

Determinan loyalitas karyawan generasi Z: *Work-life balance*, pengembangan karir, dan lingkungan kerja di Kabupaten Semarang

Aulia Putri Ferdianna*, Hengky Pramusinto

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: auliafrdnn@gmail.com)

Abstract

This study aims to examine the influence of work-life balance, career development, and the work environment on the loyalty of Generation Z employees in Semarang Regency. The issue addressed is based on the low level of employee loyalty, as reflected in the high tendency of this generation to change jobs. The study employs a quantitative approach using a survey method involving 100 respondents. Data were collected via a Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression. The results indicate that, when examined individually, work-life balance does not have a significant effect on employee loyalty. Conversely, career development and the work environment were found to have positive and significant effects. Simultaneously, these three independent variables have a significant effect on employee loyalty. These findings indicate that Generation Z employees' loyalty is influenced more by aspects of the work environment and career development opportunities than by work-life balance.

Keywords: Career Development, Employee Loyalty, Generation Z, Work Environment, Work-Life Balance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karier, serta lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan Generasi Z di Kabupaten Semarang. Permasalahan yang diangkat didasarkan pada rendahnya tingkat loyalitas karyawan yang tercermin dari tingginya kecenderungan untuk berpindah kerja pada generasi tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei terhadap 100 responden. Data diperoleh dengan kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, keseimbangan kehidupan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sebaliknya, pengembangan karier dan lingkungan kerja terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan. Secara simultan, ketiga variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan Generasi Z lebih banyak dipengaruhi oleh aspek lingkungan kerja dan peluang pengembangan karier dibandingkan dengan keseimbangan kehidupan kerja.

Kata kunci: Generasi Z, Loyalitas Karyawan, Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, *Work-Life Balance*

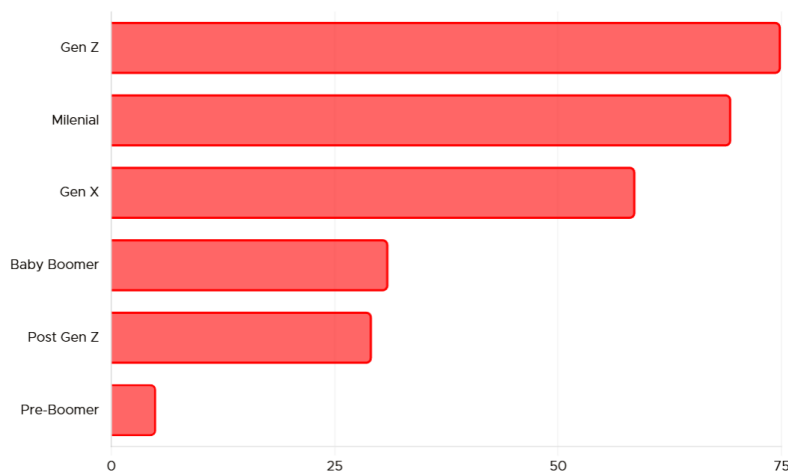
How to cite: Ferdianna, A. P., & Pramusinto, H. (2026). Determinan loyalitas karyawan generasi Z: *Work-life balance*, pengembangan karir, dan lingkungan kerja di Kabupaten Semarang. *Journal of Management and Digital Business*, 6(2), 717–730. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i2.3077>



1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi. Dalam dinamika ketenagakerjaan modern, tantangan organisasi tidak hanya terletak pada peningkatan kompetensi karyawan, tetapi juga pada upaya mempertahankan loyalitas tenaga kerja. Loyalitas karyawan menjadi elemen penting karena berkaitan dengan komitmen, keterikatan, serta kesediaan individu untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara optimal dalam jangka panjang (Walidah & Andriani, 2024). Rendahnya loyalitas berpotensi meningkatkan *turnover*, yang pada akhirnya menimbulkan biaya rekrutmen dan pelatihan yang tinggi serta mengganggu stabilitas operasional perusahaan (Effendi & Santosa, 2025).

