

Faktor loyalitas karyawan Generasi Z: Kepuasan kerja sebagai mediasi

Angela Adriyanti Yang*

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam
Jl. Gajah Mada, Kota Batam, Kepulauan Riau, 29442, Indonesia
angela.adriyanti96@gmail.com

Yuli Indah Fajar Dini

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam
Jl. Gajah Mada, Kota Batam, Kepulauan Riau, 29442, Indonesia
yuli.indah@uib.edu

*Penulis Korespondensi

Submitted: Jul 24, 2023; Reviewed: Jul 26, 2023; Accepted: Sept 14, 2023

Abstrak: Kehadiran Generasi Z dalam dunia kerja membawa tantangan tersendiri bagi organisasi. Karakteristik dan preferensi Generasi Z yang berbeda dari generasi sebelumnya, membuat organisasi perlu mempertimbangkan faktor yang dapat memengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan generasi ini di tempat kerja. Maka dari itu, studi ini mengkaji bagaimana pengembangan karir dan lingkungan kerja berdampak terhadap loyalitas karyawan Generasi Z, dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Populasi penelitian merupakan karyawan Generasi Z, sementara sampel adalah 389 orang responden Generasi Z yang sedang bekerja di Kota Batam, yang diperoleh secara nonprobability dengan teknik purposive. Indikator kuesioner diukur menggunakan Skala Likert dan diuji menggunakan metode Structural Equation Model (SEM) berbasis SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menemukan bahwa meningkatnya pencapaian tujuan karir dan semakin kondusif lingkungan kerja karyawan Generasi Z memengaruhi kepuasan dan kecenderungan mereka untuk lebih setia pada organisasi, baik secara langsung dan tidak langsung. Namun, variabel job satisfaction pada penelitian ini disebut hanya memengaruhi variabel employee loyalty sebesar 38,3 persen, sehingga kemampuan variabel job satisfaction dari penelitian ini dinilai masih memiliki keterbatasan dalam menjelaskan variabel dependen. Tidak hanya itu saja, keterbatasan lain ada pada data yang diperoleh karena objek penelitian dan sampel yang digunakan hanya mencakup Generasi Z yang bekerja di Kota Batam, sehingga penelitian belum merepresentasikan angkatan kerja Generasi Z secara keseluruhan.

Kata kunci: generasi Z; kepuasan kerja; lingkungan kerja; loyalitas karyawan; pengembangan karir; sumber daya manusia.

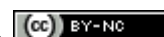
Factors influencing employee loyalty among Gen Z: Job satisfaction as intervening

Abstract: The presence of Gen Z in the workforce brings its own challenges for organizations. The unique characteristics and preferences of this generation compared to previous generations means that organizations need to consider factors that can influence satisfaction and loyalty of these employees in the workplace. Therefore, this study aims to examine how career development and work environment affect loyalty among Gen Z employees, mediated by job satisfaction. The population of the research

How to cite: Yang, A. A., & Dini, Y. I. F. (2023). Faktor loyalitas karyawan Generasi Z: Kepuasan kerja sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1), 1-14. <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i1.7022>

© 2023 The Authors.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



consists of Gen Z employees, while the sample was from 389 Gen Z respondents who were working in Batam city, obtained through nonprobability with purposive sampling techniques. Questionnaire indicators were measured using Likert Scale and evaluated by Structural Equation Model (SEM) based on SmartPLS 3.0. Findings revealed that the increasing achievement of career goals and a more conducive work environment for Gen Z employees influenced their tendency to be more loyal to the organization, both directly and indirectly through the mediation of work satisfaction. However, the mediating variable in this study measured to only have a 38.3 percent influence on employee loyalty, indicating that the ability of job satisfaction is still constrained in explaining the dependent variable. Additionally, the object and sample employed only compromised Gen Z workers in Batam city, which means that it has not fully represented the entire Gen Z workforce.

Keywords: *career development; employee loyalty; gen Z; human resource; job satisfaction; working environment*

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki jumlah penduduk tertinggi secara global. Terhitung pada bulan Juni tahun 2022, data menunjukkan bahwa populasi Indonesia mencapai 275.361.267 jiwa (Kusnandar, 2022). Berangkat dari jumlah tersebut, Direktorat Jenderal Kependudukan dan Masyarakat Sipil (Dukcapil) mencatat bahwa proporsi penduduk Indonesia berusia produktif dari rentang usia 15 hingga 64 tahun mencapai 69,3 persen dari total keseluruhan penduduk yang ada di Indonesia (Kusnandar, 2022). Ini mengindikasikan bahwa penyebaran demografis di Indonesia saat ini didominasi oleh penduduk kategori usia produktif. Besarnya angka penduduk usia produktif di tanah air menandakan bahwa Indonesia sejauh ini tidak akan kekurangan sumber daya manusia (SDM) dan meningkatkan peluang negara untuk dapat menggenjot pertumbuhan produktivitas masyarakatnya apabila mampu diimbangi dengan peningkatan kualitas SDM tersebut.

SDM yang unggul tidak hanya mampu berkontribusi terhadap pembangunan negara, tetapi juga menjadi unsur penting yang menentukan maju tidaknya suatu organisasi. Masram & Mu'ah (2015) menyebutkan dalam manajemen modern, SDM seharusnya tidak lagi hanya semata-mata dipandang sebagai alat bagi organisasi saja, melainkan adalah aset perusahaan yang semestinya dikembangkan demi tercapainya visi dan misi organisasi sehingga pada hakikatnya, SDM merupakan aset dan modal utama bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Atas dasar itu, maka organisasi membutuhkan SDM yang bernilai dan berkompeten. Untuk mendapatkannya, organisasi harus dapat memberikan pemeliharaan dan perhatian kepada SDM, sehingga dapat membuat mereka merasa diperhatikan dan terlibat sebagai bagian penting dari perusahaan, yang pada akhirnya bisa mendorong dan mempertahankan loyalitas kerja karyawan.

