbangkan keluar dari perusahaan pada kondisi tertentu.

Tabel 3. Kategorisasi *Turnover Intention*

Interval Mean	Kategori	n	%	Mean	SD
X < 14.88	Rendah	39	16.4%		
14.88 < X < 19.32	Sedang	255	64.5%	17.1	2.22
X > 19.32	Tinggi	41	19.1%		

Setelah pengujian deskriptif untuk menggambarkan keseluruhan tentang latar belakang partisipan, tingkat *quality of work life*, dan *turnover intention*, tahapan selanjutnya yaitu melakukan uji asumsi klasik untuk mengonfirmasi bahwa data telah memenuhi persyaratan untuk dilakukannya model regresi dalam penelitian ini. Uji normalitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana data residual berdistribusi normal yang diuji menggunakan Kolmogorov-Smirnov. Hasil uji membuktikan bahwa data residual berdistribusi normal karena nilai p > 0.05, nilai hasil uji Kolmogorov-Smirnov sebesar 0.655 dengan signifikansi sebesar 0.112. Sementara, uji heteroskedastisitas dilakukan untuk memastikan data residual bersifat konstan (homoskedastisitas) yang diuji menggunakan Harrison-McCabe. Hasil uji membuktikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi karena nilai p > 0.05, nilai hasil uji Harrison-McCabe sebesar 0.617 dengan signifikansi sebesar 0.999. Maka dari itu, model regresi dalam penelitian ini layak digunakan karena telah memenuhi kriteria uji asumsi normalitas dan homoskedastisitas.

Tabel 4. Uji Normalitas dan Heteroskedastisitas

	Statistic	P
Kolmogorov-Smirnov	0.655	0.112
Harrison-Mccabe	0.617	0.999

Setelah dilakukannya uji prasyarat meliputi uji normalitas dan uji heteroskedastisitas, langkah selanjutnya adalah uji hipotesis. Uji F dilakukan untuk mengetahui kontribusi dimensi dalam *quality of work life* secara bersama memengaruhi *turnover intention*. Hasil uji F menunjukkan model regresi signifikan,  $F(1, 333) = 53.9, p < .001$ . Dengan itu, tiap-tiap dimensi *quality of work life*, baik itu *health and wellbeing, job security, job satisfaction, competency development, dan work and non-work life balance* bersama-sama memengaruhi *turnover intention*. Sementara nilai  $R^2$  sebesar 0.139 (13.9%) yang menunjukkan bahwa *quality of work life* memberikan kontribusi sebesar 13.9% dalam menjelaskan *turnover intention*, sedangkan 86.1% lainnya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti.

Tabel 5. Uji F dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model	R	$R^2$	Overall Model Test			
			F	df1	df2	p
1	0.373	0.139	53.9	1	333	<.001

Berdasarkan hasil regresi pada tabel 6, membuktikan hasil model persamaan regresi dengan pola  $Y = 20.1611 - 0.0217 X$ . Di mana Y sebagai variabel dependen yang mewakili *turnover intention*, dan X merupakan variabel independen yang mewakili *quality of work life*. Sehingga, dari pola tersebut dapat membuktikan bahwa ketika variabel X (*quality of work life*) tidak terjadi perubahan atau memiliki nilai 0, maka variabel Y (*turnover intention*) akan berada pada angka 20.1611. Sementara kenaikan 1 satuan pada *quality of work life* akan berkontribusi terhadap penurunan *turnover intention* sebesar 0.0217. Kemudian, nilai negatif (-) pada koefisien regresi menunjukkan adanya pengaruh negatif *quality of work life* terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

Tabel 6. Koefisien Persamaan Regresi Linier Sederhana

Predictor	Estimate	SE	t	P
Intercept	20.1611	0.43652	46.19	<.001
QWL	-0.0217	0.00296	-7.34	<.001

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat mengungkap beberapa temuan terutama dalam menjelaskan pengaruh *quality of work life* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di perusahaan startup di Indonesia. Temuan ini menjawab rumusan masalah penelitian terkait peran *quality of work life* dalam memengaruhi kecenderungan karyawan Generasi Z untuk meninggalkan perusahaan. Kemudian, temuan dalam penelitian ini tidak hanya divalidasi secara empiris melalui olah data statistik, melainkan juga dijelaskan secara saintifik melalui teori dan hasil penelitian sebelumnya. Secara empiris, hasil analisis regresi menunjukkan bahwa *quality of work life* memberikan kontribusi sebesar 13.9% terhadap *turnover intention* dengan pola negatif, yang berarti peningkatan *quality of work life* yang dialami karyawan berkaitan dengan penurunan *turnover intention*.