Struktur tenaga kerja Indonesia secara demografis saat ini mengalami pergeseran signifikan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2023), Generasi Z menempati proporsi terbesar dalam komposisi penduduk nasional, yaitu sebesar 27,94% atau sekitar 74,93 juta jiwa. Generasi Z, yang mencakup individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012, mulai memasuki dunia kerja dengan karakteristik serta harapan yang berbeda jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Sinurat, I., Gultom, P., & Sitompul, 2025). Saat ini tenaga kerja muda mewakili hampir setengahnya dari jumlah tenaga kerja menurut usia, sehingga pada masa mendatang generasi ini akan semakin mendominasi tenaga kerja di Indonesia (Marsela & Sari, 2024a). Berikut hasil sensus penduduk Indonesia pada tahun 2023:



Gambar 1. Sensus Penduduk Indonesia pada Tahun 2023
Sumber: Badan Pusat Statistik, 2023

Fenomena dominasi usia produktif juga terjadi pada tingkat daerah. Berdasarkan publikasi Badan Pusat Statistik Kabupaten Semarang (2024), struktur penduduk Kabupaten Semarang menunjukkan proporsi yang besar pada kelompok usia produktif 15–39 tahun yang didominasi oleh Generasi Z. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi di wilayah Kabupaten Semarang turut menghadapi tantangan dalam pengelolaan tenaga kerja generasi muda yang memiliki kecenderungan perpindahan

kerja yang relatif tinggi. Berikut hasil sensus penduduk di Kabupaten Semarang pada tahun 2023:

Tabel 1. Sensus Penduduk Kabupaten Semarang 2023

Kelompok Umur	Penduduk Laki-Laki	Penduduk Perempuan	Penduduk laki-Laki dan Perempuan
0-4	39.450,0	37.744,0	77.194,0
5-9	39.302,0	37.971,0	77.273,0
10-14	40.678,0	38.906,0	79.584,0
15-19	41.240,0	38.658,0	79.898,0
20-24	41.105,0	40.795,0	81.900,0
25-29	40.696,0	42.113,0	82.809,0
30-34	40.736,0	40.966,0	81.702,0
35-39	41.382,0	41.489,0	82.871,0
40-44	40.872,0	41.396,0	82.268,0
45-49	38.151,0	39.046,0	77.197,0
50-54	34.813,0	36.209,0	71.022,0
55-59	30.914,0	32.341,0	63.255,0
60-64	25.369,0	26.328,0	51.697,0
65-69	19.991,0	20.800,0	40.791,0
70-74	12.753,0	13.967,0	26.720,0
75+	10.665,0	13.802,0	24.467,0
Jumlah	538.117,0	542.531,0	1.080.648,0

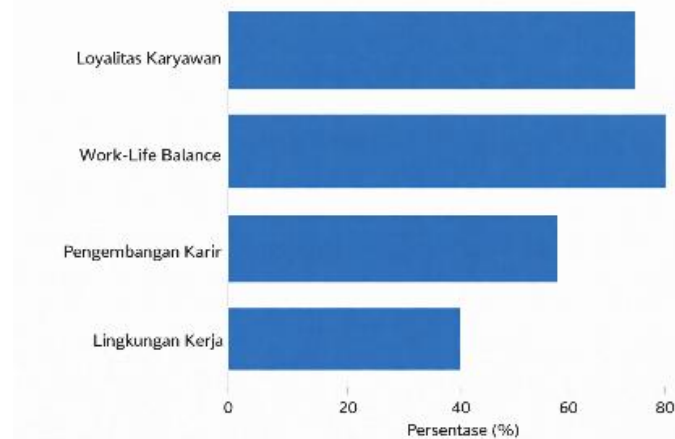
Sumber: Badan Pusat Statistik, 2023

Generasi Z mempunyai ciri khas tersendiri daripada generasi sebelumnya, terutama pada orientasi karir dan loyalitas terhadap organisasi. Generasi ini lebih fleksibel, terbuka terhadap peluang baru, dan cenderung memiliki *turnover intention* tinggi, yaitu keinginan meninggalkan organisasi demi pekerjaan yang lebih sesuai dengan kebutuhan pribadi (Prasetyo & Rosyada, 2023). Sehingga, perusahaan perlu merancang strategi dalam menambah loyalitas Generasi Z, sehingga risiko *turnover* dapat diminimalkan dan dampak negatifnya terhadap organisasi dapat dihindari (Marsela & Sari, 2024).

Loyalitas merupakan komitmen individu terhadap organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan yang loyal tidak hanya berfokus pada target pribadi, tetapi juga membantu pimpinan serta berkontribusi secara optimal bagi keberhasilan organisasi (Febriana & Kustini, 2022). Selain itu, loyalitas ditunjukkan melalui kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi. Tingkat loyalitas mencerminkan sejauh mana individu memiliki rasa tanggung jawab dan kepedulian terhadap keberhasilan perusahaan (William & Hernawan, 2025).

