



Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran  
<http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp>  
 Volume 8 Nomor 3, 2025  
 P-2655-710X e-ISSN 2655-6022

*Submitted : 29/07/2025*  
*Reviewed : 01/08/2025*  
*Accepted : 02/08/2025*  
*Published : 20/08/2025*

Nunik Aina Nurunnajmi<sup>1</sup>  
 Naila Kalyca Adzkia<sup>2</sup>  
 Ghany Dwita Maulana<sup>3</sup>  
 Dedi Muhammad Siddiq<sup>4</sup>

## PENGARUH KEPUASAN KERJA, EFEKTIVITAS TIM DAN KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN GEN Z DI PERUSAHAAN SEPATU

### Abstrak

Loyalitas karyawan menjadi tantangan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam menghadapi karakteristik Gen Z yang cenderung memiliki loyalitas rendah dan ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang kolaboratif dan adil. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, efektivitas tim, dan kompensasi finansial terhadap loyalitas karyawan Gen Z di perusahaan sepatu di Kabupaten Cirebon. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 60 karyawan tetap yang tergolong dalam Gen Z. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan aplikasi SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas tim dan kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, sementara kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memprioritaskan penguatan kolaborasi tim dan skema kompensasi yang adil dalam rangka meningkatkan loyalitas karyawan Gen Z.

**Kata Kunci:** Loyalitas Karyawan, Kepuasan Kerja, Efektivitas Tim, Kompensasi Finansial, Gen Z

### Abstract

Employee loyalty has become a strategic challenge in human resource management, particularly in addressing the unique characteristics of Generation Z, who tend to exhibit low organizational loyalty and high expectations for a collaborative and fair work environment. This study aims to analyze the influence of job satisfaction, team effectiveness, and financial compensation on the loyalty of Generation Z employees at a footwear manufacturing company in Cirebon Regency, Indonesia. This research employs a quantitative approach using a survey method. Primary data were collected through questionnaires distributed to 60 full-time Generation Z employees selected via purposive sampling. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the SmartPLS 4 software. The results indicate that team effectiveness and financial compensation have a significant positive effect on employee loyalty, while job satisfaction does not have a significant impact. These findings suggest that companies should prioritize strengthening teamwork and implementing fair and transparent compensation systems to enhance Generation Z employee loyalty.

**Keywords:** Employee Loyalty, Job Satisfaction, Team Effectiveness, Financial Compensation, Generation Z

### PENDAHULUAN

Perubahan demografis tenaga kerja membawa pengaruh signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu kelompok generasi yang kini mulai mendominasi dunia kerja

<sup>1,2,3,4</sup>Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Swadaya Gunung Jati  
 email nunik.123020166@ugj.ac.id, naila.123020165@ugj.ac.id, ghany.123020161@ugj.ac.id,  
 dedisiddiq@ugj.ac.id

adalah Generasi Z (Gen Z), yaitu individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Gen Z memiliki karakteristik khas seperti adaptif terhadap teknologi, cepat bosan, lebih terbuka terhadap perubahan, serta sangat peduli terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Prasetyo & Anggraini, 2021). Namun, loyalitas karyawan Gen Z terhadap perusahaan cenderung rendah. Survei JakPat (2024) menunjukkan bahwa sebagian besar Gen Z di Indonesia hanya bertahan bekerja selama 1–2 tahun (31%), bahkan 18% hanya bertahan 4–6 bulan, dan 9% kurang dari 3 bulan. Hal ini mencerminkan tingkat turnover yang cukup tinggi. Deloitte(2022) juga mengungkapkan bahwa 49% Gen Z berencana meninggalkan pekerjaannya dalam dua tahun pertama.

