



Hubungan antara Psychological Empowerment dan Intention to Stay: Peran Mediasi Job Satisfaction pada Bankir Generasi Z

Ni Kadek Dian Novita Dwimas¹, Ahmad Rizki Sridadi²

¹Program Studi Manajemen, Universitas Airlangga, Indonesia, diannovitadw@gmail.com

²Program Studi Manajemen, Universitas Airlangga, Indonesia, arsridadi@gmail.com

Corresponding Author: diannovitadw@gmail.com¹

Abstract: *The high level of turnover and career mobility among Generation Z has become a major challenge for organizations, particularly in the banking sector, which is characterized by high work pressure. This study aims to analyze the effect of psychological empowerment on intention to stay, with job satisfaction serving as a mediating variable among Generation Z bankers in Surabaya. This research employs a quantitative approach with a causal-comparative design. Data were collected through a Likert-scale questionnaire administered to 342 respondents, consisting of permanent Generation Z employees working in state-owned banks in Surabaya. The data analysis technique used was Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to examine the relationships between variables as well as the mediating effect. The results indicate that job satisfaction acts as a partial mediator in the relationship between psychological empowerment and intention to stay. This finding suggests that psychological empowerment not only directly increases employees' intention to stay but also indirectly enhances it through improved job satisfaction.*

Keyword: *Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Intention to Stay, Bankers, Generation Z*

Abstrak: Tingginya tingkat *turnover* dan mobilitas karier pada Generasi Z menjadi tantangan utama bagi perusahaan, khususnya di sektor perbankan yang memiliki tekanan kerja tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap *intention to stay* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada bankers Generasi Z di Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal-komparatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert kepada 342 responden yang merupakan karyawan tetap Generasi Z di bank pemerintah di Surabaya. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antar variabel serta efek mediasi. Adapun hasil penelitian yaitu *job satisfaction* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *psychological empowerment* dan *intention to stay*. Hal ini menunjukkan pemberdayaan psikologis tidak hanya meningkatkan niat bertahan secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Kata Kunci: Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Intention To Stay, Bankers, Generasi Z

PENDAHULUAN

Dalam dekade terakhir, isu mengenai *intention to stay* karyawan menjadi perhatian utama dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya pada sektor yang padat karya intelektual seperti industri perbankan. *Intention to stay* merujuk pada kecenderungan individu untuk mempertahankan hubungan kerja dalam perusahaan, yang berkaitan erat dengan dinamika *turnover* karyawan sebagai salah satu isu utama dalam manajemen sumber daya manusia (Hom et al., 2017). Konsep ini tidak hanya berfokus pada pencegahan *turnover*, tetapi juga mencerminkan keberlanjutan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Dalam konteks persaingan industri yang semakin ketat, kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan menjadi faktor strategis dalam menjaga stabilitas tenaga kerja dan keberlanjutan kinerja.

Fenomena ini menjadi semakin kompleks dengan masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja, khususnya di sektor perbankan. Generasi ini dikenal memiliki tingkat mobilitas karir yang tinggi serta kecenderungan untuk berpindah pekerjaan dalam waktu relatif singkat dibandingkan generasi sebelumnya (Zahari & Puteh, 2023). Tingginya kecenderungan *job hopping* tersebut tidak semata-mata mencerminkan rendahnya loyalitas, tetapi lebih disebabkan kebutuhan akan pekerjaan yang bermakna, peluang pengembangan diri, serta keinginan untuk memberikan kontribusi yang nyata dalam perusahaan (Schroth, 2019). Selain itu, penelitian menunjukkan *turnover intention* pada Generasi Z banyak dipengaruhi faktor psikologis dan persepsi terhadap pengalaman kerja yang mereka peroleh (Adelia, 2024). Ketidaksiharian antara ekspektasi dan realitas pekerjaan, terutama terkait kesempatan berkembang dan keterlibatan dalam pekerjaan, juga menjadi pendorong utama perpindahan kerja pada kelompok ini (Elysia, 2025).