Berdasarkan pra-survei terhadap 30 karyawan Generasi Z di Kabupaten Semarang, ditemukan adanya fenomena permasalahan terkait loyalitas kerja. Sebanyak 70% responden menyatakan tidak berencana bertahan dalam jangka panjang di perusahaan tempat bekerja. Selain itu, 83,33% responden menyatakan pekerjaan masih mengganggu kehidupan pribadi, 60% responden menilai jalur pengembangan

karir belum jelas, serta 36,67% responden menyatakan lingkungan kerja belum optimal. Berikut hasil pra survey 30 Gen Z di Kabupaten Semarang pada tahun 2026:



Gambar 2 Hasil Pra Survey Karyawan Gen Z Kabupaten Semarang
Sumber: Data Primer Peneliti, 2026

Work-life balance menjadi suatu aspek yang diperkirakan memberikan dampak pada loyalitas karyawan Generasi Z. *Work-life balance* merupakan kemampuan seseorang untuk hidup dengan menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Keseimbangan yang baik antar keduanya dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja serta memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Kondisi ini secara tidak langsung juga berdampak pada peningkatan produktivitas dan keberlangsungan perusahaan untuk waktu yang lama (Rahmayati, 2021). Oleh sebab itu, karyawan yang mampu mengelola *work-life balance* dengan baik mempunyai kecenderungan kualitas hidup yang lebih teratur dan mampu mengoptimalkan potensi dirinya, baik dalam konteks pekerjaan maupun kehidupan sehari-hari (Marsenda & Wicaksari, 2025; Respati et al., 2023).

Selain itu, pengembangan karir juga diduga berperan dalam membentuk loyalitas karyawan. Pengembangan karir yaitu proses peningkatan kompetensi dan kapasitas kerja individu yang dilakukan secara berkelanjutan untuk mencapai jenjang karir yang diharapkan (Simanjuntak et al., 2024). Pengembangan karir berperan dalam meningkatkan kompetensi, motivasi kerja, serta loyalitas karyawan untuk perusahaan. Setiap karyawan pada dasarnya mengharapkan kemajuan karir sebagai bentuk pengakuan atas kinerja dan kontribusinya. Melalui pengelolaan pengembangan karir yang terarah, perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan kerja sekaligus menyiapkan sumber daya manusia yang siap menghadapi tantangan bisnis di masa (Ningsih et al., 2025).

Faktor lain yang turut memengaruhi loyalitas karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja meliputi semua kondisi yang mengelilingi karyawan serta dapat mempengaruhi mereka dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya. Aspek lingkungan kerja meliputi unsur fisik dan nonfisik, seperti kenyamanan ruang kerja, keamanan, serta hubungan sosial antarpegawai. Lingkungan yang kondusif dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga mampu meningkatkan

semangat dan kinerja karyawan. Dengan adanya kondisi kerja yang nyaman, tingkat kejenuhan dan kelelahan dapat ditekan sehingga berkontribusi pada peningkatan retensi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Sinaga & Nina, 2022).

Penelitian Marsela dan Sari (2024) memperlihatkan bahwasanya work-life balance memberikan dampak yang signifikan pada loyalitas karyawan Generasi Z di Kota Bandung. Namun, penelitian tersebut masih terbatas pada satu variabel independen dan dilakukan pada wilayah perkotaan. Perbedaan karakteristik lingkungan kerja antara wilayah metropolitan dan kabupaten menunjukkan adanya research gap baik dari sisi model penelitian maupun konteks wilayah penelitian.

Berdasarkan fenomena dan research gap tersebut, secara empiris penelitian ini memberikan bukti baru mengenai pengaruh simultan *work-life balance*, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan Generasi Z di konteks wilayah kabupaten, khususnya Kabupaten Semarang, yang selama ini masih jarang diteliti dibandingkan wilayah perkotaan. Sedangkan secara teoritis penelitian ini memperkuat relevansi Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) dalam menjelaskan dinamika loyalitas karyawan Generasi Z, yang memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, sehingga temuan ini diharapkan dapat memperluas cakupan teori tersebut dalam konteks sumber daya manusia di Indonesia.

