

Pengaruh *Work Life Balance* dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Generasi Z di Indonesia

Yolanda Melvia Ekaputri ¹, Dian Indiyati ²

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, yolandamelvia@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, dianindiyati@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Dengan sifat-sifat seperti fleksibilitas, fokus pada keselarasan dunia kerja dan kehidupan personal, serta keinginan untuk mendapatkan lingkungan kerja yang mendukung, Generasi Z telah menjadi kekuatan yang signifikan dalam angkatan kerja modern. Mereka sering kali menunjukkan dedikasi yang rendah terhadap pekerjaan mereka, yang meningkatkan tingkat pergantian karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki *work life balance*, lingkungan kerja non-fisik, dan loyalitas karyawan di kalangan Generasi Z Indonesia. Meneliti bagaimana *work life balance* dan lingkungan kerja non-fisik memengaruhi loyalitas karyawan sangatlah penting, terutama bagi tenaga kerja Generasi Z di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif, mengumpulkan informasi dari 260 orang dengan menggunakan kuesioner. Dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0.9.9, penelitian ini menggunakan pendekatan SEM PLS. Temuan analisis deskriptif menunjukkan bahwa loyalitas karyawan diklasifikasikan sebagai loyal, lingkungan kerja non-fisik dinilai sangat baik, dan *work life balance* didefinisikan sebagai seimbang. Temuan analisis SEM PLS menunjukkan bahwa, baik secara terpisah maupun kombinasi, *work life balance* dan lingkungan kerja non fisik secara signifikan dan positif mempengaruhi loyalitas karyawan. Pendapat positif tentang lingkungan kerja non-fisik dan dinamika kehidupan kerja yang seimbang berdampak besar pada komitmen pekerja Generasi Z terhadap perusahaan mereka. Menurut penelitian ini, untuk meningkatkan retensi karyawan di kalangan Generasi Z, perusahaan harus menempatkan prioritas tinggi pada penciptaan lingkungan kerja yang ramah dan komunikatif serta *work life balance* yang baik.

Kata Kunci : Generasi Z, *Work Life Balance*, Lingkungan Kerja Non Fisik, Loyalitas Karyawan

Abstract

With characteristics such as flexibility, an emphasis on work-life alignment, and the desire for a supportive work environment, Generation Z has become a significant force in the modern workforce. However, they often demonstrate low dedication to their jobs, which contributes to high employee turnover rates. The purpose of this study is to investigate work-life balance, non-physical work environment, and employee loyalty among Generation Z in Indonesia. Examining how work-life balance and the non-physical work environment influence employee loyalty is crucial, particularly for the Generation Z workforce in Indonesia. This study employed a quantitative methodology, collecting data from 260 respondents using a questionnaire. Utilizing SmartPLS version 4.0.9.9, the study adopted a SEM PLS approach. Descriptive analysis results indicate that employee loyalty is classified as loyal, the non-physical work environment is rated as very good, and work-life balance is defined as balanced. The SEM-PLS analysis findings reveal that both individually and in combination, work-life balance and the non-physical work environment have a significant and positive impact on employee loyalty. Positive perceptions of the non-physical work environment and balanced work-life dynamics greatly influence Generation Z workers' commitment to their companies. According to this study, to improve employee retention among Generation Z, organizations should place high priority on creating a friendly and communicative work environment as well as fostering a healthy work life balance.

Keywords : Generation Z, *Work Life Balance*, Non Physical Work Environment, Employee Loyalty

I. PENDAHULUAN

Dominasi tenaga kerja di Indonesia semakin dipengaruhi oleh Generasi Z. Mereka menunjukkan karakteristik yang unik di tempat kerja, seperti kemampuan beradaptasi dalam pengaturan kerja, integrasi yang seimbang antara kehidupan profesional dan pribadi, dan lingkungan kerja yang positif (Masrur & Adrie Manafe, 2024). Namun, kecenderungan sering berpindah kerja menunjukkan bahwa loyalitas mereka terhadap perusahaan cenderung rendah (Marsela & Sari, 2024). Berdasarkan data survei Tirto.id yang ditulis oleh Rohmah (2022), menunjukkan bahwa dalam kurun waktu 12 bulan terakhir, sebanyak 39,39% dari generasi Z berganti pekerjaan, jauh lebih tinggi dibandingkan 28,87% dari generasi milenial. Fenomena tersebut diperkuat oleh survei Tirto.id yang ditulis oleh Rohmah (2022) yang berjudul “berapa lama akan menetap di tempat kerja yang sekarang?” menunjukkan bahwa generasi Z cenderung hanya bertahan di tempat kerja tidak lebih dari 1 hingga 3 tahun, lebih singkat dibandingkan generasi sebelumnya yang cenderung bertahan lebih lama di tempat kerja yang sama. Pada survei yang sama, 69,35% dari generasi Z cenderung mencari peluang pekerjaan lain jika mereka merasa pekerjaannya tidak sesuai dengan ekspektasi mereka. Hal tersebut menunjukkan bahwa loyalitas karyawan pada generasi Z relatif lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya.

