

PENGARUH JOB SATISFACTION DAN JOB ENGAGEMENT TERHADAP KOMITMEN KERJA GENERASI Z

Anita Nopiyanti¹, Yudi Nur Supriadi², Chiquita Valerie³, Akmal Rofiq⁴, Irfan Zhafran⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Email: yudinursupriadi@upnvj.ac.id

Abstract

This study investigated the effect of job satisfaction and job engagement on the work commitment of generation Z in Agen Perjalanan Online. The results of the analysis showed that job satisfaction did not have a significant positive influence on work commitment, while work involvement had a strong and positive influence on work commitment. These findings are consistent with previous research showing that the relationship between job satisfaction and job commitment is often indirect and influenced by mediating factors. The research method used is a quantitative data approach with Structural Equation Modeling (SEM) analysis techniques based on Partial Least Square (PLS). The population studied was Online travel agency employees in DKI Jakarta, Indonesia, with a total of 50 respondents. The practical implication of these findings is the need to focus on strategies to increase employee engagement, taking into account basic psychological needs such as autonomy, competence, and social connectedness. Similarly, companies need to monitor and strengthen a positive and inclusive work environment to improve employee well-being and their overall productivity.

Keywords : Job satisfaction, job engagement, work commitment, Generation Z

Abstrak

Penelitian ini menginvestigasi pengaruh kepuasan kerja dan keterlibatan kerja terhadap komitmen kerja generasi Z di Agen Perjalanan Online. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen kerja, sementara keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap komitmen kerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen kerja sering kali tidak langsung dan dipengaruhi oleh faktor-faktor mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan data kuantitatif dengan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Populasi yang diteliti adalah karyawan Agen perjalanan online di DKI Jakarta, Indonesia, dengan total 50 responden. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya fokus pada strategi untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, dengan memperhatikan kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Demikian pula, perusahaan perlu memonitor dan memperkuat lingkungan kerja yang positif dan inklusif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas mereka secara keseluruhan.

Kata Kunci : Kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen kerja, Generasi Z

PENDAHULUAN

Saat ini, dunia tengah mengalami tren pengunduran diri massal dari Generasi Z di berbagai bidang pekerjaan (Mahapatra & Gupta, 2022). Berdasarkan penelitian global Deloitte pada tahun 2022, tren ini diprediksi akan berlanjut dan menjadi tantangan serius dalam retensi karyawan bagi para pengusaha. Pernyataan tersebut sejalan Ida Fauziyah, mengungkapkan bahwa Generasi Z, yang kini mencakup seperempat populasi Indonesia,

cenderung tidak memiliki komitmen jangka panjang terhadap pekerjaan. Menurut Matczak (2019) Generasi Z, sebagai generasi digital native yang tumbuh dengan teknologi sebagai bagian integral dari kehidupan sehari-hari, memiliki pola kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya (Perumal & Ajit, 2020). Gaya hidup ini membuat mereka lebih sering berpindah pekerjaan, yang oleh Nabahani dan Riyanto (2020) diibaratkan sebagai "kutu loncat." Dalam psikologi industri dan organisasi, perilaku ini dikenal dengan istilah "job-hopping," di mana individu yang sering berganti pekerjaan disebut sebagai "job-hopper" (Khafsin, 2016).

Fenomena **job-hopping** sering dianggap sebagai sesuatu yang baru, tetapi sebenarnya konsep ini telah diperkenalkan lebih dari 50 tahun yang lalu oleh Ghiselli pada tahun 1974 dengan istilah **hobo-syndrome** (Saleem & Qamar, 2017). Istilah ini berasal dari pengamatan Ghiselli terhadap pegawai di Amerika Serikat selama masa pengangguran tinggi, seperti pada era **Great Depression** tahun 1930-an. Meskipun Ghiselli tidak secara langsung menguji teori ini, pemahaman tentang **hobo-syndrome** berkembang melalui penelitian yang dilakukan oleh para ilmuwan setelahnya (Woo, 2011). Fenomena ini kembali terlihat pada Generasi Y (lahir 1981-1996) dan Generasi Z (Muhammad, 2017). **Job-hopper** adalah individu yang sering berpindah pekerjaan secara sukarela dalam jangka waktu kurang dari dua tahun sebelum melanjutkan ke pekerjaan berikutnya. Menurut Yuen (2016), dalam survei IDN Times terhadap 211 responden **Generasi Z** (kelahiran 1997-2012), sebanyak 30,8% menyatakan masa kerja terlama mereka lebih dari tiga tahun, sedangkan 41,2% menyebutkan durasi kerja terpendek adalah 6 hingga 12 bulan. Dalam survei yang dilakukan oleh Agata Szczepanek, ahli karir dari **Resumelab**, pada tahun 2023, sebanyak 97% dari Generasi Z mengatakan bahwa pekerjaan merupakan bagian dari identitas mereka, namun 83% dari mereka masih merasa sebagai pencari kerja aktif. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas **Generasi Z** yang telah bekerja masih mencari peluang kerja baru, yang menandakan rendahnya komitmen terhadap pekerjaan.