Loyalitas karyawan merupakan sikap setia dan patuh karyawan yang dicerminkan dari kesediaan mereka untuk terus memberikan dukungan, menjaga, dan membela organisasi. Menurut Kurniawan (2019), kesetiaan karyawan menggambarkan perasaan emosional individu sebagai bagian yang terlibat dalam organisasi. Artinya, loyalitas karyawan akan terbentuk ketika karyawan mempunyai *sense of belonging*. *Sense of belonging* akan menimbulkan kepedulian, keterikatan, rasa tanggung jawab, dan motivasi untuk memberdayakan dirinya secara maksimal meskipun tanpa pendorong sekalipun, sebab kemajuan dan kemunduran suatu organisasi juga dirasakan oleh karyawannya (Kahpi et al., 2020). Pada akhirnya, loyalitas individu akan menghasilkan SDM yang sedia mengerahkan keterampilan, kemampuan, pikiran, dan waktunya demi berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Sausan et al. (2021) menyebutkan loyalitas karyawan menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada keberhasilan organisasi.

Adapun faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan dalam organisasi antara lain adalah lingkungan kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Menurut Giovanni & Ie (2022), kenyamanan yang diperoleh dari lingkungan kerja yang kondusif, baik fisik maupun non-fisik, tidak hanya akan meningkatkan keoptimalan kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, tetapi juga akan meningkatkan kesetiaan SDM terhadap organisasi. Sementara, Samat et al. (2020) menemukan bahwa pengembangan karir menjadi faktor pertimbangan pengunduran diri pada karyawan, yang mana

apabila organisasi tidak memberikan peluang pergerakan karir pada karyawan, maka organisasi akan dianggap gagal dalam mengidentifikasi kebutuhan dan pertumbuhan yang diinginkan karyawan, alhasil ini akan membuat karyawan merasa tidak puas dan memilih untuk berhenti dari organisasi tersebut. Padahal Yuliyanti et al. (2020) menyebutkan bahwa kepuasan dari rasa dihargai, diakui, dan diberdayakan dalam diri karyawan yang akan meningkatkan loyalitas kerja mereka dalam organisasi, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu, kepuasan kerja juga dapat menjadi indikator yang menentukan level loyalitas SDM pada suatu organisasi.

Meskipun literatur sebelumnya telah menemukan hubungan antara *work environment* dan *career development* terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh *job satisfaction*, namun penelitian yang ada menunjukkan temuan yang berbeda. Tidak hanya itu saja, belum ada juga penelitian yang mengkaji hubungan antar konstruk tersebut dengan menganalisa Generasi Z. Padahal, mayoritas populasi penduduk Indonesia saat ini adalah Generasi Z. Ini dibuktikan dari sensus penduduk 2020, yang melaporkan bahwa dari 270,2 juta jiwa, terdapat 71,5 juta jiwa merupakan penduduk Generasi Z (BPS, 2020). Meskipun belum semua berusia produktif, namun tidak bisa dipungkiri bahwa beberapa tahun lagi keberadaan generasi ini yang kelak akan mendominasi angkatan kerja.

Sayangnya, kehadiran Generasi Z dalam dunia kerja membawa tantangan tersendiri bagi organisasi. Karakteristik dan preferensi Generasi Z yang berbeda dari generasi sebelumnya, membuat organisasi perlu mempertimbangkan faktor yang dapat memengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan generasi ini di tempat kerja. Salah satu tantangan adalah meningkatnya *job hopping* pada karyawan Generasi Z. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang akan melakukan apa saja demi dapat bertahan pada suatu organisasi, Generasi Z justru dinilai lebih memilih untuk *resign* dan berpindah ke organisasi lain yang mampu memberikan mereka kepuasan pribadi di tempat kerja, bahkan ketika tidak memiliki rencana cadangan sekalipun (Wyman, 2023). Berger (2022) menemukan pada tahun 2021, karyawan Generasi Z mengalami peningkatan *job hopping* hingga 40 persen lebih banyak dibandingkan tahun sebelumnya, yang mana tingginya perputaran tentu mengganggu keberlangsungan organisasi.

Salah satu kota di Indonesia yang memiliki mayoritas penduduk Generasi Z adalah Batam. Dengan persentase populasi Generasi Z yang signifikan sebesar 27,12 persen, membuat mereka sebagai kategori generasi yang mendominasi di kota ini (BPS, 2020). Hasil ini tidak hanya menunjukkan bahwa kehadiran generasi ini menjadi peluang sekaligus modal percepatan pembangunan dan pertumbuhan ekonomi di Batam, tetapi juga menimbulkan tantangan bagi perusahaan untuk memahami kebutuhan dan preferensi Generasi Z dalam rangka mempertahankan dan menarik mereka sebagai tenaga kerja yang berpotensi. Mengingat Batam merupakan salah satu pusat industri dan perdagangan di Indonesia, maka penelitian ini memiliki maksud untuk menjembatani kesenjangan tersebut dengan membahas pengaruh *work environment* dan *career development* terhadap *employee loyalty* yang dimediasi oleh *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Batam.

Sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya, Yuliyanti et al. (2020) dalam studinya mempelajari bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara pengembangan karir dan kepuasan karyawan. Dalam penelitiannya tersebut, dijelaskan apabila organisasi mampu memberikan peluang bagi karyawannya untuk mengembangkan keterampilan, kemampuan, dan mencapai jenjang profesi yang lebih baik, maka itu akan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi. Hasil ini serupa dengan studi sebelumnya yang membuktikan bahwa seiring dengan semakin baiknya kemajuan karir seseorang dalam dunia profesional, semakin tinggi pula semangat, motivasi, dan kepuasan terhadap kerja dan organisasi tempat bekerja (Lehtonen et al., 2022; Lestari et al., 2021; Nava-Macali et al., 2019; Robianto et al., 2020). Begitupun sebaliknya, apabila seseorang merasa kurang mendapatkan kesempatan pergerakan karir dalam organisasi, maka itu akan menurunkan tingkat kepuasan kerja mereka di organisasi tersebut. Ini dikarenakan studi menemukan bahwa pengembangan karir merupakan faktor pertama yang paling menentukan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi, diikuti dengan motivasi ekstrinsik dan lingkungan kerja (Winarni & Kurniawan, 2022). Selain pengembangan karir, Andarsari & Setiadi (2023) juga menyebutkan bahwa lingkungan kerja fisik atau non-fisik menjadi faktor penting yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan. Ini dikarenakan ketika seseorang semakin nyaman dan harmonis dengan kondisi lingkungan kerjanya, mereka akan lebih merasa terdorong untuk bekerja lebih baik dan memberikan hasil yang memuaskan (Robianto et al., 2020). Berdasarkan hal ini, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Career development* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*.

H2: *Work environment* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*.