Karyawan yang loyal akan setia kepada perusahaan (Elfira, 2018). Loyalitas karyawan ditandai dengan karyawan yang tetap bersama perusahaan daripada mencari pekerjaan lain (Dutta & Dhir, 2021). Loyalitas karyawan terhadap organisasi merupakan indikator keberhasilan yang signifikan dalam manajemen sumber daya manusia (Anisa & Marhalinda, 2022). Sumber daya manusia suatu perusahaan tidak akan berfungsi dengan baik jika perusahaan tidak memiliki karyawan yang tepat. Karyawan adalah aset penting, dan perusahaan berusaha meningkatkan kinerja mereka dengan melibatkan karyawan dalam mengembangkan tujuan organisasi (Syarahil & Wahyuningtyas, 2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa loyalitas karyawan generasi Z perlu mendapat perhatian serius, karena loyalitas menjadi faktor penting dalam keberhasilan manajemen sumber daya manusia. Fenomena ini diperkuat oleh hasil survei Tirto.id yang ditulis oleh Rohmah (2022) mengenai kriteria pekerjaan yang ideal bagi generasi Z menunjukkan bahwa sebagian besar generasi Z menempatkan *work life balance* sebesar 19,04% dan lingkungan kerja yang ramah dan saling mendukung sebesar 18,38% sebagai prioritas utama dalam bekerja.

Dalam mencari pekerjaan, generasi Z cenderung lebih selektif dan tidak segan menolak pekerjaan yang tidak sesuai dengan preferensi mereka, termasuk dalam hal fleksibilitas kerja (Sabrina et al., 2024). Selain itu, generasi Z juga sangat mengutamakan keseimbangan nilai antara individu dan perusahaan serta dukungan emosional (Firmansyah & Wahyuningtyas, 2025). Pernyataan Nurkarimah & Rositawati (2023) juga menegaskan bahwa kapasitas organisasi dalam memberikan fleksibilitas serta keselarasan dunia kerja dan kehidupan personal adalah kunci dalam mempertahankan generasi Z. Diperkuat oleh survei statista.com yang ditulis oleh Siahaan (2024) menunjukkan bahwa sebanyak 92% generasi Z di Indonesia menganggap *work life balance* sebagai aspek penting dalam pekerjaan mereka. Menurut Dudija et al. (2023) menyatakan bahwa ketika karyawan berhasil menemukan keseimbangan yang tepat, mereka cenderung memberikan kinerja terbaik karena merasa terpenuhi secara pribadi dan pekerjaan.

Lingkungan kerja non-fisik, dalam hubungannya dengan *work life balance*, berperan krusial dalam memengaruhi loyalitas karyawan. Lingkungan kerja non-fisik mencakup dinamika dan interaksi antara atasan, rekan kerja, dan bawahan (Sedarmayanti, 2017). Menurut Utari & Hadi (2020) pemimpin yang baik tidak hanya mampu memberi arahan kepada bawahannya, tetapi juga mampu berkomunikasi secara terbuka dan menanamkan nilai-nilai positif kepada bawahannya. Selain hubungan dengan atasan, interaksi dengan sesama rekan kerja juga penting dalam menunjang psikologis karyawan (Wibowo & Tholok, 2019). Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun hubungan yang harmonis antar karyawan agar tercipta kolaborasi erat demi tercapainya tujuan yang disepakati (Saraswati & Indiyati, 2022).

Bagi generasi Z lingkungan kerja non-fisik yang positif dan suportif jadi prioritas (Nurramadhan & Idulfilastri, 2023). Lingkungan yang mendorong kerja sama tim, mendorong dialog yang transparan, dan memupuk hubungan yang positif dengan rekan kerja dan pimpinan sangat dihargai (Panggabean & Satwika, 2024). Hubungan yang baik tersebut mampu membentuk lingkungan kerja yang kondusif (Indiyati & Rahmatika, 2022). Lingkungan kerja yang efektif mendorong peningkatan dedikasi pegawai terhadap organisasi dan tanggung jawab mereka (Vanessa & Nawawi, 2022). Studi oleh Pamungkas (2023) juga mendukung hal tersebut yang mengungkapkan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja non-fisik berbanding lurus dengan meningkatnya loyalitas karyawan, dan sebaliknya.