Komitmen dalam bekerja ditandai oleh sikap konsisten, tidak mudah berubah, dan kesetiaan terhadap perusahaan (Umiker, 1999). Komitmen adalah ikatan emosional yang kuat antara seorang individu dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi serta perannya dalam mencapai tujuan tersebut (Zurnali, 2010). Karyawan yang berkomitmen akan merasa terhubung dengan perusahaan dan memiliki keinginan kuat untuk terus menjadi bagian dari

organisasi (Rangkuti, 2016). Beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah **job engagement** dan **job satisfaction**, seperti yang disampaikan oleh Amelia dan Emilisa (2023).

Job engagement adalah tingkat keterlibatan dan semangat tinggi karyawan terhadap pekerjaannya dan visi jangka panjang perusahaan. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi biasanya terlibat secara emosional dan fisik dalam pekerjaannya (Saks, 2006). **Job satisfaction**, di sisi lain, mencerminkan penilaian emosional seseorang terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan melalui sikap di lingkungan kerja (Paat et al., 2017). Lestari & Mujiati (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan pandangan positif individu terhadap pekerjaannya yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Penelitian tentang **job engagement** dan **job satisfaction** menghasilkan temuan yang bervariasi. Kustya dan Nugraheni (2020) menemukan bahwa **job engagement** memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, sedangkan Zhang et al. (2015) menemukan pengaruh yang negatif. Penelitian Lathifani et al. (2023) di PDAM Kota Bandung menyimpulkan bahwa **job satisfaction** berkontribusi sebesar 39,3% terhadap komitmen karyawan, sementara penelitian Ekhsan (2019) di PT Nippo Mechatronics Indonesia menunjukkan bahwa **job satisfaction** memiliki pengaruh negatif terhadap komitmen kerja dan niat berpindah pekerjaan.

Penelitian ini melibatkan **Generasi Z**, individu berusia antara 9 hingga 24 tahun. Generasi ini dikenal sebagai individu yang mandiri, kreatif, melek teknologi, dan memiliki tingkat kecemasan yang tinggi ketika menghadapi pekerjaan yang menantang (Romadhona, 2023). Dengan jumlah yang mencapai 40% dari total angkatan kerja dan 27,94% dari populasi di Indonesia, pemahaman mengenai komitmen kerja **Generasi Z** sangat penting bagi perusahaan.

Penelitian ini berfokus pada pengaruh **job engagement** dan **job satisfaction** terhadap komitmen kerja **Generasi Z** di Agen Perjalanan Online, sebuah perusahaan terkemuka di Indonesia yang memiliki banyak karyawan dari Generasi Z dan Y. Studi ini bertujuan untuk mengungkap hubungan antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dengan komitmen karyawan **Generasi Z** di sektor tersebut.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Komitmen Kerja (Y)

Menurut Robins (2015:15), komitmen karyawan merupakan seberapa jauh seseorang beradaptasi dengan suatu kelompok tertentu dan memelihara keanggotaannya di dalam kelompok tersebut. Komitmen karyawan sendiri bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi. Komitmen karyawan mencakup penerimaan nilai-nilai serta tujuan organisasi, dedikasi untuk bekerja keras demi kesuksesan perusahaan, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Porter, 2015). Secara lebih spesifik, Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi adalah dorongan kuat dari karyawan untuk tetap menjadi bagian dari suatu organisasi, bersungguh-sungguh dalam usaha sesuai dengan keinginan dan keyakinan organisasi, serta menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut.

Menurut Sopiah (2008:156), terdapat 3 sikap yang menunjukkan karyawan memiliki komitmen kerja, yaitu : (1) Mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi , (2) Memiliki perasaan keterlibatan dengan tugas-tugas perusahaan, dan (3) Memiliki perasaan setia terhadap perusahaan. Ini menyiratkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi melihat nilai-nilai dan kepentingan organisasi sebagai bagian integral dari tujuan pribadi mereka, sehingga tujuan organisasi menjadi tujuan pribadi mereka juga. Mereka memandang pekerjaan yang mereka lakukan sebagai sesuatu yang relevan dengan kepentingan pribadi dan mereka memiliki dorongan untuk tetap setia demi kemajuan organisasi.