2. Tinjauan Pustaka

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan dapat dimaknai sebagai sikap kesetiaan dan komitmen positif individu yang muncul dari kesadaran diri terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Sikap ini tercermin dari kemauan karyawan untuk mengutamakan kepentingan organisasi tanpa mengabaikan tanggung jawab pribadi. Loyalitas juga menjadi aspek penting dalam proses evaluasi karyawan, baik terhadap pekerjaan, jabatan, maupun organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memperlihatkan perilaku kerja positif, seperti disiplin dan tanggung jawab, dapat dikategorikan sebagai karyawan yang loyal (Madiistriyatno & Tunnufus, 2024). Indikator loyalitas meliputi kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab terhadap perusahaan, kesediaan bekerja sama, rasa memiliki, hubungan kerja yang baik, serta perasaan senang terhadap pekerjaan (Chaerudin et al., 2020).

Work-Life Balance

Work-life balance merupakan suatu konsep dalam ranah psikologi organisasi yang merujuk pada kemampuan individu untuk mengelola serta menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan aspek kehidupan pribadinya. Keseimbangan ini memungkinkan individu mengatur waktu dan energi secara proporsional dalam menjalankan berbagai peran. *Work-life balance* yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap produktivitas, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan. Kondisi tersebut tercapai ketika seseorang mampu membagi keterlibatan dan merasa puas terhadap peran yang dijalani (Pasaribu et al., 2025). Indikator *work-life balance* terdiri dari keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, serta keseimbangan kepuasan

dalam kehidupan kerja dan pribadi (Greenhaus et al., 2003). Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Marsela dan Sari (2024) serta Marhalinda dan Supiandini (2022) menyimpulkan bahwa work-life balance memiliki pengaruh yang positif terhadap loyalitas karyawan.

H1: Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan

Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan suatu proses yang terstruktur, sistematis, dan berkelanjutan dalam rangka meningkatkan kompetensi, kemampuan, pengalaman, serta kinerja individu secara progresif guna mencapai tujuan karir yang telah ditetapkan, melalui penyelarasan antara kebutuhan dan aspirasi karyawan dengan peluang serta jalur karir yang disediakan oleh perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga mendukung terciptanya pertumbuhan profesional yang berkesinambungan serta memberikan manfaat strategis bagi individu dan perusahaan (Walidah & Andriani, 2024). Indikator pengembangan karir meliputi pendidikan pelatihan, promosi jabatan, dan mutasi (Putri et al., 2023). Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fajar & Hidayat (2025) dan Azzahra dan Mapuasari (2020) menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap loyalitas karyawan.

H2: Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mengarah pada keseluruhan kondisi yang mengelilingi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang dapat memengaruhi proses pelaksanaan tugas serta tanggung jawab dalam pekerjaan (April & Yoyo, 2021). Lingkungan kerja yang kondusif, ditinjau dari aspek fisik seperti kenyamanan ruang dan fasilitas, maupun aspek psikologis seperti hubungan interpersonal dan dukungan sosial, berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan harmonis sehingga mampu mendukung peningkatan motivasi serta semangat kerja karyawan (Mulyadi et al., 2025). Indikator lingkungan kerja meliputi suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta ketersediaan fasilitas kerja yang mendukung (Winata, 2022). Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maulida dan Karyaningsih (2022) dan Fajriah et al. (2026) menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap loyalitas karyawan.

H3: Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z di Kabupaten Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria: (1) lahir tahun 1997–2012, (2) telah bekerja minimal 3 bulan, dan (3) berdomisili di Kabupaten Semarang.

Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan margin error 10%, sehingga diperoleh jumlah sampel menjadi 100 responden. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form dengan skala pengukuran Likert 1–5. Instrumen penelitian diuji menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Selanjutnya, data dianalisis melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas. Analisis data menggunakan regresi linier berganda, dengan uji t untuk menguji pengaruh parsial, uji F untuk pengaruh simultan, serta koefisien determinasi (R Square) untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Adapun model penelitian sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y	= Variabel Dependent (Loyalitas Karyawan)
α	= Konstanta
b_1, b_2, b_3	= Koefisien regresi
X1	= Variabel Independent (Work-Life Balance)
X2	= Variabel Independent (Pengembangan Karir)
X3	= Variabel Independent (Lingkungan Kerja)
e	= Variabel pengganggu

Definisi operasional variable dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Variable dan Indikator Variable

