PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora
Vol.4, No.6, Oktober 2025

Strategi Menurunkan *Turnover Intention* melalui Analisis Keadilan Organisasi, *Job Insecurity*, dan Kepuasan Kerja pada Karyawan Generasi Z di Kota Semarang

Fatimah Nur Fadlila
Universitas Islam Sultan Agung Semarang, Jawa Tengah, Indonesia
E-mail: fatimahnurfadlila51@gmail.com

Article History:
Received: 15 Oktober 2025
Revised: 28 Oktober 2025
Accepted: 29 Oktober 2025

Keywords: *Turnover Intention, Keadilan Organisasi, Job Insecurity, Kepuasan Kerja, Karyawan, Generasi Z*

Abstract: *Tingginya tingkat turnover intention pada generasi Z menjadi tantangan serius bagi perusahaan dalam mepertahankan tenaga kerja yang bekualitas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi dan job insecurity terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM-PLS). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan generasi Z di Kota Semarang dengan jumlah responden sebanyak 100 orang. Hasil penelitain menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta berpengauh negatif signifikan terhadap turnover intention. Job insecurity berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan berpengarauh positif signifikan terhadap turnover intention. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan keadilan organisasi dan job insecurity terhadap turnover intention. Temuan ini menegaskaan pentingnya keadilan organisasi dan pengelolaan rasa aman kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.*

PENDAHULUAN

Indonesia saat ini berada pada era bonus demografi, di mana jumlah penduduk usia produktif jauh lebih besar dibandingkan usia nonproduktif. Kondisi ini memberikan peluang besar bagi peningkatan produktivitas nasional, namun juga menimbulkan tantangan baru bagi pengelolaan sumber daya manusia (BPS, 2023). Salah satu tantangan utama yang dihadapi perusahaan adalah meningkatnya turnover intention di kalangan tenaga kerja muda, khususnya Generasi Z.

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, kini mulai mendominasi Angkatan kerja di Indonesia dengan jumlah mencapai sekitar 75 juta jiwa (Rainer, 2023). Generasi ini dikenal memiliki karakteristik unik, seperti adaptif terhadap teknologi, menghargai fleksibilitas kerja, dan mencari makna serta keadilan dalam pekerjaan. Namun, riset Jobplanet (Kompas, 2017) mengungkapkan bahwa Generasi Z memiliki tingkat loyalitas yang rendah dengan lebih dari 57%

di antaranya berpindah kerja dalam waktu kurang dari satu tahun. Fenomena ini menunjukkan bahwa turnover intention menjadi masalah serius yang perlu ditangani agar stabilitas tenaga kerja dan kinerja perusahaan tetap terjaga.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa turnover intention dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya keadilan organisasi, job insecurity, dan kepuasan kerja (Bahtiar, 2016; Andina, 2023). Keadilan organisasi mengacu pada perspektif individu terhadap keadilan dalam pembagian kompensasai (keadilan distributif), proses pengambilan keputusan (keadilan prosedural), dan perlakuan interpersonal di tempat kerja (keadilan interaksional) (Primadeksa, 2021). Penerapan keadilan yang konsisten dapat menumbuhkan rasa puas dan loyalitas karyawan, sedangkan ketidakadilan berpotensi menimbulkan ketidakpuasan dan keinginan untuk keluar dari organisasi.

Selain itu, job insecurity atau rasa tidak aman terhadap pekerjaan juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi turnover intention. Job insecurity menggambarkan kekhawatiran karyawan terhadap keberlangsungan pekerjaan, prospek karier, serta kestabilan penghasilan (Wiguna, 2018). Berdasarkan laporan ADP Research Institue (2023), sebanyak 55% karyawan Generasi Z merasa tidak aman dalam pekerjaan mereka dan mempertimbangkan untuk pindah ke industri lain. Perasaan tidak aman tersebut menurunkan motivasi kerja dan dapat mendorong keinginan untuk meninggalkan perusahaan (Mayora, 2023; Maulana, 2024).

