**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan berkembang tidak lepas dari loyalitas karyawannya yang mendedikasikan waktu, pikiran, dan tenaganya untuk kemajuan perusahaan selama bertahun-tahun. Loyalitas biasanya merujuk pada kesetiaan karyawan untuk bekerja di satu perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan Robert Walters, perusahaan konsultan Sumber Daya Manusia (SDM) mengungkapkan bahwa sebanyak 82% pekerja professional di Jakarta berencana mencari pekerjaan baru di tahun 2024. Survei yang dilakukan oleh Deloitte Global 2022 juga menyatakan bahwa sebanyak 40% Gen Z ingin meninggalkan pekerjaan mereka saat ini dalam waktu dua tahun mendatang dan sebanyak 35% Gen Z tetap ingin mengundurkan diri walaupun belum mendapatkan pekerjaan yang baru (Admin, 2023a).

Generasi Z atau dikenal sebagai Gen Z adalah generasi yang lahir antara tahun 1997 sampai 2012 (Rosariana, 2021). Gen Z dikenal sebagai pekerja kutu loncat (Nabahani & Riyanto, 2020). Jakarta Akurat.co mengutarakan beberapa alasan Gen Z sering berpindah tempat kerja, antara lain karena gaji tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan, jam kerja tidak teratur atau cenderung berlebihan, budaya kerja yang buruk, prosedur perusahaan yang tidak jelas, rekan kerja yang *toxic, job description* dan beban kerja yang berlebihan, tidak ada jenjang karir, dan tidak ada keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi *(work-life balance)* (Doank, 2023). Survei Jakpat pada tahun 2022 menemukan bahwa faktor terbesar Gen Z mengundurkan diri dari perusahaan adalah 64,9% karena gaji yang tidak sesuai dengan tugas dan tanggung jawab kerja (Annur, 2023). ResumeLab menemukan dalam surveinya bahwa sebesar 70% Gen Z mengatakan gaji yang kompetitif merupakan hal yang penting atau sangat penting untuk memutuskan bertahan di sebuah perusahaan (Brower, 2023).

Dalam artikel Forbes, survei menyatakan 72% Gen Z akan meninggalkan pekerjaannya yang tidak memiliki peluang pengembangan. Survei Jakpat pada tahun 2024 mengemukakan bahwa 25% Gen Z *resign* dikarenakan tidak memiliki jalur karir atau jenjang karir. Fenomena ini juga terjadi di Amerika, survei yang dilakukan terhadap 1.100 karyawan Gen Z menyatakan bahwa motivasi utama mereka untuk bekerja adalah adanya pengembangan diri (Crist, 2023).

Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting bagi karyawan untuk bertahan di sebuah perusahaan. Survei menyatakan sebanyak 70% karyawan Gen Z akan meninggalkan pekerjaan mereka jika lingkungan kerjanya tidak sehat (Crist, 2023)*.* 52,4% karyawan Gen Z mengundurkan diri dari pekerjaannya karena budaya kerja yang *toxic* dan rekan kerja yang *toxic* sebesar 48,8% (Jakmin, 2023). Sebuah studi di Inggris juga menyatakan 80% karyawan Gen Z keluar dari pekerjaan karena budaya kerja yang tidak sehat (Mayne, 2023). Sebuah studi yang dilakukan Matt menerangkan bahwa karyawan yang puas dengan dampak sosial dan lingkungan yang diberikan perusahaan, serta adanya usaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang beragam dan inklusif membuat karyawan ingin tetap bekerja di perusahaan tersebut selama lebih dari lima tahun (Joffe, 2022).

Survei lainnya yang dilakukan oleh tim konten Jobstreet menyatakan sebanyak 73% karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka. Beberapa hal yang menjadi penyebab karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka adalah pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, tidak adanya jenjang karir, tidak memiliki *work-life balance,* dan pemimpin yang memiliki gaya militer (Admin, 2022). Survei daring Jakpat menemukan bahwa 41% karyawan Gen Z berpindah kerja karena tidak puas dengan gaji di perusahaan sebelumnya, 27% karena mendapatkan tawaran yang lebih menguntungkan, dan 26% karena ingin mengeksplorasi pekerjaan lainnya (Javier, 2024).

Kompas.com menyatakan dalam dunia kerja, Gen Z dianggap sebagai generasi yang menyebalkan. Beberapa keluhan terhadap kinerja Gen Z adalah keterampilan komunikasi yang buruk, keteralihan perhatian (sulit berkonsentrasi), dan dianggap kurang giat dan berusaha dalam bekerja. Beberapa karakteristik negatif Gen Z selama bekerja di perusahaan yang menjadi faktor rendahnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan tingginya angka *turnover* di perusahaan (Amaranggana & Pratiwi, 2024). Dari pemaparan di atas, beberapa faktor yang menyebabkan karyawan Gen Z berpindah kerja ke perusahaan lain adalah kompensasi, budaya organisasi, jenjang karir*,* lingkungan kerja, *work-life balance*, dan gaya kepemimpinan.

Perusahaan perlu menjaga loyalitas karyawan untuk menekan angka *turnover* perusahaan. Pergantian karyawan secara terus menerus tentu akan merepotkan perusahaan karena perusahaan perlu mengajari karyawan baru secara berulang mengenai budaya organisasi, tujuan perusahaan, visi misi, dan lain-lain yang tentunya bukan hanya menguras waktu dan tenaga, tapi juga uang. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi jembatan sekaligus solusi antara perusahaan dan karyawan, terutama pada Gen Z agar keduanya dapat berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama-sama.

* 1. **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, identifikasi masalah penelitian adalah sebagai berikut:

* + 1. Rendahnya loyalitas karyawan, terutama pada Gen Z. Gen Z dikenal sebagai generasi yang sering berpindah-pindah kerja atau biasa disebut “kutu loncat”.
    2. Banyak Gen Z yang pindah kerja ke perusahaan lain karena kompensasi yang tidak sesuai.
    3. Tidak adanya jenjang karir dan lingkungan kerja yang *toxic* menjadi salah satu faktor penyebab Gen Z pindah ke perusahaan lain dan menjadi penyebab Gen Z merasa tidak puas dengan pekerjaannya.
  1. **Pembatasan Masalah**

Penelitian ini hanya terbatas pada variabel-variabel yang diteliti, yaitu kompensasi, jenjang karir, lingkungan kerja, loyalitas, dan kepuasan kerja. Peneliti juga membatasi responden pada usia 20 sampai 27 tahun sesuai dengan cakupan usia Generasi Z dan responden terbatas hanya untuk karyawan yang berasal dari Kota Tangerang.

* 1. **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap loyalitas Gen Z Kota Tangerang?
2. Apakah terdapat pengaruh jenjang karir terhadap loyalitas Gen Z Kota Tangerang?
3. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas Gen Z Kota Tangerang?
4. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z Kota Tangerang?
5. Apakah terdapat pengaruh jenjang karir terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z Kota Tangerang?
6. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z Kota Tangerang?
7. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan Gen Z Kota Tangerang?
8. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan Gen Z Kota Tangerang melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi?
9. Apakah terdapat pengaruh jenjang karir terhadap loyalitas karyawan Gen Z Kota Tangerang melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi?
10. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan Gen Z Kota Tangerang melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi?
    1. **Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

* + 1. Mengidentifikasi pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan Gen Z Kota Tangerang.
    2. Menganalisis pengaruh jenjang karir terhadap loyalitas karyawan Gen Z Kota Tangerang.
    3. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan Gen Z Kota Tangerang.
    4. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z Kota Tangerang.
    5. Mengidentifikasi pengaruh jenjang karir terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z Kota Tangerang.
    6. Mengidentifikasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z Kota Tangerang.
    7. Menguraikan pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan Gen Z Kota Tangerang.
    8. Mengevaluasi peran kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan Gen Z Kota Tangerang.
    9. Mengevaluasi peran kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh jenjang karir terhadap loyalitas karyawan Gen Z Kota Tangerang.
    10. Mengevalusi peran kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan Gen Z Kota Tangerang.
  1. **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya memberikan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan Generasi Z yang berasal dari Kota Tangerang, sehingga hal ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam membuat kebijakan perusahaan guna meningkatkan loyalitas karyawan Gen Z. Hal tersebut akan berpengaruh untuk menekan angka *turnover* di perusahaan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan pengetahuan bagi perusahaan mengenai karakteristik karyawan Gen Z yang berasal dari Kota Tangerang dan dapat menghasilkan rekomendasi yang dapat diimplementasikan secara langsung oleh perusahaan untuk meningkatkan loyalitas dengan Generasi Z.