Variable	Indikator	Sumber
Work-Life Balance (X1)	Keseimbangan waktu Keseimbangan keterlibatan Keseimbangan kepuasan	Greenhaus et al. (2003)
Pengembangan Karir (X2)	Pendidikan dan pelatihan Melalui promosi Mutasi	(Putri et al., 2023)
Lingkungan Kerja (X3)	Suasana kerja Hubungan dengan rekan kerja Tersedianya fasilitas kerja	Winata (2022)
Loyalitas Karyawan (Y)	Taat pada peraturan Tanggung jawab pada perusahaan Kemauan untuk bekerja sama Rasa memiliki Hubungan antar pribadi Kesukaan terhadap pekerjaan	Chaerudin et al. (2020)

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan terhadap setiap butir pernyataan menggunakan sampel uji coba yang berjumlah 30 responden diluar sampel penelitian utama, kemudian nilai yang diperoleh dibandingkan dengan skor r tabel dengan tingkat signifikansi 5%. Apabila skor r hitung melebihi daripada r tabel, pernyataan tersebut dinyatakan valid. Berikut ini merupakan hasil uji validitas atas setiap pernyataan pada setiap variabel:

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Work-Life Balance (X1)		Pengembangan Karir (X2)		Lingkungan Kerja (X3)		Loyalitas Karyawan (Y)	
Item	r-hitung	Item	r-hitung	Item	r-hitung	Item	r-hitung
X1.1	755	X2.1	743	X3.1	835	Y.1	684
X1.2	865	X2.2	601	X3.2	803	Y.2	777
X1.3	870	X2.3	712	X3.3	765	Y.3	878
X1.4	742	X2.4	805	X3.4	862	Y.4	764
X1.5	776	X2.5	916	X3.5	732	Y.5	837
X1.6	814	X2.6	875	X3.6	841	Y.6	793
X1.7	879	X2.7	849	X3.7	736	Y.7	739
X1.8	865	X2.8	799	X3.8	828	Y.8	772
X1.9	905	X2.9	888	X3.9	810	Y.9	762
						Y.10	779
						Y.11	867
						Y.12	832
						Y.13	723
						Y.14	831
						Y.15	649

Berdasarkan hasil uji validitas, semua butir pernyataan dalam variabel (X) serta (Y) mempunyai skor r hitung yang melebihi dibandingkan r tabel (0,361). Oleh karena itu, semua item dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen untuk mengukur variabel dalam penelitian ini. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner responden telah sesuai untuk kriteria validitas serta layak digunakan menjadi instrumen pengumpulan data untuk penelitian.

Uji reliabilitas dilaksanakan agar memastikan bahwa instrumen penelitian mampu menghasilkan pengukuran yang konsisten dan dapat dipercaya. Pengujian ini dilakukan menggunakan sampel uji coba yang berjumlah 30 responden diluar sampel penelitian utama, dengan melihat dan membandingkan nilai Alpha yang dihasilkan dari mengelola data memakai analisis statistik melalui SPSS. Berikut disajikan hasil uji reliabilitas untuk keempat variabel yang diteliti:

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variable	Cronbach's Alpha	Paremeter	Keterangan
Work-life balanceBalance	0,942	0,60	Reliabel
Pengembangan Karir	0,931	0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,929	0,60	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0,951	0,60	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh variabel yang meliputi Work-Life Balance (X1), pengembangan karier (X2), lingkungan kerja (X3), serta loyalitas karyawan (Y) dinyatakan reliabel. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai Cronbach's Alpha yang melebihi 0,60, sehingga seluruh variabel tersebut layak digunakan dalam penelitian selanjutnya.

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas dilaksanakan dalam menilai apakah variabel dependen serta independen pada model regresi berdistribusi dengan normal. Model regresi yang baik adalah yang mempunyai distribusi normal ataupun mendekati normal, sehingga memenuhi syarat untuk pengujian statistik lanjutan. Kriteria yang digunakan adalah

nilai probabilitas, di mana jika nilainya lebih dari 0,05 sehingga data dinyatakan berdistribusi normal, lalu nilai di bawah 0,05 memperlihatkan data tidak berdistribusi dengan normal. Adapula hasil uji normalitas disajikan sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
Test Statistic	,189
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000 ^c

Menurut hasil pengujian normalitas dengan metode Kolmogorov-Smirnov, diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Demikian memperlihatkan bahwasanya data residual pada penelitian ini tidak berdistribusi dengan normal. Ketidaknormalan distribusi data residual ini dapat disebabkan oleh jumlah sampel yang relatif besar ($N = 100$) sehingga uji Kolmogorov-Smirnov menjadi lebih sensitif dalam mendeteksi penyimpangan kecil dari distribusi normal.