Selain kedua faktor tersebut, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh keadilan organisasi dan job insecurity terhadap turnover intention. Kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan merasa dihargai dan nyaman, sedangkan kepuasan kerja yang rendah cenderung meningkatkan niat untuk mencari pekerjaan lain (Utami, 2024).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi dan job insecurity terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Kota Semarang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagai pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam menghadapi karakteristik unik generasi tenaga kerja baru.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan explanatory research. Jenis penelitian explanatory bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel dan menguji pengaruh antarvariabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis. Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan meliputi keadilan organisasi dan job insecurity sebagai variabel independent, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta turnover intention sebagai variabel dependen.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Generasi Z (usia 18-26 tahun) yang bekerja di Kota Semarang. Karena jumlah populasi tidak diketahui secara pasti, maka penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Lemeshow dengan tingkat kepercayaan 95% dan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperolah jumlah minimal 96 responden, dan untuk mempermudah analisis dibultakan menjadi 100 responden. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui kuesioner, sementara data sekunder berasal dari publikasi statistik, jurnal ilmiah, dan buku yang relevan untuk mendukung analisis teoritis.

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala likert lima poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Indikator dalam kuesioner dikembangkan

berdasarkan teori dan penelitian terdahulu:

- Keadilan organisasi diukur melalui tiga dimensi, yaitu keadilan distributif, prosedural dan interaksional (Primadeksa, 2016)
- Job insecurity diukur melalui persepsi ancaman terhadap pekerjaan, makna pekerjaan, dan tingkat ketidakpastian masa depan (Greenhalgh & Rosenblatt dalam Saputro, 2016).
- Kepuasan kerja diukur dengan empat indikator, yaitu direct, other job, recommendation, dan choose again (Saris & Gallhofer, 2020).
- Turnover intention diukur berdasarkan indikator thinking of quitting, intention to search for alternatives, dan intention to quit (Mobley dalam Halimah, 2016).

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS 4. Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan antarvariabel laten secara simultan dan tidak mensyaratkan distribusi data normal.

Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap:

1. Model pengukuran (Outer Model) untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator dengan kriteria loading factor ≥ 0,70, nilai AVE ≥ 0,50, serta Composite Reliability ≥ 0,70 (Hair, 2017; Ghozali, 2021)
2. Model struktural (Inner Model) untuk menilai kekuatan prediksi antar variabel laten dengan melihat nilai R-Square, Q-Square, dan F-Square. Nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah.

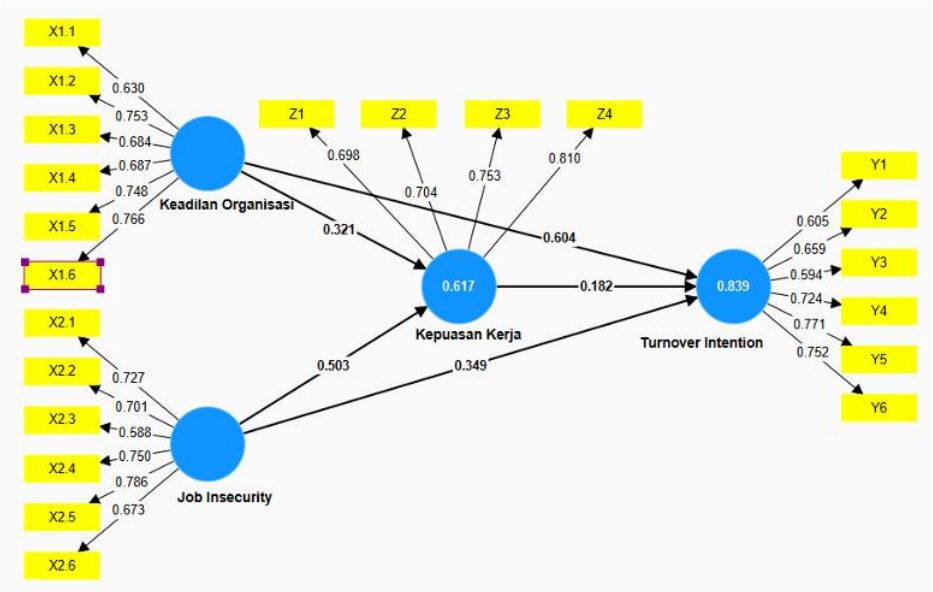
Uji hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping untuk memperoleh nilai t-statistic dan p-value. Karena pengujian yang digunakan yaitu hipotesis diterima apabila t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05 (Hair, 2017; Ghozali, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Measurement Model (Outer Model)

Uji Validitas

1. Convergent Validity



Sumber : Hasil Olahan Data PLS, 2025

Pengujian validitas konvergen digunakan untuk menilai sejauh mana instrumen kuesioner dapat dengan tepat mengukur variabel yang dimaksud. Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai validitas convergent untuk penelitian explanatory yaitu nilai loading factor antara 0,6 - 0,7. Serta nilai average variance extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,50 yang mempunyai arti bahwa 50% atau lebih variance dari indikator dapat dijelaskan (Ghozali, 2021).

