

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Z Pada Industri Manufaktur di PT X

M Z T

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa, Indonesia

Email: mm-24155@students.ithb.ac.id

Abstrak

Generasi Z yang mendominasi populasi Indonesia menghadapi tantangan dalam membangun loyalitas kerja di industri manufaktur, dimana tingkat turnover yang tinggi menjadi permasalahan serius bagi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan Generasi Z di PT X, perusahaan manufaktur di Cikarang, Bekasi. Masalah penelitian difokuskan pada rendahnya loyalitas karyawan Generasi Z yang ditandai dengan tingginya keterlambatan (42% dari total kasus), kecenderungan job hopping, dan ketidakpuasan terhadap sistem manajemen yang ada. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan purposive sampling terhadap 118 karyawan Generasi Z berusia 18-28 tahun. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ($t=3.831$, $\text{sig}=0.000$), lingkungan kerja ($t=3.584$, $\text{sig}=0.000$), dan kompensasi ($t=5.575$, $\text{sig}=0.000$) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan kompensasi sebagai faktor paling dominan (kontribusi 34%), diikuti gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja masing-masing 21.7%. Secara simultan, ketiga variabel menjelaskan 77.4% variasi loyalitas karyawan ($R^2=0.774$, $F=130.331$). Implikasi penelitian ini memberikan panduan strategis bagi manajemen industri manufaktur dalam merancang sistem manajemen SDM yang efektif untuk mempertahankan talent Generasi Z melalui pendekatan holistik yang mengintegrasikan kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja yang mendukung, dan sistem kompensasi yang adil.

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, Lingkungan kerja, Kompensasi, Loyalitas, Generasi Z

Abstract

Generation Z, which dominates Indonesia's population, faces challenges in building job loyalty in the manufacturing industry, where high turnover rates pose a serious problem for companies. This study aims to analyze the influence of leadership style, work environment, and compensation on the loyalty of Generation Z employees at PT X, a manufacturing company in Cikarang, Bekasi. The research problem focuses on the low loyalty of Generation Z employees, characterized by high absenteeism (42% of total cases), a tendency toward job hopping, and dissatisfaction with the existing management system. The research method employs a quantitative approach with purposive sampling of 118 Generation Z employees aged 18–28 years. Data were collected through a Likert scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression with SPSS 26. The results showed that leadership style ($t=3.831$, $\text{sig}=0.000$), work environment ($t=3.584$, $\text{sig}=0.000$), and compensation ($t=5.575$, $\text{sig}=0.000$) significantly influence employee loyalty, with compensation being the most dominant factor (contributing 34%), followed by leadership style and work environment at 21.7% each. Simultaneously, the three variables explain 77.4% of the variation in employee loyalty ($R^2=0.774$, $F=130.331$). The implications of this study provide strategic guidance for manufacturing industry management in designing an effective human resource management system to retain Generation Z talent through a holistic approach that integrates participatory leadership, a supportive work environment, and a fair compensation system.

Keywords: Leadership style, Work environment, Compensation, Loyalty, Generation Z.

*Correspondence Author: M Z T
Email: mm-24155@students.ithb.ac.id



PENDAHULUAN

Saat ini Generasi Z atau biasa disebut Gen z merupakan generasi yang mendominasi jumlah penduduk yang ada di Indonesia (Sawitri, 2022). Jumlah Generasi Z yang ada di Indonesia yaitu sekitar 74,93 juta jiwa atau kurang lebih sebanyak 27,94% dari total jumlah penduduk yang ada. Generasi Z merupakan generasi yang lahir di antara pertengahan tahun 1990 an hingga tahun 2012 seperti pada grafik dibawah (Sawitri, 2023).



Gambar 1. Populasi Generasi Z di Indonesia
Sumber : (Sawitri, 2023)

Dari data tersebut, terlihat banyak generasi Z yang saat ini masih menempuh pendidikan dan sebagian besar lainnya telah bekerja dan mulai berkarir. Generasi Z lebih cenderung mencari pekerjaan yang bisa menawarkan jenjang karir yang memberikan kejelasan dan kesempatan untuk berkembang. Generasi Z cenderung menghargai organisasi yang bisa memberikan struktur pengembangan karir yang transparan dan mendukung karyawannya untuk bisa mencapai potensi penuh mereka. Generasi Z juga sering disebut sebagai generasi yang memiliki ketergantungan terhadap teknologi, terutama pada internet dan media sosial. Generasi Z juga sangat mudah mendapatkan informasi termasuk tren yang ada saat ini (Akbar, 2022).

Generasi Z memiliki perbedaan dalam kepribadian jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya terkhusus pada bidang teknologi. Selain itu, Generasi Z juga dianggap sangat menguasai teknologi karena generasi Z dapat mengakses berbagai informasi melalui aplikasi yang tersedia untuk memberikan kepentingan mempermudah kehidupannya. Penggunaan gawai sejak dini tentunya memberikan kemudahan untuk mengakses sesuatu dan menurunkan interaksi sosial didalamnya bagi Generasi X. Dari kebiasaan yang telah berlangsung, tentunya memberikan dampak bagi Generasi Z yang sudah bekerja terhadap kinerja dalam pekerjaan (Adityara, 2019).

Kinerja mencerminkan kemampuan dan hasil akhir pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sekaligus menjadi indikator pencapaian tujuan perusahaan yang ditetapkan melalui perencanaan strategis, di mana salah satu faktor yang memengaruhinya adalah loyalitas pegawai (Utami, 2023). Generasi Z, yang dikenal sering mengalami culture shock di tempat kerja, cenderung melakukan job hopping—fenomena di mana mereka tiga kali lebih mungkin berganti pekerjaan dibanding generasi sebelumnya (Humaira, 2024). Perilaku karyawan juga dipengaruhi oleh sikap atasan, karena cara pemimpin memperlakukan bawahan menentukan kenyamanan dan efektivitas kerja, sehingga gaya kepemimpinan yang selaras dengan ekspektasi karyawan berdampak positif pada kinerja dan kepuasan kerja. Selain kompensasi finansial, faktor non-finansial seperti lingkungan kerja yang kondusif juga berperan penting dalam membangun loyalitas karyawan (Carolina, 2024).

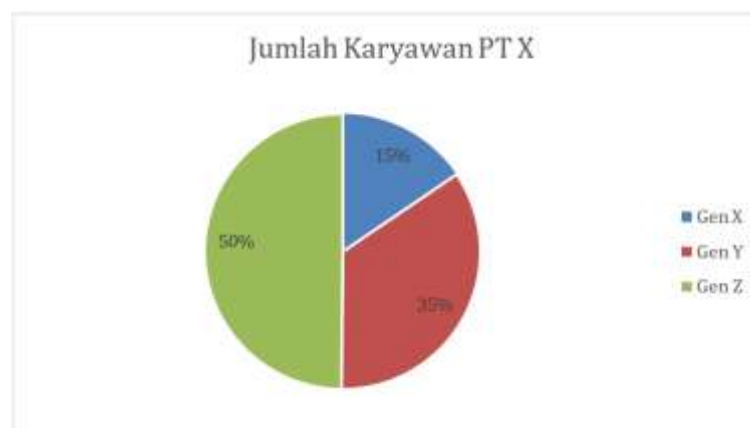
.Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa pemimpin bagi Generasi Z juga harus bisa menyesuaikan pendekatan mereka dengan mempertimbangkan beberapa elemen budaya dan kebiasaan lokal, mendorong keaktifan dan pemberdayaan setiap karyawan, juga dengan menghargai nilai-nilai keragaman budaya yang ada seperti gotong royong demi menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis (Viki, 2024).