(Yusof, 2018) menjelaskan bahwa komitmen dalam pekerjaan memiliki dua aspek kunci, yaitu aksi nyata dan dorongan untuk bertindak terhadap suatu masalah. Aksi ini berkaitan dengan pengakuan, loyalitas, dan partisipasi, sementara dorongan tergantung pada kemampuan untuk berperilaku dengan kemauan untuk berusaha. (Cohen, 2018) menjelaskan bahwa komitmen kerja adalah kemampuan yang mengharuskan seseorang untuk melakukan perilaku tertentu yang mendukung satu atau lebih tujuan perusahaan. (John, 2015) menyatakan bahwa komitmen terhadap perusahaan dan tim kerja, di mana individu secara aktif dan positif terlibat, berhubungan dengan kesiapan untuk membantu dalam semua hal.

Menurut Stum (1998), yang dikutip oleh Sopiah (2008: 164), terdapat lima faktor yang mempengaruhi tingkat komitmen dalam pekerjaan, yaitu: (1) budaya yang mendukung keterbukaan, (2) tingkat kepuasan kerja, (3) peluang personal untuk pertumbuhan, (4) arah yang

diambil oleh organisasi, dan (5) penghargaan atas kinerja kerja. Berdasarkan pendapat dan teori dari para ahli dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan seberapa jauh individu beradaptasi dan memelihara keanggotaannya di dalamnya. Hal ini mencakup penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi, dedikasi untuk bekerja keras demi kesuksesan perusahaan, serta dorongan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Sikap-sikap seperti mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi, keterlibatan dengan tugas-tugas perusahaan, dan perasaan setia terhadap perusahaan menunjukkan adanya komitmen kerja. Aspek-aspek penting dalam komitmen kerja mencakup tindakan nyata dan dorongan untuk bertindak terhadap masalah yang dihadapi, serta kemauan untuk mendukung tujuan perusahaan. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, peluang pertumbuhan personal, arah organisasi, dan penghargaan atas kinerja juga memengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap pekerjaan.

Job Satisfaction (X1)

Sumber daya manusia merupakan kekayaan perusahaan yang perlu dijaga dan diperlakukan dengan baik agar karyawan berkualitas tetap tinggal di perusahaan. Untuk mencapai hal ini, karyawan perlu menunjukkan komitmen, yaitu sikap yang mencerminkan sejauh mana mereka mengenal dan terikat pada organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen dan kualitas biasanya dapat diandalkan dan akan memberikan kontribusi maksimal. Untuk bisa memberikan kontribusi maksimal, perusahaan harus peduli terhadap kepuasan kerja karyawannya atau biasa yang disebut dengan *job satisfaction*.

Dalam dunia kerja, kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis karyawan (Edy Sutrisno, 2019). Kepuasan kerja juga dapat didefinisikan sebagai suatu efektivitas atau respon emosional karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. (Afandi, 2018). Menurut Handoko (2020:193), pendapat karyawan mengenai pekerjaan entah itu baik atau tidaknya terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami di lingkungan kerja.

Menurut (Herzberg, 1959) ada dua faktor yang memengaruhi kepuasan (*satisfiers*) dan ketidakpuasan dalam bekerja (*dissatisfiers*). Teori ini mengemukakan bahwa asal-usul kepuasan dan ketidakpuasan kerja berasal dari sumber yang berlawanan. Teori ini disebut juga dengan teori dua faktor, dimana faktor-faktor yang memicu sikap positif, yang disebut motivator, berkontribusi pada

kepuasan kerja. Sebaliknya, faktor-faktor yang mencegah timbulnya reaksi negatif, yang disebut *hygiens*, mengurangi ketidakpuasan kerja. Teori ini juga menyatakan bahwa kepuasan kerja timbul dari pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi, sementara ketidakpuasan kerja terkait dengan kegagalan dalam memenuhi kebutuhan tingkat rendah, seperti kepuasan sosial dan fisiologis.

Kepuasan kerja adalah salah satu tugas yang cukup menantang karena sifatnya yang subjektif. Setiap individu memiliki keinginan yang berbeda-beda dan ingin terpenuhi. Jika salah satu keinginan telah terpenuhi, maka muncul keinginan baru yang memberikan kesan bahwa tidak ada manusia yang merasa puas dalam hidupnya dan juga dalam pekerjaannya karena setiap karyawan memiliki cara tersendiri untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan hidup mereka sendiri (Ulfah, 2019)

Berdasarkan pendapat dan teori para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan asset penting bagi sebuah perusahaan yang memerlukan perlakuan yang baik agar perusahaan dapat mempertahankan karyawan berkualitas. Komitmen karyawan terhadap perusahaan sangat penting karena karyawan yang memiliki komitmen dan berkualitas umumnya dapat diandalkan dan memberikan kontribusi maksimal. Kepuasan kerja juga merupakan faktor kunci dalam produktivitas dan retensi karyawan. Teori dua faktor Herzberg menekankan pentingnya motivator untuk meningkatkan kepuasan kerja. Namun memahami dan memenuhi kebutuhan individu dalam konteks kepuasan kerja adalah tantangan karena sifatnya yang subjektif, dimana setiap individu memiliki keinginan yang berbeda-beda.