Lebih jauh, dalam pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan, sebelumnya telah disinggung bahwa apabila organisasi tidak mampu mengidentifikasi kebutuhan dan pertumbuhan yang diinginkan karyawan, itu akan membuat karyawan lebih memilih untuk menarik diri keluar dari organisasi (Samat et al., 2020). Dirhamsyah & Suprayitno (2022) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa semakin efektif pengembangan karir yang diberikan organisasi, maka akan berkaitan dengan peningkatan loyalitas. Oleh karena itu, prosesnya menjadi penting untuk dilakukan agar mampu memilih karyawan yang memiliki kemampuan yang tepat dan cocok dengan organisasi. Menurut Lestari et al. (2021), ini dikarenakan pengembangan karir tidak hanya mampu memengaruhi loyalitas karyawan secara langsung, melainkan juga mampu memengaruhi loyalitas secara tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja. Sehingga, seiring dengan semakin besar kesempatan pengembangan karir, akan meningkatkan kepuasan kerja dan berujung pada peningkatan loyalitas karyawan di tempat kerja tersebut. Temuan ini didukung oleh Yuliyanti et al. (2020) yang menyatakan selain kesediaan organisasi untuk mengembangkan karir karyawan, lingkungan kerja yang kondusif juga diperlukan untuk membantu organisasi memperoleh tenaga ahli yang terampil dan meningkatkan kesetiaan mereka pada organisasi. Menurut Pulungan & Andika (2022), ketika kualitas lingkungan kerja meningkat dengan memberikan kenyamanan, pencahayaan, suhu udara, tata ruang, dan interaksi yang positif, maka akan secara signifikan meningkatkan loyalitas karyawan pula. Ini sejalan dengan penelitian Sharma & Garg (2021), yang serupa memaparkan bahwa kondisi kerja karyawan menjadi salah satu faktor yang mampu memengaruhi kepuasan sekaligus loyalitas karyawan dalam organisasi. Sebab, rasa ketidakpuasan karyawan terhadap lingkungan kerjalah yang justru menurunkan kesetiaan dan mengarah pada berbagai perilaku negatif karyawan di tempat kerja (Andarsari & Setiadi, 2023). Namun, hasil ini berbeda dengan studi Samat et al. (2020), yang menyebutkan loyalitas tidak dipengaruhi oleh lingkungan kerja karyawan karena karyawan merasa lingkungan kerja tidak banyak berhubungan dengan level kesetiaan mereka terhadap perusahaan. Perbedaan ini menunjukkan diperlukan kajian ulang, sehingga hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H4: *Career development* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*.

H5: *Work environment* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*.

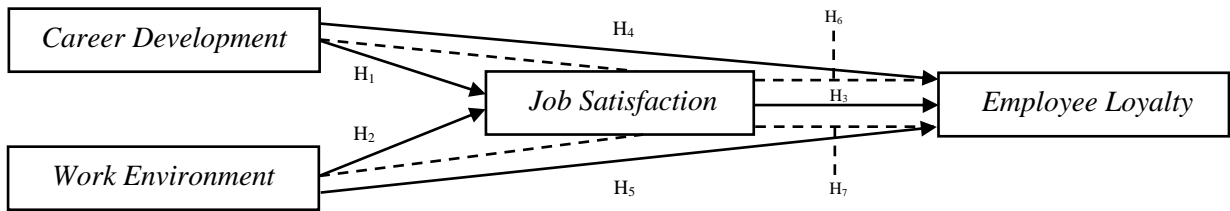
H6: *Career development* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty* yang dimediasi dengan *job satisfaction*.

H7: *Work environment* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty* yang dimediasi dengan *job satisfaction*.

Selain perbedaan tersebut, hasil yang berbeda juga ditemukan dalam literatur yang mengkaji hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan. Dalam penelitian Giovanni & Ie (2022) dipaparkan bahwa semakin baik kepuasan kerja seseorang, tidak menjadi dasar yang menjamin mereka akan tetap setia pada organisasi. Mendukung temuan ini, Phuong & Vinh (2020) menyebutkan bahwasannya kepuasan kerja hanya akan lebih kuat memengaruhi loyalitas karyawan dengan jabatan standar dibandingkan mereka yang memegang posisi level supervisor ke atas, sehingga tidak ada pengaruh signifikan di antara kedua variabel ini. Mengacu pada penelitiannya pada industri manufaktur musik, Kahpi et al. (2020) juga menambahkan kepuasan kerja karyawan tidak menjadikan karyawan loyal. Namun, ini bertolak belakang dengan hasil Dhir et al. (2020), yang memaparkan adanya korelasi langsung secara signifikan antara kepuasan terhadap loyalitas. Sehingga, loyalitas karyawan akan semakin meningkat sejalan dengan peningkatan kepuasan dari perasaan dihargai, diakui, dan diberdayakan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya (Yuliyanti et al., 2020). Adapun perumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H3: *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*.

Demikian, dapat dirancang kerangka konseptual penelitian dalam Gambar 1.



Gambar 1. Model penelitian
 Sumber: Hasil analisis penelitian (2022)

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah Generasi Z di Kota Batam yang berjumlah 324.457 orang. Dalam penelitian ini digunakan *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive*, yang berarti responden dipilih berdasarkan beberapa kriteria tertentu agar dapat mewakili populasi dan bisa memberikan hasil yang relevan dan akurat. Adapun kriteria yang dimaksud adalah (1) kelompok usia 15 - 28 tahun (Generasi Z), (2) pernah atau sedang bekerja, dan (3) berdomisili di Kota Batam. Ukuran sampel penelitian diperoleh berdasarkan formula Krejcie dan Morgan dengan tingkat kepercayaan 95 persen. Sehingga, perhitungan penentuan sampel adalah sebagai berikut.

$$n = \frac{X^2 N P (1 - P)}{e^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

$$n = \frac{3.841 \times 324457 \times 0.5 (1 - 0.5)}{0.05^2 (324457 - 1) + 3.841 \times 0.5 (1 - 0.5)}$$

$$n = 383,64 \text{ (Dibulatkan 384)}$$

Dengan begitu, penentuan sampel dalam penelitian ini minimal berjumlah 384 responden. Oleh karena itu, jenis data primer yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari kuesioner *Google Form* yang disebar dan dipenuhi lengkap oleh 389 orang responden Generasi Z yang sedang bekerja di Kota Batam, yang mana indikator kuesioner diukur menggunakan *Likert Scale*, dengan pilihan dari (1) sangat tidak setuju hingga (5) sangat setuju. Perincian distribusi kuesioner dimuat dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Distribusi kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	434
Kuesioner yang diisi lengkap	389
Kuesioner yang tidak kembali	-
Kuesioner yang tidak diisi dengan lengkap	45
Kuesioner yang digunakan	389