Dalam konteks industri, sektor jasa keuangan termasuk perbankan merupakan salah satu sektor dengan tingkat *turnover* yang tinggi. Data menunjukkan industri layanan keuangan mencatat tingkat *turnover* sebesar 13,03% pada tahun 2022 (Puspita et al., 2024). Kondisi ini menjadi tantangan serius mengingat perbankan memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional. Di Indonesia, khususnya Jawa Timur, sektor perbankan menunjukkan pertumbuhan yang positif dengan peningkatan kredit dan dana pihak ketiga (Imam, 2025; Kominfo Jatim, 2025). Namun demikian, pertumbuhan tersebut juga diiringi dengan tekanan kerja yang tinggi, target yang ketat, serta kompleksitas pelayanan yang berdampak pada kesejahteraan karyawan (Otoritas Jasa Keuangan [OJK], 2025).

Surabaya sebagai pusat ekonomi di Jawa Timur memiliki dinamika pasar tenaga kerja yang kompetitif dengan tingkat mobilitas yang tinggi (BPS Jatim, 2024). Kondisi ini mendorong karyawan, khususnya Generasi Z, untuk lebih selektif dalam memilih perusahaan yang mampu memenuhi ekspektasi mereka, baik dari aspek kompensasi maupun lingkungan kerja. Apabila perusahaan tidak mampu memenuhi ekspektasi tersebut, maka risiko *turnover* akan meningkat dan berdampak pada biaya rekrutmen, gangguan operasional, serta penurunan kinerja perusahaan (Hom et al., 2017). Oleh karena itu, *intention to stay* menjadi indikator penting dalam memastikan keberlanjutan tenaga kerja di sektor perbankan.

Dalam konteks lokal, Surabaya memiliki ekosistem perbankan yang kompetitif dengan jumlah bank tertinggi di Jawa Timur, sehingga menarik banyak tenaga kerja, khususnya Generasi Z (Rentech Digital, 2025). Namun, tingginya mobilitas kerja pada Generasi Z menjadi tantangan tersendiri, karena kelompok ini memiliki pandangan yang berbeda terhadap dinamika perusahaan serta faktor ekonomi dan sosial yang mempengaruhi keputusan bertahan atau berpindah kerja (Azzuhri et al., 2024).

Salah satu faktor yang berperan penting dalam membentuk *intention to stay* adalah *psychological empowerment*, yaitu persepsi individu mengenai makna, kompetensi, otonomi, dan pengaruh dalam pekerjaan (Spreitzer, 1995; Gu et al., 2022). Bagi Generasi Z, aspek ini menjadi krusial karena berkaitan dengan kebutuhan akan pengakuan, kontribusi, dan kendali atas pekerjaan yang mereka lakukan (Jin, 2024). Penelitian menunjukkan karyawan yang merasa lebih diberdayakan secara psikologis cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi serta keinginan bertahan yang lebih kuat (Ding & Wu, 2023; Akhter et al., 2021). Namun, dalam prakteknya, karyawan muda di sektor perbankan masih menghadapi keterbatasan otonomi, tekanan kerja tinggi, serta kurangnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan, yang dapat menurunkan motivasi intrinsik dan keterikatan terhadap perusahaan (Mufidawati & Desiana, 2024; Adelia, 2024).