Tingginya turnover disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain gaji yang tidak kompetitif, lingkungan kerja yang kurang sehat, tidak adanya kejelasan karier, serta kurangnya apresiasi dari atasan. Loyalitas karyawan sangat penting karena berkaitan langsung dengan produktivitas, kualitas kerja, dan efisiensi biaya operasional. Tantangan besar muncul ketika perusahaan harus mempertahankan karyawan Gen Z yang cenderung berpindah-pindah pekerjaan jika merasa tidak puas atau tidak mendapatkan kompensasi yang sesuai (Putri & Nugroho, 2022). Loyalitas karyawan, khususnya di kalangan Gen Z, tidak hanya dipengaruhi oleh imbalan finansial semata, tetapi juga oleh berbagai aspek psikologis dan sosial dalam lingkungan kerja. Loyalitas dapat didefinisikan sebagai keinginan dan komitmen karyawan untuk tetap bertahan dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi (Putra & Setiawan, 2021).

Faktor pertama yang mempengaruhi loyalitas karyawan yaitu ada kepuasan kerja, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan merupakan dua aspek penting yang menjadi tantangan bagi manajer dalam mengelola karyawan. Kepuasan kerja merujuk pada persepsi individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, termasuk hubungan dengan atasan, rekan kerja, dan kesempatan pengembangan karier. Karyawan Gen Z cenderung mencari makna dan kenyamanan dalam bekerja, bukan hanya sekadar rutinitas dan penghasilan. Penelitian oleh Wijaya et al (2021) menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas dengan peran dan kontribusinya cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Menurut temuan dari Afif & Yuniati (2022) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sementara menurut temuan penelitian Giovanni dan Ie (2022) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan belum merasa puas dalam bekerja, sehingga loyalitas karyawan belum tercipta.

Faktor kedua yaitu efektivitas tim, yang sangat relevan dalam konteks industri manufaktur sepatu di mana pekerjaan dilakukan secara kolektif dan terstruktur dalam lini produksi. Dalam industri manufaktur sepatu, yang sangat mengandalkan kerja tim dan keterampilan manual, loyalitas karyawan menjadi elemen penting dalam menjamin keberlangsungan proses produksi yang konsisten. Penelitian Andriyani et al., (2021) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kompetensi, motivasi kerja, dan disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini relevan dengan konteks loyalitas Gen Z karena menunjukkan bahwa motivasi dan kejelasan dalam pengembangan diri dapat meningkatkan keterikatan dan keinginan untuk bertahan di perusahaan. Sari dan Nugroho (2020) menegaskan bahwa kerja sama tim memengaruhi kinerja serta loyalitas di perusahaan manufaktur. Hasilnya menunjukkan bahwa tim yang efektif tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat komitmen dan retensi karyawan. Namun sebaliknya, temuan dari Kholifah (2024) menyatakan bahwa efektivitas tim tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini disebabkan karena tim yang kurang efektif dalam perusahaan, adanya rasa tidak saling percaya dalam diri karyawan dan kurangnya rasa peduli terhadap sesama karyawan.

Faktor ketiga yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan yaitu kompensasi finansial. Kompensasi finansial tetap menjadi aspek krusial, meskipun Gen Z lebih menekankan keseimbangan hidup dan nilai-nilai kerja, aspek finansial masih memegang peran penting dalam keputusan mereka untuk bertahan di suatu perusahaan. Sistem kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif akan memberikan rasa penghargaan dan mendorong motivasi kerja (Rahmawati & Rahayu, 2022). Di perusahaan sepatu, di mana sebagian besar karyawan berada