Uji multikolinearitas dilaksanakan guna mengidentifikasi adanya hubungan yang kuat antar variabel independen pada model regresi. Deteksi gejala ini dapat dilaksanakan melalui skor Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Jika skor Tolerance $> 0,10$ serta VIF < 10 , maka model dinyatakan tidak mengalami multikolinearitas. Adapun hasil pengujian multikolinearitas disajikan sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Tolerance	VIF
Work-Life Balance	0,276	3,620
Pengembangan Karir	0,346	2,888
Lingkungan Kerja	0,280	3,565

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, semua variabel mempunyai skor Tolerance melebihi 0,10 serta VIF kurang dari 10. Variabel Work-Life Balance menunjukkan skor Tolerance yakni 0,276 dan VIF sebesar 3,620, yang mengindikasikan tidak adanya gejala multikolinearitas dalam model. Pengembangan Karir dengan Tolerance 0,346 dan VIF 2,888, serta Lingkungan Kerja dengan Tolerance 0,280 dan VIF 3,565, yang semuanya masih dalam batas yang diperbolehkan. Oleh karena itu, kesimpulannya adalah model regresi tidak mengalami gejala multikolinearitas serta dapat digunakan pada analisis berikutnya.

Hasil Estimasi Regresi Linear Berganda

Tabel 7. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients	Std. Error	t	Sig
Constant	-0,604	3,601	-0,168	0,867
X1	0,268	0,159	1,686	0,095
X2	0,327	1,140	2,332	0,022
X3	0,780	1,181	4,322	0,001
R Square	0,681			
Adjusted R Square	0,671			
F	68,352			
Sig	0,001			

Uji regresi ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana variabel X1, X2, dan X3 memengaruhi variabel Y. Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan dalam

menganalisis dampak dari Work-Life Balance, pengembangan karier, dan lingkungan kerja pada loyalitas karyawan secara simultan. Berlandaskan hasil analisis regresi linier berganda pada Tabel 7, didapatkan persamaan berikut ini:

$$Y = -0,604 + 0,268X_1 + 0,327X_2 + 0,780X_3$$

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Konstanta (α) = -0,604 menunjukkan apabila variabel *Work-life Balance* (X_1), Pengembangan Karir (X_2), dan Lingkungan Kerja (X_3) bernilai nol maka variabel Loyalitas Karyawan (Y) mempunyai nilai sebesar -0,604.
2. Koefisien regresi $X_1 = 0,268$ bertanda positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan variabel *Work-life Balance* sebesar satu satuan akan meningkatkan nilai loyalitas karyawan sebesar 0,268.
3. Koefisien regresi $X_2 = 0,327$ bertanda positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan variabel Pengembangan Karir sebesar satu satuan akan meningkatkan nilai loyalitas karyawan sebesar 0,327.
4. Koefisien regresi $X_3 = 0,780$ bertanda positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan variabel lingkungan kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan nilai loyalitas karyawan sebesar 0,780.

Koefisien Determinasi dan Uji Simultan

Koefisien determinasi dilakukan guna mendapatkan presentase kekuatan hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen baik secara parsial ataupun simultan. Berdasarkan Tabel 7, diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,681 atau setara dengan 68,1%. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel loyalitas karyawan mampu dijelaskan sebesar 68,1% oleh variabel work-life balance (X_1), pengembangan karier (X_2), dan lingkungan kerja (X_3). Sementara itu, sebesar 31,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel yang dikaji dalam penelitian ini.

Pengujian secara simultan dilakukan menggunakan uji statistik F dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Dalam penelitian ini, kriteria yang digunakan adalah dengan dibandingkannya skor F hitung dengan F tabel dalam taraf signifikansi 0,05. Berlandaskan Tabel 7, didapatkan skor F hitung yakni 68,352 dengan tingkat signifikansi 0,001 yang berada di bawah batas 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara simultan variabel Work-Life Balance (X_1), pengembangan karier (X_2), dan lingkungan kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen tersebut secara simultan dapat menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dipakai untuk penelitian ini telah memenuhi kriteria kelayakan dan dapat digunakan untuk analisis lanjutan.