Meskipun berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa *work life balance*, serta elemen non-fisik di lingkungan kerja, secara signifikan berdampak pada loyalitas karyawan. Namun, masih sedikit penelitian yang secara khusus berfokus pada Generasi Z di Indonesia. Preferensi dan ekspektasi kerja Generasi Z berbeda

secara signifikan dengan generasi sebelumnya. Studi ini dimaksudkan untuk memahami serta mengevaluasi loyalitas pekerja Generasi Z Indonesia dipengaruhi oleh *work life balance* serta lingkungan kerja non-fisik. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat membuat rencana yang lebih sukses untuk menarik, mempertahankan, dan menangani pekerja yang sering berpindah kerja.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mengelola relasi dan kontribusi pekerja dengan cara yang efisien dan bermanfaat bagi perusahaan, pekerja, dan masyarakat luas, manajemen sumber daya manusia menggabungkan aspek-aspek kreatif dan ilmiah (Hasibuan, 2019:10). Sementara itu, Ganyang (2018:3) Manajemen sumber daya manusia mencakup pendekatan sistematis yang mengintegrasikan perencanaan, pengorganisasian, penempatan, kepemimpinan, dan pengendalian individu, kelompok, dan pemangku kepentingan di dalam organisasi, yang semuanya diarahkan pada pencapaian tujuan perusahaan.

B. Work Life Balance

Pandangan Ricardianto (2018:165), konsep *work life balance* menunjukkan kemampuan seseorang untuk mencapai keadaan seimbang antara kewajiban profesional dan komitmen kehidupan pribadi. Keseimbangan ini sangat penting, karena terkait erat dengan dinamika di tempat kerja. Supervisor memainkan peran penting dalam membantu karyawan dalam mencapai dan mempertahankan keseimbangan ini. Mencapai *work life balance* membantu karyawan menghindari stres, merasa lebih nyaman, dan lebih puas dengan pekerjaannya mereka, yang semuanya meningkatkan retensi karyawan (Idris, 2018:).

C. Lingkungan Kerja Non Fisik

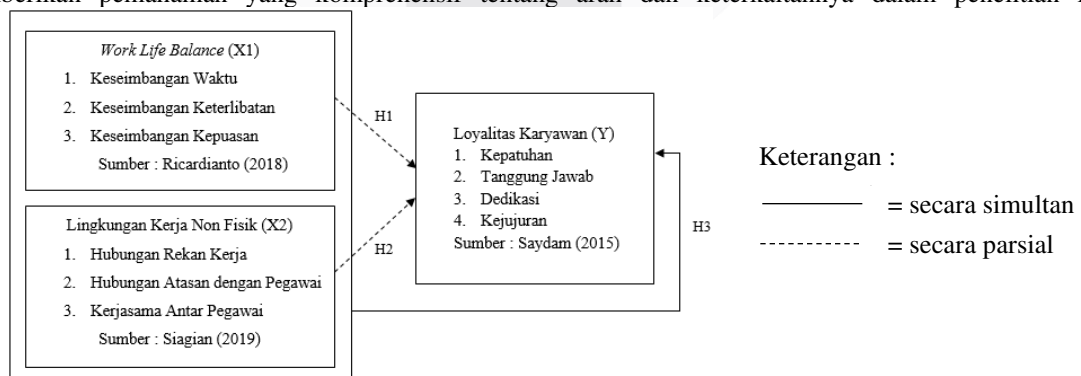
Dengan mengedepankan kenyamanan dan kesejahteraan di antara para karyawan, tempat kerja yang efisien akan meningkatkan produktivitas (Soelistya et al., 2021:5). Menurut Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja non-fisik mencakup unsur yang berhubungan dengan relasi kerja, yang melibatkan keterhubungan antara atasan, rekan sejawat, serta personel bawahan. Suwardi & Daryanto (2018) berbagai keadaan yang terkait dengan keterhubungan profesional termasuk atasan, rekan sejawat, serta personel bawahan termasuk dalam lingkungan non-fisik.

D. Loyalitas Karyawan

Menurut Juwita & Khalimah (2021) loyalitas karyawan memiliki peran penting dalam menjaga kelangsungan dan kemajuan organisasi. Menurut Madiistriyatno & Tunnufus (2023:198) loyalitas akan terlihat dari perilaku mereka dalam mendukung kebijakan organisasi, berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi, dan ingin tetap tinggal di tempat tersebut untuk waktu yang lama. Di dukung oleh pernyataan Taryaman (2016) mengatakan bahwa loyalitas mencerminkan tingkat pengabdian karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Saydam (2015) loyalitas karyawan dibagi menjadi empat bagian yaitu kepatuhan, tanggung jawab, dedikasi, dan kejujuran.

E. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1 menyajikan model kerangka kerja yang merangkum variabel-variabel ini, sehingga dapat memberikan pemahaman yang komprehensif tentang arah dan keterkaitannya dalam penelitian ini.



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Olahan Data Penulis (2025)

F. Hipotesis

Kerangka penelitian yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, menjadi acuan dalam menetapkan hipotesis berikut ini:

H1 : Terdapat pengaruh signifikan *Work Life Balance* terhadap Loyalitas Karyawan

H2 : Terdapat pengaruh signifikan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Loyalitas Karyawan

H3 : Terdapat pengaruh signifikan *Work Life Balance* dan Lingkungan Kerja Non Fisik secara simultan terhadap Loyalitas Karyawan

III. METODOLOGI

Studi ini menggunakan teknik kuantitatif yang bercirikan deskriptif kausalitas. Penelitian ini meneliti individu-individu Generasi Z di Indonesia yang telah memiliki pengalaman kerja. Jumlah populasi yang tepat tidak diketahui secara pasti, sehingga mendorong peneliti untuk menggunakan teknik pengambilan sampel non-probabilitas, khususnya metode *purposive sampling*. Persyaratan sampel dalam studi ini diuraikan sebagai berikut:

1. Karyawan yang termasuk dalam kategori generasi Z berusia 17-28 tahun.
2. Karyawan yang bekerja di suatu perusahaan yang berdomisili di Indonesia.