Sumber: Hasil pengolahan data primer (2023)

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dalam metodologi yang berarti data dikumpulkan sebagaimana adanya, dan dianalisis melalui deskripsi atau gambaran data untuk menguji hipotesis yang diajukan. Indriantoro & Supomo (2018) menyebutkan bahwa metode ini digunakan untuk memberikan informasi karakteristik variabel penelitian yang utama. Sementara pengujian data dilakukan dengan metode *Structural Equation Model* (SEM) melalui *Smart Partial Least Square* (SmartPLS) 3.0. SEM adalah teknik analisis *multivariate* yang dapat digunakan untuk menguji korelasi antarvariabel yang terukur secara langsung maupun tidak langsung (Santoso, 2014) dan PLS merupakan salah satu model persamaan SEM yang berbasis varian atau komponen. Karakteristik responden secara keseluruhan dalam penelitian dijelaskan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik responden

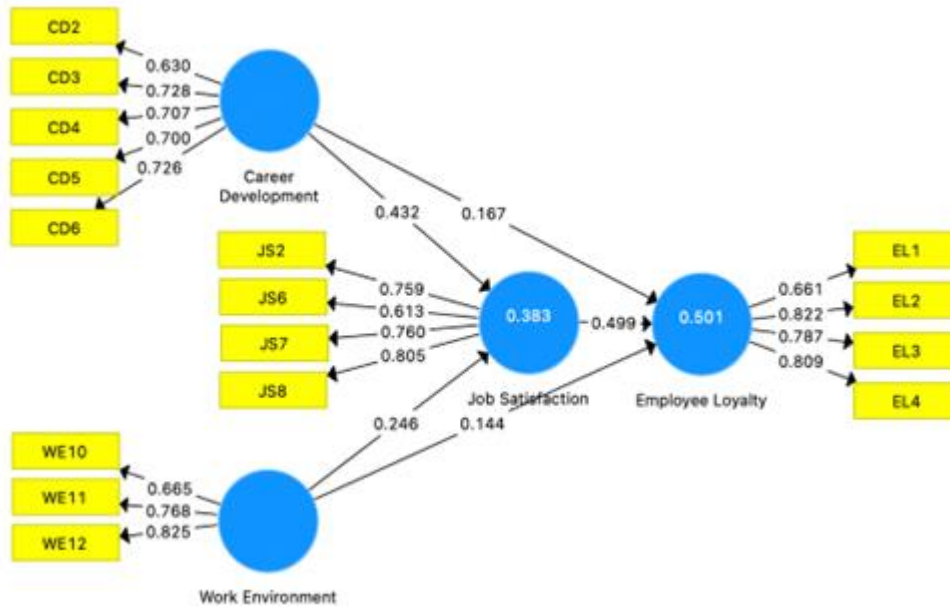
	Keterangan	Jumlah	Persentase
Gender	Laki - laki	205	47,2%
	Perempuan	229	52,8%
Usia	< 20 tahun	41	9,4%
	20 - < 24 tahun	265	61,1%
	24 - ≤ 28 tahun	122	28,1%
	> 28 tahun	6	1,4%
Pendidikan Terakhir	SD	-	-
	SMP/Sederajat	6	1,4%
	SMA/K Sederajat	223	51,4%
	Diploma 1 - 3	26	6,0%
	Sarjana (S1)	170	39,2%
	Magister (S2)	9	2,1%
	Doktoral (S3)	-	-
Status Pekerjaan	Belum/Tidak Bekerja	38	8,8%
	Pegawai Tetap	284	65,4%
	<i>Freelancing/Part Time</i>	112	25,8%
Jenis Pekerjaan	Belum/Tidak Bekerja	38	8,8%
	Pegawai Swasta	218	50,2%
	Pegawai Negeri	52	12,0%
	Wiraswasta	115	26,5%
	Lainnya	11	2,5%
Lawa Waktu Bekerja	Belum/Tidak Bekerja	38	8,8%
	< 1 tahun	96	22,0%
	1 - 3 tahun	209	48,2%
	3 - 5 tahun	78	18,0%
	5 - 8 tahun	10	2,3%
	> 8 tahun	3	0,7%
Penghasilan	< Rp 4.000.000	161	37,1%
	≥ Rp 4.000.000 - < Rp 6.000.000	168	38,7%
	≥ Rp 6.000.000 - < Rp 8.000.000	59	13,6%
	≥ Rp 8.000.000 - < Rp10.000.000	24	5,5%
	≥ Rp 10.000.000	22	5,1%

Sumber: Hasil pengolahan data primer (2023)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil kuesioner yang diperoleh diuji untuk mengukur apakah indikator atau pernyataan mampu merefleksikan validitas konstruk dan memenuhi reliabilitas instrumen, yang mana kemudian model faktor dikembangkan berdasarkan teori atau hipotesis tentang hubungan antar faktor tersebut. Berdasarkan pengujian tersebut dihasilkan pengolahan melalui PLS pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil pengolahan PLS
 Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS (2023)

Dari pengujian data pada Tabel 3, ditemukan beberapa indikator yang *invalid* dengan nilai *loading factor* < 0,6. Adapun indikator tersebut antara lain: CD1, WE1, WE2, WE3, WE4, WE5, WE6, WE7, WE8, WE9, JS1, JS3, JS4, dan JS5. Sementara, indikator-indikator lainnya yang ditampilkan pada Tabel 3 dinyatakan *valid* dan memenuhi ketentuan *loading factor* > 0,6.

Tabel 3. *Outer loadings*

Variabel	<i>Loading factor</i>	Keterangan
CD2	0,630	Valid
CD3	0,728	Valid
CD4	0,707	Valid
CD5	0,700	Valid
CD6	0,726	Valid
WE10	0,665	Valid
WE11	0,768	Valid
WE12	0,825	Valid
JS2	0,759	Valid
JS6	0,613	Valid
JS7	0,760	Valid
JS8	0,805	Valid
EL1	0,661	Valid
EL2	0,822	Valid
EL3	0,787	Valid
EL4	0,809	Valid

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS (2023)

Tabel 4 membuktikan variabel *work environment*, *job satisfaction*, dan *employee loyalty* yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang *valid* dengan nilai-nilai AVE > 0,5. Sementara variabel *invalid* adalah *career development* dengan nilai AVE tidak mencapai minimal 0,5, yakni sebesar 0,489.