H1 = Pengaruh *job satisfaction* terhadap komitmen kerja Gen Z di Agen Perjalanan Online
Job Engagement (X2)

Istilah *job engagement* atau keterikatan karyawan pertama kali diperkenalkan oleh seorang professor di Boston School of Management, William Khan pada tahun 1990. Menurut (Khan, 1990) keterikatan karyawan dalam suatu perusahaan yang ditandai dengan adanya kinerja yang lebih baik yang disebabkan oleh perasaan positif dalam diri mereka dan mereka tidak menganggap pekerjaan mereka sebagai suatu beban. *Job engagement* juga dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi atau derajat yang mencerminkan seberapa besar karyawan menghayati pekerjaannya (Saks, 2006). Menurut Saks (2006), *job engagement* merujuk pada keterlibatan, kepuasan, dan semangat karyawan terhadap pekerjaan. Secara lebih spesifik, (Hiryappa, 2009) menjelaskan bahwa

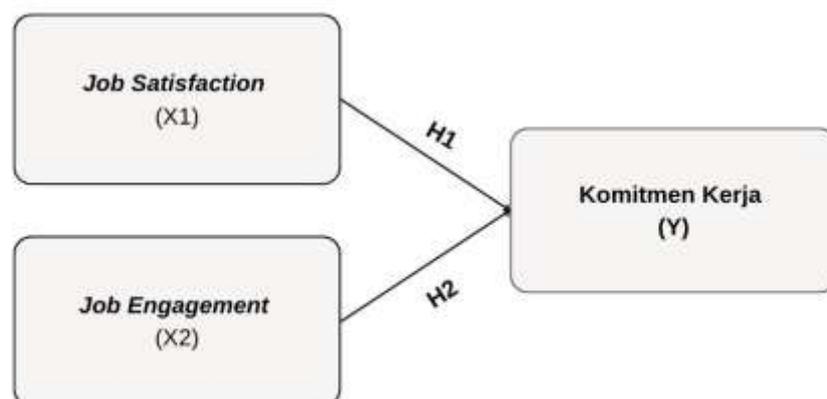
keterlibatan kerja adalah sejauh mana individu mengidentifikasi pekerjaan mereka, berpartisipasi aktif di dalamnya dan menganggap penting pekerjaannya bagi diri mereka.

Menurut Kenungo dalam penelitian yang dilakukan oleh Abutayeh & Al-Qatawneh (2012), keterlibatan kerja adalah sikap yang mendasari yang menggambarkan identifikasi psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Ini mencerminkan pandangan bahwa pekerjaan merupakan bagian integral dari kehidupan mereka, dan mencakup minat serta tujuan hidup yang erat kaitannya dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat secara emosional dengan perusahaan akan menunjukkan konsistensi dalam pekerjaan mereka dan tidak cepat menyerah ketika menghadapi tantangan. Mereka akan menunjukkan peningkatan kinerja karena memiliki dedikasi yang kuat, merasa bertanggung jawab untuk terus berkontribusi, dan berperan dalam kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya (William Macey, 2009:24).

Job engagement berperan dalam memfasilitasi terwujudnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Secara mendasar, karyawan yang memiliki tingkat partisipasi kerja yang tinggi cenderung juga memiliki tingkat *job engagement* yang tinggi (Ibad dkk.,2023). Suseno (2010) mengemukakan bahwa ketidakmampuan sebuah perusahaan untuk meningkatkan *job engagement* karyawannya dapat menjadi indikator utama kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan tersebut. Dari pendapat dan teori para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan kerja atau *job engagement* yang tinggi memiliki keterlibatan, kepuasan, dan semangat yang tinggi terhadap pekerjaannya.

