

## MEMAHAMI KETERKAITAN ANTARA LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN LOYALITAS KERJA PADA GENERASI Z

Tracy Fransiska Panggabean, Pratista Arya Satwika  
Fakultas Psikologi, Universitas Sebelas Maret, Surakarta  
pratista@staff.uns.ac.id

### Abstract

*Generation Z has a very low level of work loyalty compared to other generations. One of the causes of their decreased level of loyalty is the non-physical work environment, which includes harmonious relationships between coworkers, superiors and subordinates. This study aims to investigate the influence of the non-physical work environment on the level of work loyalty of Generation Z employees who are known to have low levels of work loyalty. A non-probability sampling method with a purposive sampling technique was used in this study, with a total of 138 participants who met the research criteria. Two types of measurement instruments, namely the job loyalty scale and the non-physical work environment scale, were applied in this study. The results of the non-parametric Spearman correlation test showed a significant influence between non-physical work environment and job loyalty. The positive relationship identified indicates that improving the non-physical work environment can be an effective strategy in increasing the loyalty of Generation Z employees. The findings provide important implications for organizations in paying attention to and improving the non-physical work environment to strengthen employee loyalty.*

**Keywords:** *Non-Physical Work Environment, Work Loyalty, Generation Z*

### Abstrak

Generasi Z memiliki tingkat loyalitas kerja yang sangat rendah dibandingkan generasi lain. Salah satu penyebab menurunnya tingkat loyalitas mereka adalah lingkungan kerja non fisik yang mencakup hubungan yang harmonis antar rekan kerja, atasan dan bawahan. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap tingkat loyalitas kerja karyawan Generasi Z yang diketahui memiliki tingkat loyalitas kerja yang rendah. Metode *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling* digunakan dalam penelitian ini, dengan total 138 partisipan yang memenuhi kriteria penelitian. Dua jenis instrumen pengukuran, yaitu skala loyalitas kerja dan skala lingkungan kerja non fisik, diterapkan pada penelitian ini. Hasil uji non parametrik korelasi Spearman menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja non fisik dan loyalitas kerja. Hubungan positif yang teridentifikasi mengindikasikan bahwa peningkatan lingkungan kerja non fisik dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan loyalitas karyawan Generasi Z. Penemuan ini memberikan implikasi penting bagi organisasi dalam memperhatikan dan meningkatkan lingkungan kerja non fisik guna memperkuat loyalitas karyawan.

**Kata kunci:** Lingkungan Kerja Non Fisik; Loyalitas Kerja; Generasi Z

### Pendahuluan

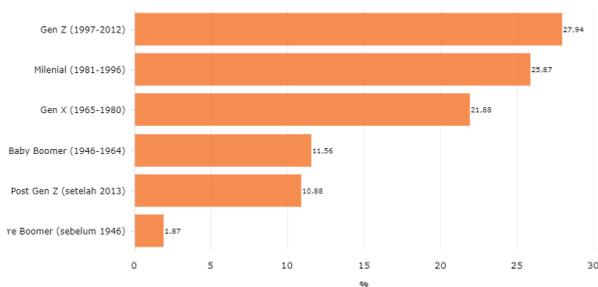
Karyawan yang menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi memiliki kemampuan untuk bekerja secara optimal dan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan mereka di perusahaan (Kurniawan, 2019). Namun, mendapatkan karyawan dengan sikap loyalitas yang tinggi tidaklah mudah. Tidak semua karyawan bersedia menunjukkan tingkat loyalitas terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Beberapa di antara mereka bahkan memandang perusahaan hanya sebagai batu loncatan untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain (Kurniawan, 2019). Oleh karena itu, perusahaan

perlu memperhitungkan berbagai faktor yang dapat membentuk dan memengaruhi loyalitas karyawan (Munadzifah & Fahrullah, 2021).

Karyawan dalam perusahaan dapat dikelompokkan berdasarkan generasi dan tahun kelahirannya. Berdasarkan hasil Sensus Penduduk tahun 2020, ditemukan bahwa proporsi Generasi Z mencapai 27,94% dan Generasi Milenial mencapai 25,87% dari total populasi Indonesia yang mencapai 270,20 juta orang. Generasi Milenial adalah mereka yang lahir antara tahun 1981-1996, dengan usia berkisar antara 24-39 tahun dan Generasi Z adalah mereka yang lahir antara tahun 1997-2012, dengan

usia sekitar 8-23 tahun saat ini (Bencsik et al., 2016; Tanner, 2020).