Tabel 1 : Outer Loading

Variabel	Kode Indikator	Outer Loading Value	Syarat	Keterangan
Keadilan Organisasi (X1)	X1.1	0.630	>0,50	Valid
	X1.2	0.753	>0,50	Valid
	X1.3	0.684	>0,50	Valid
	X1.4	0.687	>0,50	Valid
	X1.5	0.748	>0,50	Valid
	X1.6	0.766	>0,50	Valid
Job Insecurity (X2)	X2.1	0.727	>0,50	Valid
	X2.2	0.701	>0,50	Valid
	X2.3	0.588	>0,50	Valid
	X2.4	0.750	>0,50	Valid
	X2.5	0.786	>0,50	Valid
	X2.6	0.673	>0,50	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0.698	>0,50	Valid
	Z2	0.704	>0,50	Valid
	Z3	0.753	>0,50	Valid
	Z4	0.810	>0,50	Valid
Turnover Intention (Y)	Y1	0.605	>0,50	Valid
	Y2	0.659	>0,50	Valid
	Y3	0.594	>0,50	Valid
	Y4	0.724	>0,50	Valid
	Y5	0.771	>0,50	Valid
	Y6	0.752	>0,50	Valid

Sumber : Hasil Olahan Data PLS, 2025

Dari data Tabel 1 dapat diketahui bahwa seluruh indikator dalam penelitiann memiliki nilai Outer Loading diatas 0,50 yang artinya indikator tersebut bernilai Valid. Hal itu juga membuktikan bahwa seluruh indikator dalam penelitian sudah memenuhi syarat convergent validity.

2. Discriminant Validity

   Cara untuk menguji validitas discriminant yaitu dengan melihat nilai cross loading untuk setiap variabel harus > 0,70. Berikut hasil discriminant validity dari nilai cross loading antara indikator dengan konstruknya masing – masing.

Tabel 2 : Hasil Uji Discriminant Validity

Kode Indikator	Keadilan Organisasi (X1)	Job Insecurity (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Turnover Intention (Y)
X1.1	0.630	0.485	0.419	0.447
X1.2	0.753	0.585	0.566	0.607

X1.3	0.684	0.475	0.496	0.561
X1.4	0.687	0.601	0.466	0.578
X1.5	0.748	0.602	0.549	0.771
X1.6	0.766	0.683	0.591	0.752
X2.1	0.619	0.727	0.603	0.596
X2.2	0.602	0.701	0.521	0.679
X2.3	0.408	0.588	0.506	0.442
X2.4	0.601	0.750	0.567	0.610
X2.5	0.642	0.786	0.536	0.624
X2.6	0.527	0.673	0.496	0.572
Z1	0.457	0.507	0.698	0.525
Z2	0.512	0.543	0.704	0.528
Z3	0.615	0.570	0.753	0.593
Z4	0.568	0.636	0.810	0.646
Y1	0.450	0.431	0.515	0.605
Y2	0.591	0.582	0.520	0.659
Y3	0.482	0.543	0.411	0.594
Y4	0.536	0.580	0.606	0.724
Y5	0.748	0.602	0.549	0.771
Y6	0.766	0.683	0.591	0.752

Dari tabel 2 di atas dapat diketahui bahwa seluruh indikator dalam penelitian memiliki nilai cross loading yang lebih tinggi dibandingkan konstruknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lain. Hal ini membuktikan bahwa validitas diskriminan dalam penelitian telah tercapai. Sebagai contoh, indikator X1.1 (Indikator variabel keadilan organisasi) memiliki nilai cross loading di konstruk lainnya yaitu 0.485, 0.419, dan 0.447. Dengan demikian dapat disimpulkan konstruk Keadilan Organisasi (X1), Job Insecurity (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Turnover Intention (Y) telah terukur dengan baik oleh indikator-indikatornya masing-masing.