Perhitungan ukuran sampel membutuhkan rumus yang menentukan kebutuhan sampel sebanyak 100 atau lebih, terutama ketika ukuran populasi tidak pasti dalam penelitian ini. Penelitian ini terdiri dari 260 responden yang dihitung dari 26 indikator dikalikan 10. Studi ini mengumpulkan data dengan cara mendistribusikan kuesioner tertutup menggunakan Google Forms. Kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin untuk menilai persepsi responden terhadap setiap indikator penelitian.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pembahasan Karakteristik Responden

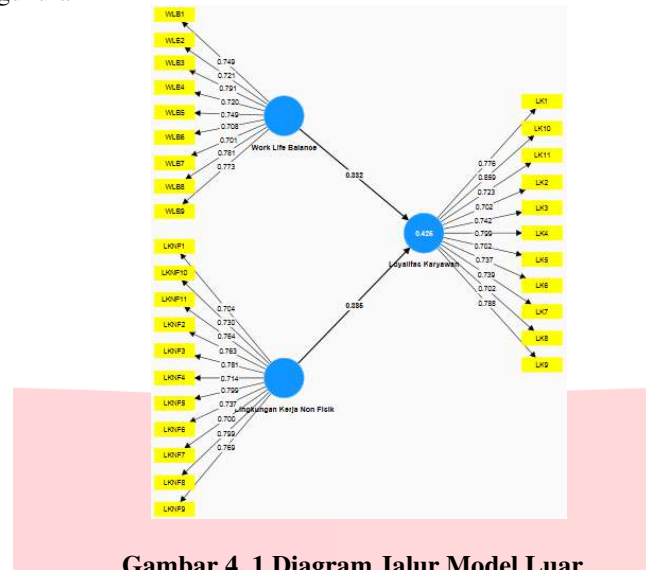
Analisis terhadap kuesioner yang diberikan kepada 260 pekerja Generasi Z di Indonesia menghasilkan informasi mengenai karakteristik responden. Beberapa parameter, termasuk identitas gender, rentang usia, provinsi asal, jenjang pendidikan, status pekerjaan, periode kerja, serta frekuensi perpindahan kerja, digunakan untuk mengkategorikan karakteristik responden. Mayoritas responden-135 orang, atau 51,9% dari total partisipan-adalah perempuan, menurut data kuesioner. Mayoritas responden merupakan Generasi Z, yang terdiri dari 183 individu berusia 21-24 tahun, yang mewakili 70,4% dari keseluruhan partisipan. Penelitian ini melibatkan peserta dari 38 provinsi di Indonesia, dengan mayoritas peserta berasal dari Provinsi DKI Jakarta, yang terdiri dari 57 responden, atau 21,9% dari total sampel. Di Provinsi Jawa Barat, tercatat 53 responden, mewakili 20,4% dari total keseluruhan.

Data pendidikan terakhir menunjukkan bahwa 162 karyawan memiliki gelar S1, mewakili 62,3% dari total tenaga kerja. Penelitian ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden, yaitu 185 orang, atau 71,2%, memiliki status pekerjaan tetap. Penelitian ini mengindikasikan bahwa karyawan Generasi Z, khususnya mereka yang memiliki pengalaman kerja 1-2 tahun, merupakan 60% dari angkatan kerja, dengan total 156 orang. Berdasarkan frekuensi pergantian pekerjaan, pada penelitian ini didominasi oleh karyawan yang telah berpindah pekerjaan 1 kali dalam 1 tahun terakhir dengan jumlah 122 orang dengan persentase 46,9%.

B. Hasil Analisis Deskriptif

Untuk memberikan gambaran, penelitian ini menggunakan analisis deskriptif. Hasil analisis deskriptif terhadap 260 responden menunjukkan bahwa 82,89% tergolong dalam kategori seimbang terkait variabel *work life balance*. Lebih lanjut, 81,28% tanggapan mengenai variabel lingkungan kerja non-fisik tergolong baik, sedangkan 83,86% responden menunjukkan kesetiaan dalam variabel loyalitas karyawan.