* 1. **Sistematika Penulisan**

Bab selanjutnya pada penelitian ini akan disusun sebagai berikut:

1. Bab I membahas latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian.
2. Bab II membahas tinjauan pustaka tentang pengaruh kompensasi, jenjang karir, lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan Gen Z Kota Tangerang dengan kepuasan kerja sebagai mediator.
3. Bab III membahas metodologi penelitian yang digunakan.
4. Bab IV menjabarkan hasil penelitian.
5. Bab V memberikan kesimpulan dan rekomendasi bagi peneliti selanjutnya.

**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Landasan Teori**

Setiap perusahaan pasti membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) agar proses bisnisnya dapat berjalan. Proses kerja SDM tentu perlu adanya sistem dan pengawasan yang dilakukan oleh manajemen. Noe et al. (dalam Noor, 2021) menyatakan bahwa manajemen SDM adalah pendekatan strategis untuk mengelola tenaga kerja yang melibatkan berbagai tahap siklus kerja dalam organisasi. Manajemen SDM mengacu pada manajemen individu dalam organisasi (Suparna & Noor, 2022). Ismail et al (dalam Noor, 2021) mendefinisikan manajemen SDM sebagai pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja dan SDM dalam organisasi untuk mencapai efektivitas, efisiensi, dan tujuan organisasi secara menyeluruh. Dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM adalah pendekatan strategis untuk mengelola tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam penelitian ini, manajemen SDM dilakukan untuk mengidentifikasi pengaruh kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan Gen Z Kota Tangerang dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi.

Penelitian ini menggunakan *grand theory* perilaku organisasi. *Grand theory* dikenal sebagai *conceptual model*, berfokus pada fenomena yang menjadi perhatian suatu disiplin ilmu (DeLaune et al., 2023). Teori perilaku organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori Dua Faktor Herzberg *(Two-Factor Theory).* Frederick Herzberg menyatakan teorinya terbagi menjadi dua, yaitu *motivator factors* dan *hygiene factors*. *Motivator factors* adalah faktor intrinsik yang muncul dari pekerjaan itu sendiri, faktor yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pertumbuhan, dan perkembangan karyawan. *Hygiene factors* adalah faktor eksternal yang berkaitan dengan lingkungan kerja, faktor yang tidak selalu meningkatkan motivasi kerja, tapi jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. *Hygiene factors* meliputi gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, hubungan interpersonal (Susita & Busharmaidi, 2024). Dalam penelitian ini *motivator factors* terdiri dari variabel jenjang karir, jika terpenuhi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. *Hygiene factors* pada penelitian initerdiri dari variabel kompensasi dan lingkungan kerja sebagai faktor eksternal, yang apabila tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan dan berpengaruh pada loyalitas karyawan.

**2.1.1 Loyalitas**

Loyalitas sering diukur dalam bentuk lamanya masa kerja seorang karyawan di sebuah perusahaan. Loyalitas juga sering dikaitkan dengan adanya komitmen, dedikasi, dan rasa saling percaya antara satu manusia dengan manusia lainnya dalam lingkup masyarakat, pertemanan, maupun organisasi (Salim, 2022). Menurut Mowday, Porter, dan Steers (dalam Yusuf, 2024) memaparkan loyalitas adalah manifestasi dari komitmen organisasi dengan identifikasi keterlibatan dan kekuatan dari setiap individu di dalam organisasi. Sedangkan menurut Siagian (dalam Abdullah et al., 2022) menjelaskan bahwa loyalitas adalah kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain karena dapat mempengaruhi rasa nyaman karyawan untuk bekerja di suatu perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa loyalitas adalah komitmen, dedikasi, dan rasa saling percaya dari karyawan terhadap perusahaan yang tercermin dalam keterlibatan dan kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain.

Peloso (dalam Umar, 2019) memaparkan empat indikator loyalitas, yaitu *stay, proud, recommendation to work,* dan *recommendation to business. Stay* artinya karyawan tidak berpikir untuk pindah kerja ke perusahaan lain. *Proud adalah* rasa bangga sebagai karyawan yang bekerja di perusahaan. *Recommendation to work* artinya merekomendasikan tempat karyawan bekerja kepada orang lain. *Recommendation to business* adalah karyawan merekomendasikan perusahaan lain untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan tempatnya bekerja.

**2.1.2 Kompensasi**

Sudah menjadi hal yang umum jika seorang karyawan menerima sebuah penawaran kerja berdasarkan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Sastrohardiwiryo (dalam Winata, 2022) kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi terhadap pekerja karena telah memberikan kontribusi berupa tenaga dan pikiran untuk mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (dalam Rahmat et al., 2020) memaparkan kompensasi adalah semua pendapatan karyawan yang berbentuk uang dan barang, baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai bentuk imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi adalah hasil yang diperoleh seorang pekerja atas usaha atau jasa yang dilakukannya dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan hidup (Hatuwe, 2022). Kompensasi dapat didefinisikan sebagai imbalan kepada karyawan berupa uang ataupun barang atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan guna meningkatkan kesejahteraan hidup. Kompensasi menurut Badriyah dalam (Dharma et al., 2023) terdiri dari lima, yaitu:

* + 1. Gaji, balas jasa tetap dan pasti yang dibayarkan secara berkala dari perusahaan kepada karyawan. Indikator dalam pemberian gaji adalah keadilan, kelayakan, dan ketepatan waktu dalam pemberian gaji.
    2. Insentif, balas jasa yang diberikan saat karyawan mencapai prestasi di atas prestasi standar yang ditetapkan. Tiga indikator pemberian insentif adalah keadilan, kelayakan, dan ketepatan dalam pemberian insentif.
    3. Bonus, balas jasa atas hasil kerja yang melebihi target. Bonus diberikan hanya satu kali terima, tidak mengikat untuk diberikan setiap bulan. Indikator bonus adalah keadilan, kelayakan, dan ketepatan pemberian bonus.
    4. Tunjangan, pemberian kompensasi untuk menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, dll. Tiga indikator tunjangan adalah pemberian tunjangan kesehatan, pemberian tunjangan hari raya, pemberian tunjangan kecelakaan.
    5. Fasilitas, program layanan karyawan untuk mempermudah karyawan dalam bekerja. Dua indikatornya adalah kelengkapan fasilitas kerja dan kelayakan fasilitas kerja.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kinerja mereka (Handoko dalam Safrida et al., 2023). Kompensasi memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Widyastuti & Prabowo, 2024). Yasmin et al (2022) menyatakan perubahan nilai kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kertiyasa dan Irbayuni bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi juga ditemukan berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas karyawan (Agmasari & Septyarini, 2023).

**2.1.3 Jenjang Karir**

Banyak karyawan ingin pindah ke perusahaan lain karena merasa mandeg dengan karirnya, bertahan di jabatan yang sama pada waktu yang lama tanpa ada perkembangan. Simonsen (dalam McDonald & Hite, 2023) menyatakan bahwa jenjang karir adalah proses berkelanjutan yang meliputi perencanaan dan tindakan terarah untuk mencapai tujuan terkait pekerjaan dan kehidupan secara pribadi. Jenjang karir adalah pendakian tangga jabatan di dalam pekerjaan melalui promosi yang diberikan (Bairizki, 2020). Jenjang karir biasa juga disebut sebagai perencanaan karir. Perencanaan karir adalah perencanaan tentang kemungkinan karyawan sebagai individu yang berpotensi mendapatkan kenaikan pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan karyawan tersebut agar dapat tercapai kepuasan kerja yang dapat meningkatkan prestasi dan perkembangan pada diri karyawan tersebut (Suprihanto & Putri, 2021). Jenjang karir atau biasa disebut sebagai pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan fokus pada peningkatan dan penambahan keterampilan seorang karyawan (Hadari dalam Paramansyah & Husna, 2021). Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan jenjang karir adalah perencanaan kenaikan pangkat atau jabatan pada karyawan yang berpotensi untuk mencapai tujuan pribadi maupun terkait pekerjaan, meliputi kepuasan kerja, peningkatan prestasi kerja, dan perkembangan pada diri karyawan.