*intention* pada karyawan. Sebaliknya, ketika karyawan menilai *quality of work life* mereka rendah, maka kecenderungan untuk mempertimbangkan keluar dari perusahaan akan semakin meningkat. Dengan demikian, temuan ini memperkuat pandangan bahwa kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan merupakan faktor terpenting dalam mempertahankan karyawan, khususnya dalam konteks perusahaan startup yang memiliki dinamika kerja yang tinggi.

Meskipun kontribusi *quality of work life* terhadap *turnover intention* tergolong sedang, temuan ini membuktikan bahwa *quality of work life* tetap menjadi salah satu faktor psikologis penting yang mampu menjelaskan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di perusahaan startup. Nilai kontribusi tersebut dapat dipahami bahwa *turnover intention* tidak hanya dipengaruhi oleh *quality of work life*, tetapi juga dapat dipengaruhi berbagai faktor lainnya seperti komitmen organisasi, stres kerja, *burnout*, kepuasan kerja, dan peluang karier eksternal (Mosadeghrad., 2011; Robbins & Judge, 2018). Hal ini sejalan dengan Skelton dkk. (2020) yang menegaskan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh kombinasi dari faktor individual dan organisasi sehingga nilai determinasi pada penelitian ini cenderung moderat.

Secara umum, karyawan Generasi Z di perusahaan startup mencerminkan tingkat *quality of work life* yang berada pada kategori sedang. Kondisi ini mencerminkan bahwa mereka merasakan beberapa aspek lingkungan kerja yang mendukung, namun belum sepenuhnya optimal dalam memenuhi kebutuhan secara psikologis maupun profesional karyawan. *Quality of work life* dipahami sebagai konsep yang berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap kondisi kerja dan kehidupan di luar pekerjaan yang dapat memengaruhi kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan (Jayanegara, 2020; Pertiwi dkk., 2024). Ketika karyawan merasa puas terhadap kondisi *quality of work life*, akan mendorong mereka untuk tetap berkontribusi di perusahaan yang berarti tidak adanya kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan. Di sisi lain, *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di startup berada di kategori yang sama, di mana mayoritas karyawan tidak memiliki dorongan yang kuat untuk meninggalkan perusahaan, namun tidak memungkiri mereka untuk mempertimbangkan kemungkinan untuk berpindah kerja ketika kondisi kerja tidak lagi sesuai dengan harapan ataupun kebutuhan mereka.

Menariknya, kondisi kedua variabel yang diteliti sama-sama berada pada kategori sedang, yang menunjukkan bahwa kondisi karyawan belum sepenuhnya stabil dan mencerminkan adanya ketidakstabilan psikologis. Di satu sisi, karyawan masih merasakan pengalaman kerja yang positif, namun di sisi lain terdapat ketidaksesuaian antara harapan dan kondisi kerja yang mereka alami. Sehingga, hal tersebut menunjukkan adanya risiko di mana karyawan tidak secara aktif memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan, tetapi tetap terbuka terhadap peluang kerja yang dianggap lebih baik.

Lebih lanjut, fenomena ini tidak lepas dari karakteristik Generasi Z yang dikenal memiliki orientasi karier fleksibel, tingkat mobilitas kerja yang tinggi, serta ekspektasi yang tinggi terhadap keseimbangan kehidupan kerja bahkan pada kesempatan pengembangan diri. Dalam konteks ini, kondisi *quality of work life* yang dinilai belum sepenuhnya optimal dapat menjadi faktor psikologis yang dapat mendorong evaluasi terhadap pekerjaan dan perusahaan, yang pada gilirannya berpotensi memunculkan *turnover intention*. Hal ini diamini oleh Nguyen dkk. (2023) yang menyatakan bahwa Generasi Z cenderung lebih cepat dalam mengevaluasi pengalaman kerja dan memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi ketika

