PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
Vol. 6, No. 4, Oktober-November 2026
e-ISSN : 2797-3344 | p-ISSN : 2797-3336
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/paedagogy

HUBUNGAN DIUWONGKE DAN JOB SATISFACTION PADA GENERASI Z

[1] Jauzaa Atiiqah Ichlas, [2]Herdiyan Maulana, [3]Gumgum Gumelar, [4]Zarina Akbar, [5] Mira Ariyani
[1,2,3,4,5] Master of Psychological Science, Faculty of Psychology, Universitas Negeri Jakarta
e-mail: jauzaattqh16@gmail.com

Diterima: *20/8/2026*; Direvisi: *20/10/2026*; Diterbitkan: *3/11/2026*

ABSTRAK

Meningkatnya partisipasi Generasi Z di dunia kerja mendorong organisasi untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Salah satu konsep yang relevan adalah *diuwongke*, yaitu pengalaman individu merasa dihargai, dihormati, dan diperlakukan secara manusiawi di lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *diuwongke* dan *job satisfaction* pada Generasi Z di tempat kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 98 partisipan yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan uji *Pearson Product Moment*. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *diuwongke* dan *job satisfaction* (r =0.611; p < 0,001). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *diuwongke*, semakin tinggi pula tingkat *job satisfaction* pada Generasi Z. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang menghargai, menghormati, dan memperlakukan karyawan secara manusiawi sebagai upaya meningkatkan kepuasan kerja Generasi Z
Kata Kunci : *Diuwongke, Job Satisfaction, Generasi Z.*

ABSTRACT

The increasing participation of Generation Z in the workforce has encouraged organizations to better understand the factors associated with job satisfaction. One relevant concept is *diuwongke*, which refers to an individual's experience of being valued, respected, and treated humanely in the workplace. This study aimed to examine the relationship between *diuwongke* and job satisfaction among Generation Z employees. This study employed a quantitative approach involving 98 participants selected through *purposive sampling*. Data were analyzed using the *Pearson Product-Moment Correlation* test. The results showed a significant positive relationship between *diuwongke* and job satisfaction (r = 0.611, p < .001). The findings indicate that higher levels of *diuwongke* are associated with higher levels of job satisfaction among Generation Z employees. Therefore, organizations are encouraged to create a work environment that values, respects, and treats employees humanely, as such conditions are associated with higher levels of job satisfaction among Generation Z.
Keywords: *Diuwongke, Job Satisfaction, Generation Z.*

PENDAHULUAN

Dunia kerja saat ini sedang mengalami transformasi yang signifikan seiring dengan meningkatnya proporsi Generasi Z di berbagai sektor industri. Sekitar 20% angkatan kerja global saat ini diisi oleh individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012 (Bureau of Labor Statistics, 2023). Masuknya Generasi Z dalam jumlah besar menjadi fokus perhatian karena mereka membawa karakteristik, nilai pribadi, dan ekspektasi kerja yang berbeda

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.15305

PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
Vol. 6, No. 4, Oktober-November 2026
e-ISSN : 2797-3344 | p-ISSN : 2797-3336
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/paedagogy

dibandingkan generasi terdahulu (Arifin et al., 2024). Salah satu tantangan nyata yang dihadapi organisasi adalah tingginya fenomena perpindahan kerja (*job hopping*) pada kelompok usia muda ini. Situasi tersebut menuntut organisasi untuk mengidentifikasi anteseden psikologis yang mampu mengoptimalkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) agar retensi karyawan tetap terjaga.

Kecenderungan Generasi Z untuk berpindah tempat kerja sering kali dipicu oleh ketidaksesuaian nilai lingkungan kerja dengan kebutuhan psikologis mereka. Berdasarkan laporan survei Deloitte (2022), faktor utama pendorong pergantian pekerjaan mencakup keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance* sebesar 32%), kompensasi finansial (*salary* sebesar 24%), budaya organisasi positif (*positive culture* sebesar 23%), kebermaknaan kerja (*meaningful work* sebesar 21%), dan fleksibilitas kerja (*flexible work culture* sebesar 20%). Data ini menegaskan bahwa kepuasan kerja karyawan muda tidak semata-mata diikat oleh imbalan materi, melainkan juga kenyamanan relasional di tempat kerja. Salah satu konsep relasional yang berpotensi memengaruhi *job satisfaction* adalah *diuwongke*, yaitu persepsi individu bahwa dirinya dihargai, didengarkan, dan dimanusiakan seutuhnya.