Terdapat delapan indikator penentu karir seorang karyawan. Pertama adalah kebijakan perusahaan/organisasi, yaitu ada atau tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan. Kedua adalah prestasi kerja, yakni karyawan berprestasi mempunyai kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan. Ketiga adalah latar belakang pendidikan, yaitu tingkatan pendidikan mempengaruhi peningkatan karir karyawan. Keempat adalah pelatihan, yaitu adanya peningkatan kualitas, keterampilan, dan pengetahuan yang disediakan perusahaan.

Kelima adalah pengalaman kerja, yaitu pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan agar dapat berkontribusi dengan baik. Keenam adalah loyalitas, yaitu bekerja sudah cukup lama dan setia dengan perusahaan. Ketujuh, kompetensi dan profesionalisme dalam bekerja. Terakhir, hubungan sosial, memiliki hubungan yang baik dengan internal maupun eksternal (Cen, 2022).

Dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyanti & Kuswandani, (2021) menyatakan bahwa persepsi jenjang karir mempengaruhi loyalitas karyawan. Lubis dan Adhitya (2024) menjelaskan bahwa jenjang karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Pengembangan karir berpengaruh terhadap loyalitas karyawan (Prayekti et al., 2023).

**2.1.4 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah kondisi perusahaan berupa kehidupan fisik, sosial, dan psikologi yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan (Winata, 2022). Lingkungan kerja merupakan seluruh situasi dan kondisi di sekitar karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Aruan & Fakhri dalam Agmasari & Septyarini, 2022). Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan memengaruhi diri karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito dalam Amri et al., 2022). Dapat disimpulkan, lingkungan kerja adalah segala hal di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi diri karyawan dalam mengerjakan tugasnya.

Lingkungan kerja dikategorikan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik dipengaruhi oleh enam faktor, yaitu pencahayaan, sirkulasi ruang kerja, tata letak ruang, dekorasi, kebisingan, dan fasilitas. Sedangkan lingkungan kerja non fisik dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu hubungan dengan pimpinan, hubungan dengan sesama rekan kerja, dan kelancaran komunikasi dalam bekerja (Sedarmayanti dalam Yuliantini & Santoso, 2020).

Dalam hasil penelitiannya, Widyastuti dan Prabowo (2024) menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kertiyasa dan Irbayuni (2022) menyatakan semakin baik lingkungan kerja, semakin tinggi loyalitas karyawan, sehingga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Lingkungan kerja yang dapat membuat karyawan merasa aman dan nyaman membuat karyawan bertahan dan loyal terhadap perusahaan (Agmasari & Septyarini, 2023). Utami dan Dwiatmadja (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa secara simultan terdapat pengaruh pengembangan karir, motivasi kerja, dan pemberian kompensasi terhadap loyalitas karyawan.

**2.1.5 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap karyawan terhadap pekerjaannya, gap antara banyaknya imbalan yang diterima dan banyaknya imbalan yang diyakini seharusnya mereka terima (Sinambela dalam Anwar et al., 2023). Menurut Saputra (2021) kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap positif pekerja, termasuk perasaan dan tingkah laku dalam tanggung jawab pekerjaannya melalui penilaian sebagai bentuk penghargaan dalam mencapai nilai-nilai penting yang ada di pekerjaan. Ellys et al (dalam Anwar et al., 2023) mengartikan kepuasan kerja sebagai suasana psikologis dan perasaan seseorang yang sifatnya relatif dalam mempersepsikan pekerjaan atau aspek-aspek yang terdapat dalam pekerjaan tersebut. Dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah respon seseorang baik berupa perasaan, tingkah laku, maupun penilaian terhadap pekerjaannya yang bersifat relatif, tergantung pada persepsinya terhadap pekerjaan atau aspek-aspek yang terdapat dalam pekerjaannya.

Terdapat empat indikator kepuasan kerja. Pertama balas jasa yang adil, yaitu gaji dan tunjangan yang memadai. Kedua, pekerjaan, yaitu kondisi kerja dan kesesuaian antara keterampilan dan bidang pekerjaan. Ketiga, rekan kerja, yaitu hubungan kerja dan hubungan interpersonal dengan rekan kerja. Terakhir, promosi dan pengembangan diri, yaitu karir dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan (Setiawan, 2022).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2021) yaitu kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hermingsih dan Purwanti (2020) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja karyawan. Dengan diberikannya kompensasi yang sesuai dengan kinerjanya, karyawan memiliki pandangan positif terhadap organisasinya dan berdampak pada persepsi positif terhadap pekerjaan yang dilakukan (Suwandi & Mandahuri, 2021). Wahyuni dan Irfani (2019) menyatakan bahwa kompensasi yang tepat dan benar akan membuat karyawan merasa puas dalam bekerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Seorang karyawan yang memiliki peluang untuk mengembangkan diri dalam pekerjaannya akan lebih termotivasi dan puas dalam bekerja. Adanya pengembang karir di organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Rulianti & Nurpribadi, 2023). Lingkungan kerja yang kondusif juga menjamin kepuasan kerja karyawan, hal ini dinyatakan pada penelitian yang dilakukan oleh Yuliantini dan Santoso (2020).

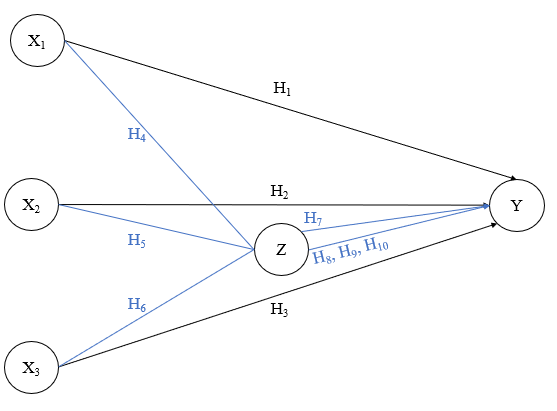
**2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya**

Beberapa penelitian sebelumnya yang digunakan di dalam penelitian ini, yaitu:

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

| **Nama Peneliti & Tahun** | **Variabel Penelitian** | **Alat Analisis** | **Sampel Penelitian** | **Hasil Penelitian** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Bahtiar Kertiyasa, Sulastri Irbayuni Tahun 2022 | * Lingkungan Kerja * Kompensasi * Loyalitas | Teknik analisis *Structural Equation Model (SEM)-PLS* | 38 orang karyawan PT. Mahakam  Kencana Intan Padi Surabaya | Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. |
| Vivilia Aninditya Vrisna Willy Rizky Utami, Christantius Dwiatmadja Tahun 2020 | * Pengembangan Karir * Motivasi * Pemberian Kompensasi * Loyalitas | Metode Kuantitatif | 70 orang karyawan PT Tribun Berita Online | Motivasi dan pemberian kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Pengembangan karir, motivasi, dan pemberian kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas. |
| Steria Yasmin, Dewi Susita, Corry Yohana Tahun 2022 | * Kompensasi * *Career Development* * Loyalitas * *Employee Engagement* | Teknik analisis *Structural Equation Model (SEM)* | 219 orang karyawan PT XYZ | Kompensasi dan *career development* berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas melalui *employee engagement.* *Career development* berpengaruh signifikan terhadap loyalitas melalui *employee engagement.* |
| Dianita Retno Widyastuti, Budi Prabowo Tahun 2023 | * Lingkungan * Kompensasi * Disiplin * Loyalitas * Kepuasan Kerja | Metode Kuantitatif | 35 orang karyawan Combine Steak dan Omah Duren | Lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. |
| Rahmat Abdillah Lubis, Wisnu Rayhan Adhitya | * Sistem Kontrak Kerja * Jenjang Karir * Kepuasan Kerja * Loyalitas | Metode Kuantitatif Deskriptif | 114 orang karyawan PT Prima Indonesia Logistik Medan Belawan | Kontrak kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Jenjang karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Kontrak kerja, jenjang karir, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. |

**2.3 Kerangka Pemikiran**



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

X1 : Kompensasi

X2 : Jenjang Karir

X3 : Lingkungan Kerja

Y : Loyalitas

Z : Kepuasan Kerja

**2.4 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

H2: Jenjang karir berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

H3: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

H4: Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H5: Jenjang karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H6: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H7: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

H8: Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi.