H2 = Pengaruh *job engagement* terhadap komitmen kerja Gen Z di Agen Perjalanan Online

Adapun model penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan data kuantitatif (Sugiyono, 2022. Hlm. 146), dan populasi yang diteliti adalah karyawan Agen Perjalanan Online di DKI Jakarta, Indonesia, dengan total populasi 50 responden. Responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling” (Hardani, Nur, et al., 2020, hlm. 391)., dimana kriteria inklusi adalah karyawan yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 dan telah bekerja di Agen Perjalanan Online setidaknya selama satu tahun lamanya. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan metode tiga kotak (Darwin et al., 2020, hlm. 153). Untuk model pengukuran, uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas dilakukan. Sedangkan untuk model struktural, evaluasi koefisien determinasi, goodness of fit, dan uji signifikansi parsial dilakukan. Selanjutnya, hipotesis diuji untuk menentukan apakah H_0 ditolak atau H_a diterima. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS), dan perangkat lunak yang digunakan adalah SmartPLS 4.0 (Ghozali, 2021).

HASIL PENELITIAN PEMBAHASAN

Uji validitas dilakukan untuk dijadikan sebagai instrumen dalam mengetahui validitas suatu analisis atau data. Menurut Sugiyono (2019) valid digunakan untuk mengukur instrumen sesuai hal yang diukur. Uji validitas instrumen suatu penelitian dapat dinyatakan *valid* jika setiap butir pernyataan kuesioner dapat diungkapkan dan diukur. Penelitian ini menggunakan 2 kriteria yaitu validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

Menurut Priyono (2017) validitas konvergen adalah tingkat sejauh mana hasil pengukuran dari satu konsep berkorelasi positif dengan hasil pengukuran dari konsep lain yang secara teoretis harus berkorelasi positif. Validitas konvergen berfungsi untuk mengetahui validitas hubungan variabel laten dengan indikator-indikatornya. Sedangkan validitas diskriminan adalah secara teoretis, tingkat sejauh mana hasil pengukuran satu konsep dapat membedakan diri dengan hasil pengukuran konsep lain harus berbeda.

Tabel 1

Hasil Output Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kompensasi (X_1)	0,667
Fleksibilitas Kerja (X_2)	0,620

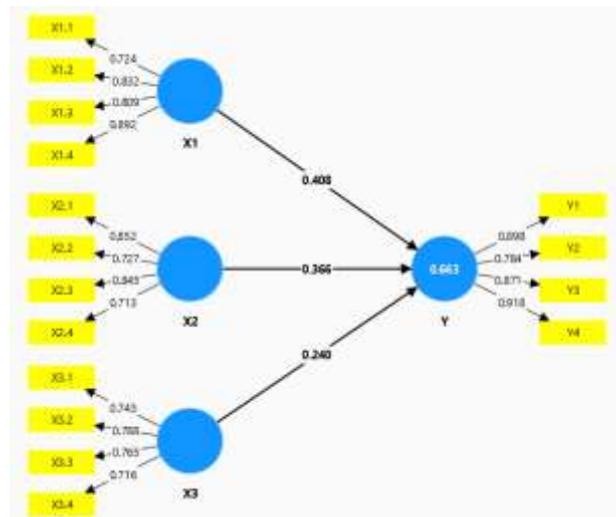
Work Life Balance (X_3)	0,568
Loyalutas (Y)	0,755

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan data pada Tabel 1, variabel kompensasi, fleksibilitas kerja, *work life balance*, dan loyalitas dapat dinyatakan *valid* karena memiliki nilai $>0,5$.

Gambar 2

Hasil Output SmartPLS 4 Loading Factor



Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan Gambar 2, bahwa nilai faktor loading memiliki nilai pada tingkatan yang cukup atau dapat diizinkan yaitu $> 0,5$. Sedangkan nilai terkecil pada *loading factor* adalah 0.713 yang berada pada indikator fleksibilitas kerja (X2.4). Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pada penelitian ini dinyatakan *valid*.

Uji Reliabilitas

Penilaian sebuah data dikatakan reliabel dapat dilakukan dengan melakukan analisis reliabilitas. Menurut Herianti (2020) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur tingkat kuesioner pada setiap indikator reliabel. Jika alat yang diukur dalam waktu yang berbeda tetap menunjukkan hasil yang sama, maka alat ukur tersebut dapat dikatakan reliabel.

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *cronbach alpha*. Variabel dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *cronbach alpha* $> 0,70$. Namun sebaliknya, jika nilai *cronbach alpha* pada variabel memiliki nilai $< 0,70$ maka variabel tersebut dinyatakan tidak reliabel.

Tabel 2
Hasil Output Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Kompensasi (X_1)	0,833
Fleksibilitas Kerja (X_2)	0,798
Work Life Balance (X_3)	0,753
Loyalutas (Y)	0,891

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 2, setiap variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi, fleksibilitas kerja, *work life balance*, dan loyalitas dinyatakan reliabel.