Lingkungan kerja sangat erat kaitannya dengan loyalitas karyawan, terutama bagi Generasi Z yang berinteraksi dengan generasi sebelumnya seperti Generasi X dan Baby Boomer. Lingkungan kerja terdiri dari dua aspek utama: fisik dan non-fisik. Lingkungan fisik mencakup semua kondisi nyata di tempat kerja yang memengaruhi karyawan, sedangkan lingkungan non-fisik meliputi hubungan kerja antara atasan, rekan sejawat, dan bawahan - aspek yang tidak boleh diabaikan. Perusahaan perlu menciptakan suasana kolaboratif dengan komunikasi efektif dan pengendalian diri untuk membentuk iklim kerja yang harmonis (Danisa, 2023). Namun, lingkungan kerja yang buruk dan burnout dapat

memicu turnover, karena Generasi Z cenderung resign ketika merasa terbebani, kemudian mencari pekerjaan yang lebih nyaman. Lingkungan yang mendukung justru dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja, sementara karyawan dengan sikap positif turut menciptakan lingkungan kerja yang sehat (Kaymanage, 2024).

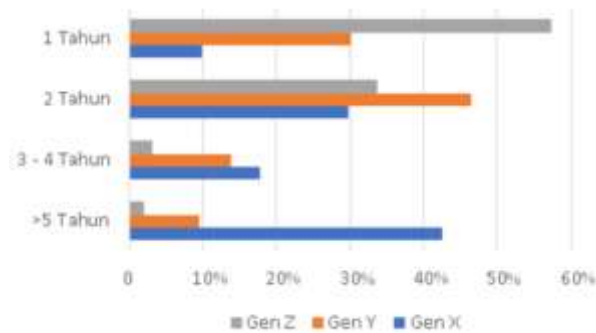
Kompensasi dan work-life balance menjadi faktor krusial bagi loyalitas Generasi Z. Sistem kompensasi yang adil dan transparan berdampak signifikan terhadap motivasi dan produktivitas. Kompensasi yang memadai tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial tetapi juga psikologis, menciptakan lingkungan kerja yang stabil. Bonus dan insentif tambahan dapat memperkuat loyalitas, mendorong karyawan untuk berkinerja lebih baik dan bertahan lebih lama (Ayu, 2024). Kepuasan kerja yang timbul dari kompensasi yang adil berperan sebagai mediator yang memperkuat loyalitas dengan membuat karyawan merasa dihargai (Sari, 2023). Di sektor manufaktur - yang sedang berkembang pesat di Indonesia dan berkontribusi besar terhadap PDB dan ekspor - faktor-faktor ini juga memengaruhi loyalitas Generasi Z (Iskandar, 2024). Indikator loyalitas karyawan meliputi kepatuhan pada aturan, tanggung jawab, kerjasama tim, rasa memiliki, hubungan interpersonal, dan kesukaan terhadap pekerjaan (Juwita, 2021).

PT X merupakan perusahaan multinasional yang bergerak dibidang industri manufaktur blow molding yang membuat berbagai produk jerrycan atau botol tempat oli yang berlokasi berlokasi di Cikarang Barat, Kab. Bekasi. PT X memiliki total karyawan sebanyak 277 orang per januari 2025 dengan jumlah formasi setiap generasinya tertera pada grafik dibawah ini.



Gambar 2. Grafik komposisi karyawan PT X
Sumber : Data diolah

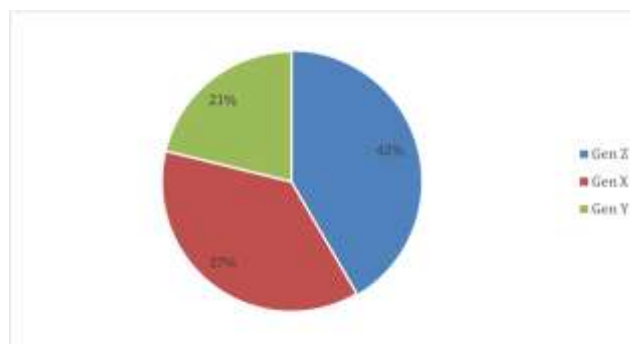
Umumnya pekerja dengan jabatan operator yang bekerja merupakan fresh graduate lulusan SMK yang merupakan Generasi Z. Generasi Z memiliki karakteristik tidak loyal pada pekerjaan maupun perusahaan. tingkat kesetiaan atau komitmen pada Generasi Z terhadap pekerjaan cenderung lebih rendah dibandingkan dengan Generasi X dan Y. Dengan demikian, ini dapat dianggap sebagai ancaman bagi perusahaan karena pekerja muda ini mungkin berencana untuk berpindah pekerjaan dalam beberapa tahun ke depan. Dapat dilihat pada grafik dibawah yang menunjukkan tabel kesediaan karyawan untuk bertahan di suatu perusahaan yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya oleh 93.450 responden oleh Generasi X, Y, dan Z. Dimana hanya dibawah 10% pekerja generasi Z yang bekerja diatas 3 tahun (Marsela, 2024).



Gambar 3. Grafik lama bekerja antar generasi
Sumber : (Marsela, 2024)

Dari indikator tingkat loyalitas karyawan yang diungkapkan oleh Juwita (2021), penulis mendapatkan beberapa data yang menjelaskan bahwa terdapat beberapa point yang menjadi indikator bahwa karyawan PT X tidak atau kurang loyal terhadap pekerjaannya. Keterlambatan merupakan hal yang masih kerap terjadi di PT X. Keterlambatan merupakan salah satu indikasi seorang karyawan tidak loyalitas, karena dengan datang terlambat berarti karyawan tersebut tidak taat terhadap aturan dan juga karyawan tersebut tidak bertanggung jawab atas pekerjaannya. Apabila karyawan yang datang terlambat di tempat kerja dan tidak menjadi masalah apakah pulang sesuai jam kerja kantor atau menyesuaikan jam pulang dengan jumlah waktu keterlambatan atau bahkan melebihi jumlah waktu keterlambatan, maka karyawan tersebut dianggap kurang loyal (Jayanti, 2019).

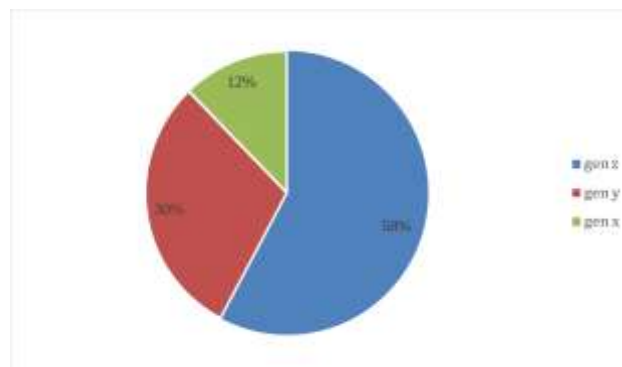
Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti di PT X, didapatkan bahwa terdapat kekurangan kesadaran karyawan PT X mengenai kehadiran tepat waktu. Hal ini didasari atas tidak adanya pembeda antara karyawan yang hadir tepat waktu dan terlambat. Kehadiran tepat waktu dan terlambat sama-sama tidak mendapatkan tunjangan kehadiran sehingga banyak karyawan yang abai akan kehadiran tepat waktu. Variasi keterlambatan di PT X bervariasi mulai dari 1 menit hingga 50 menit. Dari data HRD PT X, jumlah kasus karyawan terlambat pada periode Januari 2025 sebanyak 811 dari total jumlah absensi tepat waktu seharusnya 5.540 (20 hari kerja), dimana 42% kasus terlambat dilakukan oleh Generasi Z.