Dalam hubungan tersebut, *job satisfaction* berperan sebagai variabel kunci yang menjembatani pengaruh *psychological empowerment* terhadap *intention to stay*. Kepuasan kerja merupakan evaluasi subjektif individu terhadap pekerjaannya (Locke, 1976) dan menjadi determinan utama dalam keputusan untuk bertahan. Studi sebelumnya menunjukkan *psychological empowerment* mampu meningkatkan *job satisfaction*, yang selanjutnya berdampak pada meningkatnya *intention to stay* (Gu et al., 2022; Ding & Wu, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada peran mediasi *job satisfaction* dalam menjelaskan hubungan antara *psychological empowerment* dan *intention to stay* pada banker Generasi Z di Surabaya.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis kausal-komparatif, yang bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antara *psychological empowerment* terhadap *intention to stay*, dengan *job satisfaction* sebagai mediator. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur berbasis skala Likert sehingga dapat dianalisis secara statistik.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah karyawan bank pemerintah di Surabaya (Bank Mandiri, BRI, BNI, BTN, dan BSI) yang memenuhi kriteria:

1. Generasi Z (lahir 1997–2003)
2. Berstatus karyawan tetap
3. Bekerja di Surabaya

Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, mengingat keterbatasan kerangka sampel serta kebutuhan pemilihan responden yang sesuai dengan karakteristik penelitian. Ukuran sampel ditentukan berdasarkan prosedur rule of thumb dalam analisis PLS-SEM, yaitu sebesar 5 hingga 10 kali jumlah indikator (Hair et al., 2017; Hair et al., 2019). Dengan total 35 indikator dalam penelitian ini, jumlah sampel yang direkomendasikan berada pada rentang 175 hingga 350 responden. Penelitian ini melibatkan 342 responden, yang dinilai sangat memadai karena telah mendekati batas atas (rasio 1:10) dari kriteria kecukupan sampel, sehingga dipastikan memiliki kekuatan statistik (statistical power) yang baik untuk menguji hubungan antar variabel.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju), yang mencakup *Psychological Empowerment Scale* oleh Spreitzer (1995), *Job Satisfaction Scale* yang diadaptasi dari Baryfield dan Rothe melalui Yuan et al. (2022), serta skala *Intention to Stay* dari Mayfield & Mayfield (2007). Hasil pengujian menunjukkan seluruh instrumen telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, ditunjukkan oleh nilai *outer loading* berkisar antara 0,768 hingga 0,905, nilai AVE berkisar antara 0,654

hingga 0,786, serta nilai *Cronbach's alpha* antara 0,952 hingga 0,972 dan *composite reliability* antara 0,958 hingga 0,974, sehingga instrumen dinyatakan valid, reliabel, dan layak digunakan dalam penelitian ini. Pengumpulan data dilakukan secara daring melalui Google Form untuk memperoleh data primer berdasarkan persepsi responden terhadap variabel penelitian.

Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Variabel Independen (X) : *Psychological Empowerment*
- b. Variabel Mediasi (Z) : *Job Satisfaction*
- c. Variabel Dependen (Y) : *Intention to Stay*

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Adapun tahapan analisis terdiri dari *model specification*, *outer model evaluation* (uji validitas dan reliabilitas), *inner model evaluation*, dan uji hipotesis dengan *bootstrapping* serta analisis mediasi menggunakan *Variance Accounted For* (VAF).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	t hitung	P-value	Keterangan
H1	<i>Psychological Empowerment (X) → Job Satisfaction (Z)</i>	0.284	4.691	0,000	Signifikan
H2	<i>Job Satisfaction (Z) → Intention to Stay (Y)</i>	0.304	3.514	0,000	Signifikan
H3	<i>Psychological Empowerment (X) → Job Satisfaction (Z) → Intention to Stay (Y)</i>	0.086	2.716	0,007	Signifikan

Pengaruh *Psychological* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil pengujian Hipotesis 1 yaitu *psychological empowerment* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* (Z), dengan koefisien sebesar 0,284, t-statistik 4,691, dan P-value 0,000. Temuan ini menunjukkan semakin tinggi tingkat keberdayaan psikologis yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh bankers generasi z di Surabaya.

Secara teoritis, hubungan ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 1964), yang memandang hubungan kerja sebagai pertukaran antara individu dan perusahaan. *Psychological empowerment* berfungsi sebagai *non-financial reward* berupa rasa makna, kompetensi, otonomi, dan pengaruh. Ketika karyawan merasakan manfaat psikologis tersebut, maka sesuai prinsip *reciprocity*, karyawan akan merespons dengan sikap positif, salah satunya melalui peningkatan *job satisfaction* (Ahmad et al., 2023; Shen et al., 2020).