ekspektasi terhadap lingkungan kerja tidak terpenuhi.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui model proses *turnover* yang dikemukakan oleh Mobley dkk. (1978) di mana *turnover intention* merupakan hasil dari proses psikologis yang muncul sebelum terjadinya *turnover* yang nyata. Dalam model tersebut, ketidakpuasan terhadap kondisi pekerjaan dapat memicu individu untuk mengevaluasi pengalaman kerja, mempertimbangkan alternatif pekerjaan lainnya, hingga akhirnya memunculkan niat untuk meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, *quality of work life* dipahami sebagai faktor dalam memengaruhi proses kognitif dan emosional karyawan dalam proses evaluasi terhadap pekerjaannya (Skelton dkk., 2020; Xu dkk., 2023). Ketika perusahaan mampu memberikan lingkungan kerja yang sehat, aman, serta adanya kesempatan untuk berkembang bagi karyawan, maka individu akan memiliki keterikatan terhadap perusahaan sehingga kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan menjadi lebih rendah.

Dalam konteks ini, *quality of work life* pada karyawan perusahaan startup perlu dipahami sebagai faktor strategis yang tidak hanya berkaitan dengan kondisi kerja, tetapi juga dengan bagaimana perusahaan merespons dinamika dan karakteristik kerja yang khas. Menurut Jayanegara (2020), *quality of work life* merefleksikan sejauh mana perusahaan mampu memenuhi kebutuhan karyawan melalui lingkungan kerja suportif, keseimbangan kehidupan kerja, serta kesempatan berkembang. Pada perusahaan startup yang identik dengan ritme kerja cepat, tuntutan tinggi, dan ketidakpastian, pemenuhan aspek-aspek tersebut menjadi semakin krusial dalam mendukung komitmen karyawan yang berkelanjutan terhadap perusahaan. Temuan Osibanjo dkk. (2019) menunjukkan bahwa *quality of work life* berkontribusi dalam meningkatkan komitmen pada karyawan Generasi Z di startup yang secara tidak langsung juga berperan dalam menekan *turnover Intention*. Sejalan dengan itu, penelitian Maryam (2024) juga menegaskan bahwa ketidakseimbangan beban kerja dan rendahnya *quality of work life* pada karyawan di perusahaan startup dapat meningkatkan niat untuk keluar dari perusahaan. Selain itu, penelitian Mohadkar dan Aurangabadkar (2025) menyoroti bahwa tantangan utama karyawan di perusahaan startup terletak pada pengelolaan *quality of work life*, sehingga perusahaan perlu mengembangkan strategi adaptif untuk menjaga kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, *quality of work life* menjadi elemen kunci yang memengaruhi stabilitas karyawan melalui pemenuhan kebutuhan kerja yang selaras dengan tuntutan lingkungan kerja yang dinamis.

Analisis lebih lanjut pada dimensi *quality of work life* mengindikasikan bahwa *competency development* memiliki rata-rata tertinggi, sedangkan *work and non-work life balance* memiliki rata-rata terendah. Tingginya *competency development* pada *quality of work life* mengindikasikan bahwa perusahaan startup telah memberikan ruang bagi karyawan Generasi Z untuk mengembangkan keterampilan dan kapasitas diri yang sesuai dengan konsep Jayanegara (2020) bahwa pemenuhan kebutuhan pengembangan diri merupakan bagian terpenting dalam membentuk persepsi positif terhadap *quality of work life*. Hal ini didukung oleh Gladia dkk. (2024) yang menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berkontribusi terhadap kepuasan kerja sehingga dapat menurunkan *turnover intention*, serta penelitian Sukajie dan Andriani (2025) yang menekankan pentingnya kompetensi dalam meningkatkan keterikatan dan retensi karyawan. Namun demikian, rendahnya dimensi *work and non-work life balance* menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan kerja

dan kehidupan pribadi yang di mana dalam konteks perusahaan startup sering kali dipengaruhi oleh beban kerja tinggi dan fleksibilitas yang tidak terstruktur. Dalam penelitian Fayyazi dan Aslani (2015) serta Liu dan Leeniwa (2024), kondisi ini sering kali berkontribusi pada meningkatnya *turnover intention*. Sebagaimana dijelaskan dalam perspektif model Mobley dkk. (1978), ketidakseimbangan antara dua ruang lingkup ini dapat memicu pengalaman kerja kurang baik yang mendorong proses evaluasi kognitif terhadap pekerjaan, sehingga meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mempertimbangkan untuk keluar dari perusahaan.