di level operasional, kompensasi menjadi indikator langsung atas pengakuan perusahaan terhadap kontribusi mereka. Menurut Djaddang (2024) mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan baik berupa bonus maupun kompensasi psikologis maka semakin tinggi pula loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah penelitian terkait loyalitas karyawan Gen Z dengan menguji peran tiga variabel utama, yaitu kepuasan kerja, efektivitas tim, dan kompensasi. Dengan pendekatan kuantitatif, penelitian ini berupaya memberikan kontribusi empiris dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas kerja di kalangan generasi muda dalam konteks industri manufaktur sepatu. Penelitian ini memiliki beberapa keunggulan. Pertama, riset ini memfokuskan pada Gen Z yang kini mendominasi pasar tenaga kerja, namun memiliki karakteristik berbeda dibanding generasi sebelumnya, terutama dalam hal loyalitas dan ekspektasi kerja. Kedua, penelitian ini dilakukan pada industri manufaktur sepatu, yang menuntut kerja tim intensif dan konsistensi kinerja, sehingga temuan ini memiliki nilai praktis tinggi bagi sektor industri serupa. Ketiga, penelitian ini menguji variabel-variabel kunci secara simultan, yang sebelumnya sering dikaji secara parsial, sehingga memberikan gambaran yang lebih menyeluruh terhadap faktor-faktor pembentuk loyalitas Gen Z. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan strategis bagi manajemen dalam menyusun kebijakan retensi karyawan yang relevan dengan kebutuhan generasi muda di dunia kerja saat ini.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan mendistribusikan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Metode kuantitatif ini diambil dengan pertimbangan karena untuk menjawab pertanyaan pengaruh variabel independen (kepuasan kerja, efektivitas tim, dan kompensasi financial) terhadap variabel dependen (loyalitas karyawan gen z).

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan sepatu yang beroperasi di Kabupaten Cirebon. Lokasi ini dipilih karena perusahaan tersebut memperkerjakan cukup banyak karyawan dari gen z dan merupakan salah satu perusahaan yang sedang berkembang di sektor manufaktur alas kaki. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan gen z yang bekerja pada perusahaan sepatu tersebut. Gen Z dalam konteks penelitian ini didefinisikan sebagai individu yang lahir antara tahun 1997-2012. Sampel pada penelitian ini menggunakan purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan peneliti. Jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian ini sebanyak 60 responden dengan kriteria seperti responden berumur 18-27 tahun, responden merupakan karyawan tetap gen z pada perusahaan sepatu tersebut.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner (angket) kepada responden yang disebar melalui google form. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan menggunakan skala likert 1-5. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0, yang melalui beberapa tahapan seperti uji outer model seperti uji validitas dan reliabilitas dan uji signifikansi koefisien jalur (path coefficient).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Validitas konstruk diuji melalui nilai loading factor pada analisis faktor menggunakan software seperti SmartPLS. Indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai loading factor  $\geq 0,70$ , namun pada tahap eksplorasi awal, nilai antara 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima (Hair et al., 2020). Nilai ini mencerminkan seberapa kuat indikator-indikator tersebut mewakili variabel laten yang diteliti.

Tabel 1. Hasil Uji Analisis Validitas

Variabel	Indikator	Outer Loading
<b>Kepuasan Kerja</b>	KK 1	0.804
	KK 2	0.724
	KK 3	0.762
	KK 4	0.886
	KK 5	0.776
	KK 6	0.784
	KK 7	0.737
	KK 8	0.887
<b>Efektivitas Tim</b>	ET 1	0.879
	ET 2	0.848
	ET 3	0.847
	ET 4	0.776
	ET 5	0.799
	ET 6	0.874
	ET 7	0.86
	ET 8	0.817
	ET 9	0.734
<b>Kompensasi Finansial</b>	KF 1	0.700
	KF 2	0.687
	KF 3	0.647
	KF 4	0.793
	KF 5	0.795
	KF 6	0.646
	KF 7	0.793
<b>Loyalitas Karyawan</b>	LK 1	0.686
	LK 2	0.765
	LK 3	0.719
	LK 4	0.721
	LK 5	0.797
	LK 6	0.762
	LK 7	0.786
	LK 8	0.800
	LK 9	0.756

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 1, indikator dalam setiap konstruk memiliki nilai outer loading di atas 0,70 yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Seluruh indikator pada variabel Kepuasan Kerja dan Efektivitas Tim menunjukkan nilai outer loading yang tinggi, masing-masing berada pada rentang 0,724-0,887 dan 0,734-0,879, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator pada kedua konstruk tersebut valid dan mampu merepresentasikan variabel laten secara konsisten.