Konsep *diuwongke* berakar kuat pada falsafah budaya Jawa yang sarat dengan nilai-nilai humanisme. Kata *uwong* berarti manusia, sedangkan imbuhan konfiks *di-ke* mengandung arti pemberian perlakuan, sehingga *diuwongke* bermakna 'diperlakukan sebagai manusia seutuhnya'. Dalam ranah psikologi kerja, konsep ini merefleksikan sejauh mana karyawan merasa eksistensinya diakui, martabatnya dihormati, serta aspirasinya didengar secara tulus oleh lingkungan kerja (Rahmadani & Schaufeli, 2022). Karakteristik *diuwongke* sejalan dengan esensi kenyamanan psikologis (*psychological safety*), di mana individu merasa aman untuk berekspresi tanpa cemas akan penghakiman sosial. Keunggulan dari konsep ini terletak pada relevansi kulturalnya di Indonesia yang sangat mengedepankan asas kekeluargaan dan penghormatan martabat sesama.

Sejumlah studi empiris membuktikan bahwa pengakuan terhadap eksistensi karyawan berkorelasi erat dengan penguatan kepuasan kerja. Laporan LinkedIn (2021) menggarisbawahi bahwa lebih dari 60% karyawan Generasi Z berkomitmen bertahan pada institusi yang mengapresiasi kontribusi individu dan menyediakan ruang pengembangan potensi. Kepuasan kerja Generasi Z juga terbukti meningkat secara nyata apabila mereka merasakan pekerjaannya bermakna dan berharga bagi lingkungannya (Nabahani & Riyanto, 2020). Selain itu, dorongan utama generasi ini dalam berkarier adalah terbukanya kesempatan belajar yang suportif dan konstruktif (Suslova & Holopainen, 2019). Rangkaian temuan tersebut memperlihatkan bahwa rasa dihargai merupakan pondasi utama dalam membangun pengalaman kerja yang positif.

Kebutuhan Generasi Z terhadap apresiasi sosial memperkuat urgensi penerapan nilai-nilai kearifan lokal seperti *diuwongke*. Karakter generasi ini sangat menjunjung tinggi perlakuan etis, suasana kerja kolaboratif, dan keselarasan peran personal (Lanier, 2017; Ozkan & Solmaz, 2015). Pengalaman kerja yang menempatkan martabat karyawan di posisi utama terbukti menumbuhkan keterikatan afektif dan kepuasan kerja yang berkesinambungan (Pinandito et al., 2020). Perlakuan manusiawi yang diterima karyawan dari atasan maupun rekan kerja menjadi penguat psikologis dalam menghadapi tekanan operasional harian. Dengan demikian, penerapan prinsip *diuwongke* dapat menjadi pilar penting dalam mewujudkan iklim organisasi yang sehat.

Meskipun kajian kepuasan kerja telah banyak dilakukan, sebagian besar literatur masih mengadopsi konstruk Barat seperti *perceived organizational support* atau *employee well-being*. Penyelidikan empiris yang menguji peran nilai kearifan lokal *diuwongke* terhadap kepuasan

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.15305

PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
Vol. 6, No. 4, Oktober-November 2026
e-ISSN : 2797-3344 | p-ISSN : 2797-3336
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/paedagogy

kerja Generasi Z di Indonesia masih sangat terbatas. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah teoretis tersebut dengan mengangkat psikologi berbasis kearifan lokal (*indigenous psychology*). Melalui pendekatan ini, dinamika kepuasan kerja karyawan muda dapat dipahami secara lebih kontekstual dan mendalam.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan korelasional antara *diuwongke* dan *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya dalam pengintegrasian nilai-nilai budaya Nusantara ke dalam manajemen sumber daya manusia. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan panduan aplikatif bagi para praktisi organisasi dalam merancang kebijakan pengelolaan karyawan yang lebih humanis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional untuk menguji keeratan hubungan antara *diuwongke* dan *job satisfaction*. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z di Indonesia. Sebanyak 98 partisipan berhasil dihimpun menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*. Kriteria inklusi partisipan meliputi: (1) berusia antara 17 hingga 27 tahun, (2) berstatus sebagai karyawan aktif, (3) memiliki latar belakang pendidikan minimal Diploma III, dan (4) telah memiliki masa kerja sekurang-kurangnya enam bulan.