C. Evaluasi Model Pengukuran



Gambar 4. 1 Diagram Jalur Model Luar

Sumber : Data Olahan Peneliti (2025)

1. Uji Validitas

Tabel 4. 1 Hasil Perhitungan Nilai AVE

Variabel	AVE
Work Life Balance	0.554
Lingkungan Kerja Non Fisik	0.565
Loyalitas Karyawan	0.567

Sumber : Data Olahan Peneliti (2025)

Average Variance Extracted (AVE) dapat dioperasikan untuk mengevaluasi uji validitas. Jika nilainya lebih dari 0,50, maka dapat diterima. Pada tiap variabel, semuanya melampaui kriteria 0,50, menurut temuan studi AVE. Seluruh variabel telah sesuai persyaratan yang ditetapkan dan menunjukkan tingkat validitas yang tinggi, yang menegaskan kepatuhan terhadap standar yang berlaku.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 4. 2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Kesimpulan
X1	0.899	0.918	Reliabel
X2	0.923	0.934	Reliabel
Y	0.923	0.935	Reliabel

Sumber : Data Olahan Peneliti (2025)

Suatu data dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0.70 dan nilai *composite reliability* > 0.70 (Duryadi, 2021). Berdasarkan hasil keduanya dari masing-masing variabel memperoleh nilai diatas 0.70 yang menunjukkan bahwa data reliabel karena telah memenuhi syarat uji reliabilitas.

D. Evaluasi Model Struktural

Tabel 4. 3 Hasil Perhitungan Nilai R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted	Q ² Predict
Loyalitas Karyawan (Y)	0.425	0.420	0.231

Sumber : Data Olahan Peneliti (2025)

Nilai R-square dari variabel Y, sebagaimana ditentukan oleh analisis data yang telah diolah, adalah 0,425. Variabel X2 dan X1 menyumbang 42,5% dari variasi loyalitas karyawan. Khususnya, factor eksternal

terhadap model ini menyumbang 57,5%. Hasil *predictive relevance* dari variabel loyalitas karyawan memiliki nilai sebesar $0.231 > 0$. Dapat diartikan bahwa penelitian ini memiliki relevansi prediktif yang baik dikarenakan telah memenuhi ketentuan *predictive relevance*.

Tabel 4. 4 Hasil Perhitungan F-Square

Variabel	Loyalitas Karyawan (Y)
X1	0.111
X2	0.149

Sumber : Data Olahan Peneliti (2025)

Menurut Ghozali (2021) cara menentukan nilai *F-square* adalah dengan memperhatikan kriterianya, untuk 0.02 dikategorikan kecil, 0.15 kategori sedang, serta 0.35 kategorikan besar. Berdasarkan tabel 4.16 didapatkan hasil *F-square* sebagai berikut:

1. X1 menghasilkan nilai *F-square* $0.111 < 0.15$. Artinya variabel X1 berpengaruh kecil pada variabel Y.
2. X2 menghasilkan nilai *F-square* $0.149 < 0.15$. Artinya variabel X2 berpengaruh kecil terhadap Y, meskipun mendekati kategori sedang.

E. Uji Hipotesis

Tabel 4. 5 Pengujian Hipotesis

Hubungan	Path Coefficient	T -Statistics	P -Values
Work Life Balance -> Loyalitas Karyawan	0.332	4.161	0.000
Lingkungan Kerja Non Fisik -> Loyalitas Karyawan	0.385	4.727	0.000

Sumber : Data Olahan Peneliti (2025)

Pengambilan keputusan pada penelitian ini dapat dilihat melalui *T statistics* atau *P values*. Maka diketahui hasil berikut :

1. Telah diketahui variabel X1 memiliki *Path Coefficient* 0.332 dan *T-Statistic* 4.161 > 1.96 yang berarti signifikan dan bersifat positif. Ada pengaruh langsung dan signifikan dari variabel X1 terhadap Y. Sehingga, hipotesis pertama yaitu H1 pada penelitian ini dapat diterima.
2. Diketahui nilai *P values* pada variabel X2 sebesar 0.000 kurang dari 0.05 yang menunjukkan signifikan. Didukung oleh nilai *Path Coefficient* 0.385 dan *T-Statistic* 4.727 > 1.96 yang menunjukkan bahwa hubungan antar variabel bersifat positif dan signifikan secara statistik. Dapat disimpulkan ada pengaruh langsung dan signifikan dari variabel X2 terhadap Y. Sehingga, hipotesis pertama yaitu H2 pada penelitian ini dapat diterima.
3. Diketahui variabel X2 dan X1 memiliki nilai *P* yaitu 0,000 kurang 0,05, yang menunjukkan adanya hubungan signifikan. Menunjukkan bahwa faktor X2 dan X1 memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap Y secara simultan. Dengan demikian, hipotesis awal penelitian, atau H3, dapat diterima.

F. Hasil Pembahasan Work Life Balance Pada Generasi Z di Indonesia

Studi ini menganalisis *work life balance* dikalangan karyawan Generasi Z di Indonesia yang hasilnya menunjukkan bahwa masuk dalam klasifikasi kategori seimbang, dengan skor rata-rata 82,89%. Dimensi dengan nilai tertinggi adalah keseimbangan keterlibatan sebesar 83,51%, yang menunjukkan bahwa karyawan generasi Z dapat mengimbangi keterlibatan mereka dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan. Tingginya keterlibatan menunjukkan kepedulian dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi (Naimah et al., 2022). Organisasi juga diharapkan dapat mengatur aktivitas dan tanggung jawab pekerjaan mereka, agar dapat memastikan bahwa karyawan mampu menemukan keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi tersebut (Haralayya, 2021).