Pada variabel Kompensasi Finansial, meskipun terdapat tiga indikator (KF2, KF3, dan KF6) dengan nilai outer loading sedikit di bawah 0,70, indikator lainnya telah memenuhi ambang batas yang ditetapkan. Hal yang sama juga ditemukan pada variabel Loyalitas Karyawan, di mana sebagian besar indikator telah valid, kecuali satu indikator (LK1) yang nilainya berada sedikit di bawah batas minimum. Dengan demikian, secara keseluruhan, indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan layak untuk digunakan dalam pengukuran konstruk, sesuai dengan standar nilai outer loading.

**Nilai AVE**

Tabel 2. Hasil Analisis AVE

Indikator	AVE	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.635	Valid
Efektivitas Tim	0.684	Valid
Kompensasi Financial	0.527	Valid
Loyalitas Karyawan	0.571	Valid

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas ambang batas minimum 0,50 yang berarti telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Konstruk Kepuasan Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0,635, Efektivitas Tim sebesar 0,684, Kompensasi Finansial sebesar 0,527, dan Loyalitas Karyawan sebesar 0,571. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dapat disimpulkan memiliki validitas konvergen yang baik.

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi dari instrumen penelitian dalam mengukur konstruk yang sama. Dua ukuran yang umum digunakan adalah Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Instrumen dianggap reliabel apabila kedua nilai tersebut berada di atas angka 0,70. Cronbach's Alpha mengukur reliabilitas berdasarkan korelasi antar item dalam satu konstruk, sedangkan Composite Reliability memberikan estimasi reliabilitas yang lebih akurat dalam konteks model struktural berbasis variabel laten (Hair et al., 2019).

Tabel 3. Hasil Analisis Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.933	0.917	Valid
Efektivitas Tim	0.951	0.942	Valid
Kompensasi Finansial	0.886	0.849	Valid
Loyalitas Karyawan	0.923	0.906	Valid

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil uji pada tabel 2, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai composite reliability yang berada di atas 0,70. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel dalam model memiliki reliabilitas yang sangat baik.

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yang merupakan batas minimum yang disarankan untuk menyatakan suatu instrumen reliabel. Nilai Cronbach's Alpha tertinggi terdapat pada variabel Efektivitas Tim sebesar 0,942, diikuti oleh Kepuasan Kerja (0,917), Loyalitas Karyawan (0,906), dan Kompensasi Finansial (0,849). Dengan demikian, seluruh item dalam masing-masing variabel dinyatakan memiliki reliabilitas yang sangat baik dan layak digunakan dalam penelitian ini.

#### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis path coefficient atau koefisien jalur dalam model struktural Partial Least Square (PLS). Path coefficient menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel laten, dengan nilai berkisar antara -1 hingga +1. Untuk menentukan signifikansi hubungan tersebut, digunakan nilai t-statistik dan p-value. Suatu hubungan dikatakan signifikan apabila nilai t-statistik  $\geq 1,96$  atau p-value  $\leq 0,05$  pada tingkat signifikansi 5% (Ghozali & Latan, 2021). Dengan demikian, uji hipotesis ini memberikan dasar untuk menarik kesimpulan mengenai pengaruh antar variabel dalam model penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji Path Coefficient

Hipotesis	Pengaruh	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
1	Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0.136	1.212	0.113	Tidak Signifikan
2	Efektivitas Tim -> Loyalitas Karyawan	0.398	3.118	0.001	Signifikan
3	Kompensasi Finansial -> Loyalitas Karyawan	0.450	3.616	0.000	Signifikan

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

### Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan memiliki nilai original sample sebesar 0,136 dengan nilai T-statistics sebesar 1,212 dan nilai p-value sebesar 0,113. Karena nilai p-value lebih besar dari 0,05, maka pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan Gen Z dinyatakan tidak signifikan. Ini berarti bahwa dalam konteks perusahaan sepatu yang menjadi objek penelitian, kepuasan kerja tidak berkontribusi secara signifikan dalam membentuk loyalitas karyawan Gen Z, sehingga H1 pada penelitian ini ditolak.