Berdasarkan penelitian, Generasi Z memiliki tantangan yang lebih besar dalam mempertahankan posisi kerja di perusahaan dibandingkan dengan generasi lainnya. Mereka membutuhkan bimbingan dari atasan dan senior, serta motivasi dalam kehidupan pribadi. Jika Generasi Z tidak memperoleh hal-hal tersebut di tempat kerja, mereka cenderung mencari pekerjaan lain hingga kebutuhan mereka terpenuhi (Iorgulescu, 2016).



Gambar 1. Diagram Struktur Penduduk Berdasarkan Generasi, 2020

(Sumber: databoks.katadata.co.id)

Merujuk pada Gambar 1, dapat disimpulkan jumlah Generasi Z memiliki persentase terbesar dan dominan dalam jumlah karyawan yang akan bergabung dengan perusahaan dalam sepuluh tahun mendatang. Generasi Z yang akan memasuki atau sudah memasuki dunia kerja mengharapkan jam kerja yang fleksibel dan menjaga keseimbangan dalam hidup dan pekerjaan (Barhate & Dirani, 2022; Rachmawati, 2019; Satwika & Suhariadi, 2023). Arar dan Yüksel (2015) menemukan Gen Z cenderung lebih menyukai lingkungan kerja dengan aturan yang lebih sedikit dan memiliki otoritas pengambilan keputusan yang lebih besar dibandingkan generasi sebelumnya. (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017)

Namun karyawan generasi Z cenderung memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi dalam kategori yang tinggi. Sidorcuka dan Chesnovicka (2017) dalam penelitiannya di Latvia menemukan sebanyak 42% karyawan Gen Z berkeinginan bertahan di perusahaan paling lama satu tahun. Di Indonesia sendiri diketahui bahwa keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi masih sangat tinggi (31,67%) (Pinandito & Savira, 2022) dan mayoritas sedang (87,1%) (Afandi et al., 2022).

Menurut Heryati (2016), komponen kunci dalam mengembangkan sumber daya manusia yang

unggul adalah loyalitas karyawan. Tingkat loyalitas yang tinggi tidak terbentuk dengan sendirinya, tetapi sangat dipengaruhi oleh kondisi dan perlakuan perusahaan terhadap karyawan. Jika perusahaan tidak memberikan dukungan yang memadai, loyalitas karyawan tidak akan terwujud. Loyalitas dapat dikenali melalui sikap karyawan yang mematuhi aturan perusahaan dengan baik, memiliki keinginan untuk tetap bertahan dan berdedikasi pada perusahaan, serta memberikan solusi atas masalah yang dihadapi (Egenius et al., 2020).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa loyalitas tidak terjadi secara spontan, melainkan memerlukan upaya melalui pemberian motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman (Maspuatun et al., 2022). Dengan demikian, perusahaan perlu melakukan refleksi diri guna mengevaluasi faktor-faktor yang dapat menyebabkan rendahnya loyalitas karyawan yang tidak sejalan dengan tujuan perusahaan. Kurangnya loyalitas karyawan mengakibatkan mereka tidak dapat bekerja sama dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, semangat kerja akan menurun dan keinginan untuk memberikan kontribusi lebih pada perusahaan juga akan berkurang.

Kesetiaan karyawan berdampak secara signifikan pada keberhasilan suatu perusahaan dan tingkat loyalitas karyawan juga akan memengaruhi kualitas kerjanya (Pardaningtyas & Budiani, 2017). Jika loyalitas karyawan di perusahaan tidak baik, maka perusahaan dapat mengalami kendala dalam menjalankan aktivitasnya (Letsoin & Ratnasari, 2020). Sementara itu, apabila terjadi penurunan yang tidak wajar dalam tingkat loyalitas karyawan, perusahaan perlu melakukan evaluasi internal.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa banyak organisasi atau instansi yang mengabaikan kondisi kerja sehingga berdampak negatif pada kinerja karyawan (Shammout, 2022). Studi tersebut menunjukkan bahwa kondisi kerja melibatkan faktor-faktor seperti keselamatan karyawan, keamanan kerja, hubungan positif dengan rekan kerja, pengakuan kinerja, motivasi untuk berprestasi, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan perusahaan. Menurut Auda (2018), karyawan yang merasa dihargai oleh perusahaannya akan memiliki tingkat keterlibatan dan penghargaan yang tinggi dalam organisasinya.