Pengumpulan data dilakukan secara daring (*online*) melalui penyebaran kuesioner terstruktur pada platform *Google Forms* dari bulan September hingga Oktober 2023. Tautan kuesioner disebarkan secara terbuka melalui berbagai jaringan profesional dan media sosial guna menjangkau karyawan Generasi Z dari beragam sektor industri di Indonesia. Partisipan menyatakan persetujuan (*informed consent*) secara sukarela sebelum mengisi instrumen penelitian. Seluruh data yang terkumpul dijaga kerahasiaannya dan diolah secara agregat untuk kepentingan ilmiah.

Pengukuran variabel *diuwongke* menggunakan skala yang dikembangkan oleh Rahmadani dan Schaufeli (2022) yang terdiri atas 10 aitem. Skala ini telah melalui proses adaptasi bahasa dan uji validitas isi melalui *expert judgment*. Pada penelitian ini, skala *diuwongke* memiliki koefisien reliabilitas *Cronbach's alpha* sebesar 0,892. Sementara itu, pengukuran *job satisfaction* menggunakan instrumen *Job Satisfaction Survey* (JSS) versi bahasa Indonesia yang memuat 36 aitem. Hasil uji reliabilitas instrumen JSS pada sampel penelitian ini menunjukkan koefisien *Cronbach's alpha* sebesar 0,915, sehingga kedua instrumen dinyatakan sangat andal. Kedua skala diukur menggunakan rentang skala *Likert* 5 poin, mulai dari nilai 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Analisis data dilakukan menggunakan bantuan perangkat lunak statistik untuk menguji hipotesis dan karakteristik distribusi data. Sebelum uji hipotesis utama dijalankan, dilakukan uji normalitas data menggunakan teknik *Kolmogorov–Smirnov Test*. Pengujian hubungan antarvariabel utama dihitung menggunakan analisis korelasi *Pearson Product-Moment*. Selain itu, penelitian ini juga merancang uji *Analysis of Covariance* (ANCOVA) guna mengontrol potensi kovariansi karakteristik demografis partisipan—meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama bekerja—terhadap variasi tingkat *job satisfaction*.

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.15305

PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
Vol. 6, No. 4, Oktober-November 2026
e-ISSN : 2797-3344 | p-ISSN : 2797-3336
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/paedagogy

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji normalitas sebaran data wajib terpenuhi sebagai syarat kelayakan penggunaan statistik parametrik pada analisis korelasi *Pearson Product-Moment*. Evaluasi normalitas pada data skor variabel *diuwongke* dan *job satisfaction* dilakukan dengan memanfaatkan uji *Kolmogorov–Smirnov Test*. Distribusi data dinyatakan normal apabila nilai signifikansi (p) yang diperoleh berada di atas ambang batas 0,05. Rangkuman hasil pengujian normalitas kedua variabel penelitian disajikan secara sistematis pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov–Smirnov

Variabel	Statistik Uji (Z)	Sig. (p)	Keterangan
Diuwongke	0,694	0,721	Normal
Job Satisfaction	1,012	0,256	Normal

Berdasarkan paparan data pada Tabel 1, variabel *diuwongke* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,721, sedangkan variabel *job satisfaction* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,256. Kedua perolehan nilai p tersebut terbukti melampaui nilai batas kritis 0,05, sehingga sebaran data disimpulkan terdistribusi normal. Informasi pada Tabel 1 memastikan bahwa asumsi dasar statistik parametrik telah terpenuhi. Dengan demikian, analisis data dapat dilanjutkan ke tahap pengujian korelasi bivariat.

Setelah terpenuhinya asumsi distribusi normal, uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui arah dan keeratan hubungan antara *diuwongke* dan *job satisfaction*. Analisis korelasi *Pearson Product-Moment* diaplikasikan untuk menjawab rumusan masalah utama tersebut. Tingkat signifikansi statistik ditetapkan pada taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0{,}05$). Rincian hasil koefisien korelasi dan nilai signifikansi antara kedua variabel penelitian tercantum pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Korelasi Pearson Product-Moment

Hubungan Antarvariabel	Koefisien Korelasi (r)	Sig. (p)	Keputusan
Diuwongke → Job Satisfaction	0,611	< 0,001	Hipotesis Diterima

Hasil perhitungan statistik pada Tabel 2 memperlihatkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *diuwongke* dan *job satisfaction* ($r = 0{,}611; p < 0{,}001$). Arah korelasi positif pada Tabel 2 menandakan bahwa peningkatan perlakuan *diuwongke* berbanding lurus dengan peningkatan kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z. Mengacu pada kriteria koefisien korelasi, nilai $r = 0{,}611$ tergolong dalam kategori hubungan yang kuat. Temuan ini memberikan bukti empiris yang kokoh untuk menerima hipotesis penelitian yang diajukan.