Temuan ini menarik karena bertolak belakang dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas. Misalnya, Padmawati et al., (2023) menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya cenderung memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Hal serupa juga ditemukan dalam studi Hamisah dan Nawawi (2023) yang menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor utama loyalitas karyawan di berbagai sektor industri.

Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, karakteristik industri manufaktur sepatu yang cenderung memiliki pola kerja repetitif dan target produksi tinggi dapat membuat kepuasan kerja memiliki kontribusi yang lebih kecil terhadap loyalitas dibandingkan faktor lain seperti kompensasi. Kedua, Gen Z memiliki kecenderungan untuk lebih menghargai fleksibilitas kerja dan peluang pengembangan diri (Hidayat, R. & Siregar 2021), yang mungkin belum sepenuhnya tersedia di lingkungan kerja manufaktur konvensional. Dengan demikian, meskipun secara teoritis kepuasan kerja penting, dalam konteks spesifik penelitian ini, variabel tersebut belum memberikan pengaruh signifikan.

### Pengaruh Efektivitas Tim terhadap Loyalitas Karyawan

Efektivitas tim memiliki nilai original sample sebesar 0,398, T-statistics sebesar 3,118, dan p-value sebesar 0,001. Karena p-value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas tim berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan Gen Z. Hal ini mendukung hipotesis H2 yang menyatakan bahwa efektivitas tim memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan demikian H2 pada penelitian ini di terima.

Temuan ini menguatkan hasil penelitian dari Sari dan Nugroho (2020), yang menyebutkan bahwa dalam organisasi yang mengandalkan kerja kolaboratif seperti perusahaan manufaktur, kerja tim yang solid menjadi fondasi utama dalam menciptakan loyalitas. Gen Z dikenal memiliki preferensi terhadap lingkungan kerja yang terbuka, kolaboratif, dan berbasis teknologi. Oleh karena itu, kerja tim yang efektif ditandai dengan komunikasi yang terbuka, pembagian peran yang jelas, dan suasana kerja yang suportif memenuhi kebutuhan karakteristik generasi ini dalam bekerja.

Selain itu, Agmasari (2023) menyatakan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya dibentuk oleh faktor material seperti gaji, tetapi juga oleh kualitas hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa menjadi bagian dari tim yang mendukung dan produktif, maka mereka cenderung memiliki komitmen emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Dalam konteks perusahaan sepatu, di mana pekerjaan sering dilakukan secara

kelompok di lini produksi, efektivitas tim menjadi elemen strategis dalam mempertahankan loyalitas tenaga kerja muda.

### **Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Loyalitas Karyawan**

Kompensasi finansial memberikan pengaruh paling besar dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan nilai original sample sebesar 0,450, T-statistics sebesar 3,616, dan p-value sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial merupakan variabel yang paling dominan dalam membentuk loyalitas karyawan Gen Z pada perusahaan sepatu, dan hipotesis H3 dinyatakan diterima.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian dari Ratnasari et al., (2022) dan Ma'ruf (2021) yang menekankan bahwa sistem kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi kerja menjadi kunci utama dalam menjaga loyalitas karyawan, terutama bagi Gen Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap penghargaan yang setara. Kompensasi dalam bentuk gaji, bonus, dan insentif lainnya bukan hanya dipandang sebagai balas jasa, tetapi juga sebagai simbol pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi individu (Sunarsi 2020).

Dalam industri padat karya seperti manufaktur sepatu, di mana sebagian besar karyawan berada di level operasional, kompensasi menjadi indikator langsung dari kepuasan dan penghargaan atas kerja keras mereka. Karyawan Gen Z juga dikenal lebih vokal dalam menyuarakan hak dan keadilannya, sehingga perusahaan yang tidak menyediakan sistem kompensasi yang sesuai berisiko kehilangan loyalitas dari kelompok usia ini. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk merancang skema kompensasi yang tidak hanya kompetitif di pasar, tetapi juga memenuhi nilai-nilai transparansi dan keadilan.