Tabel 4. *Average variance extracted*

Variabel	AVE	Keterangan
CD	0,489	Invalid
WE	0,571	Valid
JS	0,544	Valid
EL	0,596	Valid

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS (2023)

Selanjutnya, pengujian diskriminan dilakukan menggunakan *Fornell Lacker Criterion*. Dalam pengujiannya, validitas diskriminan dianggap baik jika nilai akar kuadrat AVE untuk setiap indikatornya lebih besar daripada korelasi antar indikator dalam model (Fornell & Larcker, 1981). Pada Tabel 5, dapat dilihat bahwa nilai dari setiap indikator variabel memiliki hasil yang lebih besar pada indikator masing-masing, sehingga ini membuktikan bahwa semua variabel memenuhi kriteria dan dinyatakan valid.

Tabel 5. *Discriminant validity Fornell Lacker Criterion*

Variabel	CD	EL	JS	WE
CD	0,699			
EL	0,553	0,772		
JS	0,589	0,672	0,738	
WE	0,638	0,511	0,522	0,755

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS (2023)

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan instrumen adalah tepat, akurat, serta konsisten, dalam mengukur ukuran konstruk. Kuesioner akan dikatakan reliabel jikalau responden memberikan respon yang stabil dan konsisten dari waktu ke waktu pada setiap pernyataan dalam kuesioner. Pada dasarnya, uji reliabilitas konstruk dengan indikator refleksif bisa dilangsungkan dengan 2 cara: *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*, yang mana konstruk adalah reliabel apabila nilai keduanya > 0,6 (Ghozali & Latan, 2015). Berdasarkan pengujian pada Tabel 6, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,6 dan *composite reliability* > 0,7, sehingga variabel yang digunakan dinyatakan dapat diandalkan.

Tabel 6. Uji reliabilitas

Variabel	Cronbach alpha	Composite reliability	Keterangan
CD	0,738	0,827	Reliabel
WE	0,622	0,798	Reliabel
JS	0,718	0,826	Reliabel
EL	0,771	0,854	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS (2023)

Tabel 7 menunjukkan nilai *r-square* dari *employee loyalty* sebagai variabel dependen dalam penelitian ini mencapai 0,501, sementara nilai *r-square adjusted* variabel ini adalah 0,497. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini mampu menjelaskan *employee loyalty* sebesar 50,1 persen pada *r-square* dan 49,7 persen pada *r-square adjusted*, sisa dari nilai-nilai tersebut dijelaskan oleh variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Lantas, didasarkan pada kriteria Hair et al. (2019), maka hasil uji nilai *r-square* yang > 0,5 berada pada kategori kuat.

Sementara, hasil uji nilai *r-square* dan *r-square adjusted* pada variabel *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* secara berurutan mencapai 0,383 dan 0,380. Angka-angka ini menjelaskan bahwa variabel independen dalam penelitian ini hanya mampu menjelaskan *job satisfaction* sebesar 38,3 persen pada *r-square* dan 38 persen pada *r-square adjusted*, sisa dari nilai-nilai tersebut dijelaskan oleh variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Mengacu pada kriteria Hair et al. (2019), nilai *r-square job satisfaction* yang < 0,50 namun > 0,25, termasuk dalam kategori moderat.

Tabel 7. *R-square* dan *r-square adjusted*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
EL	0,501	0,497
JS	0,383	0,380

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS (2023)

Untuk mengukur kecocokan antara matriks korelasi yang diamati dalam model dengan matriks korelasi yang diprediksi oleh model, penelitian ini menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Dalam pengujiannya, nilai SRMR yang diterima dan sesuai dengan data apabila kurang dari 0,08 hingga 0,1 (Yamin, 2021). Oleh karena itu, sebagaimana pada Tabel 8 yang menunjukkan nilai SRMR penelitian < 0,08. Dengan nilai *saturated model* dan *estimated model* berada pada angka 0,075, mengindikasikan bahwa model yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah *fit* dan sesuai dengan data.

Tabel 8. SRMR

Saturated model	Estimated model
0,075	0,075

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS (2023)

Tabel 9 menunjukkan hasil uji *direct effect*, yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel secara langsung, yang mana signifikansinya dilihat dari nilai *t-statistic* > 1,96 dan atau *p-value* < 0,05.

Tabel 9. *Direct effect*

Variabel	<i>Sample mean</i>	<i>Standard deviation</i> (STDEV)	<i>T-statistic</i>	<i>P-values</i>	Keterangan
CD > JS	0,436	0,064	6,371	0,000	Signifikan
WE > JS	0,240	0,064	3,853	0,000	Signifikan
JS > EL	0,496	0,056	8,830	0,000	Signifikan
CD > EL	0,169	0,058	2,896	0,004	Signifikan
WE > EL	0,146	0,053	2,725	0,007	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS (2023)

Tabel 10 menunjukkan hasil uji *indirect effect*. *Indirect effect* merupakan pengukuran yang bertujuan untuk mengidentifikasi apakah variabel mediasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel lainnya. Kriteria yang digunakan untuk menentukan signifikansi variabel mediasi terhadap variabel lainnya dapat diketahui melalui nilai *p-value* yang < 0,05 dan nilai *t-statistic* > 1,96 (Hair et al., 2014).