Hasil Uji R Square

Tabel 3
Hasil Uji R Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Loyalitas (Y)	0,663	0,635

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa hasil R^2 dari variabel loyalitas sebesar 0,663 yang berarti terdapat 66,3% variabel loyalitas dapat menjelaskan variabel kompensasi, fleksibilitas kerja, dan *work life balance*. Sedangkan sisanya sebesar 33,7% dapat dijelaskan dengan variabel lainnya.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4
Hasil Output Uji Hipotesis (Path Coefficient)

	Original Sampel (C)	T statistics	P value
$X_1 - > Y$	0,408	4,242	0,000
$X_2 - > Y$	0,366	3,321	0,001
$X_3 - > Y$	0,240	1,966	0,049

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4, setiap variabel memiliki nilai *t-statistics* < 1,96 dan *p-values* < 0,05 atau 5% sehingga hipotesis dinyatakan valid karena memiliki nilai *t-statistics* > 1,96 dan signifikan apabila *p values* < 0,05 atau 5%.

Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Pada Perusahaan Furniture di Jabodetabek. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai *t-statistics* sebesar 4.242 dan *p values* sebesar 0.000. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Pamungkas, Assyofa, & Wirayudha (2024) dan Sari & Susanto (2023) yang menyimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh Fleksibilitas terhadap Loyalitas

Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Pada Perusahaan Furniture di Jabodetabek. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai *t-statistics* sebesar 3.321 dan *p values* sebesar 0.001. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Yusuf et al. (2023) dan Pambudi & Tecoalu (2019) yang menyimpulkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Loyalitas

Work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Pada Perusahaan Furniture di Jabodetabek. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai *t-statistics* sebesar 1.966 dan *p values* sebesar 0.049. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Mauludi & Kustini (2022) dan Widiastuti & Baihaki (2023) yang menyimpulkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di perusahaan furnitur di wilayah Jabodetabek. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *t-statistics* sebesar 4.242 dan *p-value* sebesar 0.000, yang mengindikasikan hubungan yang kuat antara kompensasi dan loyalitas. Artinya, semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, semakin tinggi tingkat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pamungkas, Assyofa, & Wirayudha (2024) serta Sari & Susanto (2023), yang menyatakan bahwa kompensasi yang memadai dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Dalam konteks ini, kompensasi tidak hanya meliputi gaji,

tetapi juga tunjangan, bonus, dan bentuk penghargaan lainnya yang dianggap mampu memenuhi kebutuhan finansial dan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang layak cenderung memiliki ikatan emosional yang lebih kuat dengan perusahaan. Mereka lebih bersemangat dalam bekerja dan memiliki dorongan untuk tetap bertahan dalam jangka panjang. Dengan demikian, perusahaan yang memberikan perhatian lebih terhadap kebijakan kompensasi dapat mempertahankan karyawan berpotensi serta mengurangi tingkat turnover, yang pada akhirnya berdampak positif pada keberlanjutan operasional dan produktivitas perusahaan. Selain kompensasi, fleksibilitas kerja juga ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan nilai t-statistics sebesar 3.321 dan p-value sebesar 0.001. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin fleksibel aturan kerja yang diterapkan perusahaan, semakin tinggi tingkat loyalitas karyawan. Penelitian Yusuf et al. (2023) dan Pambudi & Tecoalu (2019) mendukung temuan ini, di mana fleksibilitas kerja memungkinkan karyawan untuk mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas.

Fleksibilitas kerja dapat berupa jam kerja yang fleksibel, opsi untuk bekerja dari rumah, atau kebijakan lain yang memungkinkan karyawan memiliki kontrol lebih besar atas waktu dan tempat kerja mereka. Karyawan yang merasa memiliki kebebasan dalam mengatur waktu kerja biasanya lebih puas dan berkomitmen terhadap perusahaan. Mereka merasa bahwa perusahaan memahami kebutuhan pribadi mereka, sehingga mereka lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang maksimal dan tetap setia pada organisasi. Work-life balance juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan nilai t-statistics sebesar 1.966 dan p-value sebesar 0.049. Meskipun pengaruhnya tidak sekuat kompensasi dan fleksibilitas, hasil ini tetap signifikan, yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih mungkin untuk loyal kepada perusahaan. Temuan ini didukung oleh penelitian Mauludi & Kustini (2022) dan Widiastuti & Baihaki (2023), yang menyoroti pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam membangun loyalitas karyawan. Work-life balance yang baik memungkinkan karyawan untuk merasa lebih seimbang secara mental dan fisik, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan menghargai kesejahteraan mereka, mereka lebih

cenderung untuk bertahan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan yang mampu mendukung work-life balance melalui kebijakan yang fleksibel dan pemahaman terhadap kebutuhan pribadi karyawan akan lebih berhasil dalam mempertahankan tenaga kerja yang loyal dan produktif. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya tiga faktor utama kompensasi, fleksibilitas kerja, dan work-life balance dalam membangun loyalitas karyawan. Perusahaan yang mampu mengelola ketiga faktor ini dengan baik akan memiliki keuntungan kompetitif dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas serta meningkatkan produktivitas dan stabilitas organisasi.