Selain itu, karakteristik demografis seperti usia dan jabatan sebagai staf pada mayoritas subjek dalam penelitian ini turut memberikan penguatan dalam memahami dinamika hubungan antara *quality of work life* dan *turnover intention*. Dalam penelitian ini, dominasi karyawan Generasi Z yang berada pada tahap usia produktif awal menunjukkan kecenderungan memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, pengembangan diri, serta keseimbangan kehidupan kerja, sehingga persepsi terhadap *quality of work life* menjadi lebih sensitif terhadap ketidaksesuaian kondisi kerja (Aysila & Kusmaryani, 2025). Hal ini selaras dengan temuan Muskat dan Reitsamer (2020) yang menyatakan bahwa karakteristik generasi memoderasi hubungan antara *quality of work life* dan kepuasan kerja. Selain itu, posisi sebagai staf yang umumnya memiliki tingkat kontrol kerja lebih rendah dibandingkan level manajerial juga berpotensi memengaruhi persepsi terhadap *quality of work life*. Penelitian Srivastava dan Kanpur (2014) dan Narehan dkk. (2014) menjelaskan bahwa elemen-elemen dalam *quality of work life* seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kondisi kerja dapat dipersepsikan berbeda berdasarkan karakteristik individu dan posisi pekerjaan. Meskipun penelitian Kara dkk. (2018) dan El Badawy dkk. (2018) lebih menyoroti peran variabel demografis lain seperti gender, temuan tersebut tetap mengindikasikan bahwa faktor demografis memiliki peran sebagai variabel kontekstual yang dapat memperkuat atau memengaruhi hubungan antara *quality of work life* dan berbagai *outcome* perusahaan termasuk *turnover intention*.

Dengan demikian, temuan ini tidak hanya berhasil membuktikan hipotesis yang diajukan, tetapi juga memperkuat temuan empiris dalam literatur sebelumnya. Secara praktis, temuan ini membantu perusahaan startup untuk lebih memperhatikan *quality of work life* sebagai upaya dalam meningkatkan retensi karyawan Generasi Z. Perusahaan startup dapat mengembangkan berbagai kebijakan yang dapat mendukung *quality of work life* melalui program pengembangan yang berkelanjutan, lingkungan kerja nyaman, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta program untuk mendukung kesejahteraan secara fisik dan psikologis karyawan. Dengan mengoptimalkan berbagai dimensi *quality of work life* tersebut, perusahaan tidak hanya dapat menurunkan *turnover intention*, tetapi dapat meningkatkan produktivitas, komitmen kerja, serta kesejahteraan psikologis karyawan secara keseluruhan.

Namun, temuan ini memiliki keterbatasan, yang di mana hanya dengan melihat dua variabel penelitian tidak cukup untuk menggambarkan dinamika psikologis dari Generasi Z yang bekerja di perusahaan startup. Selain itu, dominasi partisipan pada level staf menyebabkan adanya ketidakmerataan demografi sehingga hasil penelitian kurang mampu digeneralisasikan secara luas pada seluruh karyawan Generasi Z di perusahaan startup di Indonesia. Sehingga, penelitian selanjutnya tentu lebih dapat mengeksplorasi faktor-faktor lainnya yang

memengaruhi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di perusahaan startup secara meluas.

## SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat peran signifikan dari *quality of work life* dalam memengaruhi *turnover intention* dengan kontribusi sedang 13.9%, sisanya 86.1% dijelaskan oleh faktor di luar model penelitian. Dengan itu, disimpulkan bahwa setiap peningkatan *quality of work life*, terutama melalui pemenuhan kebutuhan pengembangan diri dan keseimbangan kehidupan kerja, secara konsisten berperan pada penurunan *turnover intention*. Di samping itu, kedua variabel berada di kategori sedang, yang mengindikasikan bahwa karyawan belum sepenuhnya merasakan pemenuhan kebutuhan kerja secara optimal, sehingga masih terdapat potensi munculnya *turnover intention* dalam kondisi tertentu. Temuan ini turut mengonfirmasi bahwa *competency development* sebagai dimensi *quality of work life* yang paling berkontribusi dalam membentuk persepsi positif pada karyawan Generasi Z di perusahaan startup, sementara *work and non-work life balance* menjadi dimensi yang paling rentan dalam memicu evaluasi negatif terhadap pengalaman kerja, yang pada gilirannya dapat mendorong kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa karakteristik lingkungan kerja startup yang dinamis serta tingginya ekspektasi Generasi Z terhadap fleksibilitas dan pengembangan diri, turut memengaruhi persepsi mereka terhadap *quality of work life* dan *turnover intention*. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat model *turnover intention* dari Mobley dkk. (1978) bahwa evaluasi individu terhadap pengalaman kerja menjadi faktor penting dalam memunculkan niat untuk meninggalkan perusahaan. Dalam konteks startup, *quality of work life* terbukti menjadi faktor psikologis yang berperan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap pengalaman kerja mereka. Selain itu, penelitian ini juga memperluas kajian sebelumnya dengan membuktikan bahwa hubungan antara *quality of work life* dan *turnover intention* tetap relevan pada konteks startup yang dikenal dengan karakteristik lingkungan kerja yang lebih dinamis dibandingkan sektor lainnya. Berdasarkan keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, maka penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat mengkaji variabel psikologis lainnya, seperti komitmen organisasi, stres kerja, *burnout*, kepuasan kerja, dan peluang karier eksternal sekaligus mempertimbangkan variabel demografis sebagai moderator atau mediator untuk memperoleh model yang lebih komprehensif dalam menjelaskan dinamika *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di perusahaan startup di Indonesia.

## REFERENSI

- Agustine, T. D., & Nawangsari, L. C. (2020). The effect of compensation and work loads towards Intention of turnover with work satisfaction as a variable mediation in clinic employees of PT Nayaka Era Husada Branch of Bekasi. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(7), 1304–1312. <https://doi.org/10.38124/ijisrt20jul714>
- Ahsani, R. F., Indriastuti, D. R., Sunarso, S., & Mega, H. (2021). Pengaruh keadilan organisasional, kesempatan promosi, lingkungan kerja, dan job embeddedness

- terhadap turnover intentions karyawan millennial. *Research Fair Unisri*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.33061/rsfu.v5i1.4976>
- Alamanda, W., & Riyanti, B. P. D. (2024). The effect of quality of work life on job performance for generation z employees at startup companies in Jakarta. *Journal Psikogenesis*, 11(2), 122–131. <https://doi.org/10.24854/jps.v11i2.2578>
- Alzamel, L. G. I., Abdullah, K. L., Chong, M. C., & Chua, Y. P. (2020). The quality of work life and turnover intentions among Malaysian nurses: the mediating role of organizational commitment. *Journal of the Egyptian Public Health Association*, 95(1), 20. <https://doi.org/10.1186/s42506-020-00048-9>
- Angin, I. I. P., & Saragih, E. H. (2021). Pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y di Jakarta. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 1(1), 48–57. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v1i1.14>
- Ariella, S. (2001). Average employee turnover rate, industry comparisons, and trends. *Zippia: The Career Expert*.
- Arma, Nur A., & Lubis, K. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Aysila, A. F., & Kusmaryani, R. E. (2025). Quality of work life as a predictor of work engagement in generation z employees. *Research Horizon*, 5(3), 1039–1048. <https://doi.org/10.54518/rh.5.3.2025.585>
- Azwar, S. (2017). *Metode penelitian psikologi*. Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. V., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464–489.
- Beritasatu.com. (2021). *Perusahaan rintisan jadi pilihan karier milenial dan Generasi Z*. <https://www.beritasatu.com/ekonomi/772413/perusahaan-rintisan-jadi-pilihan-karier-milenial-dan-generasi-z>
- Borysenko, K. (2018). *Generation Z is coming to work and their stress is already high*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/karlynborysenko/2018/11/01/generation-z-is-coming-to-work-and-their-stress-is-already-high/>
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Bulut, S., & Maraba, D. (2021). Generation Z and its perception of work through habits, motivations, expectations preferences, and work ethics. *Psychology and Psychotherapy Research Study*, 4 (4). <https://dx.doi.org/10.31031/PPRS.2021.04.000593>
- Daniela, S., & Alberd. (2025). Pengaruh burnout terhadap turnover intention dengan quality of work life sebagai mediasi. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 774–779. <https://doi.org/10.37034/infv7i4.1280>
- Deloitte Global. (2022). *Striving for balance, advocating for change: The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL).
- Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., & Yukongdi, V. (2023). Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka's Construction Industry. *International Journal of Construction Management*, 23(15), 2583–2592. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2080931>