### **SIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, efektivitas tim, dan kompensasi finansial terhadap loyalitas karyawan Gen Z pada perusahaan sepatu di Kabupaten Cirebon. Hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas tim dan kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan Gen Z, sedangkan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks generasi muda, loyalitas lebih banyak dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang kolaboratif dan sistem penghargaan yang adil. Oleh karena itu, perusahaan perlu fokus pada penguatan kerja tim dan perbaikan skema kompensasi sebagai strategi utama dalam mempertahankan karyawan Gen Z. Meskipun kepuasan kerja tidak terbukti signifikan dalam penelitian ini, tetap perlu dipertimbangkan dalam jangka panjang untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Berdasarkan hasil penelitian perusahaan disarankan untuk lebih memfokuskan upaya peningkatan loyalitas karyawan Gen Z melalui strategi penguatan efektivitas tim dan perbaikan sistem kompensasi finansial. Mengingat bahwa kedua variabel tersebut terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas, manajemen perlu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, terbuka, dan mendukung komunikasi antar anggota tim. Program pelatihan kerja tim, pembentukan tim kerja yang seimbang, serta evaluasi kinerja berbasis kelompok dapat menjadi langkah konkret yang diterapkan. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk merancang skema kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif, sesuai dengan kontribusi dan harapan generasi muda. Meskipun kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan dalam penelitian ini, perusahaan tetap perlu memperhatikan aspek tersebut secara jangka panjang sebagai bagian dari strategi pembangunan budaya kerja yang sehat dan berkelanjutan. Saran untuk penelitian di masa mendatang dengan melibatkan lebih banyak responden lintas perusahaan atau sektor, sehingga hasilnya dapat lebih general dan memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai loyalitas Gen Z dalam dunia kerja.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adilah Kholifah, Pramono Deddy Siska. (2024). Pengaruh Insentif, Komunikasi Kerja, Kerjasama Tim Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Pt Jaya Express 1. Kholifah Adilah, 2 Dedy Siska Pramono, 3(1), 29–50.
- Afif, Ahmad, & Sri Yuniati. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Kinerja Karyawan Dalam Prespektif Ekonomi Islam (Studi Pada