Tabel 10. *Indirect effect*

Variabel	<i>Sample mean</i>	<i>Standard deviation</i> (STDEV)	<i>T-statistic</i>	<i>P-values</i>	Keterangan
CD > JS > EL	0,216	0,036	5,965	0,000	Signifikan
WE > JS > EL	0,120	0,037	3,315	0,001	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS (2023)

Berdasarkan Tabel 9 dan Tabel 10 yang menunjukkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa hipotesis yang diterima dan memiliki pengaruh signifikan adalah H₁ yaitu *career development* terhadap *job satisfaction* dengan nilai *sample mean* 0,436 yang positif dan nilai *p-values* signifikan dengan nilai 0,000 ($p < 0,05$), H₂ yaitu *work environment* terhadap *job satisfaction* dengan nilai *sample mean* positif 0,245 dan nilai signifikan *p-values* 0,000 ($p < 0,05$), H₃ yaitu *job satisfaction* terhadap *employee loyalty* dengan nilai *sample mean* yang positif 0,498 dan *p-values* signifikan dengan nilai 0,000 ($p < 0,05$), H₄ yaitu *career development* terhadap *employee loyalty* dengan perolehan nilai *sample mean* 0,168 yang positif dan nilai *p-values* signifikan dengan nilai 0,004 ($p < 0,05$), H₅ yaitu *work*

environment terhadap *employee loyalty* dengan nilai *sampel mean* yang menunjukkan nilai positif 0,145 dan nilai *p-value* yang signifikan 0,007 ($p < 0,05$), H_6 yaitu *career development* terhadap *employee loyalty* yang dimediasi oleh *job satisfaction* dengan nilai *sampel mean* positif 0,216 dan nilai *p-value* 0,000 ($p < 0,05$), dan H_7 yaitu *work environment* terhadap *employee loyalty* yang dimediasi oleh *job satisfaction* dengan nilai *sampel mean* menunjukkan nilai positif 0,123 dan *p-value* 0,001 ($p < 0,05$). Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa *career development*, *work environment*, dan *job satisfaction* mampu memengaruhi kesetiaan karyawan. *Job satisfaction* sebagai variabel mediasi juga ditunjukkan dapat menghubungkan *career development* dan *work environment* dengan loyalitas karyawan.

Pembahasan

Pengaruh career development terhadap job satisfaction

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel *career development* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap variabel *job satisfaction*, berarti hipotesis pertama diterima. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya dengan objek berbeda, yang menemukan adanya pengaruh positif antara *career development* terhadap *job satisfaction* (Lehtonen et al., 2022; Lestari et al., 2021; Nava-Macali et al., 2019; Robianto et al., 2020; Winarni & Kurniawan, 2022; Yuliyanti et al., 2020). Robianto et al. (2020) pada penelitiannya terhadap karyawan yang bekerja di pemerintahan daerah Bukittinggi, menyebutkan karyawan akan merasa puas ketika organisasi mampu menyediakan kerangka karir yang dapat memenuhi harapan karir mereka. Sebagaimana dipaparkan pada Tabel 9, penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan bahwa terdapat pengaruh yang besar antara *career development* terhadap *job satisfaction* dengan nilai *t-statistic* tertinggi dibandingkan variabel lainnya, maka ini menunjukkan perhatian yang diberikan oleh organisasi pada kebutuhan pengembangan dan pencapaian tujuan karir karyawan Generasi Z yang menjadi faktor primer penentuan kepuasan karyawan generasi ini saat bekerja di organisasi.

Pengaruh work environment terhadap job satisfaction

Hipotesis kedua terbukti bahwa variabel *work environment* memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap *job satisfaction*. Artinya, bahwa semakin nyaman lingkungan kerja organisasi yang dirasakan oleh Generasi Z di Kota Batam, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka pada organisasi tersebut. Penemuan ini sesuai dengan penemuan oleh Andarsari & Setiadi (2023), yang menyebutkan bahwa baik lingkungan kerja fisik dan non-fisik memang menjadi faktor penting yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan. Begitu juga, penemuan ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengkaji subjek dan objek yang berbeda (Nadeak & Simanjorang, 2021; Robianto et al., 2020; Tobing, 2022; Winarni & Kurniawan, 2022; Yuliyanti et al., 2020). Sehingga, ini membuktikan bahwa indikator kenyamanan, pencahayaan, suhu udara, tata ruang, dan interaksi yang positif memainkan peranan penting dalam memengaruhi tingkat kepuasan karyawan Generasi Z di Kota Batam dalam organisasi.

Pengaruh job satisfaction terhadap employee loyalty

Hasil pengujian hipotesis H_3 , mengindikasikan bahwa hipotesis *job satisfaction* memiliki pengaruh langsung yang signifikan positif terhadap *employee loyalty*. Hasil ini menjelaskan bahwa seiring dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan, akan berkontribusi juga pada peningkatan loyalitas karyawan itu sendiri terhadap organisasi. Bahkan pengolahan data pada Tabel 9 menunjukkan nilai *t-statistic* yang besar pada pengaruh kedua elemen ini, yang mana artinya kepuasan kerja menjadi faktor tertinggi yang memengaruhi loyalitas Generasi Z pada organisasi dibandingkan lingkungan kerja dan pengembangan karir. Meskipun demikian, penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Giovanni & Ie (2022); Kahpi et al. (2020); Phuong & Vinh (2020) yang memaparkan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan antara variabel kepuasan terhadap loyalitas. Perbedaan yang ditemukan kemungkinan disebabkan oleh adanya karakteristik khusus Generasi Z yang memerlukan pendekatan berbeda dibandingkan generasi lain terutama dalam konteks pekerjaan.

Pengaruh career development terhadap employee loyalty

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini diterima, menunjukkan *career development* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap variabel *employee loyalty*. Artinya, semakin besar kesempatan pengembangan karir yang disediakan organisasi kepada karyawan Generasi Z, pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi tersebut. Penemuan ini sejalan dengan yang dipaparkan oleh Dirhamsyah & Suprayitno (2022) pada penelitiannya terhadap karyawan PT Aneka Karya Duta Medan, bahwa langkah yang dapat diambil organisasi untuk meningkatkan rasa loyal karyawan sebagai bagian dari perusahaan dan menjadikan karyawan bangga, patuh, bersedia mengabdikan dan menjaga nama baik organisasi adalah melalui kesediaan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan karirnya ke prospek yang lebih tinggi. Yuliyanti et al. (2020) menyebutkan, seiring peningkatan karir tersebut, organisasi juga akan memperoleh tenaga ahli yang terampil dan meningkatkan kesetiaan mereka pada organisasi, sehingga apabila organisasi tidak mampu membawa karyawan mencapai tujuan karir, maka karyawan lebih cenderung memilih untuk menarik diri keluar dari organisasi (Samat et al., 2020).