Gambar 4. Grafik kasus keterlambatan PT X periode Januari
Sumber: Data diolah

Observasi yang dilakukan peneliti juga menunjukkan keterlambatan salah satu karyawan dapat sangat berpengaruh terhadap kinerja sebuah divisi. Rutinitas setiap divisi di PT X mengadakan briefing pagi untuk pembagian pekerjaan harian, jika salah satu karyawan tidak ada saat briefing maka akan ada anggota lain yang mendapat double job untuk bisa membantu tugas rekan kerja yang belum hadir tersebut. Tak hanya rekan satu divisi, hal ini bisa berdampak terhadap divisi lainnya. Jika sebuah mesin mengalami masalah namun divisi maintenance tidak hadir, maka pekerjaan tersebut akan tertunda dan

berdampak buruk bagi divisi produksi karena target produksi tidak tercapai. Selain itu hal ini berdampak terhadap hubungan antar pribadi karyawan yang lagi lagi merupakan salah satu indikator kurang loyalnya seorang karyawan. Observasi yang dilakukan peneliti terhadap beberapa Generasi Z menunjukkan bahwa double job memberikan dampak rasa ketidakadilan terhadap karyawan terutama karyawan Generasi Z, karena karyawan muda sering mendapatkan limpahan pekerjaan dari karyawan lainnya yang lebih senior. Hal ini merupakan hal penting yang perlu diperhatikan juga karena kemauan untuk bekerja sama juga merupakan salah satu indikator dari loyalitas seorang karyawan pada perusahaan. Pernyataan ini didukung data divisi maintenance bulan Januari 2025, dan dijelaskan pada grafik 5 dibawah. Grafik tersebut menjelaskan bahwa pada bulan Januari 2025 terdapat 90 kasus perbaikan dan setting kondisi mesin pada PT X, dan 58% yang menangani kasus tersebut adalah karyawan Generasi Z.



Gambar 5. Grafik pelaksana perbaikan mesin PT X
Sumber : Data diolah

Berdasarkan observasi saat kondisi perbaikan mesin, kepala divisi produksi terus menekan pekerja di lapangan untuk membereskan pekerjaan yang ada dengan cepat tanpa memandang jumlah masalah yang ada dengan dibandingkan terhadap jumlah karyawan yang ada terutama di divisi maintenance. Dengan gaya kepemimpinan tersebut, karyawan yang ada dan sedang menangani masalah di line produksi bukannya termotivasi namun justru cenderung bekerja lebih santai karena merasa pekerjaannya tidak dihargai dari berbagai sisi. Berdasarkan wawancara terhadap leader divisi produksi di PT X, beliau cenderung menggunakan gaya kepemimpinan coercive style. Beliau cenderung memberikan perintah yang tegas terhadap seluruh karyawan, karena menurutnya kegiatan produksi merupakan kegiatan tanpa toleransi karena menyangkut nama baik perusahaan dimata customer. Disisi lain, leader divisi Engineering PT X memberikan pandangan yang berbeda. Menurutnya gaya kepemimpinan yang atraktif dan kolaboratif lebih cocok digunakan di ranah engineering. Gaya kepemimpinan democratic style ini cocok dilakukan di divisi engineering karena baginya, dengan menerapkan gaya kepemimpinan ini akan lebih banyak ide dan solusi yang akan muncul ketika menghadapi suatu masalah di divisi engineering.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan Generasi Z di PT X, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang ada kurang sesuai dengan kebutuhan generasi ini yang masih memerlukan bimbingan lebih intensif. Ketidaksesuaian ini berdampak pada berbagai indikator loyalitas, termasuk memburuknya lingkungan kerja, meskipun data menunjukkan Generasi Z tetap menunjukkan produktivitas lebih tinggi dibanding generasi lain. Generasi Z di PT X cenderung lebih tertarik pada kompensasi finansial yang memadai seperti gaji tepat waktu, bonus besar, dan berbagai tunjangan, dibandingkan pertumbuhan karir yang cepat. Namun sayangnya, PT X dinilai kurang memperhatikan tunjangan-tunjangan dasar yang umum di industri manufaktur seperti tunjangan transportasi, kesehatan, dan kehadiran, sehingga mengurangi potensi loyalitas karyawan muda ini (Ramadhani, 2024).

Teori Motivator-Hygiene Herzberg (1959) memberikan kerangka untuk memahami situasi ini, dimana faktor hygiene seperti sistem kompensasi dan lingkungan kerja yang buruk di PT X telah menciptakan ketidakpuasan dasar, sementara faktor motivator seperti pengakuan dan tanggung jawab yang bermakna juga belum terpenuhi dengan baik. Observasi menunjukkan bahwa meskipun Generasi Z mampu menangani beban kerja tinggi (terlihat dari produktivitas perbaikan mesin), ketiadaan penghargaan dan ketimpangan beban kerja justru mengikis loyalitas jangka panjang. Untuk meningkatkan loyalitas Generasi Z, PT X perlu melakukan perbaikan menyeluruh baik pada faktor hygiene (sistem tunjangan, fasilitas kerja) maupun motivator (sistem pengakuan, partisipasi dalam pengambilan keputusan), serta mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri. Pendekatan holistik ini penting karena Generasi Z cenderung kritis dalam memilih tempat kerja yang sesuai dengan nilai dan kebutuhan mereka.

Dari paparan serta permasalahan yang ada diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang diharapkan dapat memberikan data yang dapat dijadikan acuan terhadap perusahaan manufaktur PT X atau perusahaan lainnya yang memiliki kasus serupa dan memiliki karyawan Generasi Z, agar kedua belah pihak mendapatkan keuntungan yang sama dan dapat meningkatkan loyalitas karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur PT X yang merupakan Generasi Z.

Urgensi penelitian ini muncul dari fenomena tingginya tingkat turnover karyawan Generasi Z di industri manufaktur yang mengancam stabilitas operasional perusahaan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Carolina (2024), Danisa (2023), dan Ayu (2024) telah mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan secara umum, namun belum secara spesifik menganalisis karakteristik unik Generasi Z dalam konteks industri manufaktur Indonesia.

Kesenjangan penelitian terletak pada minimnya kajian komprehensif yang mengintegrasikan tiga faktor utama (gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi) terhadap loyalitas karyawan Generasi Z di sektor manufaktur. Kebaruan penelitian ini adalah pendekatan holistik yang menggabungkan analisis teoritis Motivator-Hygiene Frederick Herzberg dengan realitas empiris perilaku kerja Generasi Z di lingkungan manufaktur.

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah disampaikan, penulis merumuskan beberapa masalah yang akan menjadi fokus pembahasan, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan Generasi Z, serta bagaimana ketiga variabel tersebut saling berinteraksi untuk menentukan tingkat loyalitas karyawan di perusahaan, khususnya di industri manufaktur PT X, dengan tujuan untuk memahami lebih dalam hubungan antara faktor-faktor tersebut dan loyalitas karyawan, yang diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi manajemen dalam merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan dampak positif dalam lingkup akademis, dengan menambah wawasan dalam literatur mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi, tetapi juga memberikan manfaat praktis bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya, sehingga dapat menjadi referensi yang berguna untuk studi lebih lanjut mengenai topik ini, dengan harapan bahwa hasil penelitian dapat memotivasi dan memperdalam pemahaman terkait dinamika yang mempengaruhi loyalitas karyawan Generasi Z dalam konteks industri manufaktur.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatif untuk menguji hubungan kausal antar variabel. Dalam penelitian ini, objek yang menjadi fokus adalah gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi yang berfungsi sebagai variabel independen, sementara loyalitas karyawan dijadikan sebagai variabel dependen. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini bertujuan untuk menemukan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel tersebut. Populasi yang diteliti adalah karyawan PT X yang berjumlah 277 orang, dengan target khusus pada 138 karyawan Generasi Z yang berusia antara 18 hingga 28 tahun. Pengambilan sampel dilakukan