Terciptanya suasana kerja yang baik bagi karyawan dapat dicapai melalui hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan. Loyalitas karyawan terhadap organisasi akan

meningkat drastis jika lingkungan kerja yang disediakan semakin ideal (Rohimah, 2018). Lingkungan kerja yang tidak optimal dapat berdampak negatif terhadap perilaku dan kepribadian karyawan (Dolonseda & Watung, 2020).

Lingkungan kerja yang memudahkan penyelesaian tugas, membina hubungan baik antar rekan kerja dan menjaga hubungan positif dengan atasan akan membuat pekerja merasa puas dan menikmati pekerjaannya. Namun, jika karyawan menghadapi hambatan dalam berinteraksi dengan rekan kerja, penting untuk mengatasi masalah pribadi tersebut tanpa membiarkannya memengaruhi keadaan emosional dan memicu konflik yang semakin meruncing antara kedua belah pihak (Tambunan, 2018).

Lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan dan inspirasi dapat memberikan dorongan positif bagi karyawan Generasi Z untuk meningkatkan efektivitas kerja mereka (Nurqamar et al., 2022). Lingkungan kerja non fisik menjadi fokus utama penelitian ini, karena pengaruhnya terhadap loyalitas kerja karyawan Generasi Z memiliki relevansi yang signifikan dalam konteks perkembangan dunia kerja saat ini. Lingkungan kerja non fisik mencakup aspek-aspek seperti budaya organisasi, sistem manajemen, peluang pengembangan karir, dan faktor-faktor sosial yang dapat berdampak besar terhadap tingkat keterikatan dan kesetiaan karyawan Generasi Z terhadap perusahaan mereka.

Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja non fisik mencakup semua kondisi yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik itu hubungan dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan. Lingkungan kerja juga memiliki potensi untuk membentuk perilaku individu saat bekerja. Karakteristik gen Z yang kompetitif dan inovatif, membuat gen Z memiliki potensi besar untuk diminati sebuah perusahaan (Derynck, 2018).

Gen Z yang akan mendominasi dunia kerja beberapa tahun yang akan datang, memiliki harapan untuk masa depan mereka. Harapan ini juga diiringi dengan ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang mereka inginkan. Hipotesis penelitian ini adalah adanya pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap tingkat loyalitas kerja pada Generasi Z.

## Metode Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini adalah 138 karyawan yang berusia antara 20-27 tahun atau Generasi Z yang memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun dan berlokasi di wilayah Jakarta.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode *non-probability sampling* dengan teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* dan menggunakan rumus *Cochran* untuk mengetahui minimal sampel yang akan diambil, hal ini dikarenakan jumlah populasi tidak diketahui.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui link *Google Form*. Terdapat dua jenis instrumen pengukuran yang diterapkan, yaitu skala loyalitas kerja dan skala lingkungan kerja non fisik. Kedua instrumen ini dirancang dengan menggunakan skala Likert, yang terdiri dari lima opsi jawaban.

Skala loyalitas kerja terdiri dari 28 aitem yang diadaptasi dari penelitian yang dilakukan Lauritta (2017) ( $\alpha=0.920$ ), sedangkan skala lingkungan kerja non fisik diadaptasi dari penelitian Saputra (2018) yang terdiri dari 10 item ( $\alpha=0.783$ ).

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji korelasi Spearman. Analisis data menggunakan *IBM SPSS Statistic 26*.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

Hasil analisis deskriptif terhadap data penelitian menunjukkan bahwa rerata empirik variabel loyalitas kerja sebesar 95,22 (SD=18,162), dan lingkungan kerja non fisik sebesar 37,80 (SD=5,373).

Hasil kategorisasi data empirik menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kategorisasi sedang pada tingkat loyalitas kerja (61,6%) dan tinggi pada tingkat lingkungan kerja non fisik (57,2%) (lihat Tabel 1).

Tabel 1.

*Distribusi Kategorisasi Variabel (N=138)*

	Kategori	f	%
Loyalitas Kerja	Rendah	1	0,7%
	Sedang	85	61,6%
	Tinggi	52	37,7%
Lingkungan Kerja Non Fisik	Rendah	2	1,4%
	Sedang	57	41,3%
	Tinggi	79	57,2%

Berdasarkan uji korelasi Spearman dengan sampel sebesar 138 karyawan generasi Z, ditemukan adanya korelasi sebesar 0,593 ( $P<0,05$ ) antara kedua variabel. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas kerja karyawan (lihat Tabel 2).