Pengaruh work environment terhadap employee loyalty

Begitu juga, hipotesis kelima diuji dan menunjukkan bahwa variabel *work environment* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap variabel *employee loyalty*. Hasil ini mengindikasikan bahwa Generasi Z di Kota Batam merupakan karyawan yang memperhatikan aspek lingkungan kerja, sehingga semakin baik kondisi lingkungan kerja yang ditawarkan, akan berkontribusi pada peningkatan level kesetiaan mereka dalam organisasi. Penelitian ini sejalan Giovanni & Ie (2022) yang menjelaskan bahwa ketika perusahaan memiliki lingkungan kerja fisik dan non fisik yang mendukung kenyamanan bekerja seperti struktur bangunan yang menarik, menyediakan fasilitas yang memadai dan layak, serta memiliki hubungan dengan rekan kerja yang saling menghargai, maka itu akan berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan keoptimalan kerja sekaligus kesetiaan karyawan terhadap organisasi tersebut. Menurut Pulungan & Andika (2022), ketika kualitas lingkungan kerja meningkat dengan memberikan kenyamanan, pencahayaan, suhu udara, tata ruang, dan interaksi yang positif, maka akan secara signifikan meningkatkan loyalitas karyawannya. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai berpotensi mengurangi loyalitas karyawan.

Pengaruh career development terhadap employee loyalty dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi

Pengujian juga mengindikasikan variabel *career development* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap variabel *employee loyalty* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Berarti hipotesis keenam diterima dan sejalan dengan studi Yuliyanti et al. (2020) yang menyebutkan, ketika karyawan melihat adanya peluang kemajuan karir dalam suatu organisasi, mereka akan cenderung lebih puas terhadap pekerjaan dan organisasi tersebut, yang mana kepuasan kerja yang lebih tinggi inilah kemudian mendorong mereka untuk menjadi lebih loyal. Selain itu, hasil juga konsisten dengan yang dilakukan oleh Lestari et al. (2021) yang juga menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara variabel pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Sehingga, seiring dengan semakin besar kesempatan pengembangan karir, akan meningkatkan kepuasan kerja dan berujung pada peningkatan loyalitas karyawan di tempat kerja tersebut. Hasil ini mengindikasikan meningkatnya pengembangan karir Generasi Z di Kota Batam dapat meningkatkan kepuasan kerja yang berkontribusi pada peningkatan level kesetiaan mereka terhadap organisasi tempat bekerja.

Pengaruh work environment terhadap employee loyalty dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi

Pada uji hipotesis ketujuh ditemukan pula bahwa semakin kondusif lingkungan kerja Generasi Z di Kota Batam, mampu berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang kemudian memengaruhi tingkat level kesetiaan mereka terhadap organisasi tempat bekerja, menunjukkan *work environment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel *employee loyalty* dengan dimediasi oleh *job satisfaction*. Hasil ini mendukung Yuliyanti et al. (2020), yang juga menemukan bahwa apabila karyawan tidak puas dengan lingkungan kerja perusahaan, maka itu dapat secara bersamaan

menurunkan tingkat kesetiaan karyawan terhadap organisasi tersebut. Menurut Andarsari & Setiadi (2023), hal ini dapat terjadi karena kenyamanan lingkungan kerja, baik secara fisik, psikologis, maupun sosial sangat menentukan kepuasan kerja seseorang. Sehingga semakin nyaman dan memadainya kondisi lingkungan suatu organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian secara tidak langsung berpengaruh pada peningkatan kesetiaan karyawannya. Begitupun apabila rasa karyawan kurang puas terhadap lingkungan kerja justru akan menurunkan kesetiaan dan mengarah pada perilaku negatif karyawan di tempat kerja, seperti memicu ketidakhadiran, ketidakpatuhan, dan menurunkan motivasi serta rasa keterlibatan karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil dan pembahasan, disimpulkan bahwa ketujuh hipotesis yang diajukan diterima. Lebih jelasnya, hasil-hasil menyimpulkan bahwa (1) *career development* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *job satisfaction*, artinya seiring dengan meningkatnya pengembangan dan pencapaian tujuan karir karyawan Generasi Z pada organisasi, maka itu juga akan meningkatkan kepuasan kerja, (2) *work environment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *job satisfaction*, berarti semakin karyawan Generasi Z merasa nyaman dan senang dengan lingkungan kerjanya, maka akan lebih cenderung bagi mereka untuk setia pada organisasi, (3) *job satisfaction* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee loyalty*, artinya karyawan Generasi Z akan semakin setia apabila mereka merasa puas dengan pekerjaannya, (4) *career development* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee loyalty*, mengindikasikan bahwa semakin besar pengembangan karir yang diberikan organisasi kepada karyawan Generasi Z, maka akan semakin meningkatkan loyalitas terhadap organisasi, (5) *work environment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee loyalty*, sehingga lingkungan kerja yang nyaman dan positif akan berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan akan organisasi, (6) *career development* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee loyalty* yang dimediasi oleh *job satisfaction*, dan (7) *work environment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee loyalty* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Sehingga, penelitian ini menemukan *career development* dan *work environment* menjadi indikator yang mampu memengaruhi kepuasan kerja karyawan di organisasi. Secara sederhana berarti, seiring dengan meningkatnya pencapaian tujuan karir dan semakin merasa senang karyawan Generasi Z dengan lingkungan kerjanya, maka akan pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa puas, mereka akan lebih cenderung untuk setia pada organisasi. Secara langsung, pengembangan karir dan lingkungan kerja juga dapat berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Sayangnya, penelitian ini memiliki keterbatasan pada data yang diperoleh karena objek penelitian dan sampel yang digunakan hanya mencakup Generasi Z yang bekerja di Kota Batam, sehingga penelitian Ghozali & Latan, 2015; Karimah et al. (2021); Kusnandar, 2022 belum merepresentasikan angkatan kerja Generasi Z secara keseluruhan. Selain itu, *r-square* dari variabel *job satisfaction* pada penelitian ini hanya sebesar 38,3 persen. Artinya, masih terdapat variabel lain sebesar 61,7 persen yang tidak digunakan dalam penelitian. Ini serupa dengan penelitian Karimah et al. (2021), yang juga memiliki nilai *r-square* variabel *job satisfaction* yang lemah dengan nilai 16,6 persen. Atas dasar itu, kemampuan variabel *job satisfaction* dari penelitian ini dinilai masih memiliki keterbatasan dalam menjelaskan variabel dependen *employee loyalty*. Sehingga, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya dalam membahas permasalahan yang serupa dalam lingkup Generasi Z yang lebih luas dan dapat dikembangkan dengan menggunakan variabel mediasi lainnya yang memengaruhi loyalitas karyawan Generasi Z, karena variabel mediasi *job satisfaction* dalam penelitian ini hanya menjelaskan 38,3 persen dari variabel dependen. Sementara bagi organisasi, diharapkan penelitian ini dapat menjadi acuan dalam menerapkan strategi untuk meningkatkan loyalitas karyawan Generasi Z di tempat kerja, khususnya di Kota Batam.