- Industri Mebel Di Kecamatan Leces Kabupaten Probolinggo). *Indonesian Journal of Islamic Economics & Finance*, 5(1), 32–41.
- Agmasari, Septyarini. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Kompensasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan PT Antar Lintas Sumatera Di Yogyakarta.” *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(3), 667–77.
- Akbar, A.F., & Risanto, Y. (2016). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Pada PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*.
- Alfara, Faisal, & Febrian Saputra. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 7(1), 29–39.
- Andriyani, P., Siddiq, D. M., Hardjowikarto, D., & Elyani, N. D. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 189–98.
- Astuti, Suri Dwi, and Adi Heryadi. (2023). Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Loyalitas Karyawan Generasi Z. *Jurnal Ilmiah Psikomuda (JIPM) Connectedness*, 3(2), 119–29. doi: 10.36232/jipmconnectedness.v3i2.4754.
- Djaddang, Syahril. (2024). Literature Review Study: Factors That Influence Customer Satisfaction-Muphimin et.Al Literature Review Study: Factors That Influence Customer Satisfaction. *Jurnal Ekonomi*, 13(03), 2024. doi: 10.54209/ekonomi.v13i03.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2021). *Partial Least Squares (PLS): Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0*. 3rd ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. Jr., & Konopaske, R. (2020). *Organization: Behavior, Structure, Processec*. 14th ed. New York: McGraw-Hill.
- Giovanni, Verontino Fernando, and Mei Ie. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di Industri Kreatif. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(1), 232. doi: 10.24912/jmk.v4i1.17196.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2020). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 3rd ed. Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Result of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. doi: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Hamisah, S., & Nawawi, M. Tony. (2023). Pengaruh kepuasan kerja, kompetensi, dan komitmen organisasional terhadap loyalitas pegawai di Taspen Life Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 05(02), 474–83.
- Hasibuan, M. S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CET.20. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hidayat, R. & Siregar, F. (2021). Ekspetasi Kerja Gen Z Terhadap Lingkungan Kerja Dan Kompensasi. *Jurnal Psikologi Industri*, 9(1), 15–25.
- JakPat. (2024). Survei Memahami Gen Z: Preferensi Di Tempat Kerja. Retrieved (<https://data.goodstats.id/statistic/86-gen-z-mencari-pekerjaan-untuk-mendapatkan-gaji-eOtmu>).
- Kozlowski, Steve W. J. (2018). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflection. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 205–212. doi: 10.1177/1745691617697078.
- Ma’ruf, Reza. (2021). Effect of Compensation and Work Life Balance on Employee Loyalty. *Psychoborneo Scientific Journal of Psychology*, 9(1), 1–11. doi: 10.30872/psikoborneo.
- Musyrifi, Salman Al, Mohamad Rizki Lailan, Akbar Sadewo, Dedi Muhammad Siddiq, & Mariam Setapa. (2024). The Role of Transformational Leadership, Team Effectiveness and Well-Being in Predicting Employee Innovation Behavior in the Culinary Sector. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 3(3), 461–476. doi: 10.55927/ministal.v3i3.11040.
- Nainggolan, Jonathan Christian Matthew, & Sylvia Diana Purba. (2025). Enhancing Gen Z Employees Commitment Through Flexible Work Arrangements, Work-Life Balance, and Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen*, 21(2), 132–157. doi: 10.25170/jm.v21i2.6174.



- Padmawati, Gusti Ayu Eka, Ni Putu Nita Anggraini, I. Wayan Gede Antok Setiawan Jodi. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Finansial, Dan Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa Di Kecamatan Sukawati. *Jurnal EMAS* 4(5), 1117–1127.
- Prasetyo, A. & Anggraini, R. (2021). Karakteristik Gen Z Dan Dampaknya Terhadap Dunia Kerja. *Jurnal Psikologi Terapan*, 8(1), 45–57.
- Putra, Y. P & Setiawan, A. (2021). Loyalitas Karyawan Dalam Perspektif Organisasi Modern. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 9(3), 211–220.
- Putri, M.A., & Nugroho, D. (2022). Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Penentu Loyalitas. *Jurnal Manajemen Strategik*, 14(1), 25–33.
- Rahmawati, I., & Rahayu, S. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Muda. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Terapan*, 6(1), 55–67.
- Ratnasari, Novia Tri, Jajuk Herawati, and Epsilandri Septyarini. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Stress Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(5), 353–364. doi: 10.47467/alkharaj.v4i5.933.
- Salas, Eduardo, Denise L. Reyes, Susan H. McDaniel. (2018). The Science of Teamwork: Progress, Reflections, and the Road Ahead. *American Psychologist*, 73(4), 93–600. doi: 10.1037/amp0000334.
- Sari, N., & Nugroho, A. (2020). Kerja Tim Dan Kinerja Karyawan Di Industri Manufaktur. *Jurnal Manajemen Terapan*, 5(2:), 101–.
- Sunarsi, D. (2020). Peran Kompensasi Dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan Di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 22–30.
- Deloitte. (2022). Striving For Balance, Advocating For Change. The Deloitte Global 2022 Gen-Z & Millennial Survey.
- Widi, Rina Angesti. (2018). Studi Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Berdampak Pada Kinerja Karyawan. *Upajiwa Dewantara*, 2(1), 22–38. doi: 10.26460/mmud.v2i1.3068.
- Wijaya, R.A., Prasetyo, H., & Sari, D. A. (2021). Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Loyalitas Gen Z. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 5(1), 33–40.