dengan teknik purposive sampling, di mana peneliti memilih karyawan berdasarkan kriteria tertentu untuk memastikan relevansi data yang dikumpulkan. Data yang dihasilkan bersifat kuantitatif, diperoleh melalui kuesioner yang menggunakan skala Likert, memungkinkan responden untuk memberikan penilaian atas pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Analisis data dilakukan dengan metode statistik deskriptif, serta pengujian validitas dan reliabilitas untuk memastikan keakuratan instrumen yang digunakan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan, serta memberikan kontribusi yang signifikan bagi manajemen sumber daya manusia di industri manufaktur, khususnya dalam merancang strategi untuk meningkatkan loyalitas karyawan Generasi Z.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan pada 118 responden, pengujian validitas menggunakan tingkat signifikan (α) sebesar 5% atau 0,05. Untuk memperoleh nilai r tabel terlebih dahulu mencari $Df = N - 2 = 118 - 2 = 116$ sehingga nilai r tabel = 0.181. Data dinilai valid apabila nilai r hitung $> r$ table dan nilai signifikan < 0.05 . Adapun alat pengujian yang dipakai adalah rumus korelasi product moment pearson dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS Statistica 26.

Tabel 1. Uji Validitas Seluruh Variabel

Variabel	No. Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1	0.539	0.181	Valid
	X1.2	0.612	0.181	Valid
	X1.3	0.548	0.181	Valid
	X1.4	0.550	0.181	Valid
	X1.5	0.566	0.181	Valid
	X1.6	0.532	0.181	Valid
	X1.7	0.508	0.181	Valid
	X1.8	0.517	0.181	Valid
	X1.9	0.585	0.181	Valid
	X1.10	0.525	0.181	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	X2.1	0.607	0.181	Valid
	X2.2	0.524	0.181	Valid
	X2.3	0.607	0.181	Valid
	X2.4	0.612	0.181	Valid
	X2.5	0.377	0.181	Valid
	X2.6	0.570	0.181	Valid
	X2.7	0.598	0.181	Valid
	X2.8	0.543	0.181	Valid
	X2.9	0.546	0.181	Valid
Kompensasi (X3)	X3.1	0.599	0.181	Valid
	X3.2	0.580	0.181	Valid
	X3.3	0.583	0.181	Valid
	X3.4	0.486	0.181	Valid
	X3.5	0.550	0.181	Valid
	X3.6	0.560	0.181	Valid
	X3.7	0.570	0.181	Valid
	X3.8	0.640	0.181	Valid
Loyalitas (Y)	Y.1	0.603	0.181	Valid
	Y.2	0.566	0.181	Valid
	Y.3	0.396	0.181	Valid

Variabel	No. Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
	Y.4	0.498	0.181	Valid
	Y.5	0.504	0.181	Valid
	Y.6	0.494	0.181	Valid
	Y.7	0.548	0.181	Valid
	Y.8	0.528	0.181	Valid
	Y.9	0.567	0.181	Valid
	Y.10	0.572	0.181	Valid
	Y.11	0.602	0.181	Valid
	Y.12	0.558	0.181	Valid
	Y.13	0.574	0.181	Valid

Sumber: Data diolah

Berdasarkan table diatas, dapat diketahui bahwa validitas seluruh item pernyataan menguatkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur setiap variabel memang relevan dan sesuai dengan teori yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Misalnya, indikator gaya kepemimpinan seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan dan bentuk komunikasi yang terbuka sesuai dengan teori gaya kepemimpinan partisipatif yang dianggap relevan oleh Generasi Z. Begitu pula dengan indikator lingkungan kerja seperti hubungan sosial yang sehat dan kenyamanan fisik, sejalan dengan kebutuhan Generasi Z akan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

Demikian juga, indikator kompensasi yang mencakup gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas, telah terbukti valid dalam merefleksikan harapan Generasi Z terhadap sistem kompensasi yang adil dan transparan, sebagaimana dikemukakan oleh Ayu (2024) dan Sari (2023). Terakhir, indikator loyalitas seperti kesediaan bekerja lembur, menjaga rahasia perusahaan, dan memberi saran untuk perbaikan, juga menunjukkan validitas tinggi, mencerminkan keterikatan emosional dan komitmen jangka panjang yang dibutuhkan perusahaan terhadap karyawan generasi muda ini.

Dengan demikian, kevalidan instrumen ini menjadi landasan kuat untuk melanjutkan ke tahap analisis berikutnya, karena dapat dipastikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini telah diukur secara akurat sesuai dengan kerangka teoritis yang telah dikembangkan sebelumnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi alat ukur jika digunakan objek yang sama lebih dari sekali. Atau dengan kata lain uji reliabilitas dapat diartikan bertujuan menunjukan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Jika reabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik. Berdasarkan hasil perhitungan rumus Alfa Cronbach dengan menggunakan SPSS versi 26, maka diperoleh keputusan koefisien reabilitas dari penelitian sebagai berikut:

Tabel 2. Uji Reliabilitas Seluruh Variabel

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.741	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0.720	Reliabel
Kompensasi (X3)	0.706	Reliabel
Loyalitas (Y)	0.798	Reliabel

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,6, yang berarti instrumen penelitian dapat diterima dan reliabel. Hasil ini menunjukkan bahwa pernyataan mengenai gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi dapat dijadikan acuan dalam mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan.

Hasil uji reliabilitas ini sejalan dengan teori yang telah dibahas sebelumnya, di mana variabel-variabel seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan, terutama bagi Generasi Z. Nilai Cronbach's Alpha yang tinggi pada seluruh variabel menegaskan bahwa data yang diperoleh dapat dipercaya dan konsisten, serta dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Dengan demikian, instrumen penelitian ini telah terbukti memiliki kualitas pengukuran yang baik, sesuai dengan konsep-konsep yang ada dalam teori dan dapat diandalkan untuk menggali hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

Uji Normalitas

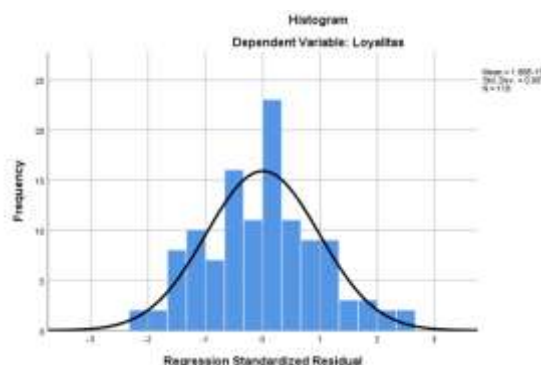
Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah sampel yang digunakan mempunyai distribusi normal atau tidak. Dalam model regresi linier, asumsi ini ditunjukkan oleh nilai error yang berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah model regresi yang dimiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik. Pengujian normalitas data menggunakan Kolmogorov-Smirnov dalam program SPSS. Menurut Ghazali (2016) dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (asymptotic significance), yaitu:

- 1) Jika probabilitas $> 0,05$ maka distribusi dari model regresi adalah normal.
- 2) Jika probabilitas $< 0,05$ maka distribusi dari model regresi adalah tidak normal



Gambar 6. Plot uji normalitas
Sumber: Data diolah

Berdasarkan plot normalitas diatas dapat diketahui bahwa titik-titik mengikuti garis diagonal sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai residual terdistribusi normal.