Pengujian Hipotesis

Uji parsial (uji t) dilakukan guna mengidentifikasi dampak masing-masing variabel independen pada variabel dependen secara individual dengan tingkat signifikansi 0,05. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari batas tersebut, maka hipotesis alternatif

diterima, yang menandakan variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen. Berdasarkan Tabel 7, diketahui bahwa variabel Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen, sedangkan Work-Life Balance tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam model penelitian ini. Variabel Work-Life Balance mempunyai skor t hitung 1,686 menandakan tidak melebihi dari t tabel 1,987 dengan signifikansi 0,095 ($>0,05$), maka tidak berpengaruh signifikan. Sebaliknya, pengembangan karier ($t = 2,332$; sig. 0,022) dan lingkungan kerja ($t = 4,322$; sig. $<0,001$) menunjukkan pengaruh positif serta signifikan. Sehingga, hipotesis terkait pengembangan karier dan lingkungan kerja diterima, sedangkan Work-Life Balance tidak diterima (ditolak).

4.2. Pembahasan

Determinan Loyalitas Karyawan Generasi Z: *Work-Life Balance*

Hasil pengujian hipotesis, Work-Life Balance menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi belum mampu menjadi prediktor yang kuat bagi terbentuknya loyalitas karyawan dalam konteks penelitian ini. Work-Life Balance dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam mengelola waktu, energi, dan peran ganda antara domain pekerjaan dan kehidupan pribadi. Meskipun demikian, kontribusinya terhadap peningkatan dedikasi karyawan kepada organisasi dinilai belum cukup substansial.

Hasil ini memberikan indikasi bahwa terdapat faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi loyalitas karyawan, di antaranya pengembangan karier dan lingkungan kerja yang dampaknya lebih dirasakan secara langsung dalam aktivitas kerja sehari-hari. Temuan ini konsisten dengan penelitian Susetia et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa Work-Life Balance tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis pertama (H1) ditolak.

Determinan Loyalitas Karyawan Generasi Z: Pengembangan Karir

Hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karier yang diberikan oleh organisasi, maka semakin tinggi pula hasil yang dicapai oleh karyawan. Pengembangan karier dalam penelitian ini mencakup kesempatan promosi, pelatihan, serta peningkatan kompetensi individu dalam organisasi.

Variabel pengembangan karier terbukti memiliki daya pengaruh yang substansial terhadap terbentuknya loyalitas karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin optimal program pengembangan karier yang dirancang dan diimplementasikan oleh perusahaan, semakin kuat pula ikatan loyalitas karyawan terhadap organisasi tersebut. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui peran kejelasan struktur jenjang karier dan keterbukaan peluang pengembangan diri, yang secara bersama-sama berkontribusi dalam memperlambat keterikatan emosional serta mempertebal komitmen karyawan kepada organisasi. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Fajar dan Hidayat (2025) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif

terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis kedua (H2) dinyatakan diterima.

Determinan Loyalitas Karyawan Generasi Z: Lingkungan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang diberikan oleh organisasi, maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan. Lingkungan kerja dalam penelitian ini mencakup aspek fisik dan nonfisik, seperti kenyamanan tempat kerja, hubungan antarpegawai, serta dukungan dari atasan yang berperan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Penelitian ini mempertegas bahwa karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang aman, nyaman, dan suportif cenderung menampilkan tingkat dedikasi dan loyalitas yang lebih tinggi kepada perusahaan. Kondisi tersebut secara bersamaan memperkuat rasa keterikatan dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Lebih lanjut, lingkungan kerja yang positif terbukti mendorong karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam jangka panjang, mempertebal komitmen kerja, serta mengoptimalkan kontribusinya demi pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Ma'ruf (2021) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis ketiga (H3) dinyatakan diterima.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan Generasi Z di Kabupaten Semarang dipengaruhi oleh work-life balance, pengembangan karir, dan lingkungan kerja. Secara parsial, work-life balance tidak berpengaruh signifikan sementara itu, pengembangan karier dan lingkungan kerja menunjukkan pengaruh yang positif serta signifikan, dengan lingkungan kerja sebagai faktor paling dominan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, yang menegaskan bahwa loyalitas terbentuk dari kombinasi berbagai faktor. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan peluang pengembangan karir menjadi faktor utama dalam meningkatkan loyalitas, sehingga perlu menjadi fokus utama organisasi.