Uji Reliabilitas

Menurut (Ghozali, 2021) kriteria yang digunakan dalam pengujian reliabilitas adalah bahwa suatu konstruk dianggap reliabel apabila nilai Composite Reliability ≥ 0,70. Nilai tersebut menunjukkan konsistensi internal dari indikator-indikator yang membentuk suatu variabel laten.

Tabel 3 : Nilai Reliabilitas

Variabel	Composite reliability
Keadilan Organisasi (X1)	0.817
Job Insecurity (X2)	0.803
Kepuasan Kerja (Z)	0.735
Turnover Intention (Y)	0.790

Sumber : Hasil Olahan Data PLS, 2025

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai diatas batas minimum yaitu 0,70. Hal ini berarti bahwa keempat konstruk yaitu Keadilan Organisasi, Job Insecurity, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention dapat dinyatakan reliabel serta memiliki konsistensi internal yang baik.

Uji Model Structural (Inner Model)

Uji R-Square

Tabel 4 : R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.617	0.610
Turnover Intention (Y)	0.839	0.834

Sumber : Hasil Olahan Data PLS, 2025

Berdasarkan hasil uji R-Square pada tabel 4.17, diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai R-Square sebesar 0,617 dengan nilai R-Square adjusted sebesar 0,610. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (Keadilan Organisasi dan Job Insecurity) sebesar 61,7%, sedangkan sisanya sebesar 38,3% dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian ini.

Uji Q-Square

Tabel 5 : Q - Square

	Q^2predict
Kepuasan Kerja (Z)	0.597
Turnover Intention (Y)	0.820

Sumber : Hasil Olahan Data PLS, 2025

variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai Q-Square sebesar 0,597 dan variabel Turnover Intention memperoleh nilai Q-Square sebesar 0,820. Karena kedua nilai tersebut lebih besar dari 0, maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang baik.

Uji F-Square

Tabel 6 : F-Square

	Kepuasan Kerja	Turnover Intention
Keadilan Organisasi (X1)	0.094	0.586
Job Insecurity (X2)	0.229	0.116
Kepuasan Kerja (Z)		0.079

Sumber : Hasil Olahan Data PLS, 2025

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai F-Square pada setiap hubungan variabel memiliki tingkat pengaruh yang berbeda. Variabel **Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja** memiliki nilai F-Square sebesar **0,094** yang tergolong rendah, sedangkan **Job Insecurity terhadap Kepuasan Kerja** sebesar **0,229** yang menunjukkan pengaruh sedang. Selanjutnya, **Keadilan Organisasi terhadap Turnover Intention** memperoleh nilai **0,586** yang termasuk kategori tinggi, diikuti oleh **Job Insecurity terhadap Turnover Intention** sebesar **0,116** dengan pengaruh sedang, serta **Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention** sebesar **0,079** yang tergolong rendah. Hasil ini menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap Turnover Intention dibandingkan variabel lainnya.

Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Tabel 7 : Uji Hipotesis

	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Keadilan Organisasi (X1) ->	0.534	4.362	0.001

Kepuasan Kerja (Z)			
Job Insecurity (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	-0.152	1.997	0.043
Keadilan Organisasi (X1) -> Turnover Intention (Y)	-0.122	2.526	0.012
Job Insecurity (X2) -> Turnover Intention (Y)	0.257	3.060	0.002
Kepuasan Kerja (Z) -> Turnover Intention (Y)	-0.382	2.359	0.018

Sumber : Hasil Olahan Data PLS, 2025

Uji Specific Indirect Effect

Tabel 8 : Specific Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Keadilan Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Turnover Intention	0.058	0.057	0.029	2.018	0.044
Job Insecurity -> Kepuasan Kerja -> Turnover Intention	0.092	0.091	0.050	1.836	0.066

Sumber : Hasil Olahan Data PLS, 2025

Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai *original sample* sebesar **0,534**, *t-statistic* **4,362** (>1,96), dan *p-value* **0,001** (<0,05). Artinya, semakin tinggi persepsi keadilan yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja, sehingga **H1 diterima**. Temuan ini sejalan dengan penelitian Bahtiar (2016), Saraswati (2018), dan Sari (2019) yang juga membuktikan adanya pengaruh positif antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Dalam konteks ini, aspek keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berperan penting dalam meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya, terutama bagi Generasi Z yang cenderung menghargai keadilan, partisipasi, dan komunikasi terbuka di tempat kerja.