Gambar 7. Histogram Normalitas
Sumber : Data diolah

Berdasarkan gambar histogram diatas menunjukan tidak terdapat nilai yang condong ke kanan maupun ke kiri sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai residual terdistribusi normal.

**Tabel 3. Output SPSS Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		118
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.91296215
Most Extreme Differences	Absolute	.049
	Positive	.049
	Negative	-.046
Test Statistic		.049
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber: Data diolah

Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0.200 lebih besar dari 0.05. membuktikan bahwa data berdistribusi normal. Dengan data yang berdistribusi normal, analisis hubungan antar variabel, seperti pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap loyalitas, dapat dilakukan dengan lebih akurat. Oleh karena itu, hasil uji normalitas ini dapat memastikan bahwa instrumen dan data yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi salah satu asumsi dasar yang penting dalam pengujian statistik lanjutan.

Uji multikolinearitas

Uji multikolinieritas adalah metode statistik yang digunakan untuk mendeteksi keberadaan ketergantungan linier yang tinggi antara dua atau lebih variabel independen dalam suatu model regresi. Multikolinieritas dapat terjadi ketika ada korelasi yang kuat antara variabel-variabel independen, yang dapat mengganggu interpretasi dan keandalan hasil regresi. Jika nilai VIF < 10.00 maka artinya tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi, sebaliknya Jika nilai VIF > 10.00 maka artinya terjadi multikolinieritas dalam model regresi.

Tabel 4. Output SPSS Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.964	2.123		1.396	.165		
Gaya Kepemimpinan	.360	.094	.277	3.831	.000	.378	2.645
Lingkungan Kerja	.385	.108	.273	3.584	.000	.342	2.922
Kompensasi	.627	.112	.413	5.575	.000	.360	2.774

a. Dependent Variable: Loyalitas

Sumber: Data diolah

Dari output diatas nilai VIF untuk semua variabel kurang 10.00 dan nilai tolerance mendekati 1 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi. Dalam konteks penelitian ini, tidak adanya multikolinieritas memastikan bahwa setiap variabel independen, yaitu Gaya

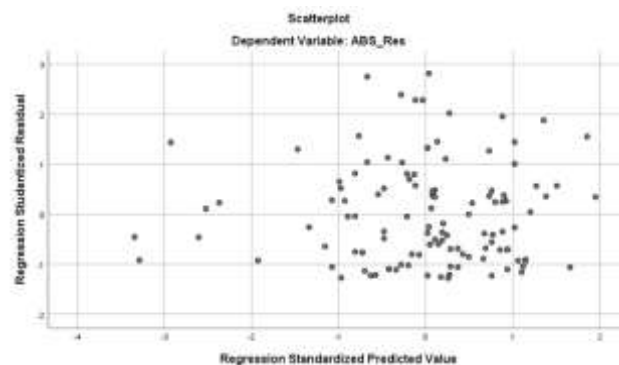
Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi, dapat diinterpretasikan secara terpisah dalam pengaruhnya terhadap Loyalitas.

Teori sebelumnya menyebutkan bahwa faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan yang baik, lingkungan kerja yang mendukung, dan kompensasi yang adil dapat meningkatkan loyalitas karyawan, terutama bagi Generasi Z yang lebih menuntut keseimbangan dan kesempatan pengembangan. Dengan hasil uji multikolinieritas yang menunjukkan tidak adanya ketergantungan linier antar variabel, analisis pengaruh masing-masing variabel terhadap loyalitas dapat dilakukan dengan lebih akurat dan terpercaya, mengingat setiap variabel independen memiliki kontribusi yang signifikan terhadap loyalitas tanpa saling tumpang tindih.

Uji Heteroskedastisitas

1) Uji Heteroskedastisitas Scatterplot

Menurut Ghozali (2018) uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan kepengamatan lain. Untuk mengetahui apakah terjadi heteroskedastisitas dengan memakai grafik pada SPSS. Dengan pengambilan keputusan pada gambar grafik, tidak ada heteroskedastisitas jika tidak ada pola yang terlihat dan titik-titik tersebar di atas dan di bawah nilai 0 pada sumbu Y. Berikut adalah grafik hasil output SPSS pada penelitian ini:



Gambar 8. Output SPSS Uji Heteroskedastisitas
Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil output scatterplot diatas, maka dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola yang jelas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

2) Uji Heteroskedastisitas Glejser

Uji heteroskedastisitas adalah metode statistik yang digunakan untuk menguji apakah terdapat perbedaan yang signifikan dalam variasi (dispersi) antara kelompok-kelompok atau sub-sampel dalam suatu dataset. Heteroskedastisitas terjadi ketika varians (dispersi) data tidak konstan di seluruh rentang nilainya.

Jika nilai signifikansi (Sig.) lebih besar dari 0.05, maka kesimpulannya tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi. Sebaliknya jika nilai signifikansi (Sig.) lebih kecil dari 0.05, maka kesimpulannya terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

Tabel 5. Output SPSS Uji Heteroskedastisitas

Table 3. Output of SPSS Uji Heteroskedastisitas					
Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.075	1.297		.829	.409

Gaya Kepemimpinan	-.015	.057	-.039	-.257	.798
Lingkungan Kerja	.022	.066	.053	.331	.742
Kompensasi	.010	.069	.023	.147	.884

a. Dependent Variable: ABS Res

Sumber : Data diolah

Berdasarkan output spss diatas diketahui nilai signifikansi (Sig.) untuk semua variabel diatas dari 0.05 maka kesimpulannya tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi. Berdasarkan hasil uji yang dilakukan, baik menggunakan grafik scatterplot maupun uji Glejser, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi ini. Grafik scatterplot menunjukkan bahwa titik-titik tersebar acak tanpa membentuk pola yang jelas, sementara uji Glejser menunjukkan nilai signifikansi (Sig.) untuk semua variabel lebih besar dari 0,05, yang mengindikasikan tidak adanya perbedaan signifikan dalam variasi residual. Hal ini relevan dengan teori yang telah dibahas sebelumnya, memperkuat keyakinan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini stabil dan dapat diandalkan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Loyalitas karyawan Generasi Z di industri manufaktur, tanpa dipengaruhi oleh heteroskedastisitas.

Uji Hipotesis

a. Uji Simultan (Uji F)

Uji F simultan (simultaneous F-test) adalah metode statistik yang digunakan untuk menguji secara bersama-sama apakah sekelompok variabel independen secara signifikan mempengaruhi variabel dependen dalam suatu model regresi linear berganda. Uji ini bertujuan untuk memeriksa hipotesis nol bahwa koefisien regresi dari seluruh variabel independen adalah nol secara bersama-sama.

Tabel 6. Output SPSS Uji F Simultan

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1468.466	3	489.489	130.331	.000 ^b
	Residual	428.153	114	3.756		
	Total	1896.619	117			

a. Dependent Variable: Loyalitas

b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel output spss diperoleh Fhitung sebesar 130.331 dan selanjutnya menentukan Ftabel. Tabel distribusi F dicari pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas $N-k-1$ yaitu $118 - 3 - 1 = 114$, maka diperoleh Ftabel 2.68 (dapat dilihat di distribus ftabel). Maka dapat disimpulkan jika Fhitung lebih besar daripada Ftabel yaitu $130.331 > 2.68$ dan nilai signifikan $0.000 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Loyalitas karyawan memiliki pengaruh yang signifikan. Dalam konteks teori yang telah dibahas sebelumnya, hasil ini menguatkan bahwa faktor-faktor seperti Gaya Kepemimpinan yang transformasional, lingkungan kerja yang mendukung, dan kompensasi yang adil dapat berkontribusi secara signifikan terhadap loyalitas karyawan, terutama generasi Z di industri manufaktur, yang memiliki nilai dan harapan tertentu terhadap tempat kerja mereka.

b. Uji Parsial (Uji T)

Uji t parsial (partial t-test) adalah metode statistik yang digunakan untuk menguji apakah suatu variabel independen tertentu secara signifikan mempengaruhi variabel dependen dalam suatu model

regresi linear berganda, ketika kontrol terhadap variabel-variabel independen lainnya telah dilakukan. Uji t parsial memungkinkan kita untuk mengevaluasi kontribusi individu dari variabel independen yang spesifik terhadap variabel dependen, dengan mengontrol pengaruh variabel independen lainnya.