- Dolot, A. (2018). The characteristic of Generation Z. *E-mentor*, 2 (74), 44–50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>
- El Badawy, T. A., Chinta, R., & Magdy, M. M. (2018). Does 'gender' mediate or moderate the relationship between 'quality of work life' and 'organizational commitment'? Evidence from SMEs in Egypt. *Gender in Management: An International Journal*, 33(4), 332–348. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2017-0050>
- Fatchiya, F., R. Sudiarditha, I. K., & Eryanto, H. (2021). Effect of quality of work life on performance employees with variables work commitments intervening in millennial generation employees in PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Head Office. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 5(1), 107–114. <https://doi.org/10.21009/ijhcm.05.01.9>
- Fayyazi, M., & Aslani, F. (2015). The impact of work-life balance on employees' job satisfaction and turnover intention; the moderating role of continuance commitment. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 51, 33–41. <https://www.learntechlib.org/p/176575/>
- Fleeton, T. (2024). Job satisfaction among Generation Z and millennials in the mental health field, 8. *Frontiers in Psychology*. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/6039>
- Gladia, S., Reniati, R., & Sumar, S. (2024). The influence of competency, career development, and work-life balance on job satisfaction of library staff in Bangka Belitung Province. *International Journal of Economics, Business, and Entrepreneurship*, 7(1), 58–82. <https://doi.org/10.23960/ijebe.v7i1.278>
- Hanifah & Wardono, P. (2020). Identifikasi faktor pembentuk perilaku pencari kerja Generasi z di indonesia identification. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 6(3), 628–642. <https://dx.doi.org/10.17358/jabm.6.3.628>
- Harlin, U., & Berglund, M. (2021). Designing for sustainable work during industrial startups—the case of a high-growth entrepreneurial firm. *Small Business Economics*, 57(2), 807–819. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00383-3>
- Humaira, S., Aprilia, E. D., Mirza, M., & Khatijatussalihah, K. (2024). Intensi job hopping pada Generasi Y dan Z. *Syiah Kuala Psychology Journal*, 2(1), 1–10. <https://jim.usk.ac.id/Psikologi/article/view/29672>
- Jayanegara, K. A. (2020). Alat ukur quality of working life indonesia. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 9(1), 18–25. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v9i1.3588>
- Kara, D., Kim, H., Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1419–1435. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0514>
- Kartika, R., & Gunawan, A. W. (2022). Pengaruh transformational leadership terhadap turnover intention Generasi Z melalui communication dan employe engagement. *Journal Scientific of Mandalika*, 3(2), 121–141. <https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jtm/article/view/1659/1355>
- Kuzior, A., Kettler, K., & Rąb, Ł. (2022). Great resignation—ethical, cultural, relational, and personal dimensions of generation Y and Z employees' engagement. *Sustainability*, 14(11), 6764. <https://doi.org/10.3390/su14116764>

- Lau, R. S. M., & May, B. E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 211–226. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090302>
- Liu, Y., & Leeniwa, J. (2024). The impact of quality of work life balance on nurse turnover intention in teaching hospitals in China. *Journal of Social Science Humanities and Literature*, 7(3), 133–138. [https://doi.org/10.53469/jsshl.2024.07\(03\)](https://doi.org/10.53469/jsshl.2024.07(03))
- Lin, W. R., Chen, H. M., & Wang, Y. C. (2022). Work-family conflict and psychological well-being of tour leaders: The moderating effect of leisure coping styles. *Leisure Sciences*, 44(7), 786–807. <https://doi.org/10.1080/01490400.2019.1671253>
- Magliozzi, P. (2025). Employee adaptation in the return-to-office era within financial institutions. *SAM Advanced Management Journal*, 90(1), 27–54. <https://doi.org/10.1108/SAMAMJ-052024-0016>
- Mahsa, J., Sandiasih, K. M., & Anggraeni, D. S. (2025). Hubungan quality of work life dengan turnover intention pada karyawan generasi milenial di Perusahaan Startup. *Jurnal Psikologi Malahayati*, 7(1), 16–27. <https://ejournalmalahayati.ac.id/index.php/PSIKOLOGI/article/viewFile/18641/pdf>
- Maryam, S. (2024). Balancing workload and quality of work life: key to reducing turnover intentions in startup companies. *Jurnal Ekonomi*, 13(03), 843–850. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/5144>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Mohadkar, A. D., & Aurangabadkar, S. T. (2025). Work-life balance in startups: challenges and strategies. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal, Special Issue*, 309–313. <https://www.viirj.org/specialissues/2025/SP2501/57.pdf>
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2011). A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 24(4), 170–181. <https://doi.org/10.1258/hsmr.2007.007015>
- Mulyadi, M., Sumardin, S., Sari, D. P., Sabri, S., & Sudianto, S. (2025). Exploring employee retention strategies in Indonesian startups: a qualitative study of human resource management practices. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(3), 83–93. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i3.2990>
- Muskat, B., & Reitsamer, B. F. (2020). Quality of work life and Generation Y: How gender and organizational type moderate job satisfaction. *Personnel Review*, 49(1), 265–283. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0448>
- Narehan, H., Hairunnisa, M., Norfadzillah, R. A., & Freziamella, L. (2014). The effect of quality of work life (QWL) programs on quality of life (QOL) among employees at multinational companies in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1136>