Job **insecurity berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja**, dengan nilai *original sample* sebesar **–0,152**, *t-statistic* **1,997** (>1,96), dan *p-value* **0,043** (<0,05), sehingga **H2 diterima**. Artinya, semakin tinggi tingkat ketidakamanan kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah tingkat kepuasan kerja mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Panuntun (2024), Januarti (2023), dan Satya (2020) yang menunjukkan bahwa rasa aman dalam bekerja berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Faktor-faktor seperti kekhawatiran kehilangan pekerjaan, ketidakpastian status kerja, dan minimnya prospek karier jangka panjang menjadi pemicu turunnya kepuasan kerja, terutama pada karyawan Generasi Z yang cenderung menginginkan stabilitas dan kejelasan arah karier.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, dengan nilai original sample –0,122, t-statistic 2,526 (>1,96), dan p-value 0,012 (<0,05), sehingga H3 diterima. Artinya, semakin tinggi tingkat keadilan yang dirasakan karyawan, semakin rendah keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan. Temuan ini

sejalan dengan penelitian Bahtiar (2016), Saraswati (2018), dan Juliadi (2020) yang menunjukkan bahwa penerapan keadilan dalam organisasi dapat menekan niat karyawan untuk mengundurkan diri. Keadilan dalam kompensasi, prosedur, dan interaksi interpersonal terbukti mampu meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan, terutama pada Generasi Z yang menghargai transparansi, penghargaan atas kinerja, dan hubungan kerja yang saling menghormati.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa job insecurity berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, dengan nilai original sample 0,257, t-statistic 3,060 (>1,96), dan p-value 0,002 (<0,05), sehingga H4 diterima. Artinya, semakin tinggi rasa ketidakamanan kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Ketidakpastian mengenai masa depan pekerjaan, peluang karier, dan kesejahteraan membuat karyawan merasa tidak nyaman dan kehilangan motivasi. Hasil ini konsisten dengan penelitian Andina (2023), Maulana (2024), dan Mayora (2023) yang menyatakan bahwa job insecurity meningkatkan niat berpindah kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan rasa aman bagi karyawan dengan memberikan kepastian kerja, komunikasi yang transparan, serta dukungan pengembangan karier untuk menekan tingkat turnover intention, khususnya pada karyawan Generasi Z yang sangat sensitif terhadap stabilitas dan prospek masa depan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, dengan nilai original sample -0,382, t-statistic 2,359 (>1,96), dan p-value 0,018 (<0,05), sehingga H5 diterima. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Kepuasan kerja yang mencakup keseimbangan hidup, kompensasi yang adil, peluang pengembangan diri, hubungan kerja yang harmonis, dan lingkungan kerja yang nyaman mendorong loyalitas dan komitmen karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kherina (2022), Egarini (2022), dan Utami (2024) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja mampu menekan niat pindah kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja melalui sistem kompensasi yang adil, pengembangan karier, fleksibilitas kerja, dan budaya kerja yang positif agar dapat menekan turnover intention serta meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan, terutama pada Generasi Z.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Keadilan Organisasi dan Job Insecurity terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Kota Semarang, diperoleh kesimpulan bahwa:

(1) Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, artinya semakin adil perlakuan dan kebijakan dalam perusahaan, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
(2) Job Insecurity berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja, menunjukkan bahwa rasa tidak aman dalam pekerjaan menurunkan kepuasan kerja, sehingga stabilitas kerja menjadi hal penting bagi karyawan.
(3) Keadilan Organisasi berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention, yang berarti persepsi keadilan mampu menekan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.
(4) Job Insecurity berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention, menandakan bahwa semakin tinggi ketidakpastian kerja, semakin besar pula keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih stabil.
(5) Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention, menunjukkan bahwa karyawan yang puas cenderung lebih loyal, termotivasi, dan berkomitmen terhadap perusahaan.