Tabel 7. Output SPSS Uji T Partial

Coefficients^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.964	2.123		1.396	.165		
	Gaya Kepemimpinan	.360	.094	.277	3.831	.000	.378	2.645
	Lingkungan Kerja	.385	.108	.273	3.584	.000	.342	2.922
	Kompensasi	.627	.112	.413	5.575	.000	.360	2.774

a. Dependent Variable: Loyalitas

Sumber: Data diolah

Selanjutnya untuk menentukan nilai t Tabel pada Tabel distribusi t dicari dengan menggunakan rumus $\alpha/2 = 0,05 = 0.025$ dengan derajat bebas $N-k-1$ yaitu $118 - 3 - 1 = 114$, maka diperoleh tTabel sebesar 1.981. Jika nilai thitung > t tabel dan nilai signifikansi < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut berpengaruh signifikan.

- 1) Diperoleh nilai Gaya Kepemimpinan (X1) thitung sebesar 3.831. Karena thitung lebih besar daripada ttabel yaitu $3.831 > 1.981$ dan nilai signifikansi (Sig.) $0.000 < 0.05$, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas
- 2) Diperoleh nilai variabel Lingkungan Kerja (X2) thitung sebesar 3.584. Karena thitung lebih besar daripada ttabel yaitu $3.584 > 1.981$ dan nilai signifikansi (Sig.) $0.000 < 0.05$, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas
- 3) Diperoleh nilai variabel Kompensasi (X3) thitung sebesar 5.575. Karena thitung lebih besar daripada ttabel yaitu $5.575 > 1.981$ dan nilai signifikansi (Sig.) $0.000 < 0.05$, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompensasi terhadap Loyalitas

Hasil uji t parsial menunjukkan bahwa semua variabel independen, yaitu Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, Loyalitas. Berdasarkan hasil SPSS, nilai t-hitung untuk masing- masing variabel (Gaya Kepemimpinan = 3.831, Lingkungan Kerja = 3.584, Kompensasi = 5.575) lebih besar dari t-tabel (1.981), dan nilai signifikansi untuk ketiga variabel tersebut adalah 0.000, yang lebih kecil dari 0.05. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap variabel memiliki kontribusi yang signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Hasil ini sejalan dengan teori-teori yang telah dijelaskan sebelumnya. Dimana gaya kepemimpinan yang transformasional dapat memperkuat ikatan emosional antara pemimpin dan karyawan, menciptakan loyalitas yang tinggi. Lingkungan Kerja yang mendukung, baik dari segi fisik maupun psikologis, juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kenyamanan dan keterikatan karyawan. Selain itu, Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan menjadi faktor penting dalam mempertahankan loyalitas mereka. Ketiga variabel ini menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap loyalitas, mendukung pentingnya pendekatan holistik dalam manajemen sumber daya manusia di industri manufaktur.

c. Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 8. Output SPSS Regresi Linear Berganda

		Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.964	2.123		1.396	.165		
	Gaya Kepemimpinan	.360	.094	.277	3.831	.000	.378	2.645
	Lingkungan Kerja	.385	.108	.273	3.584	.000	.342	2.922
	Kompensasi	.627	.112	.413	5.575	.000	.360	2.774

a. Dependent Variable: Loyalitas

Sumber: Data diolah

Untuk menentukan persamaan regresi berganda dilakukan analisis koefisien regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

$$Y = 2.964 + 0.360 X_1 + 0.385 X_2 + 0.627 X_3$$

Dimana:

X_1 = Gaya Kepemimpinan X_2 = Lingkungan Kerja X_3 = Kompensasi

Y = Loyalitas

Dari persamaan regresi diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) $a = 2.964$ menunjukkan bahwa jika nilai X_1 , X_2 dan X_3 tetap (tidak mengalami perubahan) maka nilai konstanta Y sebesar 2.964.
- 2) $b_1 = 0.360$ menyatakan jika X_1 bertambah, maka Y akan mengalami peningkatan sebesar 0.360 dengan asumsi tidak ada penambahan konstanta nilai X_2 dan X_3 .
- 3) $b_2 = 0.385$ menyatakan jika X_2 bertambah, maka Y akan mengalami peningkatan sebesar 0.385 dengan asumsi tidak ada penambahan konstanta nilai X_1 dan X_3 .
- 4) $b_3 = 0.627$ menyatakan jika X_3 bertambah, maka Y akan mengalami peningkatan sebesar 0.627 dengan asumsi tidak ada penambahan konstanta nilai X_1 dan X_2 .

Hasil analisis regresi linier berganda yang diperoleh menunjukkan bahwa seluruh variabel independen, yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), dan Kompensasi (X_3), berkontribusi positif terhadap peningkatan Loyalitas (Y). Persamaan regresi yang dihasilkan adalah: $Y = 2.964 + 0.360X_1 + 0.385X_2 + 0.627X_3$. Ini berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan pada masing-masing variabel independen, dengan asumsi variabel lainnya tetap, akan meningkatkan loyalitas karyawan secara signifikan.

Hasil perhitungan ini sejalan dengan kerangka teori yang telah dibahas sebelumnya. Dimana gaya kepemimpinan yang baik, khususnya yang bersifat partisipatif atau transformasional, mendorong rasa memiliki dan kepercayaan, sehingga meningkatkan loyalitas. Lingkungan kerja yang kondusif baik secara fisik maupun sosial dapat memberi rasa aman dan nyaman yang memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Sementara itu, kompensasi yang adil dan layak menjadi bentuk penghargaan yang secara langsung memotivasi karyawan untuk bertahan dan memberikan kontribusi maksimal. Secara keseluruhan, model regresi ini mendukung bahwa kombinasi dari kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang mendukung, dan sistem kompensasi yang sesuai mampu menjelaskan variasi loyalitas karyawan secara signifikan.

d. Uji Koefisien Determinasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari variabel bebas (independent variable) terhadap variabel terkait (dependent variable), biasanya ditanyakan dalam presentase. Koefisien determinasi ini dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Dimana:
 Kd = Koefisien Determinasi r = Koefisien Korelasi

Tabel 9. Output SPSS Koefisien Determinasi

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880 ^a	.774	.768	1.938
a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja				
b. Dependent Variable: Loyalitas				

Sumber: Data diolah

Dari table output spss diatas Summary Uji Koefisien Determinasi diperoleh koefisien determinasi (R square) sebesar 0.774 atau $0.774 \times 100 = 77.4\%$ yang memiliki pengertian bahwa pengaruh variabel bebas (X1, X2 dan X3) terhadap variabel terikat (Y) adalah sebesar 77.4% dan selebihnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak peneliti teliti.