H9: Jenjang karir berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi.

H10: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi.

**BAB III**

**METODOLOGI PENELITIAN**

**3.1 Metode Penelitian**

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deduktif. Penelitian deduktif adalah pendekatan penelitian yang dimulai dengan teori, hipotesis, dan pengumpulan data untuk diuji secara empiris (Setyowati et al., 2021). Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Metode kuantitatif adalah penyelidikan sistematis secara empiris menggunakan teknik statistik untuk mengumpulkan dan menganalisis data numerik. Penelitian ini menekankan pada objektivitas, replikasi, dan implementasi metode statistik untuk menggeneralisasikan kesimpulan yang didapatkan (Ardyan et al., 2023).

Sumber data penelitian dibedakan menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber peneliti, dalam hal ini peneliti menggunakan kuesioner yang dibagikan melalui *google form.* Data sekunder adalah data yang sebelumnya sudah dikumpulkan oleh pihak lain, contohnya berasal dari data statistik pemerintah, jurnal, atau buku (Poernomo, 2021).

**3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi adalah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan disimpulkan (Sugiyono dalam Poernomo, 2021). Populasi dalam penelitian adalah Gen Z, yaitu laki-laki dan perempuan yang lahir pada tahun 1997 sampai 2012 (Rosariana, 2021). Usia minimum pekerja berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 1999 tentang Usia Minimum untuk Diperbolehkan Bekerja adalah 15 tahun.

Jumlah sampel penelitian ini ditetapkan berdasarkan rumus Hair, yaitu ukuran sampel minimum adalah 100 sampai 200. Ukuran sampel minimum yang disarankan adalah lima sampai sepuluh kali dari jumlah seluruh indikator (Ibrahim, 2021). Jumlah indikator penelitian ini adalah 33, dengan demikian peneliti menetapkan jumlah sampel sebagai berikut:

Sampel minimal dalam penelitian ini adalah 165 orang yang terdiri dari karyawan laki-laki atau perempuan berusia 15 sampai 27 tahun dan tinggal atau berdomisili di Kota Tangerang.

**3.3 Model Penelitian**

Model penelitian yang digunakan adalah model penelitian kausal dengan pemediasi. Model ini digunakan untuk menguji hubungan sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen dengan pemediasi yang menjadi perantara dalam hubungan tersebut. Tujuan dari model penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh langsung setiap variabel independen terhadap variabel dependen atau pengaruh tersebut terjadi akibat adanya pemediasi. Selain itu, model penelitian ini juga bertujuan untuk menguji kekuatan pengaruh dari pemediasi dalam menghubungkan variabel independen dan variabel dependen.

Penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modeling (SEM),* yaitu prosedur teknik statistik (Green dalam Zakrzewska-Bielawska et al., 2022) untuk menentukan hubungan sebab akibat antara variabel independen dan dependen, serta penyajiannya secara grafis (Bowen & Guo dalam Zakrzewska-Bielawska et al., 2022).

**3.4 Operasionalisasi Variabel**

Definisi dari setiap variabel, yaitu pertama kompensasi adalah imbalan kepada karyawan berupa uang ataupun barang yang diberikan oleh perusahaan atas kontribusi yang telah diberikan karyawan guna meningkatkan kesejahteraan hidup. Kedua, jenjang karir didefinisikan sebagai perencanaan kenaikan pangkat atau jabatan pada karyawan yang bertujuan untuk mencapai kepuasan kerja, meningkatkan prestasi kerja, dan perkembangan diri pada karyawan. Ketiga, lingkungan kerja adalah semua hal di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi diri karyawan dalam mengerjakan tugasnya. Keempat, loyalitas adalah komitmen, dedikasi, dan rasa saling percaya dari karyawan terhadap perusahaan yang tercermin dalam keterlibatan dan kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain. Kelima, kepuasan kerja adalah respon seseorang berupa perasaan, tingkah laku, maupun penilaian terhadap pekerjaannya yang bersifat relatif dan bergantung pada persepsinya terhadap pekerjaan atau aspek-aspek yang ada dalam pekerjaannya. Berikut adalah indikator, skala, dan sumber dari setiap variabel:

Tabel 3.1 Dimensi dan Indikator Variabel

| **Variabel** | **Dimensi** | **Indikator** | **No Pernyataan** | **Skala** | **Sumber** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kompensasi (X1)  Badriyah (dalam Dharma et al., 2023) | Gaji | 1. Keadilan 2. Kelayakan 3. Ketepatan waktu | 1  2  3 | Ordinal | Kuesioner |
| Insentif | 1. Keadilan 2. Kelayakan 3. Ketepatan | 4  5  6 |
| Bonus | 1. Keadilan 2. Kelayakan 3. Ketepatan | 7  8  9 |
|  | Tunjangan | 1. Tunjangan kesehatan 2. Tunjangan hari raya 3. Tunjangan kecelakaan | 10  11  12 |  |  |
|  | Fasilitas | 1. Kelengkapan fasilitas kerja 2. Kelayakan fasilitas kerja | 13  14 dan 15 |  |  |
| Jenjang Karir (X2)  (Cen, 2022) | Kebijakan perusahaan/ organisasi | Ada/tidaknya pengembangan karir di perusahaan | 16 | Ordinal | Kuesioner |
| Prestasi kerja | Kesempatan promosi | 17 |
| Latar belakang pendidikan | Pendidikan yang tinggi berpengaruh pada peningkatan karir | 18 |
| Pelatihan | Peningkatan keterampilan dan pengetahuan | 19 |
| Pengalaman kerja | Pengalaman kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan | 20 |
| Loyalitas | Bekerja sudah cukup lama dan setia | 21 |
| Kompetensi dan profesionalisme | Kompeten dan bersikap profesional | 22 dan 23 |
| Hubungan sosial | Hubungan baik dengan internal dan eksternal | 24 dan 25 |
| Lingkungan Kerja (X3)  Sedarmayanti (dalam Yuliantini & Santoso, 2020) | Lingkungan kerja fisik | 1. Pencahayaan 2. Sirkulasi ruang kerja 3. Tata letak ruang 4. Dekorasi 5. Kebisingan 6. Fasilitas | 26  27  28  29  30  31 | Ordinal | Kuesioner |
| Lingkungan kerja non fisik | 1. Hubungan dengan pimpinan 2. Hubungan dengan rekan kerja 3. Kelancaran komunikasi | 32  33  34 |
| Loyalitas (Y)  Peloso (dalam Umar, 2019) | *Stay* | 1. Tidak berpikir untuk pindah ke perusahaan lain | 35 dan 36 | Ordinal | Kuesioner |
| *Proud* | 1. Merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan | 37 dan 38 |
| *Recommendation to work* | 1. Merekomendasikan orang lain untuk bekerja di perusahaannya | 39 dan 40 |
| *Recommendation to business* | 1. Merekomendasikan perusahaan lain untuk bekerja sama dengan perusahaannya | 41 dan 42 |
| Kepuasan Kerja (Z)  (Setiawan, 2022) | Balas jasa yang adil | 1. Gaji dan tunjangan yang memadai | 43 dan 44 | Ordinal | Kuesioner |
| Pekerjaan | 1. Kondisi kerja 2. Kesesuaian antara keterampilan dan bidang pekerjaan | 45 dan 46 |
| Rekan kerja | 1. Hubungan kerja 2. Hubungan interpersonal | 47 dan 48 |
| Promosi dan pengembangan diri | 1. Karir 2. Kesempatan untuk mengembangkan kemampuan | 49 dan 50 |