Tabel 2.

*Hasil analisis korelasi*

		Lingkungan Kerja
Loyalitas	<i>Correlation Coefficient</i>	.593**
	<i>Sig (2-tailed)</i>	.000
	<i>N</i>	138

Korelasi antara lingkungan kerja non fisik dan loyalitas kerja karyawan generasi Z tergolong kategori kuat, sehingga besar korelasi yang ditunjukkan adalah kuat. Koefisien korelasi tersebut memiliki nilai positif, sehingga dapat dinyatakan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja non fisik akan memberikan dampak positif terhadap tingkat loyalitas kerja karyawan.

### Pembahasan

Pengujian hipotesis dengan korelasi Spearman menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara lingkungan kerja non fisik dan loyalitas kerja ( $p < 0,05$ ). Temuan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sebastian et al. (2017), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja. Temuan Pradana dan Nugraheni (2016) juga membenarkan adanya pengaruh positif lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia Kota Semarang. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pekerja. Hal ini menggambarkan bahwa performa karyawan meningkat seiring dengan peningkatan kualitas lingkungan kerja yang mereka alami.

Kualitas perusahaan yang memengaruhi kesetiaan karyawan antara lain ditentukan oleh kondisi non fisik di lingkungan kerja (Manafe et al., 2022). Sedarmayanti (2017) menegaskan bahwa semua situasi yang terkait dengan interaksi pekerja dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan termasuk dalam lingkungan kerja non fisik. Karena berpengaruh langsung terhadap penyelesaian tugas pekerja dan meningkatkan kinerja organisasi, maka lingkungan kerja berperan penting dalam menumbuhkan loyalitas kerja.

Sebaliknya, suasana kerja yang kurang baik akan menurunkan loyalitas karyawan dan merugikan organisasi. Lingkungan kerja non fisik yang dimaksud mencakup seluruh elemen interaksi dalam pekerjaan, termasuk dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan. Diperlukan sikap loyalitas di lingkungan

perusahaan agar pekerja dapat berkontribusi secara mandiri dan kolaboratif demi keuntungan bersama. Pada akhirnya, hal ini mungkin berdampak pada keputusan karyawan nantinya untuk meninggalkan organisasi atau tetap mengabdikan pada karirnya, mengelola pekerjaannya seperti bekerja lembur, atau bekerja di akhir pekan (Robbins & Coulter, 2016).

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan konsep teori pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial adalah sebuah konsep yang mengukur tingkat kepuasan yang dihasilkan dari kepentingan dua individu yang terlibat dalam suatu hubungan. Proses penilaian terhadap sifat hubungan ini terjadi saat individu-individu tersebut mengevaluasi nilai dari hubungan mereka dan membuat keputusan apakah mereka akan tetap terlibat dalam hubungan tersebut atau memilih untuk mengakhiri hubungan. Dalam penelitian ini, teori ini mengemukakan bahwa individu cenderung mempertimbangkan hubungan antara pengorbanan yang mereka lakukan dalam konteks pekerjaan dengan penghargaan atau imbalan yang mereka terima sebagai hasil dari pengorbanan mereka (Blau, 1964; Tsai, 2023).

Dalam kasus ini, jika seorang karyawan telah menunjukkan pengabdian yang kuat dengan memberikan waktu, usaha, dan dedikasi untuk perusahaan, maka perusahaan diharapkan memberikan imbalan seperti reputasi karir yang solid atau intensif yang memadai sebagai bentuk balasan. Hal ini menciptakan suatu pertukaran sosial di mana karyawan merasa dihargai dan diberi penghargaan atas kontribusi mereka. Sebagai hasilnya, karyawan akan merasa lebih bahagia dalam pekerjaan mereka, dan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka serta loyalitas terhadap perusahaan. Prinsip pertukaran sosial menggarisbawahi pentingnya balasan yang adil dan seimbang dalam hubungan kerja untuk mempertahankan kebahagiaan dan komitmen karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa Generasi Z di Jakarta, seperti yang diharapkan, memberikan nilai tinggi terhadap kualitas lingkungan kerja non fisik. Mereka lebih cenderung memilih lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan memungkinkan mereka untuk berkembang. Hasil ini juga menggarisbawahi bahwa Generasi Z memiliki preferensi yang khas dalam memilih lingkungan kerja non fisik yang nyaman. Mereka cenderung mencari lingkungan kerja di mana mereka dapat menjalin komunikasi yang efektif dengan rekan kerja, berkolaborasi, dan berinteraksi dalam kerja tim.