Tabel 10. Output SPSS Koefisien Determinasi Partial

Model		Coefficients^a			t	Sig.	Correlations		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Zero-order		
		B	Std. Error	Beta			order	Partial	Part
1	(Constant)	2.964	2.123		1.396	.165			
	Gaya Kepemimpinan	.360	.094	.277	3.831	.000	.784	.338	.170
	Lingkungan Kerja	.385	.108	.273	3.584	.000	.795	.318	.159
	Kompensasi	.627	.112	.413	5.575	.000	.824	.463	.248

a. Dependent Variable: Loyalitas

Sumber: Data diolah

Tabel 11. Perhitungan Koefisien Determinasi Partial

Variabel	Koefisien Beta	Zero-Order	Determinasi	%
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.277	0.784	0.217	21.7%
Lingkungan Kerja (X2)	0.273	0.795	0.217	21.7%
Kompensasi (X3)	0.413	0.824	0.340	34.0%
Total			0.774	77.4%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel perhitungan koefisien determinasi partial yang diperoleh dari hasil nilai koefisien beta dikali dengan zero-order dapat diketahui bahwa:

- 1) Besaran pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Loyalitas (Y) sebesar 21.7%.
- 2) Besaran pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Loyalitas (Y) sebesar 21.7%.
- 3) Besaran pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Loyalitas (Y) sebesar 34%.

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,774 menunjukkan bahwa 77,4% variasi loyalitas karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi, sedangkan sisanya 22,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Hasil ini selaras dengan analisis regresi sebelumnya yang menunjukkan ketiga variabel berpengaruh signifikan secara simultan maupun parsial, di mana kompensasi memberikan kontribusi terbesar sebesar 34%, disusul oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja masing-masing 21,7%. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun seluruh variabel penting, kompensasi memiliki daya dorong paling kuat dalam membentuk loyalitas, sedangkan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memperkuat ikatan emosional dan kenyamanan kerja, sehingga

keseluruhan model regresi dinilai cukup kuat dan relevan dalam menjelaskan fenomena loyalitas karyawan.

Pembahasan

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan

Analisis regresi menunjukkan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan (t hitung $3.831 > t$ tabel 1.981 , signifikansi $0.000 < 0.05$), dengan koefisien regresi 0.360 yang berarti setiap peningkatan satu satuan gaya kepemimpinan akan meningkatkan loyalitas sebesar 0.360 satuan. Secara parsial, kontribusi gaya kepemimpinan mencapai 21.7% , membuktikan perannya yang krusial dalam membangun kepercayaan, inspirasi, dan hubungan interpersonal yang kuat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kusumah (2022) dan Jayanti (2019) tentang efektivitas kepemimpinan partisipatif dan transformasional, serta karakteristik Generasi Z yang lebih menghargai kepemimpinan kolaboratif dan transparan menurut Dwidienawati (2021) dan Viki (2024).

Meskipun berpengaruh signifikan, kontribusi gaya kepemimpinan masih di bawah kompensasi, sehingga perlu diperkuat melalui pelatihan berbasis karakteristik Generasi Z yang menekankan komunikasi dua arah, empati, dan partisipasi aktif karyawan. Hasibuan (2016) menegaskan pentingnya kepemimpinan yang memberikan kejelasan, motivasi, dan rasa aman, terutama bagi Generasi Z yang membutuhkan ruang untuk ekspresi diri dan pengembangan. Perusahaan dapat mengimplementasikan pelatihan *experiential learning* disertai evaluasi kuartalan, sekaligus menggeser paradigma kepemimpinan dari otoriter menjadi kolaboratif untuk membangun loyalitas emosional dan rasional yang berkelanjutan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan loyalitas tetapi juga produktivitas jangka panjang, sesuai dengan temuan Hasibuan (2016) tentang hubungan antara gaya kepemimpinan efektif dengan semangat kerja karyawan.

2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan

Hasil uji t membuktikan pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan (t hitung $= 3.584$, $sig = 0.000 < 0.05$), menunjukkan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja berbanding lurus dengan peningkatan loyalitas. Temuan ini mengungkap bahwa loyalitas tidak hanya bergantung pada faktor finansial, tetapi sangat dipengaruhi oleh pengalaman sehari-hari karyawan dalam lingkungan kerja. Penelitian Danisa (2023) dan Pratiwi (2024) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang sehat, baik secara fisik (kenyamanan ruang kerja) maupun psikologis (dukungan sosial), membentuk persepsi positif terhadap organisasi. Karakteristik Generasi Z menurut Lee (2021) dan Deske (2023) semakin memperkuat temuan ini, dimana generasi ini memandang tempat kerja sebagai bagian dari identitas diri yang harus mendukung *work-life balance* dan kesehatan mental, bukan sekadar sumber penghasilan.

Meskipun lingkungan kerja di perusahaan saat ini sudah cukup baik, masih terdapat ruang untuk optimalisasi melalui penguatan aspek psikologis dan budaya kerja. Nitisemito (2018) menyarankan perlunya penciptaan ekosistem kerja yang mendukung kreativitas dan kesehatan mental melalui kebijakan pencegahan *burnout*, forum komunikasi internal, serta survei berkala untuk menampung aspirasi karyawan. Pendekatan ini tidak hanya akan mempertahankan loyalitas karyawan existing, tetapi juga menjadi nilai tambah dalam menarik talenta Generasi Z yang cenderung selektif dalam memilih tempat kerja. Perusahaan perlu secara konsisten mengembangkan lingkungan kerja yang holistik - menggabungkan kenyamanan fisik dengan iklim psikologis yang positif - untuk membangun loyalitas berkelanjutan sekaligus meningkatkan produktivitas jangka panjang, sebagaimana ditekankan dalam teori Nitisemito (2018) tentang hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

3. Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan

Hasil uji t membuktikan kompensasi sebagai faktor paling signifikan mempengaruhi loyalitas karyawan (t hitung $= 5.575$, $sig = 0.000 < 0.05$), menunjukkan sistem kompensasi yang adil dan sesuai kontribusi mampu meningkatkan loyalitas secara nyata. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ayu

(2024) dan Liana (2023) yang menegaskan kompensasi transparan sebagai kunci retensi Generasi Z - generasi yang cenderung lebih kritis dalam menilai nilai diri dan tidak segan mencari peluang lain ketika kompensasi dirasa tidak memadai (Humaira, 2024). Penelitian Melaty (2024) memperkuat bahwa kompensasi tepat tidak hanya mendorong motivasi dan kepuasan kerja, tetapi juga mencegah tingginya turnover yang berdampak pada biaya rekrutmen dan hilangnya pengetahuan organisasi.

Meskipun faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja telah memadai, ketidakadilan dalam sistem kompensasi tetap berpotensi melemahkan loyalitas karyawan di PT X. Oleh karena itu, manajemen perlu memprioritaskan reformulasi sistem kompensasi melalui benchmarking industri, audit internal keadilan upah, dan penerapan skema insentif berbasis kinerja yang transparan. Zunaidah (2020) menekankan pentingnya kompensasi holistik yang mencakup aspek finansial (gaji, bonus, tunjangan) dan non-finansial (fleksibilitas, pelatihan), disertai komunikasi terbuka untuk menumbuhkan rasa dihargai. Pendekatan ini diharapkan dapat menciptakan sistem penghargaan yang kompetitif, adil, dan dipahami seluruh karyawan sebagai fondasi loyalitas jangka panjang.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan

Berdasarkan hasil uji F, diketahui bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan nilai $F_{hitung} = 130.331 > F_{tabel} = 2.68$ dan $sig = 0.000 < 0.05$. Ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama memiliki kontribusi penting dalam membentuk loyalitas karyawan.

Dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.770, dapat disimpulkan bahwa 77% variasi loyalitas karyawan Generasi Z di PT X dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi. Sisanya sebesar 23% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti kepuasan kerja, peluang pengembangan karier, dan hubungan personal. Pendekatan tunggal dalam manajemen SDM yang hanya fokus pada kompensasi tidaklah cukup. Selain keadilan kompensasi, koneksi sosial dan psikologis seperti lingkungan kerja, serta arah dan gaya kepemimpinan yang baik juga sangatlah diharapkan oleh karyawan Generasi Z.