**3.5 Teknik Pengujian Data**

Analisis data menggunakan bantuan software Smart PLS. Tahapan analisis data terdiri dari, pertama Statistik Demografi Responden yaitu identitas responden penelitian. Kedua, Statistik Deskriptif Variabel penelitian untuk mengetahui nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata dan standar deviasi. Ketiga, pengujian *outer model* dengan tujuan uji validitas dan uji realibilitas data yaitu untuk melihat kualitas pertanyaan di kuesioner dan konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan. Jika t hitung > t tabel item pertanyaan dinyatakan valid (A. A. Hidayat, 2021). Sebaliknya, jika t hitung < t tabel item pertanyaan dinyatakan tidak valid. Indeks korelasi (r) adalah:

0,800 – 1,000 sangat tinggi

0,600 – 0,799 tinggi

0,400 – 0,599 cukup tinggi

0,200 – 0,399 rendah

0,000 – 0,199 sangat rendah (tidak valid)

Keempat, uji koefisien determinasi *(R Square)* yaitu untuk mengukur besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui pemediasi. *R Square* dibagi menjadi beberapa kriteria, yaitu sebesar 0,67 artinya kuat, 0,33 artinya moderat, dan 0,19 artinya lemah (Musyaffi et al., 2022). Kelima, uji hipotesis dengan uji t terbagi menjadi dua, berdasarkan t hitung dengan t tabel, yaitu jika t hitung > t tabel maka H0 ditolak dan jika t hitung < t tabel maka H0 diterima. Kedua, berdasarkan nilai probabilitas *(P Value)*, yaitu jika *P value* < 0,05 maka H0 ditolak (Susanti et al., 2021). Keenam, persamaan regresi untuk melihat besaran koefisien pengaruh dari setiap variabel independen serta dampak mediasi terhadap variabel dependen.

**BAB IV**

**HASIL PENELITIAN**

* 1. **Deskripsi Data**
     1. **Profil Responden**

Data demografi responden penelitian ini dijelaskan sebagai berikut, total responden adalah 187 orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jumlah Responden berdasarkan Umur

|  |  |
| --- | --- |
| Rentang Umur | Jumlah Responden (orang) |
| 15 - 18 tahun | 1 |
| 19 - 22 tahun | 58 |
| 23 - 27 tahun | 128 |
| Total | 187 |

Responden berlatar belakang pendidikan SMA/setara sebanyak 52 orang dan 136 orang untuk responden dengan latar belakang pendidikan Sarjana/S1. Industri kerja responden didominasi dari latar belakang keuangan dan perbankan, diikuti perhotelan dan pariwisata sesuai tabel di bawah ini:

Tabel 4.2 Jumlah Responden berdasarkan Jenis Industri

| Jenis Industri | Jumlah Responden (orang) |
| --- | --- |
| Teknologi Informasi (IT) | 17 |
| Keuangan & Perbankan | 25 |
| Manufaktur | 17 |
| E-commerce & Ritel | 17 |
| Kesehatan & Farmasi | 8 |
| Pendidikan | 4 |
| Perhotelan & Pariwisata | 20 |
| Telekomunikasi | 2 |
| Energi & Sumber Daya Alam | 13 |
| Logistik & Transportasi | 19 |
| Hukum | 13 |
| Agribisnis & Pertanian | 0 |
| Pemerintahan & LSM | 3 |
| Konstruksi & Properti | 9 |
| Media & Hiburan | 18 |
| Distribusi | 1 |
| Jasa Facility Service | 1 |
| Total | 187 |

Adapun klasifikasi responden berdasarkan level jabatannya di perusahaan sebagai berikut:

Tabel 4.3 Jumlah Responden berdasarkan Level Jabatan

|  |  |
| --- | --- |
| Level Jabatan | Jumlah Responden (orang) |
| Staff | 141 |
| Senior Staff / Team Leader | 44 |
| Supervisor | 2 |
| Manager | 0 |
| Total | 187 |

Sebanyak 133 responden atau 71,2% berpindah kerja sebanyak satu sampai dua kali selama karirnya, 53 responden atau setara dengan 28,34% berpindah tiga sampai empat kali ke perusahaan lain selama karirnya, dan 1 orang atau setara 0,53% berpindah lebih dari lima kali dengan masa kerja satu sampai dua tahun. Rincian frekuensi pindah kerja dan total masa kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.4 Frekuensi Pindah Kerja dan Total Masa Kerja Responden

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Frekuensi Pindah Kerja** | **Total Masa Kerja** | **Jumlah Responden** | **%** |
| a. 1 - 2 kali | a. 1 - 2 tahun | 49 | 26,20% |
|  | b. 3 - 4 tahun | 53 | 28,34% |
|  | c. > 5 tahun | 31 | 16,58% |
| **Total** |  | **133** | **71,12%** |
| b. 3 - 4 kali | a. 1 - 2 tahun | 1 | 0,53% |
|  | b. 3 - 4 tahun | 32 | 17,11% |
|  | c. > 5 tahun | 20 | 10,70% |
| **Total** |  | **53** | **28,34%** |
| c. > 5 kali | a. 1 - 2 tahun | 1 | 0,53% |
| **Total** |  | **1** | **0,53%** |
| **Grand Total** |  | **187** | **100,00%** |

**4.1.2 Analisis Deskriptif**

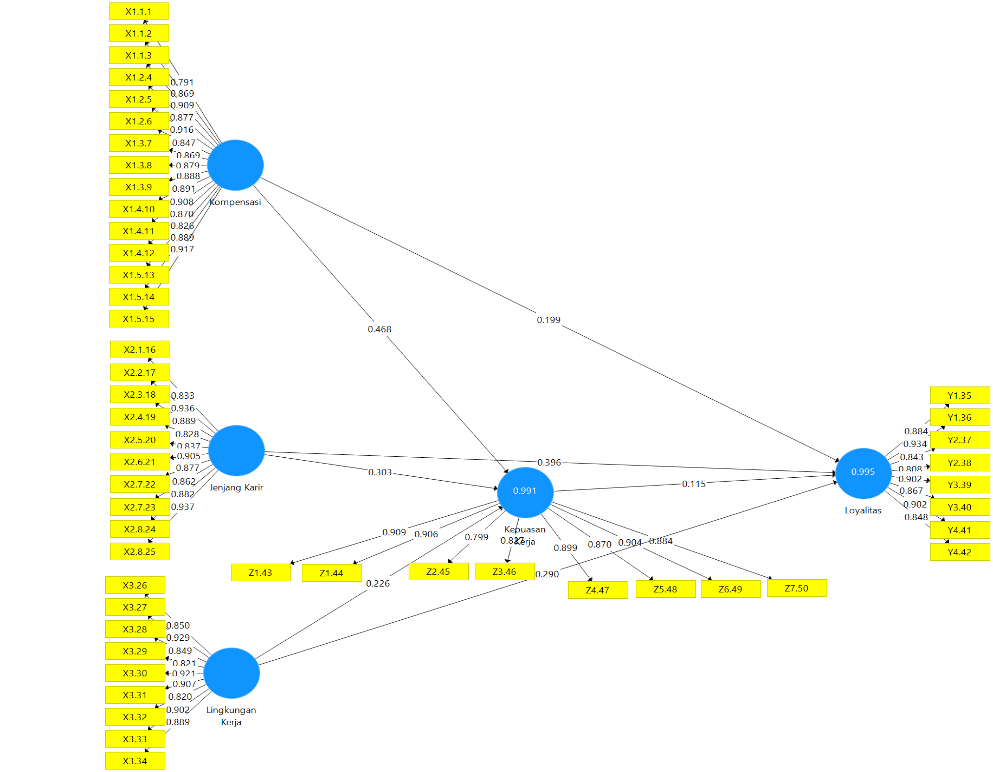
Statistik deskriptif adalah metode untuk mengumpulkan, menggambarkan, menganalisis, dan menginterpretasikan angka-angka dengan memberikan penafsiran untuk pengambilan kesimpulan (Selvia, 2020).