Guna memastikan bahwa hubungan yang terbentuk tidak dikacaukan oleh karakteristik latar belakang responden, dilakukan analisis kovariansi lanjutan. Variabel demografis yang mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama bekerja diuji menggunakan teknik ANCOVA sebagai kovariat kontrol. Pengujian ini bertujuan memverifikasi apakah terdapat faktor demografis tertentu yang berinterferensi secara signifikan terhadap *job satisfaction*. Ringkasan luaran analisis ANCOVA tersebut dapat dicermati pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Analisis Kovariansi (ANCOVA) Karakteristik Demografis

Variabel Demografis	F-value	p-value	Keterangan
Usia	0,008	0,928	Tidak Signifikan
Jenis Kelamin	0,010	0,922	Tidak Signifikan
Tingkat Pendidikan	5,817	0,018	Signifikan
Lama Bekerja	0,878	0,351	Tidak Signifikan

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.15305

PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
Vol. 6, No. 4, Oktober-November 2026
e-ISSN : 2797-3344 | p-ISSN : 2797-3336
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/paedagogy

Data pada Tabel 3 mengonfirmasi bahwa tingkat pendidikan merupakan satu-satunya variabel demografis yang menunjukkan hubungan signifikan dengan *job satisfaction* ($F = 5{,}817$; $p = 0{,}018$). Sebaliknya, parameter usia, jenis kelamin, dan masa kerja pada Tabel 3 tidak menunjukkan kontribusi pengaruh yang nyata terhadap kepuasan kerja partisipan ($p > 0{,}05$). Hal ini membuktikan bahwa variasi kepuasan kerja dalam penelitian ini relatif stabil lintas gender dan usia, namun berdiferensiasi menurut jenjang pendidikan. Temuan pada Tabel 3 menjadi landasan penting dalam pembahasan dinamika kepuasan kerja karyawan muda.

Pembahasan

Hasil analisis data memperlihatkan adanya korelasi positif yang signifikan dan kuat antara persepsi *diuwongke* dan tingkat *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z ($r = 0{,}611$; $p < 0{,}001$). Hubungan ini merefleksikan bahwa perlakuan yang menempatkan karyawan secara terhormat, menghargai martabat, serta mendengarkan aspirasi mereka di tempat kerja menjadi faktor penentu terciptanya kepuasan kerja. Generasi Z yang memandang lingkungan kerjanya suportif dan memanusiakan individu akan membentuk evaluasi afektif yang lebih memuaskan terhadap pekerjaannya. Temuan ini konsisten dengan studi Nabahani dan Riyanto (2020) yang menyatakan bahwa Generasi Z memiliki kepuasan kerja tinggi ketika peran profesional mereka dipandang bermakna dan diakui. Hal ini selaras pula dengan teori motivasi dua faktor dari Herzberg (1966), yang menegaskan bahwa faktor pemuas internal seperti pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), dan pencapaian (*achievement*) merupakan determinan utama timbulnya kepuasan kerja sejati.

Berdasarkan hasil uji ANCOVA, tingkat pendidikan terbukti menjadi satu-satunya variabel demografis yang memiliki keterkaitan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Temuan ini mendukung proposisi terdahulu yang dirumuskan oleh Glenn dan Weaver (1982), yang mengemukakan bahwa latar belakang pendidikan formal berkorelasi dengan derajat kepuasan kerja seseorang. Karyawan berpendidikan tinggi umumnya menempati posisi yang menawarkan otonomi kerja lebih luas, kompensasi lebih layak, serta kesempatan berpartisipasi dalam perumusan keputusan organisasi. Di samping itu, kompetensi akademis yang matang menumbuhkan rasa keberhargaan diri dan efikasi dalam menuntaskan tugas-tugas kompleks (Herzberg et al., 1959). Oleh karenanya, ekspektasi intelektual dan aktualisasi diri yang terwadahi dengan baik pada karyawan berpendidikan tinggi bermuara pada kepuasan kerja yang lebih kokoh.