Selain itu, mereka juga sangat menekankan kemampuan untuk berkomunikasi dengan atasan secara terbuka dan transparan. Generasi Z ingin merasa bahwa mereka dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang mereka miliki tanpa hambatan, dan mereka menghargai atasan yang mendukung dan responsif terhadap kontribusi mereka (Fan et al., 2023). Oleh karena itu, perusahaan yang berhasil memahami dan mendukung preferensi ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendukung karyawan Generasi Z, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan serta kontribusi positif mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan wawasan bagi perusahaan dan organisasi di Jakarta, khususnya yang memiliki karyawan Generasi Z. Membangun dan menjaga lingkungan kerja yang memenuhi preferensi Generasi Z dapat membantu mengurangi tingkat pergantian karyawan dan meningkatkan loyalitas, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kesuksesan jangka panjang perusahaan.

### Simpulan

Analisis hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja non fisik dan loyalitas kerja pada karyawan Generasi Z merupakan temuan yang konsisten dengan ekspektasi dari hipotesis penelitian. Hubungan positif yang teridentifikasi menunjukkan bahwa perbaikan atau peningkatan lingkungan kerja non fisik dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan loyalitas karyawan di kalangan karyawan Generasi Z. Hal ini sejalan dengan pemahaman bahwa elemen-elemen yang menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, inklusif, dan mendukung dapat menjadi faktor utama dalam menjaga dan mendorong motivasi karyawan Generasi Z.

Hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya memperhatikan aspek lingkungan kerja non fisik dalam menjaga loyalitas kerja karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek lingkungan kerja non fisik, termasuk hubungan antar karyawan dan hubungan karyawan dengan atasan, untuk meningkatkan loyalitas kerja karyawan Generasi Z.

Hubungan antar karyawan yang positif dan hubungan yang baik dengan atasan dapat memberikan dukungan emosional dan psikososial bagi karyawan. Ini dapat membantu karyawan Generasi Z merasa lebih nyaman dan bahagia dalam

lingkungan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang berusaha untuk memahami dan memenuhi kebutuhan lingkungan kerja Generasi Z dapat mengambil langkah-langkah strategis dalam memenangkan dan mempertahankan bakat-bakat muda ini.

Saran untuk peneliti berikutnya adalah untuk lebih mendalam dalam memahami faktor-faktor utama yang potensial memengaruhi loyalitas kerja Generasi Z, seperti kebijakan fleksibilitas kerja, interaksi sosial di lingkungan kerja, dan teknologi yang digunakan. Penelitian lebih lanjut dapat menjelajahi dampak individual dari faktor-faktor ini dan bagaimana mereka saling berinteraksi. Selain itu, penelitian dapat mempertimbangkan perbedaan antara subkelompok dalam Generasi Z, seperti perbedaan budaya, latar belakang pendidikan, atau industri pekerjaan yang berbeda.

### Daftar Pustaka

- Afandi, A., Wicaksono, B., & Satwika, P. A. (2022). Peran Kepemimpinan Autentik dan Person-Job Fit terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(3), 282–293. <https://doi.org/10.26740/jppt.v13n3.p282-293>
- Arar, T., & Yüksel, İ. (2015). How to manage Generation Z in Business Life. *Journal of Global Economics Management and Business Research*, 4, 195–202.
- Auda, R. M. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Bank DKI Kantor Cabang Surabaya. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 8(2), 156–176. <https://doi.org/10.26740/bisma.v8n2.p156-176>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139–157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3). <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Derynck, C. K. (2018). *Work-Related Values, Preferences, and Expectations of Millennials: Implications for Long-Term Care Administrators* [Master's alternative plan paper,