G. Hasil Pembahasan Lingkungan Kerja Non Fisik Pada Generasi Z di Indonesia

Studi ini menyelidiki lingkungan kerja non-fisik dikalangan karyawan Generasi Z di Indonesia, dengan fokus pada tiga dimensi utama hubungan rekan kerja, hubungan atasan-karyawan, dan kolaborasi karyawan. Hasilnya menunjukkan persentase rata-rata 81,28%, mengklasifikasikan lingkungan ini sebagai lingkungan yang menguntungkan. Dimensi tertinggi terdapat pada kerja sama antar pegawai sebesar 84,15% yang menunjukkan terdapat kolaborasi yang terbangun dengan baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi

antar pegawai pada generasi Z sudah terbangun dengan baik. Kolaborasi yang efektif dapat mempercepat penyelesaian tugas (Bakri & Yadi, 2020).

H. Hasil Pembahasan Loyalitas Karyawan Pada Generasi Z di Indonesia

Dalam menganalisis loyalitas karyawan, studi ini menerapkan empat dimensi yaitu kepatuhan, tanggung jawab, dedikais, dan kejujuran dengan rata-rata persentase 83,86% yang termasuk dalam kategori loyal. Berdasarkan hasil yang diperoleh, loyalitas karyawan pada karyawan generasi Z dengan dimensi tertinggi adalah kejujuran dengan presentase 86,57%. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan generasi Z menjunjung tinggi nilai integritas dalam bekerja yang tercermin dari kejujuran mereka dalam bekerja. Kejujuran termasuk indikator kunci dalam loyalitas, dikarenakan mampu membangun hubungan kepercayaan dengan siapapun dan mendorong kontribusi jangka panjang terhadap organisasi (Sulistiono & Kesuma, 2024).

I. Hasil Pembahasan Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Generasi Z di Indonesia

Temuan analisis memperlihatkan bahwa *work life balance* secara signifikansi dengan arah positif mempengaruhi loyalitas pekerja Generasi Z di Indonesia. Hasil ini menyiratkan bahwa loyalitas pekerja terhadap perusahaan akan meningkat ketika mereka memiliki *work life balance* yang lebih baik. Ketika tercapai, *work life balance* yang sehat yang mencakup manajemen waktu, tingkat keterlibatan, dan kepuasan umum meningkatkan kepuasan dan hubungan emosional dengan perusahaan (Mauludi & Kustini, 2022).

J. Hasil Pembahasan Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Generasi Z di Indonesia

Temuan analisis menunjukkan bahwa loyalitas pekerja Generasi Z di Indonesia dipengaruhi secara signifikansi dengan arah positif oleh lingkungan kerja non-fisik. Temuan ini menunjukkan bahwa hasil variabel positif, yang ditandai dengan interaksi rekan kerja yang harmonis, hubungan yang transparan dan saling mendukung dengan atasan dan bawahan, serta kerja sama tim yang efektif, mendorong loyalitas karyawan dan meningkatkan rasa tanggung jawab mereka di tempat kerja (Ussu et al., 2023). Generasi Z cenderung menganggap lingkungan kerja yang sehat sebagai faktor utama dalam memilih pekerjaan mereka (Damayanti & Wulansari, 2024).

K. Hasil Pembahasan Pengaruh *Work Life Balance* dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Generasi Z di Indonesia

Menurut penelitian tersebut, loyalitas pekerja Generasi Z Indonesia dipengaruhi oleh *work life balance* dan lingkungan kerja non-fisik. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa mayoritas variasi loyalitas karyawan diuraikan oleh interaksi antara elemen lingkungan non-fisik serta *work life balance*. Karyawan merasa lebih aman, nyaman, dan termotivasi untuk tetap tinggal dengan organisasi ketika keselarasan dunia kerja dan kehidupan personal serta situasi kerja non-fisik yang positif digabungkan.