IMPLIKASI MANAJERIAL

(1) Perusahaan perlu meningkatkan aspek keadilan organisasi, baik dari sisi kompensasi, promosi, maupun perlakuan interpersonal agar karyawan merasa dihargai.
(2) Mengurangi ketidakpastian kerja dengan memberikan kepastian status, jalur karier yang jelas, serta komunikasi terbuka terkait kebijakan perusahaan.
(3) Memperkuat sistem keadilan organisasi melalui transparansi dalam pemberian reward dan kesempatan karier yang objektif untuk menekan turnover.
(4) Menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan memberikan jaminan karier agar karyawan merasa aman serta nyaman.
(5) Meningkatkan kepuasan kerja melalui kompensasi yang layak, pengakuan prestasi, kesempatan pengembangan diri, dan keseimbangan kerja-hidup agar karyawan lebih loyal dan berkomitmen tinggi terhadap perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

Amin, S. G. (2023). KONSEP UMUM POPULASI DAN SAMPEL DALAM PENELITIAN. *JURNAL PILAR: Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 15-31.

Andina, Z. Z. (2023). Pengaruh Kompensasi, Job InsecurityStres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention(Studi Kasus pada Karyawan CV XYZ). *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma)*, 50-61.

Ashford, C. L. (1989). Content, Cause, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Subsatantive Test. . *Academy of Management Journal*, 803-829.

Bahtiar, A. G. (2016). PENGARUH KEADILAN ORGANISASI PADA KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION. *Jurnal Manajemen* , 1-21.

Barhate, B. (2021). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development* , 1-20.

BPS. (2023 , 01 2). Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bigdata.bps.go.id/documents/datain/2023_01_2_Bonus_Demografi_dan_Visi_Indonesia%20Emas_2045.pdf

Business Insider, I. (2021). *Generation Z News Latest Characteristics, Research, and Facts.* https://www.businessinsider.com/generation-z?IR=T.

Chen. (2023). Modeling the significance of work culture on burnout, satisfaction, and psychological distress among the Gen-Z workforce in an emerging country. *HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS*, 1-13.

Chen, X. (2023). Envisaging the job satisfaction and turnover intention among the young workforce: Evidence from an emerging economy. *PLOS ONE*, 1-21.

Eberlin, C. T. (2005). Organizational Justice and Decision Making: When Good Intentions Are Not Enough. *Management Decision*, 1040-1048.

Egarini, N. L. (2022). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Spbu 54.811.05 Desa Lokapaksa Kecamatan Seririt. *JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN DAN BISNIS*, 9-20.

Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *SAGE: Public Personnel Management*, 496–519.

Gayatri, A. M. (2020). Pengaruh Job Insecurity, Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan Milenial. *The 11 th University Research Colloquium 2020 Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta*, 77-85.

Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program*

SmartPLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hair, M. S. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Springer International Publishing AG*, 1-40.

Halimah. (2016). Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Pramuniaga di Gelael Supermarket (Studi Kasus pada Gelael Superindo Kota Semarang) . *Journal of Management* .

Januarti, I. (2023). Analisis Pengaruh Job InsecurityDan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Toserba Matahari Sragen. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 2562-2574.

Juliadi, A. S. (2020). PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN. *JURNAL MANAJEMEN MODAL INSANI DAN BISNIS (JMMIB)*, 61-71.

Kherina, S. A. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadapTurnover Intention Karyawan RSU“ABC” Jakarta Selatan (The Effect ofWorkload and Job Satisfactionon Employee Turnover Intention at ABC General Hospital South Jakarta). *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen (Jakman)*, 159-176.

Kompas. (2017, 4 17). Retrieved from Setelah Generasi Y, Kini Generasi Z Terbukti Paling Tidak Setia di Kantor: https://biz.kompas.com/read/2017/04/17/085547028/setelah.-generasi-ykini.generasi.z.terbukti.paling.tidak.setia.di.kantor

Maulana, E. S. (2024). Pengaruh Job Insecurity, Job Stress dan Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3819-3825.

Mayora, M. S. (2023). 6851302PENGARUH JOB INSECURITYDAN BEBAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTIONPADA KARYAWAN RUMAH SAKIT UMUM MITRA SEJATI MEDAN. *TRANSEKONOMIKA: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan*, 302-310.