- Minnesota State University]. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:169908331>
- Dolonseda, H., & Watung, S. (2020). Dampak Lingkungan Kerja dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Public Policy; Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik Dan Bisnis*, 1(2), 288–297. <https://doi.org/10.51135/PublicPolicy.v1.i2.p288-297>
- Egenius, S., Triatmanto, B., & Natsir, M. (2020). The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7, 480. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i10.1891>
- Fan, P., Zhang, H., Yang, S., Yu, Z., & Guo, M. (2023). Do Illegitimate Tasks Lead to Work Withdrawal Behavior among Generation Z Employees in China? The Role of Perceived Insider Status and Overqualification. *Behavioral Sciences*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/bs13090702>
- Heryati, A. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Loyalitas Karyawan di Departemen Operasi PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, 1(2), 56–75. <https://doi.org/10.35908/jeg.v1i2.204>
- Iorgulescu, M.-C. (2016). Generation Z and Its Perception of Work. *CrossCultural Management Journal*, 1, 47–54.
- Kurniawan, I. S. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Kinerja*, 16(1), 85–97.
- Lauritta, J. (2017). *Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Loyalitas Karyawan PT APAC Inti Corpora Bawen* [Skripsi, Unika Soegijapranata Semarang]. <https://repository.unika.ac.id/16122/>
- Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 17–34. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i1.2316>
- Manafe, Y. A., Gana, F., & Fanggidae, A. H. J. (2022). Pengaruh Program Kesejahteraan dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Sosial Teknologi*, 2(3), 190–205. <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v2i3.306>
- Maspuatun, M., Adriani, Z., & Wediawati, B. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Keterlibatan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Tabir Ulu Kabupaten Merangin. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(1), 70–79. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i1.1160>
- Munadzifah, F., & Fahrullah, A. (2021). Analisis Faktor-Faktor Internal yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan Pada CV.X-Tra Kaca & Aluminium Surabaya. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 4(2), 142–155. <https://doi.org/10.26740/jekobi.v4n2.p142-155>
- Nurqamar, I. F., Ulfa, S., Hafizhah, I., Fadhillah, N., & Rahmi, N. (2022). The Intention of Generation Z To Apply For a Job. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 18(3), 218–247. <https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i3.16493>
- Pardaniningtyas, M. A., & Budiani, M. S. (2017). Hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Loyalitas Karyawan Pada PT.X. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 4(2). <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/19933>
- Pinandito, I. S., & Savira, A. W. (2022). Peran Empowering Leadership terhadap Intensi Turnover Karyawan Generasi Z di Indonesia. *Gajah Mada Journal of Professional Psychology*, 8(2), 278–298. <https://doi.org/10.22146/gamajpp.76719>
- Pradana, R., & Nugraheni, R. (2016). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja, dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Indonesia Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 579–590.
- Rachmawati, D. (2019). Welcoming Gen Z in Job World (Selamat Datang Generasi Z di dunia kerja). *Proceeding Indonesian Carrier Center Network (ICCN) Summit 2019*, 1.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen*. Erlangga.
- Rohimah, S. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Aseli Dagadu Djokdja. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 1(10), 101–112.
- Saputra, E. (2018). *Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan pada WOM Finance Bandar Lampung* [Skripsi, Institut Informatika Dan Bisnis Darmajaya].

<http://repo.darmajaya.ac.id/1714/1/SKRIPSI%20FULL.pdf>

- Satwika, P. A., & Suhariadi, F. (2023). Work-Life Balance in Generation Z Employees. *Preparing Gen-Z as Agents of Change in the Era of the Industrial Revolution 4.0. towards Society 5.0. The 1st International Conference on Psychology, Health and Humanity (ICPSYH2)*, Yogyakarta.
- Sebastian, S., Marzolina, & Haryetti. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompenasi Non Finansial dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Kencana Amal Tani PKS - Seberida. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Ekonomi*, 4(1), 167–179.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja dan produktivitas kerja*. PT Refika Aditama.
- Shammout, Engr. M. (2022). The Impact of Work Environment on Employees Performance. *International Journal of Current Research in Science Engineering & Technology*, 03, 2582–5208.
- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). Methods of attraction and retention of generation Z staff. *International Conference Proceedings*, 5, 807–814. <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>
- Tambunan, A. P. (2018). Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan: Suatu Tinjauan Teoretis. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 4(2), 175–183.
- Tanner, R. (2020). Understanding and Managing the 4 Generations in the Workplace. *Management Is a Journey*. <https://managementisajourney.com/understanding-and-managing-the-4-generations-in-the-workplace/>
- Tsai, H.-Y. (2023). Ethical leadership influences proactive and unethical behavior: The perspective of person-environment fit. *Ethics and Behavior*. <https://doi.org/10.1080/10508422.2022.2162521>