Dampak dari temuan penelitian mengenai pengaruh kompensasi, fleksibilitas kerja, dan work-life balance terhadap loyalitas karyawan memiliki implikasi yang signifikan pada proses manajerial di perusahaan. Berikut ini adalah beberapa dampak yang dapat dirasakan oleh manajemen dalam mengelola perusahaan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, fleksibilitas kerja, dan work-life balance berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Dengan memahami faktor-faktor ini, manajemen dapat menyusun kebijakan yang lebih efektif untuk mempertahankan karyawan berpotensi. Ini berarti HR dan pimpinan perusahaan perlu memastikan bahwa struktur kompensasi yang adil, program fleksibilitas, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi diprioritaskan dalam kebijakan manajemen. Dalam implementasinya, manajemen perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap paket kompensasi dan tunjangan yang ditawarkan, mengadopsi kebijakan kerja fleksibel, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup karyawan. Dampaknya adalah penurunan tingkat turnover, peningkatan retensi karyawan, dan penghematan biaya rekrutmen dan pelatihan.

Loyalitas karyawan yang meningkat sebagai dampak dari kompensasi, fleksibilitas, dan work-life balance yang baik berkontribusi pada produktivitas yang lebih tinggi. Karyawan yang loyal cenderung lebih terlibat, lebih termotivasi, dan bekerja dengan komitmen yang lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang adil dan memiliki keseimbangan hidup yang baik akan lebih fokus dan efisien dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Bagi manajemen, peningkatan produktivitas karyawan berarti perusahaan dapat mencapai target bisnis dengan lebih efektif. Ini juga mengarah pada penggunaan sumber daya yang lebih optimal karena karyawan yang loyal

cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, kinerja yang lebih baik, serta menunjukkan sikap proaktif dalam menyelesaikan masalah.

Kebijakan yang mendukung fleksibilitas kerja dan work-life balance akan berdampak positif pada iklim organisasi. Karyawan yang puas dengan kondisi kerja mereka akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, kolaboratif, dan harmonis. Dampaknya adalah peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan dan pembentukan budaya perusahaan yang sehat, di mana karyawan merasa dihargai dan diakui. Manajemen dapat mendorong budaya keterbukaan, fleksibilitas, dan keseimbangan dengan mengadakan program kesejahteraan karyawan, pelatihan untuk pengembangan diri, serta kebijakan kerja yang adaptif. Hal ini akan menarik talenta baru yang mencari perusahaan dengan budaya kerja yang positif, sekaligus menjaga karyawan yang ada tetap loyal.

Pengelolaan kompensasi yang tepat, disertai kebijakan fleksibilitas kerja dan work-life balance, dapat membantu perusahaan menghemat biaya dalam jangka panjang. Dengan menurunkan tingkat turnover karyawan, perusahaan dapat mengurangi biaya terkait perekrutan, pelatihan, dan integrasi karyawan baru. Karyawan yang lebih loyal dan produktif juga membantu perusahaan menghindari kehilangan waktu dan sumber daya akibat konflik internal, absensi tinggi, atau kinerja yang tidak konsisten.

Manajemen perlu menyeimbangkan alokasi anggaran untuk memberikan kompensasi yang sesuai sambil memastikan bahwa pengeluaran perusahaan tetap efisien. Investasi dalam kebijakan yang mendukung loyalitas karyawan akan memberikan return on investment (ROI) yang tinggi melalui peningkatan kinerja dan stabilitas operasional perusahaan. Dengan memahami bahwa fleksibilitas kerja dan work-life balance berperan penting dalam loyalitas karyawan, manajemen dapat memperbaiki strategi pengelolaan talenta. Pengembangan karir yang adaptif dan fleksibel, disertai dengan dukungan keseimbangan hidup yang baik, akan membantu perusahaan mempertahankan dan mengembangkan talenta-talenta terbaiknya. Perusahaan dapat memberikan program pelatihan berkelanjutan dan pengembangan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan, menciptakan jalur karir yang memungkinkan karyawan berkembang sambil tetap menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

Dampaknya adalah peningkatan loyalitas, keahlian, dan kapasitas karyawan untuk berkontribusi lebih besar terhadap kesuksesan perusahaan

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan pentingnya kompensasi, fleksibilitas kerja, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam mempengaruhi loyalitas karyawan di perusahaan furniture di Jabodetabek. Penelitian ini menemukan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif berperan signifikan dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang memadai lebih cenderung setia pada perusahaan. Ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia harus memperhatikan kebijakan kompensasi untuk memastikan kepuasan dan keterikatan karyawan.