Hasil ini sejalan dengan Irawati (2024) dan Marsela (2024) yang mengungkapkan bahwa loyalitas Generasi Z tidak cukup dibangun hanya dengan satu faktor, melainkan harus mengintegrasikan aspek keadilan kompensasi, lingkungan kerja yang mendukung, dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan karyawan. Pendekatan ini juga konsisten dengan pandangan Harries (2024) bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif di era generasi digital harus berlandaskan pada prinsip integrasi kesejahteraan material, emosional, dan profesional karyawan.

Tanpa pendekatan holistik, perusahaan akan kesulitan menjaga stabilitas tenaga kerja muda Generasi Z yang cenderung dinamis. Hal ini bisa mengganggu operasional, produktivitas, dan pencapaian target jangka panjang. Maka pihak manajemen perlu mengintegrasikan strategi sumber daya manusia yang selaras dengan ekspektasi generasi Z yang menginginkan kepemimpinan yang kolaboratif, lingkungan kerja yang adaptif, serta kompensasi yang adil dan transparan. Ketiga elemen ini bukan hanya meningkatkan loyalitas, tetapi juga membangun reputasi perusahaan di mata Generasi Z.

Jika ketiga variabel ini tidak diintegrasikan, maka loyalitas yang terbentuk bersifat parsial dan mudah goyah. Pendekatan hanya salah satu aspek saja tidak lagi menjadi relevan di era digital yang kompetitif ini. Manajemen dapat merancang strategi SDM terpadu yang menyatukan sistem kompensasi, program pengembangan kepemimpinan, dan pembentukan budaya kerja yang sehat. Dengan membuat sistem manajemen kinerja terintegrasi (integrated performance system) yang mengaitkan antara penilaian kinerja, gaya kepemimpinan, dan penghargaan berbasis kontribusi. Perusahaan dapat membangun employee experience framework yang memfokuskan pada tiga elemen utama yaitu keadilan kompensasi, kenyamanan lingkungan, dan koneksi terhadap pemimpin. Hal ini tentu akan membentuk loyalitas yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan manufaktur PT X, maka dapat disimpulkan Penelitian di PT X membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi secara signifikan memengaruhi loyalitas karyawan, baik secara parsial maupun simultan, dengan kontribusi sebesar 77.4% (R square 0.774). Gaya kepemimpinan yang komunikatif, adil, dan motivasional terbukti meningkatkan loyalitas, didukung oleh lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan sosial yang harmonis, sementara kompensasi yang adil dan sesuai kontribusi muncul sebagai faktor dominan. Temuan ini memperkuat teori-teori sebelumnya sekaligus menegaskan perlunya pendekatan manajerial holistik yang mengintegrasikan ketiga aspek tersebut untuk membangun loyalitas dan produktivitas karyawan jangka panjang, dengan menyisakan 22.6% pengaruh dari faktor lain di luar model penelitian.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah perlu dilakukan kajian longitudinal untuk mengamati perubahan loyalitas Generasi Z dalam jangka waktu yang lebih panjang, serta eksplorasi faktor-faktor lain seperti pengembangan karir, teknologi, dan fleksibilitas kerja yang mungkin berpengaruh terhadap loyalitas. Untuk praktisi, disarankan agar perusahaan manufaktur mengembangkan program manajemen SDM terintegrasi yang mengakomodasi karakteristik unik Generasi Z, termasuk sistem kompensasi berbasis kinerja, kepemimpinan partisipatif, dan lingkungan kerja yang mendukung work-life balance. Manajemen juga perlu melakukan evaluasi berkala terhadap kepuasan karyawan Generasi Z dan melakukan penyesuaian strategi sesuai dengan dinamika perubahan karakteristik generasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Adityara, S. (2019). Karakteristik Generasi Z dalam Perkembangan Diri Anak. *Reinvensi Budaya Visual Nusantara*, 401-405.
- Akbar, M. I. (2022). Analisis faktor-faktor yang memengaruhi pemilihan karir di startup pada generasi z (studi kasus pada pt. Xyz), *jurnal manajemen usni*.
- Ayu, A. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z Di Kota Tasikmalaya. *Jurnal Pusat Manajemen*, 149-162.
- Carolina, S. (2024). Analisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan hotel x bali.
- Danisa, D. (2023). Kajian teoritis lingkungan kerja dan kinerja karyawan.
- Deske. (2023). The X-factors behind Gen Z employee performance: A systematic review. *Jurnal Mantik* 7, 668-680.
- Dwidienawati, D. (2021). Effective Leadership style for Generation Z. *IEOM Society International*, 894-902.
- Harries. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Potensi Individu dalam Perusahaan*. Tangerang: Indigo Media.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (revisi)*. . Jakarta: Bumi. Hasnawati. (2021). *Gaya kepemimpinan*. Gowa: Pusaka Almailda.
- Humaira, S. (2024). Intensi Job Hopping Pada Generasi Y dan Z. *Syiah Kuala Psychology Journal*, 1-10.
- Irawati, S. (2024). Pengaruh work-life balance, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap turnover intention pada generasi z di e-commerce. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan*, 1147- 1165.
- Iskandar, A. R. (2024). Penurunan industri manufaktur terhadap turunnya. *Investama : Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 56-70.
- Jayanti, K. T. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap. *Jurnal ekobis: ekonomi, bisnis & manajemen*.
- Juwita, K. (2021). *Konsep dasar membangun loyalitas karyawan*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi.
- Kaymanage, B. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Karyawan Gen Z di Palembang. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Volume 2*, 22-29.
- Kusumah, Y. D.(2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas. *Study of Scientific and Behavioral Management*, 26-37.

- Lee, C. (2021). Factors Impacting Work Engagement of Gen Z Employees: A Regression Analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* Vol. 18(3), 147-159.
- Liana, Y. (2023). Loyalitas Karyawan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Lensa Informatika Surabaya. *INSPIRASI ; Jurnal Ilmu-ilmu Sosial*, 821-829.
- Machali, I. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif. Panduan Praktis Merencanakan, Melaksanakan dan Analisis dalam Penelitian Kuantitatif. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Marsela, G. (2024). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Generasi Z Di Kota Bandung. *Journal of Innovation Research and Knowledge*.
- Melaty, A. A. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z Di Kota Tasikmalaya (Survei Pada Karyawan Gen Z Di Sektor Formal). *Jurnal pusat manajemen*.
- Nitisemito, A. S. (2018). Definisi Lingkungan Kerja .
- Pratiwi, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap. *CEMERLANG : Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*.
- Ramadhani, F. Q. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Pertumbuhan Karir terhadap Organizational.
- Sari, A. M. (2023). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Motivasi Kerjavariable Intervening Pada PT. Gersindo Minang Plantation Pasaman Barat Sumatera Barat, 92-105.
- Sawitri, D. R. (2022). *Perkembangan karier generasi z: Tantangan dan strategi dalam mewujudkan sdm Indonesia yang unggul*. *Jurnal Fakultas Psikologi UNDIP*, 147-157.
- Sembiring, F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Kepuasan. Fransiska Sembiring.
- Utami, W. S. (2023). Konseptualisasi Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 108-115.
- Viki. (2024). Tantangan Kepemimpinan Dalam Mengelola Generasi Z: Perspektif Budaya Kerja. *Psikostudia Jurnal Psikologi* Volume 13, 639-646.
- Zunaidah. (2020). Kompensasi. Palembang: UPT. Penerbit dan Percetakan Universitas Sriwijaya.



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).