Tabel 4.5 Nilai dan Persentase Rata-Rata Variabel

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Variabel Penelitian | Minimum | Maksimum | Rata-Rata | % |
| 1 | Kompensasi | 1 | 5 | 3,93 | 78,57% |
| 2 | Jenjang Karir | 1 | 5 | 3,96 | 79,12% |
| 3 | Lingkungan Kerja | 1 | 5 | 3,95 | 78,98% |
| 4 | Loyalitas | 1 | 5 | 3,97 | 79,36% |
| 5 | Kepuasan Kerja | 1 | 5 | 3,92 | 78,49% |

Sumber: Diolah Penulis (2024)

Tingkat penerapan atau implementasi dari masing-masing variabel berada pada angka minimum satu dan maksimum lima. Rata-rata tingkat penerapan seluruh variabel berada pada angka 3,9 atau setara dengan 78%, sehingga perlu adanya peningkatan sekitar 20%.

Penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modeling (SEM),* yaitu metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis antara variabel laten dan variabel manifest (Restart, 2023). Pengolahan data kuesioner yang telah diisi oleh responden menggunakan bantuan *software SMART-PLS*.

Gambar 4.1 *Outer Model*

*Outer model* adalah model pengukuran yang mendefinisikan hubungan setiap indikator dengan variabel latennya. Tujuan dari uji *outer model* adalah untuk mengukur validitas dan reliabilitas dari setiap indikator.

Tabel 4.6 *Outer Loadings*

| Indikator | Kompensasi | Jenjang Karir | Lingkungan Kerja | Loyalitas | Kepuasan Kerja |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| X1.1.1 | 0.791 |  |  |  |  |
| X1.1.2 | 0.869 |  |  |  |  |
| X1.1.3 | 0.909 |  |  |  |  |
| X1.2.4 | 0.877 |  |  |  |  |
| X1.2.5 | 0.916 |  |  |  |  |
| X1.2.6 | 0.847 |  |  |  |  |
| X1.3.7 | 0.869 |  |  |  |  |
| X1.3.8 | 0.879 |  |  |  |  |
| X1.3.9 | 0.888 |  |  |  |  |
| X1.4.10 | 0.891 |  |  |  |  |
| X1.4.11 | 0.908 |  |  |  |  |
| X1.4.12 | 0.870 |  |  |  |  |
| X1.5.13 | 0.826 |  |  |  |  |
| X1.5.14 | 0.889 |  |  |  |  |
| X1.5.15 | 0.917 |  |  |  |  |
| X2.1.16 |  | 0.833 |  |  |  |
| X2.2.17 |  | 0.936 |  |  |  |
| X2.3.18 |  | 0.889 |  |  |  |
| X2.4.19 |  | 0.828 |  |  |  |
| X2.5.20 |  | 0.837 |  |  |  |
| X2.6.21 |  | 0.905 |  |  |  |
| X2.7.22 |  | 0.877 |  |  |  |
| X2.7.23 |  | 0.862 |  |  |  |
| X2.8.24 |  | 0.882 |  |  |  |
| X2.8.25 |  | 0.937 |  |  |  |
| X3.26 |  |  | 0.850 |  |  |
| X3.27 |  |  | 0.929 |  |  |
| X3.28 |  |  | 0.849 |  |  |
| X3.29 |  |  | 0.821 |  |  |
| X3.30 |  |  | 0.921 |  |  |
| X3.31 |  |  | 0.907 |  |  |
| X3.32 |  |  | 0.820 |  |  |
| X3.33 |  |  | 0.902 |  |  |
| X3.34 |  |  | 0.889 |  |  |
| Y1.35 |  |  |  | 0.884 |  |
| Y1.36 |  |  |  | 0.934 |  |
| Y2.37 |  |  |  | 0.843 |  |
| Y2.38 |  |  |  | 0.808 |  |
| Y3.39 |  |  |  | 0.902 |  |
| Y3.40 |  |  |  | 0.867 |  |
| Y4.41 |  |  |  | 0.902 |  |
| Y4.42 |  |  |  | 0.848 |  |
| Z1.43 |  |  |  |  | 0.909 |
| Z1.44 |  |  |  |  | 0.906 |
| Z2.45 |  |  |  |  | 0.799 |
| Z3.46 |  |  |  |  | 0.827 |
| Z4.47 |  |  |  |  | 0.899 |
| Z5.48 |  |  |  |  | 0.870 |
| Z6.49 |  |  |  |  | 0.904 |
| Z7.50 |  |  |  |  | 0.884 |

Sumber: *Output SMART-PLS (2024)*

Berdasarkan tabel 4.6, dapat disimpulkan seluruh indikator dinyatakan valid dan memenuhi *convergent validity* karena nilai *outer loading* seluruh indikator lebih dari 0,7*.* *Outer loading* adalah korelasi antara item pengukuran dengan variabel. Ukuran tersebut menggambarkan seberapa baik item menggambarkan pengukuran variabel (Yamin, 2023).

Validitas konvergen dikatakan baik jika nilai *Average Variance Extracted (AVE)* di atas 0,5. Uji realibilitas diukur melalui dua kriteria, yaitu *composite reliability* dan *Cronbach Alpha.* Konstruk dinyatakan reliabel jika skor *composite reliability >* 0,7 dan skor *Cronbach Alpha >* 0,6 (Kodarisman dan Nugroho dalam Yuhana et al., 2024).

Tabel 4.7 Validitas dan Reliabilitas Variabel

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Cronbach's Alpha | rho\_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
| Kompensasi | 0.978 | 0.979 | 0.980 | 0.769 |
| Jenjang Karir | 0.967 | 0.968 | 0.971 | 0.773 |
| Lingkungan Kerja | 0.962 | 0.963 | 0.968 | 0.770 |
| Loyalitas | 0.956 | 0.957 | 0.963 | 0.764 |
| Kepuasan Kerja | 0.956 | 0.957 | 0.963 | 0.766 |

Sumber: *Output SMART-PLS (2024)*

Berdasarkan tabel 4.6, nilai *AVE* seluruh indikator lebih dari 0,5, maka validitas konvergen terpenuhi. Pada bagian *Cronbach’s Alpha,* semua variabel memiliki nilai di atas 0,6 dan pada bagian *composite reliability* setiap variabel > 0,7 sehingga dapat disimpulkan semua konstruk dalam penelitian ini reliabel. Untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui pemediasi, maka perlu dilakukan uji koefisien determinasi atau *R-Square.*

Tabel 4.8 Uji *R-Square*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Variabel | R Square |  | Keterangan |
| Loyalitas | 0.995 |  | Tinggi |
| Kepuasan Kerja | 0.991 |  | Tinggi |

Sumber: *Output SMART-PLS (2024)*

Pada tabel 4.8, dapat disimpulkan bahwa variabel loyalitas mempunyai nilai *R-Square* sebesar 0,995 dan termasuk dalam kategori tinggi, artinya kemampuan variabel kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja dalam mempengaruhi loyalitas adalah sebesar 99,5%. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,991dan dapat dikategorikan tinggi. Kemampuan kepuasan kerja dalam mempengaruhi loyalitas adalah sebesar 99,1%.