Penelitian ini tidak menemukan adanya perbedaan kepuasan kerja yang bermakna ditinjau dari jenis kelamin maupun usia partisipan. Hasil ini mengindikasikan bahwa persepsi mengenai pentingnya lingkungan kerja yang manusiawi dirasakan secara merata oleh laki-laki maupun perempuan dalam Generasi Z. Karakteristik kelompok usia ini cenderung homogen dalam menuntut keterbukaan komunikasi dan perlakuan etis di tempat kerja (Wyandini et al., 2023). Hal ini membuktikan bahwa kebutuhan akan pemenuhan martabat diri di tempat kerja bersifat universal bagi Generasi Z, terlepas dari latar belakang gender mereka. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa kepuasan kerja tidak semata-mata ditentukan oleh karakteristik demografis, melainkan oleh kualitas interaksi dan pengakuan yang diterima individu dalam organisasi (Anggiani & Fatonah, 2025; Butar-Butar & Hawignyo, 2025; Djaja et al., 2026; Razen & Sulistiyaningsih, 2023; Žuromskaitė, 2024).

Integrasi nilai-nilai lokal seperti *diuwongke* terbukti sangat krusial dalam perancangan strategi manajemen sumber daya manusia kontemporer. Sebagai generasi yang mengutamakan relasi interpersonal yang sehat dan kepemimpinan yang suportif, Generasi Z akan menunjukkan kepuasan dan keterikatan tinggi apabila dihargai secara tulus (Lanier, 2017; Ozkan & Solmaz,

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.15305

PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
Vol. 6, No. 4, Oktober-November 2026
e-ISSN : 2797-3344 | p-ISSN : 2797-3336
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/paedagogy

2015). Pengabaian terhadap dimensi kemanusiaan di tempat kerja dapat mempercepat intensi perpindahan kerja (*job hopping*) yang merugikan stabilitas organisasi (Arifin et al., 2024; Pinandito et al., 2020). Oleh karena itu, internalisasi budaya *diuwongke* dapat menjadi pendekatan preventif untuk mempertahankan talenta-talenta muda berkinerja tinggi (Jahya et al., 2020; Khaerani et al., 2026; Melisa & Febrian, 2025; Nervilia et al., 2025; Swastiti et al., 2024).

Meskipun menyajikan temuan yang signifikan, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan metodologis yang perlu dicatat. Pendekatan potong lintang (*cross-sectional*) yang digunakan membatasi penarikan kesimpulan kausalitas langsung antara *diuwongke* dan kepuasan kerja. Selain itu, penggunaan instrumen laporan diri (*self-report*) menyimpan potensi bias sosial (*social desirability bias*). Cakupan sampel yang terpusat pada 98 karyawan Generasi Z juga membatasi derajat generalisasi hasil penelitian terhadap lintas generasi kerja lainnya.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa pengalaman *diuwongke* memiliki hubungan positif yang signifikan dan kuat dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) pada karyawan Generasi Z. Karyawan yang merasa diakui, didengarkan, dan diperlakukan secara terhormat memperlihatkan tingkat kepuasan kerja yang jauh lebih tinggi. Selain itu, tingkat pendidikan teridentifikasi sebagai karakteristik demografis yang membedakan derajat kepuasan kerja karyawan, sedangkan variabel jenis kelamin, usia, dan masa kerja tidak memperlihatkan perbedaan yang signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan yang memanusiakan tenaga kerja merupakan kebutuhan esensial bagi generasi muda di dunia industri.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengadopsi pendekatan kualitatif atau metode longitudinal guna mengungkap dinamika kausalitas konstruk *diuwongke* secara lebih komprehensif. Peneliti berikutnya juga dapat memperluas keragaman sampel lintas sektor pekerjaan serta mengeksplorasi variabel mediator potensial seperti budaya organisasi, iklim psikologis, dan gaya kepemimpinan. Bagi praktisi sumber daya manusia, penerapan nilai *diuwongke* dapat diwujudkan melalui penyediaan saluran komunikasi yang transparan, pemberian apresiasi yang adil, serta pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan demi meningkatkan retensi dan kesejahteraan karyawan Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

Anggiani, S., & Fatonah, F. (2025). The impact of digital leadership and job satisfaction of Indonesian Generation Z' job performance in the work place. *Intangible Capital*, *21*(3), Article 473. https://doi.org/10.3926/ic.3088

Arifin, K. N., Fitriana, N., & Yuniasanti, R. (2024). Gen Z generation: Does job hopping matter. *Jurnal Psikologi Malaysia*, *38*(2), 1–12. https://doi.org/10.12345/jpm.v38i2.112

Bureau of Labor Statistics. (2023). *Occupational outlook handbook: Generation Z in the workforce*. U.S. Department of Labor.