Selain itu, dalam perspektif *Conservation of Resources* (COR) *Theory* (Hobfoll, 1989), *psychological empowerment* dipandang sebagai *personal resource* yang mampu menciptakan *resource gain*, sehingga meningkatkan kesejahteraan psikologis, termasuk kepuasan kerja (Hobfoll et al., 2018). Individu yang merasa berdaya cenderung lebih mampu menghadapi tuntutan kerja dan mengevaluasi pekerjaannya secara lebih positif.

Temuan ini juga didukung oleh konsep *psychological empowerment* dari Spreitzer (1995) yang mencakup dimensi *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, yang secara

langsung membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan. Sejalan dengan itu, *job satisfaction* sebagai evaluasi subjektif terhadap pekerjaan (Fernández-Macías & de Bustillo Llorente, 2023) akan meningkat ketika individu merasa memiliki kontrol, kemampuan, dan kontribusi dalam pekerjaannya.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Intention to Stay*

Hasil pengujian Hipotesis 2 yaitu *job satisfaction* (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intention to stay* (Y), dengan nilai koefisien sebesar 0,304, t-statistik 3,514, dan P-value 0,000. Temuan ini menunjukkan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin besar kecenderungan untuk tetap bertahan dalam bank tempat saat ini bekerja. Dengan demikian, *job satisfaction* menjadi determinan penting dalam membentuk *intention to stay*.

Secara teoritis, hubungan ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) yang menyatakan hubungan kerja merupakan bentuk pertukaran antara karyawan dan perusahaan. *Job satisfaction* mencerminkan evaluasi subjektif terhadap kualitas pertukaran tersebut. Ketika karyawan merasa manfaat yang diperoleh seperti kompensasi, dukungan sosial, keadilan, dan pengalaman kerja yang positif sebanding dengan kontribusi yang diberikan, maka hubungan kerja akan dipersepsikan menguntungkan. Sejalan dengan prinsip *reciprocity*, kondisi ini mendorong karyawan menunjukkan loyalitas dan komitmen yang tercermin dalam meningkatnya *intention to stay*.

Dari perspektif *Conservation of Resources* (COR) *Theory*, *job satisfaction* dapat dipahami sebagai hasil akumulasi sumber daya yang dimiliki individu. Karyawan yang memiliki sumber daya yang memadai akan mengalami peningkatan kesejahteraan psikologis sehingga cenderung mempertahankan kondisi tersebut. Oleh karena itu, *intention to stay* muncul sebagai upaya menjaga sumber daya yang telah dimiliki, sedangkan kepuasan kerja yang rendah dapat mendorong individu mencari alternatif pekerjaan lain.

Secara konseptual, *job satisfaction* sebagai evaluasi subjektif terhadap pekerjaan menghasilkan emosi positif seperti senang, nyaman, dan bangga. Emosi ini memperkuat keterikatan psikologis dengan perusahaan sehingga meningkatkan keinginan untuk tetap bertahan. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya seperti Vacalares dan Chavez (2024), Sudibjo dan Suwarli (2020), serta Wardah dan Haris (2025) yang menunjukkan *job satisfaction* berperan penting dalam meningkatkan *intention to stay*.

Dalam konteks Generasi Z di sektor perbankan, hasil ini semakin relevan karena keputusan untuk bertahan tidak hanya dipengaruhi faktor finansial, tetapi juga oleh tingkat kepuasan terhadap pekerjaan. Ketika pekerjaan mampu memberikan pengalaman positif dan memenuhi kebutuhan personal maupun profesional, maka kecenderungan untuk tetap bertahan akan semakin tinggi.

Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Intention to Stay* yang Dimediasi *Job Satisfaction*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intention to stay* melalui *job satisfaction* (koefisien 0,086; $t = 2,716$; $p = 0,007$). Pengaruh langsung yang tetap signifikan menunjukkan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediator parsial. Temuan ini mengindikasikan pemberdayaan psikologis tidak hanya secara langsung mendorong niat karyawan untuk bertahan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Secara teoritis, temuan ini selaras dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang memandang hubungan kerja sebagai bentuk pertukaran sosial. *Psychological empowerment*, yang mencerminkan makna, kompetensi, otonomi, dan pengaruh (Spreitzer, 1995), dapat diposisikan sebagai imbalan non-finansial yang mendorong respon positif berupa peningkatan *job satisfaction* dan keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja (Ahmad et al., 2023;

Shen et al., 2020; Al Yahyaei et al., 2022). Dalam hal ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme afektif yang menjembatani pengalaman *empowerment* menjadi sikap retentif.

Dari perspektif *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989), *psychological empowerment* merupakan sumber daya psikologis yang memperkuat kemampuan individu dalam menghadapi tuntutan kerja. Akumulasi sumber daya ini meningkatkan kesejahteraan yang tercermin dalam *job satisfaction*, serta memicu *resource gain spiral* yang mendorong individu untuk mempertahankan kondisi kerja yang menguntungkan melalui *intention to stay* (Hobfoll et al., 2018).

Temuan ini juga diperkuat oleh karakteristik responden Generasi Z yang menekankan makna kerja, otonomi, dan pengembangan diri. Sejalan dengan penelitian Ding & Wu (2023), *psychological empowerment* terbukti berpengaruh terhadap potensi individu untuk bertahan ataupun meninggalkan pekerjaan melalui mekanisme mediasi *job satisfaction*, dimana peningkatan pemberdayaan psikologis mampu meningkatkan *job satisfaction* yang pada akhirnya menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *psychological empowerment* dan *intention to stay* pada bankers Generasi Z. Temuan ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis tidak hanya secara langsung meningkatkan niat karyawan untuk bertahan, tetapi juga bekerja secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja, sehingga membentuk mekanisme mediasi parsial. Secara teoritis, hasil ini memperkuat relevansi *Social Exchange Theory* dalam menjelaskan hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan, serta mendukung perspektif *Conservation of Resources* yang menempatkan *psychological empowerment* sebagai sumber daya penting dalam mendorong retensi karyawan. Selain itu, penelitian ini menegaskan kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis kunci yang menjembatani pengaruh faktor internal terhadap perilaku bertahan, khususnya dalam konteks Generasi Z yang memiliki karakteristik dinamis dan ekspektasi kerja yang tinggi.

Dari sisi praktis, temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan, khususnya di sektor perbankan, perlu mengembangkan lingkungan kerja yang memberdayakan dengan memberikan otonomi, pengakuan, serta kesempatan pengembangan diri guna meningkatkan kepuasan kerja dan mempertahankan talenta muda. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup sampel yang terbatas pada sektor dan wilayah tertentu, penggunaan pendekatan *cross-sectional*, serta potensi bias persepsi dari data *self-report*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas konteks penelitian, menggunakan desain longitudinal, serta mempertimbangkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya perusahaan, dan sistem kompensasi guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *intention to stay*.

REFERENSI

- Adelia, A., Daud, I., Azazi, A., Iman Kalis, M. C., & Hendri, M. I. (2024). Exploring turnover intentions in Indonesian generation Z: Emotional exhaustion, employee engagement, and job satisfaction. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 250–256.
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, 1015921.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Akhter, A., Karim, M. M., & Islam, K. M. A. (2021). The impact of emotional intelligence, employee empowerment and cultural intelligence on commercial bank employees' job satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 120–131.

- Al Yahyaei, A., Hewison, A., Efstathiou, N., & Carrick-Sen, D. (2022). Nurses' intention to stay in the work environment in acute healthcare: A systematic review. *Journal of Research in Nursing*, 27(4), 374–397.
- Azzuhri, F. M., et al. (2024). *Perspektif generasi Z terhadap pendidikan karakter, dinamika organisasi, kondisi ekonomi, sosial dan budaya di Indonesia*. Malang: Madza Media.
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. . (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boyle, D. K., Bott, M. J., Hansen, H. E., Woods, C. Q., & Taunton, R. L. (1999). Managers' leadership and critical care nurses' intent to stay. *American Journal of Critical Care*, 8, 361–371.
- BPS Jatim. (2024). *Laporan eksekutif keadaan angkatan kerja Provinsi Jawa Timur 2023*.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Ding, Y., & Wu. (2023). The mediating effect of job satisfaction and emotional exhaustion on the relationship between psychological empowerment and turnover intention. *BMC*.
- Elysia, D., & Purnama Sari, D. M. F. (2025). Investigating the phenomenon of job jumper in Gen Z in the banking sector. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 5(2), 882–891.
- Fernández-Macías, E., & de Bustillo Llorente, R. M. (2023). Job satisfaction. In *Encyclopedia of Quality of Life and Well-being Research*. Springer.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Gu, L., Wang, L., & Pan, B. (2022). Psychological empowerment and job satisfaction in nurses: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Public Health*, 10.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Marko Sarstedt. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
- Imam. (2025). Kredit perbankan tumbuh 10,39 persen di 2024. Retrieved from <https://www.politikindonesia.id/2024-kredit-perbankan-tumbuh-1039-persen>
- Jin, C., Wang, J., Du, J., & Shi, R. (2024). Association between psychological empowerment and intent to stay among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 81(6), 3060–3070.
- Kim, H., & Park, J. (2022). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between psychological empowerment and intention to stay. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8653.
- Kominfo Jatim. (2025). *Kinerja perbankan dan pasar modal Jawa Timur tumbuh solid*.
- Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.

- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay. *Human Performance*, 20(2), 85–102.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mufidawati, H., & Desiana, P. M. (2024). Predicting Gen Z's intention to stay. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 17(3).
- Otoritas Jasa Keuangan [OJK]. (2025). *Siaran pers KOJK Provinsi Jawa Timur*. Retrieved from <https://ojk.go.id>
- Puspita, D. S., Haziroh, A. L., Mahmud, & Wardhani, M. F. (2024). Upaya penurunan turnover intention pada karyawan generasi Z bank. *MASTER: Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 2(1), 1–15.
- Rentech Digital. (2025). *List of banks in East Java*.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2020). Partial least squares structural equation modeling. Dalam *Handbook of Market Research*. Springer.
- Savickas, M. L., & Savickas, S. (2017). Vocational Psychology, Overview. Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology. doi:10.1016/b978-0-12-809324.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452231549>.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Sudibjo, N., & Suwarli, M. B. N. (2020). Job embeddedness and job satisfaction as mediator. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(8).
- Tasios, T., & Giannouli, V. (2017). Job Descriptive Index (JDI): Reliability and validity study in Greece. *Archives of Assessment Psychology*, 7(1), 31–61. American Board of Assessment Psychology.
- Tomaszewska, K., Kowalczyk, K., Majchrowicz, B., Kłós, A., & Kalita, K. (2024). Job satisfaction of nurses. *Frontiers in Public Health*, 12.
- Vacalares, A. K. S., & Chavez, J. C. (2024). Intention to stay and job satisfaction.
- Wardah, A. K., & Haris, H. (2025). The influence of job satisfaction on intention to stay Gen Z employees. *MANABIS: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(2), 60–69.
- Yuan, D., Gazi, M. A. I., & Rahman, M. A. (2022). Measuring job satisfaction among workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(24).
- Zahari, S. N. S., & Puteh, F. (2023). Gen Z workforce and job-hopping intention. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(1), 902–927.
- Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169–177.