Studi ini sejalan dengan temuan Mauludi & Kustini(2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik serta *work life balance* secara bersamaan berkontribusi pada loyalitas karyawan. Generasi Z akan merasa lebih dihargai dan lebih cenderung bertahan di perusahaan jika mereka menerima dukungan, fleksibilitas, dan ruang untuk berkembang. Oleh karena itu, untuk mempertahankan karyawan mereka dalam jangka panjang, perusahaan harus membuat kebijakan yang mencakup fleksibilitas kerja, komunikasi yang bebas, dan lingkungan kerja yang sehat (Nopiyanti et al., 2024).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *work life balance* karyawan Generasi Z di Indonesia dikategorikan seimbang. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan Generasi Z secara efektif menyeimbangkan antara kewajiban pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka. Karyawan Generasi Z di Indonesia memandang lingkungan kerja non-fisik mereka berada pada kategori baik, menunjukkan bahwa keterhubungan sosial yang terbentuk di tempat kerja kuat dan meningkatkan kenyamanan karyawan. Karyawan dari Generasi Z di Indonesia menunjukkan loyalitas erada pada kategori loyal, ditandai dengan komitmen dan integritas mereka di tempat kerja. Mereka cenderung menjaga kepercayaan yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Hasil studi memperlihatkan bahwa *work life balance* serta lingkungan kerja non-fisik di tempat kerja, secara substansial mempengaruhi loyalitas karyawan Generasi Z di Indonesia. Selain itu, kedua faktor ini juga secara signifikan mempengaruhi loyalitas karyawan Generasi Z di Indonesia

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan di Indonesia disarankan untuk menerapkan pengaturan kerja yang adaptif dan pengaturan beban kerja yang proporsional guna mendukung keseimbangan hidup karyawan generasi Z. Selain itu, hubungan antara atasan dan bawahan perlu ditingkatkan melalui pelatihan komunikasi forum diskusi rutin, dan program mentoring yang dapat membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan kerja. Perusahaan juga perlu menjunjung nilai kejujuran dan keterbukaan dengan memberikan apresiasi kepada karyawan yang menunjukkan sikap jujur dan transparan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, saran untuk penelitian selanjutnya yaitu memperluas objek penelitian mencakup lintas generasi, sehingga dapat dilakukan perbandingan antar generasi. Selain itu, dapat memasukkan variabel mediasi seperti gaji, kepuasan kerja atau keterikatan organisasi.



REFERENSI

- Anisa, S., & Marhalinda. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Rumah Sakit Khusus Daerah (Rskd) Duren Sawit. *Ikraith-Ekonomika*. [Http://Journals.Upi-Yai.Ac.Id/Index.Php/Ikraith-Ekonomika](http://Journals.Upi-Yai.Ac.Id/Index.Php/Ikraith-Ekonomika)
- Bakri, M., & Yadi, R. (2020). Pengaruh Perilaku Kerja, Lingkungan Kerja Dan Interaksi Sosial Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Upt Kementerian Kehutanan Provinsi Aceh. *Serambi Konstruktivis*, 2(4).
- Damayanti, I., & Wulansari, P. (2024). The Influence Of Compensation And Non-Physical Work Environment On Employee Turnover Intention Among Generation Z In Bandung City. *International Research Journal Of Economics And Management Studies*, 3(1). <https://doi.org/10.56472/25835238/Irjems-V3i1p139>
- Dudija, N., Putri, R. K., & Kamila, F. N. (2023). Discovering Flexible Working Arrangement Implementation Among Indonesian Workers At Digital Sector: The Mediation Role Of Work Life Balance. In *International Conference On Sustainable Collaboration In Business, Technology, Information, And Innovation*, 185–199. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-292-7_11
- Duryadi. (2021). *Buku Ajar, Metode Penelitian Ilmiah. Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis Dan Analisis Menggunakan Smartpls* (J. T. Santoso, Ed.). Yayasan Prima Agus Teknik.
- Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee Loyalty : Measurement And Validation. *Sage Journals*.
- Elfira, M. A. (2018). Kepemimpinan Islami, Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, Dan Loyalitas Kerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Di Sidoarjo. *Journal Of Islamic Economics*, 2(1). <https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesian-banking-survey->
- Firmansyah, I., & Wahyuningtyas, R. (2025). Staying Or Leaving? An Indonesian Perspective On Turnover Intention Among Gen Z Employees. *International Journal Of Environmental Sciences*, 11(2). <https://www.theaspd.com/ijes.php>
- Ganyang, M. T. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Dan Realita*. Penerbit In Media.
- Ghozali, I. (2021). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (Pls)*. Undip.
- Haralayya, B. (2021). Work Life Balance Of Employees At Karanja Industries Pvt Ltd, Bidar. *Ire Journals*, 4. <https://www.researchgate.net/publication/352820410>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Bumi Aksara.
- Idris, F. (2018). *Dinamika Hubungan Industrial* (Vol. 1). Deepublish.
- Indiyati, D., & Rahmatika, A. F. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Manunggal Perkasa. *Yume : Journal Of Management*, 5(3), 254–262. <https://doi.org/10.2568/Yum.V5i3.2719>
- Juwita, K., & Khalimah, U. (2021). *Konsep Dasar Membangun Loyalitas Karyawan* (1st Ed.). Cv Literasi Nusantara Abadi.
- Madiistriyatno, H., & Tunnufus, Z. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Potensi Individu Dalam Perusahaan* (1st Ed.). Indigo Media.
- Marsela, G., & Sari, P. A. (2024). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Generasi Z Di Kota Bandung . *Journal Of Innovation Research And Knowledge*.
- Masrur, W., & Adrie Manafe, L. (2024). Persepsi Karyawan Generasi Z Di Mars Learning Center Terhadap Fleksibilitas Kerja Hybrid. *Yume : Journal Of Management*, 7(2), 994–1004.
- Mauludi, M. F., & Kustini, K. (2022). Pengaruh Work Life Balance Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Generasi Milenial. *J-Mas (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(2), 472. <https://doi.org/10.33087/Jmas.V7i2.414>