- Ngalimun, N., Mujahid, I., & Makruf, I. (2022). Quality of work-life balance dalam kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi kerja di universitas muhammadiyah banjarmasin. *Al-Kalam: Jurnal Komunikasi, Bisnis dan Manajemen*, 9(2), 60. <https://doi.org/10.31602/al-kalam.v9i2.7753>
- Nguyen Ngoc, T., Viet Dung, M., Rowley, C., & Pejić Bach, M. (2023). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 14. <https://doi.org/10.1177/18479790221112548>
- Nugraha, A., & Purba, S. D. (2018). Tuntutan pekerjaan dan stres kerja sebagai variabel penentu turnover intention. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 10(1), 49–60. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v10i1.2274>
- Oliviani, R., Secapramana, L. V. H., & Yuwanto, L. (2021). Hubungan antara quality of work life dengan turnover intention. *Calyptra*, 9(2). <https://journal.ubaya.ac.id/index.php/jimus/article/view/4988>
- Osibanjo, A. O., Waribo, Y. J., Akintayo, D. I., Adeniji, A. A., & Fadeyi, O. I. (2019). The effect of quality of work life on employees' commitment across Nigerian tech start-ups. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 10(3), 41–59.
- Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641–662. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087>
- Pertiwi, N. I., Panjaitan, Y. J., & Munawwar, F. K. (2024). Quality of work life sebagai prediktor turnover intention karyawan. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 13(1), 99–104. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v13i1>
- Pratikna, R. N. (2021). Quality of work life pada turnover intention di perusahaan start-up, adakah pengaruhnya? (studi kasus pada PT XYZ–berdasarkan persepsi karyawan). *MANNERS*, IV(1), 49–60.
- Putra, A. R. (2022). Peran turnover, rotasi kerja dan efektivitas. 2(1), 125–131.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sali, A. H. P. (2023). Indonesian Gen Z work values, preference between startups and corporations, and intention to apply. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science*, 1(03), 236–245. <https://doi.org/10.58812/jekws.v1i03.518>
- Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 101–117. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2018-0069>
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.
- Srivastava, S., & Kanpur, R. (2014). A study on quality of work life: key elements & It's Implications. *IOSR Journal Of Business And Management*, 16(3), 54–59.
- Sukajie, B., & Andriani, R. (2025). Work-life balance and digital competence on employee retention with employee engagement as a mediating variable. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(6), 5759–5770. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i6.4691>
- Tambunan, M. S., Tewal, B., & Dotulong, L. O. (2020). Pengaruh employee engagement, quality of work life dan job insecurity terhadap turnover intention (studi kasus pada karyawan PT. Gelael Signature Supermarket di Megamall

- Manado). *Jurnal EMBA*, 8(4), 703–712.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/31017/29761>
- Universitas Gadjah Mada. (2025). *Jumlah startup aktif RI peringkat 6 dunia, UGM dorong ekosistem inovasi antar inventor dan mitra*.  
<https://ugm.ac.id/id/berita/jumlah-startup-aktif-ri-peringkat-6-dunia-ugm-dorong-ekosistem-inovasi-antar-inventor-dan-mitra/>
- Zega, E. A., & Zone, M. A. (2025). The influence of work-life balance on psychological well-being moderated by satisfaction with coworkers in Gen Z employees in startup companies in Padang City. *International Journal of Economics and Management Research*, 3(3), 144–157.  
<https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i3.412>