* 1. **Pengujian Hipotesis dan Pembahasan**
     1. **Pengujian Hipotesis**

Uji hipotesis dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *bootstrapping* pada aplikasi *SMART-PLS.* Hasil uji hipotesis disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.9 Hasil Uji Hipotesis

| Hipotesis | Jalur | | | T-Statistics | T-Table | P Values | Hasil |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Dari | Ke | Melalui |
| H1 | KP | LY |  | 2.417 | 1.96 | 0.001 | Diterima |
| H2 | JK | LY |  | 7.269 | 1.96 | 0.000 | Diterima |
| H3 | LK | LY |  | 6.443 | 1.96 | 0.029 | Diterima |
| H4 | KP | KK |  | 5.035 | 1.96 | 0.000 | Diterima |
| H5 | JK | KK |  | 3.375 | 1.96 | 0.016 | Diterima |
| H6 | LK | KK |  | 2.898 | 1.96 | 0.004 | Diterima |
| H7 | KK | LY |  | 2.187 | 1.96 | 0.000 | Diterima |
| H8 | KP | LY | KK | 1.898 | 1.96 | 0.072 | Ditolak |
| H9 | JK | LY | KK | 1.784 | 1.96 | 0.058 | Ditolak |
| H10 | LK | LY | KK | 1.800 | 1.96 | 0.075 | Ditolak |

Sumber: Diolah Penulis (2024)

Keterangan:

KP: Kompensasi; JK: Jenjang Karir; LK: Lingkungan Kerja; LY: Loyalitas; KK: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ditunjukkan pada tabel 4.9, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat tujuh hipotesis diterima dan tiga hipotesis ditolak. Hipotesis diterima apabila nilai *T-Statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P-Value* lebih kecil dari 0,05. Sebaliknya, hipotesis ditolak jika *T-Statistics < 1,96* dan *P-Value* > 0,05 (Sitorus & Tambun, 2023).

* + 1. **Pembahasan**

**H1: Kompensasi berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan**

Hipotesis penelitian pertama diterima, berdasarkan tabel 4.9 kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas dengan nilai *T-Statistics* 2,417 > 1,96 dan *P-Value* 0,001 < 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Rizana (2020), yaitu kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dapat dikatakan semakin tinggi kompensasi yang diterima, semakin meningkat loyalitas karyawan. Penelitian lainnya juga menunjukkan hasil yang sama, bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan (Ma’ruf, 2021).

**H2: Jenjang Karir berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan**

Berdasarkan tabel 4.9, jenjang karir memiliki nilai *T-Statistics* 7,269 > 1,96 dan nilai *P-Value* 0,000 < 0,05, artinya jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian ini, hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa loyalitas (kesetiaan) terhadap perusahaan perlu sebanding dengan adanya peningkatan karir pada karyawan (Utami & Dwiatmadja, 2020). Penelitian lainnya juga menyatakan terdapat pengaruh positif dan signfikan antara jenjang karir dan loyalitas (Siregar et al., 2022).

**H3: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan**

Skor *T-Statistics* lingkungan kerja pada tabel 4.9 adalah 6,443 > 1,96 dengan *P-Value < 0,05.* Dapat ditarik kesimpulan variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Safrida et al. (2023) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas. Selaras dengan penelitian Ratnasari et al. (2022), yaitu loyalitas dipengaruhi oleh lingkungan kerja secara positif dan signifikan.

**H4: Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Pada tabel 4.9, skor *T-Statistics* hipotesis kelima adalah 5,035 > 1,96 dan *P-Value* 0,000 < 0,05. Artinya, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya, yaitu jika terjadi peningkatan kompensasi, maka kepuasan kerja akan meningkat (Hermingsih & Purwanti, 2020). Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Tonnisen dan Ie (2020) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

**H5: Jenjang Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Skor hipotesis kelima pada tabel 4.9, yaitu *T-Statistics* 3,375 > 1,96 dan *P-Value* 0,016 < 0,05 dapat didefinisikan jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Adanya pengembangan karir, maka akan semakin positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut dipaparkan pada temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rulianti dan Nurlilah (2020). Penelitian lainnya juga menyatakan adanya kemajuan dalam karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Sihotang, 2020).

**H6: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja memiliki skor *T-Statistics* 2,898 > 1,96dan *P-Value*0,004 < 0,05 pada tabel 4.9. Artinya lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya mendukung hasil penelitian ini, yaitu lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (A. A. Saputra, 2021). Lingkungan kerja yang nyaman memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawannya (Indra & Rialmi, 2022).

**H7: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan**

Pada tabel 4.9, kepuasan kerja mempunyai skor *T-Statistics* 2,187 > 1,96 dan *P-Value* 0,000 < 0,05. Dari skor tersebut dapat disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Semakin karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka semakin meningkat loyalitas karyawan (Zein & Nirawati, 2023). Selaras dengan pernyataan sebelumnya, penelitian lainnya juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Sholihin & Arida, 2021).

**H8: Kompensasi berpengaruh terhadap Loyalitas melalui Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi**

Hipotes kedelapan dalam penelitian ini memiliki skor *T-Statistics* 1,898 < 1,96dan *P-Value* 0,072 > 0,05 pada tabel 4.9. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh sebagai pemediasi antara kompensasi dan loyalitas. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, yaitu kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja karyawan (Safrida et al., 2023). Widyastuti dan Prabowo (2024) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan.

**H9: Jenjang Karir berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi.**

Pada tabel 4.9, jenjang karir memiliki nilai *T-Statistics* 1,784 < 1,96 dan *P-Value* 0,058 > 0,05. Dari nilai yang disebutkan, dapat disimpulkan kepuasan kerja kurang mampu memediasi pengaruh jenjang karir terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini sepadan dengan temuan penelitian sebelumnya, yaitu variabel pengembangan karir terhadap loyalitas sebaiknya tidak dimediasi oleh kepuasan kerja (Siregar et al., 2022). Bertolak belakang dengan hasil penelitian ini, salah satu penelitian mengungkapkan kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover itention,* yaitu dengan adanya kesempatan kenaikan jenjang karir dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi keinginan karyawan untuk pindah perusahaan (Lumbantoruan & Wanasida, 2024).

**H10: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi**

Lingkungan kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi, berdasarkan tabel 4.9, skor *T-Statistics* 1,800 < 1,96dan *P-Value* 0,075 < 0,05. Sesuai dengan penelitian sebelumnya, yaitu lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja (Safrida et al., 2023). Penelitian lainnya menyebutkan kepuasan kerja memperlemah pengaruh lingkungan kerja terhadap keinginan karyawan untuk keluar atau pindah perusahaan (Kartika & Rezeki, 2024).

* 1. **Interpretasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan pengujian hipotesis dan pembahasan di atas, dapat diinterpretasikan bahwa:

1. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan Gen Z di Kota Tangerang. Temuan dalam penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya, penelitian sebelumnya memiliki responden Gen Z di Tasikmalaya pada sektor formal. Pada penelitian tersebut disebutkan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas. Artinya, besar kecilnya kompensasi yang diberikan perusahaan akan memengaruhi tingkat loyalitas karyawan (Melaty et al., 2024). Hasil penelitian ini juga sesuai dengan survei terbaru yang menyebutkan 44% karyawan dengan gaji yang kompetitif dan tunjangan yang menarik adalah motivasi untuk tetap bekerja di perusahaan mereka saat ini (Admin, 2023).
2. Terdapat pengaruh jenjang karir terhadap loyalitas karyawan Gen Z di Kota Tangerang. Penelitian di sebuah perusahaan e-commerce di Jabodetabek menemukan bahwa pertumbuhan karir memiliki dampak yang tidak menguntungkan dan signifikan terhadap niat berhenti Gen Z. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa peningkatan karir dapat mengurangi keinginan Gen Z untuk berpindah kerja. Penelitian lainnya juga menemukan bahwa loyalitas Gen Z di Kota Batam meningkat dengan seiringnya kesempatan peningkatan karir yang diberikan oleh perusahaan (Yang & Dini, 2023).
3. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. Yang dan Dini (2023) menjelaskan bahwa Gen Z di Kota Batam memperhatikan faktor lingkungan kerja sebagai nilai kesetiaan mereka terhadap perusahaan. Semakin baik kondisi lingkungan kerja yang diberikan, karyawan semakin setia dan tidak ada niat untuk berpindah kerja. Gen Z terbukti menyukai lingkungan kerja yang kondusif dan memiliki fasilitas kerja yang mendukung (Nurqamar et al., 2022).
4. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. Perusahaan yang memberikan kompensasi memadai, hasilnya berdampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Kompensasi berkontribusi langsung pada tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan karyawan. Hal ini terbukti pada sebuah penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2024) terhadap karyawan Gen Z yang bekerja pada sektor UMKM di Palembang.
5. Terdapat pengaruh jenjang karir terhadap kepuasan kerja. Gen Z mengharapkan adanya peluang kerja untuk tanggung jawab yang lebih besar. Adanya sistem promosi dan jenjang karir yang transparan sesuai dengan ekspektasi Gen Z dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Waworuntu et al., 2022).
6. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Gen Z menginginkan lingkungan yang bersahabat dan suportif, baik antara atasan dengan karyawan dan antar rekan kerja. Contohnya seperti pemimpin yang bersedia mendengarkan, menanggapi, dan memberikan umpan balik atau solusi bagi karyawan Gen Z. Kepedulian atasan kepada Gen Z mengarah pada terbentuknya kepuasan kerja karyawan (Waworuntu et al., 2022). Salah satu penelitian juga menyatakan lingkungan kerja sebagai faktor yang dominan dalam memengaruhi semangat kerja Gen Z. Dukungan positif dalam lingkungan kerja berbentuk seperti rekan kerja yang saling menghargai dan menghormati, pimpinan yang suportif, dan tempat kerja yang kondusif serta nyaman (Putri, 2024).
7. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memberikan dampak pada loyalitasnya terhadap perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Yang dan Dini (2023) memaparkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor tertinggi bagi Gen Z yang memengaruhi loyalitas kerjanya.
8. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan Gen Z di Kota Tangerang. Pengaruh langsung yang diberikan kompensasi, yaitu sebesar 2,417. Sedangkan pengaruh tidak langsung kompensasi sebesar 1,898. Dapat disimpulkan, pengaruh kompensasi secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya terhadap loyalitas. Artinya kepuasan kerja tidak mampu memediasi kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Dalam penelitian ini, responden kurang memiliki kepuasan kerja, sehingga tidak terbentuk loyalitas karyawan. Perusahaan perlu menjaga dan memperbarui paket kompensasi yang lebih dibutuhkan oleh Gen Z, contohnya dengan memberikan fleksibilitas kerja dengan bisa bekerja darimana saja. Kompensasi yang bukan hanya memenuhi kebutuhan, tapi juga mempedulikan kesejahteraan karyawannya. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya, yaitu kepuasan kerja tidak dapat berperan sebagai pemediasi antara kompensasi dan loyalitas (Widyastuti & Prabowo, 2024).
9. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh jenjang karir terhadap loyalitas karyawan Gen Z di Tangerang. Jenjang karir secara langsung berpengaruh terhadap loyalitas, tapi tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap loyalitas. Hal tersebut ditunjukkan dari lebih besarnya skor pengaruh langsung daripada tidak langsungnya, yaitu 3,375 > 1,784. Artinya, jenjang karir sebaiknya tidak dimediasi oleh kepuasan kerja untuk mencapai loyalitas karyawan. Faktor kepuasan kerja terdiri dari kombinasi antara balas jasa yang adil, kondisi kerja, rekan kerja, dan kesempatan promosi serta pengembangan diri. Oleh karena itu, bisa saja karyawan Gen Z merasa puas dengan adanya kesempatan promosi dan jenjang karir yang jelas, namun kondisi dan rekan kerja yang tak mendukung sehingga kepuasan kerja tidak bisa menjadi mediator antara jenjang karir dan loyalitas. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siregar et al. (2022).
10. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan Gen Z di Tangerang. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, tetapi kepuasan kerja tidak dapat memediasi lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. Pada penelitian ini pengaruh lingkungan kerja secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya. Kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan beberapa indikator seperti, balas jasa yang adil, kesesuaian keterampilan dengan pekerjaan, rekan kerja, dan pengembangan diri. Responden bisa saja merasa puas dengan rekan kerjanya yang suportif, tetapi karena tidak didukung dengan indikator yang lain, kepuasan kerja tidak mampu menjadi pemediasi. Hal ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Safrida et al. (2023), yaitu kepuasan kerja tidak dapat menjadi mediator antara lingkungan kerja dan loyalitas.

**BAB V**

**PENUTUP**

**5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan dan interpretasi pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Gen Z di Kota Tangerang. Hasil ini menunjukkan kompensasi yang memuaskan dapat meningkatkan loyalitas karyawan.
2. Jenjang karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Gen Z di Kota Tangerang. Kejelasan jenjang karir, adanya promosi, dan kesempatan tanggung jawab yang lebih besar akan diikuti dengan loyalitas karyawan.
3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Gen Z di Kota Tangerang. Kenyamanan ruang kerja dan hubungan yang positif dengan atasan maupun rekan kerja dapat membuat karyawan bertahan dan setia bekerja di perusahaannya.
4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Gen Z di Kota Tangerang. Karyawan dengan paket kompensasi yang memenuhi kebutuhannya, sejalan dengan loyalitas karyawannya. Kepuasan kerja karyawan ditentukan berdasarkan tingkat kompensasi yang diberikan.
5. Jenjang karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Gen Z di Kota Tangerang. Adanya pelatihan yang mendukung perkembangan karir dan penjelasan arah karir berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja.
6. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Gen Z di Kota Tangerang. Kepemimpinan yang peduli dengan timnya, rekan kerja yang menyenangkan, dan nyamannya ruang kerja dapat membuat karyawan loyal terhadap perusahaannya. Sebaliknya, ruang kerja yang tidak kondusif, pemimpin yang tidak bertanggung jawab, dan rekan kerja yang *toxic* membuat karyawan tidak loyal.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas Gen Z di Kota Tangerang. Gen Z yang puas dengan pekerjaannya, loyal dan tidak pindah kerja ke perusahaan lainnya.
8. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Gen Z di Kota Tangerang dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi.
9. Jenjang karir tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Gen Z di Kota Tangerang dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi.
10. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Gen Z di Kota Tangerang dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi.

**5.2 Keterbatasan Penelitian**

Dalam proses penelitian ini terdapat keterbatasan yang mungkin dapat memengaruhi hasil penelitian, antara lain:

1. Adanya keterbatasan waktu penelitian dan kemampuan peneliti dalam.
2. Keterbatasan responden dalam memahami pernyataan pada kuesioner dan kejujuran dalam mengisi kuesioner, sehingga terdapat kemungkinan hasil menjadi kurang akurat.
3. Penelitian ini hanya menggunakan beberapa variabel yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan, sehingga penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lain yang belum terukur dalam penelitian ini, seperti variabel *turnover intention,* motivasi kerja, dan lain-lain.
4. Penelitian ini hanya terpaku pada Gen Z di Kota Tangerang dengan latar belakang industri yang beragam. Penelitian selanjutnya dapat lebih spesifik ke industri tertentu agar dapat melakukan perbandingan tingkat loyalitas Gen Z di antar industri yang berbeda.
5. Kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan analisis data, maka diharapkan adanya penelitian yang lebih lanjut dengan metode penelitian, sampel, dan penggunaan instrument penelitian yang berbeda.
   1. **Saran**

Berdasarkan uraian pembahasan dan kesimpulan sebelumnya, peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Secara umum, perusahaan yang berada di Kota Tangerang dapat memerhatikan faktor-faktor yang dapat membuat karyawan Gen Z merasa puas dengan pekerjaannya. Atensi perusahaan terhadap faktor-faktor tersebut meningkatkan kepuasan kerja yang berpengaruh pada loyalitas perusahaan, sehingga dapat membuat karyawan bertahan dan meminimalisir karyawan berpindah kerja.
2. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan metode wawancara sebagai tambahan argumen untuk memperkuat hasil penelitian.
3. Variabel lain yang belum diteliti pada penelitian ini, seperti *work-life balance,* fleksibilitas kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan lain-lain dapat digunakan pada penelitian selanjutnya.