- Naimah, M., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197–222. <https://doi.org/10.20885/Psikologika.Vol27.Iss2.Art2>
- Nopiyantri, A., Ysupriandi, Y. N., Valerie, C., Rofiq, A., & Zhafran, I. (2024). Pengaruh Job Satisfaction Dan Job Engagement Terhadap Komitmen Kerja Generasi Z. *Bussman Journal: Indonesian Journal Of Business And Management*, 4(2), 2024. <https://doi.org/10.53363/Buss.V4i2.246>
- Nurkarimah, A., & Rositawati, S. (2023). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Milenial Perusahaan Startup Digital Kota Bandung. *Bandung Conference Series: Psychology Science*.
- Nurramadhan, K. P., & Idulfilastri, R. M. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z Di Perusahaan Startup. *Jurnal Pemikiran Islam, Sosial, Dan Humaniora*.
- Pamungkas, B. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Rotasi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Santa Clara Madiun). *Simba Seminar Inovasi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*.
- Panggabean, T. F., & Satwika, P. A. (2024). Memahami Keterkaitan Antara Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Loyalitas Kerja Pada Generasi Z. *Jurnal Psikologi : Media Ilmiah Psikologi*, 22.
- Ricardianto, P. (2018). *Human Capital Management* (Vol. 1). In Media.
- Rohmah, F. N. (2022, September 29). *Perkara Pekerjaan Ideal, Gen Z Dan Milenial Sampingkan Gaji*. Tirto.Id. <https://tirto.id/Perkara-Pekerjaan-Ideal-Gen-Z-Dan-Milenial-Sampingkan-Gaji-Gwel>
- Sabrina, N., Istiqomah, N., Humaya, S., & Rahmatul Burhan, M. (2024). Dilema Perusahaan Kepada Generasi Gen Z Dari Dampak Positif Dan Negatif Perilaku Cyberloafing. *Al-Dalil: Jurnal Ilmu Sosial, Politik, Dan Hukum*, 2(3).
- Saraswati, F., & Indiyati, D. (2022). The Influence Of Non-Physical Work Environment And Work Stress On Job Performance Of Gen Z: A Research Framework. *Sustainable Future: Trends, Strategies And Development*, 218–222. <https://doi.org/10.1201/9781003335832-55>
- Saydam. (2015). *Aspek-Aspek Loyalitas*. Gramedia.
- Sedarmayanti. (2017). *Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja*. Cv Mandar Maju.
- Siahaan, M. (2024, December 10). *Level Of Importance Of Work-Life Balance Among Generation Z In Indonesia As Of February 2024*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1470346/indonesia-importance-of-work-life-balance-for-gen-z/>
- Soelistya, D., Desembrianita, E., & Tafrihi, W. (2021). *Strong Point Kinerja Karyawan Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi Dan Lingkungan Kerja* (A. Irawan, Ed.). Nizamia Learning Center. www.nizamiacenter.com
- Sulistiono, & Kesuma, A. (2024). Analisis Sikap Konsumen Hotel Harper Malioboro Yogyakarta Menggunakan Model Tiga Serangkai Keterpercayaan. *Jurnal Nusantara (Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Perhotelan)*, 7(1), 2597–5323. <http://jurnal.akpada.ac.id/index.php/nusantara35>
- Suwardi, & Daryanto. (2018). *Pedoman Praktis K3lh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Dan Lingkungan Hidup*. Gava Media.
- Syarahil, J. B., & Wahyuningtyas, R. (2023). Managing Career Development And Discipline As Performance Improvement Factors. *Proceedings Of The International Conference On Sustainable Collaboration In Business, Technology, Information, And Innovation (Sctii 2023)*, 113–127. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-292-7_8

- Taryaman, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kumpulan Teori Msdm Yang Dilengkapi Dengan Hasil Penelitian Pada Instansi Pemerintah* (Cetakan 1). Deepublish.
- Ussu, M., Nelwan, O. S., & Saerang, R. T. (2023). The Influence Of Work Environment, Professionalism And Commitment To Turnover Intention At Pt. Massindo Sinar Pratama Tbk. Manado. *Jurnal Emba : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(1), 601–612.
- Utari, S., & Hadi, M. M. (2020). Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus). *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1).
- Vanessa, V., & Nawawi, M. T. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*.
- Wibowo, Fx. P., & Tholok, F. W. (2019). Pengaruh Pekerjaan, Promosi, Rekan Kerja, Atasan, Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan studi Kasus Di Pt. Primiissima Medari Sleman Yogyakarta. *Sains: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 11.