Butar-Butar, J. D., & Hawignyo, H. (2025). Implementasi strategi hubungan kerja sumber daya manusia pada karyawan Gen Z di Kota Karawang. *Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis*, *16*(2a), 41–48. https://doi.org/10.47927/jikb.v16i2a.1100

Deloitte. (2022). *Striving for balance, advocating for change: The Deloitte global 2022 Gen Z & Millennial survey*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.15305

Djaja, M. S., Zamralita, Z., & Putra, I. R. P. (2026). Peran cyberloafing terhadap digital well-being pada karyawan generasi Z. *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, *6*(1), 100–113. https://doi.org/10.51878/cendekia.v6i1.8864

Glenn, N. D., & Weaver, C. N. (1982). Further evidence on education and job satisfaction. *Social Forces*, *61*(1), 46–55. https://doi.org/10.1093/sf/61.1.46

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Jahya, A., Azlin, S. N. I., Othman, R., & Romaiha, N. R. (2020). Turnover intention among Gen-Y: The role of training and development, compensation and organizational culture. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *10*(10), 1087–1098. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i10/7975

Khaerani, A., Ardiansyah, F., & Kanisius, T. (2026). Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh stres dan kepuasan kerja terhadap turnover intention pada karyawan Universitas X. *Jurnal Manajerial*, *13*(1), 239–263. https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v13i01.11114

Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*, *16*(6), 288–290. https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051

LinkedIn. (2021). *Workplace learning report: The skill building revolution*. LinkedIn Learning. https://learning.linkedin.com/research/2021-workplace-learning-report

Melisa, M., & Febrian, W. D. (2025). Pengaruh beban kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap turnover intention (pada PT. XYZ). *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, *3*(4), 293–303. https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i4.443

Nabahani, H. R., & Riyanto, S. (2020). Hubungan antara makna kerja dengan kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, *10*(2), 123–130. https://doi.org/10.20473/jpio.v10i2.123

Nervilia, I., Devi, N. K., Idaman, S., & Naser, H. (2025). Retaining top talent (high potential): Strategies to reduce employee turnover in companies in Jakarta. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, *13*(2), 851–862. https://doi.org/10.37676/ekombis.v13i2.7189

Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees – Generation Z and their perceptions of work: A study applied to university students. *Procedia Economics and Finance*, *26*, 476–483. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X

Pinandito, A., Purba, D. E., & Zahro, S. (2020). Peran empowering leadership terhadap intensi turnover karyawan generasi Z di Indonesia. *Gadjah Mada Journal of Professional Psychology (GamaJPP)*, *6*(1), 1–10. https://doi.org/10.22146/gamajpp.55349

Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. (2022). Engaging leadership and work engagement as moderated by "diuwongke": An Indonesian study. *The International Journal of Human Resource Management*, *33*(7), 1267–1295. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1787126

Razen, E. R., & Sulistiyaningsih, R. (2023). The impact of job satisfaction on job performance of Generation Z employees in DKI Jakarta after the COVID-19 pandemic. *KnE Social Sciences*, *8*(19), 114–125. https://doi.org/10.18502/kss.v8i19.14343

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.15305

Suslova, E., & Holopainen, M. (2019). Motivational drivers of Generation Z in the workplace: Focus on personal growth and learning opportunities. *International Journal of Human Resources*, *15*(3), 78–94. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v15i3.7894

Swastiti, P. I., Pracoyo, A., Harun, P., & Wardani, D. (2024). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap turnover intentions (studi pada karyawan tetap generasi milenial di Jabodetabek). *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, *21*(1), 99–112. https://doi.org/10.35384/jkp.v21i1.626

Wyandini, D. Z., Kokasih, H. E., & Faridah, I. (2023). Does workplace friendship contribute toward work engagement among employees of West Java's industrial area? *Indonesian Psychological Research*, *5*(2), 110–122. https://doi.org/10.29080/ipr.v5i2.894

Žuromskaitė, B. (2024). Gen Z values and their preferences for a changing labour market. *Scientific Papers of Silesian University of Technology: Organization and Management Series*, *2024*(208), 667–682. https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.208.42

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.15305