Referensi

- April, M. A., & Yoyo, T. (2021). Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di PT . CLC Niaga Indonesia. *Prosiding: Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 184–196.
- Azzahra, N., & Mapuasari, S. A. (2020). Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi Pengaruh work-Life balance dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 6(2), 275–287. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v6i2.2095>
- Chaerudin, A., Rani, I. H., & Alicia, V. (2020). *Sumber daya manusia: pilar utama kegiatan operasional organisasi*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Effendi, D. R., & Santosa, A. (2025). Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja dan

- Stres Kerja terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Gen Z di Kota Payakumbuh. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(1), 657–667.
- Fajar, M., & Hidayat, R. (2025). Pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas kerja karyawan di PT Indoguna Yasa (MR DIY). *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(1), 39–50.
- Fajriah, F., Nurhikmah, & Dewi, T. (2026). Pengaruh Gaji Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Honorer Pada Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin. *Servqual: Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 152–164.
- Febriana, A., & Kustini, K. (2022). Dampak Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Berlian Multi Sejahtera. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management And Business*, 5(3), 656–664. <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i3.519>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work – family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Ma'ruf, R. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(1), 110–120. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo>
- Madiistriyatno, H., & Tunnufus, Z. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Potensi Individu dalam Perusahaan*. Indigo Media.
- Marhalinda, M., & Supiandini, A. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Rumah Sakit Khusus Daerah (RSKD) Duren Sawit. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 5(3), 98–107. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v5i3.2445>
- Marsela, G., & Sari, P. A. (2024a). Pengaruh work life balance terhadap loyalitas karyawan pada generasi Z di Kota Bandung. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(4), 2249–2262. <https://doi.org/10.53625/jirk.v4i4.8388>
- Marsela, G., & Sari, P. A. (2024b). Pengaruh work life balance terhadap loyalitas karyawan pada generasi Z di Kota Bandung. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(4), 2249–2262. <https://doi.org/10.53625/jirk.v4i4.8388>
- Marsenda, R. G., & Wicaksari, E. A. (2025). Work-Life Balance: Kunci Kesejahteraan Karyawan dan Organisasi. *Bookchapter Manajemen SDM*, 1, 22–50.
- Maulida, M. R., & Karyaningsih, K. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Dwi Format Mandiri Jakarta Utara. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 10(3), 367–376. <https://doi.org/10.31846/jae.v10i3.505>
- Mulyadi, Salsabilah, S. H., Syafutri, D. D., & Mulyadi. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 6(3), 1–12. <https://doi.org/10.53697/emak.v6i3.2440>
- Ningsih, A. K., Wardhani, P. S., & Wahjoedi, T. (2025). Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Ekadharma International Tbk. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3(10), 238–250. <https://doi.org/10.61722/jiem.v3i10.6764>
- Pasaribu, R., Lestari, T. D. Y., Rangkuti, N. A., Azyura, R., & Wadi, M. A. (2025). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z. *Jurnal*

Akademik Ekonomi Dan Manajemen, 2(3), 662–672.
<https://doi.org/10.61722/jaem.v2i3.5772>

- Prasetyo, T., & Rosyada, D. F. (2023). *Turnover Intention Karyawan Rumah Sakit: Perspektif Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Karakteristik Individu*. Samudra Biru.
- Putri, G. A. M., Fauzi, A., Saputra, F., & Danaya, B. P. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(2), 99–110. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i2.1688>
- Rahmayati, T. E. (2021). Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work Life Balanced). *Juripol (Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan)*, 4(2), 129–141. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i2.11098>
- Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. (2023). Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap performa karyawan: Peran mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 179–197.
- Simanjuntak, H. S., Sitanggang, D., Sihombing, S., & Manullang, I. M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Human Relation Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah II Kualanamu. *KUKIMA: Kumpulan Karya Ilmiah Manajemen*, 3(2), 285–292.
- Sinurat, I., Gultom, P., & Sitompul, P. (2025). Analisis Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Pada Generasi Z. *Seminar Nasional Manajemen Dan Akuntansi*, 3, 200–206.
- Susetia, A. B., Kharismasyah, A. Y., & Innayah, M. N. (2025). Pengaruh Transformasional Leadership Dan Work-Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekuilnomi*, 7(3), 631–648. <https://doi.org/10.36985/jmmkak32>
- Walidah, L. Z., & Andriani, D. (2024). *Influence of Career Development, Work Life Balance, and Compensation of Employee Loyalty on the Wonoayu Community Health Center* (pp. 1–12). <https://doi.org/10.21070/ups.3901>
- William, F., & Hernawan, E. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Penghargaan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Lighting Mangga Dua. *NIKAMABI: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 110–122.
- Winata, E. (2022). *Manajemen Sumberdaya Manusia Lingkungan Kerja : Tinjauan dari Dimensi Perilaku Organisasi dan Kinerja Karyawan*. Penerbit P4I.