REFERENSI

- Andarsari, N. A., & Setiadi, P. B. (2023). The impact of working environment on employee loyalties with job satisfaction as an intervening variable. *Ilomata International Journal of Management*, 4(1), 73-84. <https://doi.org/10.52728/ijjm.v4i1.619>
- Berger, C. (2022). Gen Z workers will be 30% of the workforce by 2030: Here what they want from their employers. *Fortune*. <https://fortune.com/2022/05/27/gen-z-workers-want-flexibility-at-work/>
- BPS. (2020). *Sensus penduduk indonesia tahun 2020*. <https://sensus.bps.go.id/main/index/sp2020>
- Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. *Personnel Review*, 49(8), 1695-1711. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0107>
- Dirhamsyah, D., & Suprayitno, E. (2022). The effect of career development and incentives on employee loyalty of PT Aneka Karya Duta Medan. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 3256-3264. <https://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/787/632>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <http://www.jstor.org/stable/3151312>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Giovanni, V. F., & Ie, M. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di industri kreatif. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(1), 232-242. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210222.044>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson Education
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2018). *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen*. Penerbit Andi
- Kahpi, H. S., Salam, A. F., Riyanto, I., Fathurrohman, F., & Nuryanto, U. W. (2020). The role of organizational culture against employee loyalty in the manufacturing industry of musical instrument assembly. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 119-124. <https://doaj.org/article/008b5dac512442bd8e347ca8503f6125>
- Karimah, R. P., Abdullah, S., & Setiadi, R. (2021). Analysis of factors affecting employee loyalty of PT X in Jakarta region. *Journal of Physics: Conference Series*, 1725. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1725/1/012091>
- Kurniawan, I. S. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. *Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 16(1), 85-97. <https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA/article/view/5299/474>
- Kusnandar, V. B. (2022). *Era Bonus Demografi, 69% Penduduk Indonesia Masuk Kategori Usia Produktif pada Juni 2022*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/09/30/era-bonus-demografi-69-penduduk-indonesia-masuk-kategori-usia-produktif-pada-juni-2022>
- Lehtonen, E. E., Nokelainen, P., Rintala, H., & Puhakka, I. (2022). Thriving or surviving at work: How workplace learning opportunities and subjective career success are connected with job satisfaction and turnover intention? *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 88-109. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2020-0184>
- Lestari, R. P., Sudiarditha, I. K. R., & Handaru, A. W. (2021). The influence of compensation and career development on employee loyalty with job satisfaction as mediator. *Economics & Management*, 3(93), 135-141. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-135-141](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-135-141)
- Masram, M., & Mu'ah, M. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Zifatama
- Nadeak, F., & Simanjorang, E. F. S. (2021). Analisis kepuasan kerja, lingkungan kerja, work-life balance dan budaya kerja terhadap loyalitas pegawai pada badan penanggulangan bencana daerah (BPBD) kabupaten Labuhanbatu. *Jurnal Manajemen Akuntansi JUMSI*, 1(2), 2774-4221. <https://doi.org/10.36987/jumsi.v1i2.2151>

- Nava-Macali, J., Nava-de Jesus, C., & Almari, E. P. (2019). Effectiveness of career development program on job satisfaction and retention of employees in a private university in the Philippines. *Archives of Business Research*, 7(7), 301-310. <https://doi.org/10.14738/abr.77.6730>
- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698-713. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Pulungan, Z. K., & Andika, R. (2022). Effect of compensation, work environment, and teamwork on employee loyalty of PT Agung Berkat Bintatar Abadi. *SIASAT*, 7(2), 99-112. <https://doi.org/10.33258/siasat.v7i2.114>
- Robianto, F., Masdupi, E., & Syahrizal, S. (2020). The effect of career development, compensation, work environment and job satisfaction on work engagement. *4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting*, 737-748. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200305.140>
- Samat, M. F., Hamid, M. N., Awang Ali, M. A. S., Wan Juahari, W. M. I. F., Ghazali, K. A., & Mat Nawi, F. A. (2020). The relationship between career development, compensation, job security, work environment and employee loyalty. *E-Academia Journal*, 9(1), 70-78. <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/81609/>
- Santoso, S. (2014). *Konsep dasar dan aplikasi SEM dengan AMOS 22*. Elex Media Komputindo
- Sausan, N. S., Nasution, A. M. U., & Sabrina, H. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan PT Asia Sakti Wahid Foods Manufacture Medan. *Economics, Business and Management Science Journal*, 1(1), 6-13. <https://doi.org/10.34007/ebmsj.v1i1.3>
- Sharma, J., & Garg, P. K. (2021). A study of employee satisfaction and its effects towards loyalty in hotel industry. *Journal of Critical Reviews*, 8(3), 554-560. <https://doi.org/10.31838/jcr.08.03.70>
- Tobing, E. (2022). Factors influencing job satisfaction and employee loyalty for the Millennial Generation: Work environment and leadership style. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 4(1). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v4i1>
- Winarni, Y., & Kurniawan, I. S. (2022). The effect of work environment, career development, and extrinsic motivation on job satisfaction of Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) transportation service employees. *Jurnal Ilmu Manajemen Profitability*, 6(2). <https://doi.org/10.26618/profitability.v6i2.8479>
- Wyman, O. (2023). *What business needs to know about the generation changing everything*. <https://www.oliverwymanforum.com/content/dam/oliver-wyman/ow-forum/template-scripts/a-gen-z/pdf/A-Gen-Z-Report.pdf>
- Yamin, S. (2021). *Olah data statistik: SmartPLS 3, Amos & Stata*. Dewangga Energi Internasional Publishing
- Yuliyanti, Y., Susita, D., Saptono, A., Susono, J., & Rahim, A. (2020). The effect of career development and work environment on employee loyalty with work satisfaction as intervening variables. *The International Journal of Social Sciences World*, 2(2), 20-31. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3999430>