Moria, S. (2010). Pengaruh Organizational Justice Terhadap Outcome Measures. *Jurnal Manajemen. Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung*, 11.

Mutia Sari, H. R. (2023). Explanatory Survey dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif. *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer*, 10-16.

Nabawi. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 174.

Nasution, H. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja,Lingkungan Kerja dan Work Life Balance (Keseimbangan Kehidupan) terhadap Loyalitas Karyawan Rumah Sakit Surya Insani Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*, 42-53.

Nazenin, P. (2014). PERAN STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA UNTUK MENGURANGI TURNOVER INTENTION. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 220-227.

Nela Richardson, P. &. (2023). *People at Work 2023: A Global Workforce View.* ADP Research Institude .

Nurfauzan, M. I., & Halilah, L. (2017). Pengaruh Job Insecurity Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 98-108.

Panuntun, A. K. (2024). Pengaruh Stres KerjaDan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Perusahaan Tekstil Kawasan Berikat Kota Cimahi). *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3061-3077.

Primadineska, R. W. (2021). PENGARUH STRES KERJA DAN PERSEPSI KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN MODAL PSIKOLOGIS SEBAGAI PEMODERASI. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 84-93.

Rainer, P. (2023, 08 28). *GoodStats*. Retrieved from Sensus BPS: Saat Ini Indonesia Didominasi Oleh Gen Z: https://data.goodstats.id/statistic/sensus-bps-saat-ini-indonesia-didominasi-oleh-gen-z-n9kqv

Ramli, S. Z. (2014). Turnover Intention among Academics: A Case Study of Private Higher Learning Education in Klang Valley. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 321-334.

Rejeki, N. A. (2015). PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL PADA KOMITMEN ORGANSASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING . *Management Analysis Journal* , 319-326.

Robinson, S. P. (2019). *The Drivers of Employee Engagement.* UK : INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES .

Saputro, A. F. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Ketidakamanan Kerja & Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Pindah Kerja (Turnover Intention) (Studi Kasus Pada Distribution. *Journal Of Management* , 6.

Saraswati, P. K. (2018). PENGARUH KEADILANORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORTERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN PADA NEGARI COFFEE LUWAK. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 116-127.

Sari, N. K. (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja . *Jurnal Ilmiah Piskologi* , 120-128.

Saris, W., & Gallhofer, I. (2020). Designing better questions for complex concepts with reflective indicators . *European Survey Research Association*, 253-266.

Satya, I. M. (2020). Work Insecurity and Compensation on Turnover Intention Mediated by The Job Satisfaction of Employees . *International Research Journal of Management, IT & Social Science*, 89-98.

Sekaran, U., & Bougie , R. (2016). *Research Methods for Business : a skill- building approach.* Chichester, West Sussex, United Kingdom: Printer Trento Srl.

Setiawan, R. K. (2022). Pengaruh Kepercayaan, Tampilan Dan Promosi Terhadap Keputusan Pemilihan Aplikasi Marketplace. *Jurnal Infortech*, 139-147.

Sinambela. (2020). Penelitian Kuantitatif. *Prismakom*, 21-36.

Sinambela, L. P. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif* . Jakarta: Graha Ilmu.

Syaefudin, P. (2020). Pengaruh Job Embeddedness, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Studi Pada Karyawan Gembira Loka Zoo Yogyakarta. *Jurnal EBBANK*, 57-64.

Syahronica, M. S. (2015). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION (Studi Pada Karyawan Departemen Dunia Fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk). *Journal Administrasi Bisnis*, 1-6.

Tanuwijaya , R. M., & Harjanti , D. (2016). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN HIGH POINT SERVICED APARTMENT SURABAYA. *AGORA* , 389-393.

Utami, D. S. (2024). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTIONKARYAWAN PADA PT NRI GLOBAL MANDIRI. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 1-10.

Waworuntu. (2022). Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Di Antara Karyawan Milenial dan Gen Z: Tinjauan Sistematis. *Society*, 396-411.

Wedantha, W. G. (2016). PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN OBEROI HOTEL BALI.

E-Jurnal Manajemen Unud, 6288-6316.

Wiguna, S. (2018). PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN JOB INSECURITY TERHADAP TURNOVER INTENTION. *JIRM*, 1-18.