Selain itu, fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Karyawan yang diberikan fleksibilitas dalam pengaturan kerja merasa lebih mampu menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengimplementasikan kebijakan fleksibilitas dan mendukung program-program keseimbangan kerja-kehidupan guna mempertahankan karyawan yang loyal, produktif, dan berkontribusi positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Capnary, M. C., Rachmawati, R., & Iskandar Agung. (2018). Information technology business start-up: Ilmu dasar merintis start-up berbasis teknologi informasi untuk pemula. *Business: Theory and Practice*, 217–227.
- Emisa, R., & Heru Susanto, A. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Tidak Tetap Di Pt Indo Husada Utama. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(3), 1005–1014.
- Herianti, E. (2020). *Modul Pelatihan Metode Penelitian Kuantitatif dengan Aplikasi SmartPLS*.
- Hidayat, I., & Susanto, A. H. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Loyalitas Karyawan Mnc Studios Departement Traffic 3Tv (Mnctv, Gtv, Dan Rcti). *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 2(3), 68–76. <https://doi.org/10.55606/jurima.v2i3.765>
- Mauludi, M. F., & Kustini, K. (2022). Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Loyalitas Karyawan pada Generasi Milenial. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*,

- 7(2), 472. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.414>
- Mahapatra, G. P., Bhullar, N., & Gupta, P. (2022). Gen Z: An Emerging Phenomenon. *NHRD Network Journal*, 15(2), 246-256.
- Matczak, K. (2019). *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego „Studia i Prace”*. 4(40), 167–180. <https://doi.org/10.33119/KKESiP/2019.1.8>
- Mauludi, M. F., & Kustini, K. (2022). Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Loyalitas Karyawan pada Generasi Milenial. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(2), 472. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.414>
- Pambudi, S., & Tecoalu, M. (2019). Pengaruh Flexi-time dan Transformational Leadership terhadap Employee Loyalty yang Dimediasi oleh Job Satisfaction pada Karyawan Generation Y. *KOMPETENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(2), 153–170.
- Pamungkas, K. N., Assyofa, A. R., & Wirayudha, A. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan Coca-Cola Official Distributor Bandung. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 4(1), 375–380. <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v4i1.11022>
- Perumal, K., & Ajit, I. (2020). Enhancing Writing Skills: A Review. *Psychology and Education Journal*, (December 2020). <https://doi.org/10.17762/pae.v57i9.592>
- Priyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif* (T. Chandra, ed.). Zifatama Publisher.
- Sari, M. P. N., & Susanto, A. H. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Pt Tor Ganda Perkebunan Karya Perdana. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2), 300–311. <https://doi.org/10.55606/jurima.v3i2.2305>
- Silva, N., Pramudita, A., & Liana, L. (2024). *Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT Suara Merdeka Press Semarang*. 5(1), 961–969.
- Sitorus, T. H., & Siagian, H. L. (2023). Beban Kerja dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Pemediasi. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5(2), 1182–1194. <https://doi.org/10.31539/jomb.v5i2.6558>
- Soelistingrum, J. N. (2020). Pengaruh Efektivitas Work from Home Terhadap Loyalitas Dan Kinerja Karyawan Kantor Imigrasi Bitung. *Jurnal Manajemen*, 23(3), 1–35.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Widiastuti, N. P., & Baihaki, H. A. (2023). Pengaruh Work Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Di Dinas Sosial Kota Denpasar. *Ganec Swara*, 17(2), 478. <https://doi.org/10.35327/gara.v17i2.446>
- Vebrianty, V., Abbas, B., & Sabialo, H. M. A. (2022). Pengaruh Pengaturan Kerja Yang Flexibel, Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Properti Di Kota Kendari. *Journal Publicuho*, 5(4), 1061–1090. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.46>
- Waskito, M., & Sari, N. K. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2), 123–136.
- Widiastuti, N. P., & Baihaki, H. A. (2023). Pengaruh Work Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Di Dinas Sosial Kota Denpasar. *Ganec Swara*, 17(2), 478. <https://doi.org/10.35327/gara.v17i2.446>
- Yusuf, M., Husainah, N., Haryoto, C., & Hidayatullah, S. (2023). Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Kerja Generasi Milenial Yang Bekerja pada Perusahaan Swasta di Wilayah Kota Tangerang Selatan. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ*, 1–10. Retrieved from <http://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaslit>