

PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN LOYALITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI Z DI DAERAH KHUSUS JAKARTA

Muhammad Nadhif Nabhan ^{a*)}, Adi Nugroho ^{a)}

^{a)} Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia

^{*)}e-mail korespondensi: 1122210241@univpancasila.ac.id

Article history: received 06 Juni 2026; revised 20 Juli 2026; accepted 15 Agustus 2026

DOI : <https://doi.org/10.33751/jmp.v14i02.190>

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* dan loyalitas terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Daerah Khusus Jakarta. Kehadiran Generasi Z di dunia kerja membawa tantangan tersendiri bagi organisasi, salah satunya adalah tingginya fenomena berpindah-pindah pekerjaan (*job hopping*) yang menunjukkan rendahnya loyalitas dan dapat mengganggu keberlangsungan organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif asosiatif. Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 102 responden. Pemilihan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria individu yang lahir pada rentang tahun 1995-2012, bekerja di Daerah Khusus Jakarta, dan memiliki masa kerja minimal enam bulan. Analisis data yang digunakan meliputi uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji koefisien determinasi, serta uji hipotesis (uji t dan uji F) menggunakan perangkat lunak SPSS versi 27. Hasil penelitian menunjukkan beberapa temuan utama. Secara parsial, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Daerah Khusus Jakarta. Secara parsial, loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Daerah Khusus Jakarta. Secara simultan, *employee engagement* dan loyalitas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Berdasarkan uji koefisien determinasi (*Adjusted R Square*), variabel *employee engagement* dan loyalitas mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 51,3%, sedangkan 48,7% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan keterikatan kerja dan kesetiaan karyawan Generasi Z sangat penting bagi perusahaan untuk mendorong terciptanya hasil kerja yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Kata Kunci: *Employee Engagement*, Loyalitas, Kinerja Karyawan, Generasi Z.

THE EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND LOYALTY ON THE PERFORMANCE OF GENERATION Z EMPLOYEES IN THE SPECIAL AREA OF JAKARTA

Abstract. This study aims to analyze the influence of employee engagement and loyalty on the performance of Generation Z employees in the Special Region of Jakarta. The presence of Generation Z in the workforce brings its own challenges for organizations, one of which is the high phenomenon of job hopping that indicates low loyalty and can disrupt the sustainability of the organization. This research uses an associative quantitative method. Primary data collection was conducted thru the distribution of questionnaires to 102 respondents. The sample selection used the purposive sampling method with criteria for individuals born between 1995-2012, working in the Special Region of Jakarta, and having a minimum work period of six months. The data analysis used includes classical assumption tests, multiple linear regression analysis, coefficient of determination tests, and hypothesis tests (t-test and F-test) using SPSS version 27 software. The research results show several key findings. Partially, employee engagement has a positive and significant effect on the performance of Generation Z employees in the Special Region of Jakarta. Partially, loyalty has a positive and significant effect on the performance of Generation Z employees in the Special Region of Jakarta. Simultaneously, employee engagement and loyalty together have a significant effect on the performance of Generation Z employees. Based on the adjusted R-squared coefficient test, the variables of employee engagement and loyalty can explain 51.3% of the variation in employee performance, while the remaining 48.7% is explained by other factors outside this research model. The conclusion of this study shows that improving work engagement and loyalty of Generation Z employees is very important for the company to encourage the creation of work results oriented toward achieving organizational goals.

Keywords: Employee Engagement, Loyalty, Employee Performance, Generation Z

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur strategis yang menentukan kemampuan organisasi dalam mempertahankan daya saing, meningkatkan produktivitas, dan mencapai sasaran secara berkelanjutan. Perubahan

lingkungan bisnis, percepatan digitalisasi, dan dinamika pasar tenaga kerja membuat organisasi tidak cukup hanya merekrut individu dengan kompetensi teknis, tetapi juga perlu memastikan bahwa karyawan memiliki keterikatan, komitmen, dan kesediaan memberikan kontribusi terbaik. Kinerja karyawan dalam konteks tersebut tidak hanya tercermin pada kuantitas dan kualitas hasil kerja, tetapi juga pada ketepatan waktu, tanggung jawab, inisiatif, serta kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan. Pengelolaan faktor psikologis dan organisasional menjadi penting karena budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen dapat membentuk lingkungan yang mendukung pencapaian kinerja optimal (Suchyadi et al., 2025).

Urgensi pengelolaan sumber daya manusia semakin meningkat seiring dengan masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja. Generasi ini tumbuh dalam lingkungan yang sangat dekat dengan teknologi digital, akses informasi yang cepat, perubahan sosial, serta ketidakpastian ekonomi. Kondisi tersebut membentuk karakteristik karyawan yang adaptif terhadap teknologi, menghargai fleksibilitas, membutuhkan umpan balik secara cepat, dan cenderung mengharapkan pekerjaan yang bermakna. Namun, Generasi Z juga menghadirkan tantangan dalam hubungan kerja, terutama berkaitan dengan perbedaan gaya komunikasi, harapan terhadap pimpinan, pola pengembangan karier, dan interaksi antargenerasi (Gabriellova & Buchko, 2021). Kajian komprehensif mengenai Generasi Z di tempat kerja menunjukkan bahwa ekspektasi terhadap pekerjaan, pemanfaatan teknologi, gaya kepemimpinan, dan hubungan antargenerasi berimplikasi terhadap keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan organisasi (Zahra et al., 2025).

Kebutuhan Generasi Z terhadap pengalaman kerja yang positif tidak dapat dipandang hanya sebagai tuntutan individual. Survei global terhadap lebih dari 23.000 responden menunjukkan bahwa keputusan karier Generasi Z dan milenial terutama dipengaruhi oleh keseimbangan antara penghasilan, makna pekerjaan, kesejahteraan, serta kesempatan belajar dan berkembang (Deloitte, 2025). Ketika organisasi tidak mampu menyediakan dukungan, kejelasan pengembangan, penghargaan, dan pengalaman kerja yang sesuai, karyawan muda lebih terbuka terhadap peluang pekerjaan alternatif. Penelitian mengenai perilaku *job hopping* pada Generasi Z juga memperlihatkan bahwa dukungan organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan dalam pekerjaan, kelelahan emosional, komitmen afektif, dan ketersediaan pekerjaan alternatif berhubungan dengan intensi keluar serta perilaku berpindah pekerjaan (Tran et al., 2025). Fenomena tersebut menimbulkan konsekuensi berupa meningkatnya biaya perekrutan dan pelatihan, hilangnya pengetahuan organisasi, terganggunya kontinuitas pekerjaan, serta menurunnya produktivitas tim.

Salah satu pendekatan strategis untuk mengelola karyawan Generasi Z adalah meningkatkan *employee engagement*. Konsep ini menggambarkan kondisi psikologis positif ketika karyawan menginvestasikan energi fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran pekerjaannya. *Employee engagement* umumnya ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan terhadap pekerjaan (*absorption*). Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya cenderung memiliki energi tinggi, merasa pekerjaannya penting, dan mampu memusatkan perhatian ketika menyelesaikan tugas. Keterikatan tersebut tidak bersifat statis, tetapi dipengaruhi oleh sumber daya pekerjaan, dukungan sosial, kepemimpinan, penghargaan, kesempatan berkembang, dan sumber daya personal karyawan (Bakker & Albrecht, 2018).

Berdasarkan perspektif *Job Demands–Resources*, keterikatan terbentuk ketika tuntutan pekerjaan diimbangi dengan ketersediaan sumber daya yang memadai. Meta-analisis terhadap 113 sampel independen menunjukkan bahwa sumber daya pengembangan, sumber daya personal, dukungan sosial, dan sumber daya pekerjaan berkaitan positif dengan *work engagement*. Keterikatan selanjutnya memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja dan komitmen serta berhubungan negatif dengan keinginan meninggalkan organisasi (Mazzetti et al., 2023). Pada tingkat organisasional, keterikatan juga berhubungan dengan keluaran sikap, perilaku, dan kinerja, meskipun kekuatan hubungannya dapat berbeda menurut karakteristik sektor dan lingkungan kerja (Borst et al., 2020).

Sejumlah penelitian memperlihatkan bahwa karyawan yang terikat pada pekerjaan akan mengerahkan usaha lebih besar, mempertahankan konsentrasi, serta menunjukkan perilaku kerja yang mendukung pencapaian sasaran. Meta-analisis Neuber et al. (2022) mengonfirmasi adanya hubungan positif antara keterikatan kerja dan kinerja tugas serta hubungan negatif dengan ketidakhadiran. Penelitian di Indonesia juga menemukan bahwa faktor-faktor pembentuk *employee engagement*, seperti kepemimpinan, kerja sama tim, lingkungan kerja, kompensasi, dan kebijakan organisasi, berkontribusi terhadap kinerja karyawan (Savitri et al., 2023). Meskipun demikian, pengaruh keterikatan tidak selalu bersifat linear. Yao et al. (2022) menunjukkan kemungkinan hubungan berbentuk U terbalik, yaitu keterikatan yang terlalu tinggi tanpa dukungan sumber daya dan modal psikologis yang memadai dapat menyebabkan kelelahan sehingga tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja. Dengan demikian, organisasi perlu membangun keterikatan secara sehat melalui penyediaan sumber daya kerja yang seimbang.

Selain *employee engagement*, loyalitas merupakan faktor yang berpotensi menentukan kinerja karyawan Generasi Z. Loyalitas menggambarkan kesediaan karyawan untuk menjaga hubungan dengan organisasi, mematuhi ketentuan, melaksanakan tanggung jawab, bekerja sama, serta melindungi nama baik organisasi. Loyalitas bukan sekadar lamanya masa kerja, tetapi mencakup dimensi sikap dan perilaku yang tercermin pada rasa memiliki, kesediaan berkontribusi, konsistensi, dan keberpihakan terhadap kepentingan organisasi. Dalam konteks Generasi Z, loyalitas perlu dibangun melalui hubungan kerja yang timbal balik, karena generasi ini cenderung mengevaluasi organisasi berdasarkan keadilan, kesempatan berkembang, kualitas kepemimpinan, serta kesesuaian nilai pribadi dengan nilai organisasi. Pengelolaan dan pengawasan yang konstruktif dapat memperjelas tanggung jawab, memperkuat disiplin, dan mendorong pencapaian kinerja individu (Setyaningsih & Suchyadi, 2021).

Karyawan yang loyal cenderung memiliki kesediaan lebih besar untuk mempertahankan konsistensi kerja, menyelesaikan tugas secara bertanggung jawab, dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian Yuliana dan Fadhlil (2023) menemukan bahwa loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, hasil penelitian belum sepenuhnya konsisten. Letsoin dan Ratnasari (2020) menemukan bahwa keterlibatan dan loyalitas secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan kerja sama tim justru menjadi faktor yang lebih dominan. Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa hubungan antara keterikatan, loyalitas, dan kinerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, sektor pekerjaan, lingkungan sosial, serta karakteristik responden.

Penelitian terdahulu pada umumnya menelaah *employee engagement* dan loyalitas dalam organisasi atau sektor tertentu dengan kelompok tenaga kerja yang bersifat umum. Kajian yang secara bersamaan menganalisis kedua variabel tersebut pada karyawan Generasi Z lintas sektor di wilayah metropolitan masih relatif terbatas. Padahal, Daerah Khusus Jakarta memiliki lingkungan kerja yang kompetitif, mobilitas tenaga kerja tinggi, keragaman sektor usaha, serta ketersediaan peluang kerja alternatif yang luas. Karakteristik tersebut dapat membuat pola keterikatan dan loyalitas karyawan Generasi Z berbeda dari kelompok tenaga kerja di wilayah atau sektor lainnya. Di samping itu, adanya temuan empiris yang belum konsisten menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut untuk menjelaskan kontribusi relatif *employee engagement* dan loyalitas terhadap kinerja.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *employee engagement* dan loyalitas, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Daerah Khusus Jakarta. Penelitian ini diharapkan memperkuat literatur manajemen sumber daya manusia mengenai determinan kinerja tenaga kerja muda serta memberikan dasar empiris bagi organisasi dalam merancang strategi keterikatan dan retensi yang sesuai. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan lingkungan kerja yang bermakna, sistem penghargaan yang adil, komunikasi yang terbuka, kesempatan pengembangan karier, dan kebijakan yang mampu membangun loyalitas serta kinerja berkelanjutan.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* dan loyalitas terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Daerah Khusus Jakarta. Pendekatan kuantitatif digunakan karena hubungan antarvariabel diuji secara objektif melalui data numerik dan analisis statistik (Creswell & Creswell, 2018). Data penelitian berupa data primer yang dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Populasi penelitian mencakup karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Daerah Khusus Jakarta, sedangkan sampel berjumlah 102 responden yang ditentukan melalui teknik *purposive sampling*. Kriteria responden meliputi individu Generasi Z, bekerja di salah satu wilayah administratif Jakarta, dan memiliki masa kerja sekurang-kurangnya enam bulan agar mampu memberikan penilaian berdasarkan pengalaman kerja yang memadai.

Instrumen penelitian mengukur *employee engagement* sebagai variabel independen pertama, loyalitas sebagai variabel independen kedua, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Kualitas instrumen dievaluasi melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan setiap butir mampu mengukur konstruk secara konsisten (Hair et al., 2019). Data dianalisis menggunakan SPSS versi 27 melalui statistik deskriptif, uji asumsi klasik yang mencakup normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, serta analisis regresi linear berganda. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji *t* untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen, uji *F* untuk menguji pengaruh simultan, dan koefisien determinasi (*adjusted R²*) untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Keputusan statistik ditetapkan pada taraf signifikansi 5% atau 0,05 (Ghozali, 2021).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian melibatkan 102 karyawan Generasi Z yang bekerja pada berbagai perusahaan di Daerah Khusus Jakarta. Berdasarkan jenis kelamin, responden relatif berimbang, yaitu 53 perempuan (52,0%) dan 49 laki-laki (48,0%). Sebagian besar responden berusia 22–25 tahun sebanyak 55 orang (53,9%), diikuti kelompok usia 26–29 tahun sebanyak 30 orang (29,4%) dan usia 18–21 tahun sebanyak 17 orang (16,7%). Berdasarkan status pekerjaan, responden terdiri atas 30 karyawan tetap (29,4%), masing-masing 27 karyawan kontrak dan pekerja lepas (26,5%), serta 18 pekerja paruh waktu (17,6%). Responden paling banyak bekerja di Jakarta Selatan, yakni 42 orang (41,2%), sedangkan berdasarkan masa kerja, kelompok terbesar memiliki pengalaman kerja selama 6 bulan–1 tahun sebanyak 42 orang (41,2%). Komposisi tersebut memperlihatkan bahwa penelitian terutama merepresentasikan tenaga kerja dewasa muda dengan pengalaman kerja awal dan pola hubungan kerja yang cukup beragam.

Analisis Deskriptif Variabel

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa *employee engagement*, loyalitas, dan kinerja karyawan seluruhnya berada dalam kategori tinggi. Ringkasan penilaian responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Analisis Deskriptif Variabel

Variabel	Rata-rata	Kategori	Indikator tertinggi	Mean	Indikator terendah	Mean
<i>Employee engagement</i>	3,87	Tinggi	Menikmati pekerjaan yang dilakukan	4,05	Semangat menyelesaikan pekerjaan	3,73
Loyalitas	3,87	Tinggi	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	3,98	Menjaga nama baik perusahaan	3,70
Kinerja karyawan	3,84	Tinggi	Tidak menunda pekerjaan	3,99	Inisiatif mengambil tindakan	3,71

Sumber: Data penelitian diolah, 2026.

Nilai rata-rata *employee engagement* sebesar 3,87 menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z memiliki keterikatan yang baik terhadap pekerjaan. Aspek menikmati pekerjaan memperoleh nilai tertinggi, menandakan bahwa responden relatif merasa nyaman dan mampu menghayati pekerjaan yang dijalankan. Namun, skor semangat dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi yang terendah. Temuan ini menunjukkan bahwa kenyamanan bekerja belum selalu diikuti energi kerja yang optimal. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh beban kerja, keterbatasan pengembangan karier, pola komunikasi atasan, atau kurangnya apresiasi. Mazzetti et al. (2023) menjelaskan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia, termasuk dukungan sosial, kesempatan berkembang, umpan balik, dan sumber daya personal.

Loyalitas memperoleh nilai rata-rata 3,87 dengan indikator tertinggi berupa kesediaan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas responden lebih kuat tercermin dalam tanggung jawab dan kepatuhan kerja. Sebaliknya, indikator menjaga nama baik perusahaan mendapatkan nilai terendah. Dengan demikian, loyalitas responden masih cenderung bersifat perilaku dan belum sepenuhnya berkembang menjadi keterikatan emosional serta rasa memiliki terhadap organisasi. Pada karyawan Generasi Z, loyalitas perlu dibangun melalui perlakuan yang adil, transparansi kebijakan, penghargaan, hubungan positif dengan atasan, serta kesempatan pengembangan kompetensi dan karier.

Kinerja karyawan memperoleh rata-rata sebesar 3,84. Skor tertinggi terdapat pada kemampuan untuk tidak menunda pekerjaan, sedangkan skor terendah terdapat pada inisiatif mengambil tindakan. Hasil ini menunjukkan bahwa responden telah mampu menjalankan tugas secara disiplin, tetapi masih memerlukan penguatan pada kemandirian, keberanian mengambil keputusan, dan perilaku proaktif. Organisasi perlu memberikan kepercayaan, ruang menyampaikan gagasan, serta kewenangan yang proporsional agar karyawan Generasi Z tidak hanya patuh terhadap tugas, tetapi juga mampu mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah.

Pengujian Instrumen dan Asumsi Regresi

Seluruh butir instrumen dinyatakan valid karena memiliki nilai korelasi item-total lebih besar daripada nilai (r) tabel sebesar 0,195. Nilai korelasi pada variabel *employee engagement* berkisar antara 0,658–0,741, loyalitas antara

0,463–0,703, dan kinerja karyawan antara 0,428–0,681. Hasil pengujian reliabilitas juga menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang memadai. Nilai Cronbach's Alpha untuk *employee engagement* sebesar 0,779, loyalitas sebesar 0,764, dan kinerja karyawan sebesar 0,780; seluruhnya melampaui batas 0,70.

Model regresi telah memenuhi asumsi klasik. Uji Kolmogorov–Smirnov menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,062 atau lebih besar daripada 0,05, sehingga residual dinyatakan berdistribusi normal. Variabel *employee engagement* dan loyalitas masing-masing memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,401 dan VIF sebesar 2,492. Nilai tersebut menunjukkan tidak terdapat masalah multikolinearitas. Grafik *scatterplot* juga memperlihatkan titik residual yang menyebar secara acak di atas dan di bawah angka nol tanpa membentuk pola tertentu, sehingga model tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian, model memenuhi persyaratan untuk analisis regresi linear berganda.

Hasil Pengujian Hipotesis

Analisis regresi menghasilkan persamaan:

$$Y = 11,519 + 0,516 (X_1) + 0,386 (X_2)$$

dengan (Y) sebagai kinerja karyawan, (X_1) sebagai *employee engagement*, dan (X_2) sebagai loyalitas. Hasil pengujian hipotesis dirangkum dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Regresi dan Pengujian Hipotesis

Variabel	B	Beta	(t)	Signifikansi	Keputusan
Konstanta	11,519	—	—	—	—
<i>Employee engagement</i>	0,516	0,373	3,405	<0,001	H1 diterima
Loyalitas	0,386	0,394	3,594	<0,001	H2 diterima
Uji simultan	(F=54,134)			<0,001	H3 diterima
Koefisien korelasi	(R=0,723)				Hubungan kuat
Koefisien determinasi	(R ² =0,522)				52,2%
Koefisien determinasi disesuaikan	<i>Adjusted</i> (R ² =0,513)				51,3%

Sumber: Hasil pengolahan SPSS 27, 2026.

Persamaan regresi menunjukkan bahwa koefisien *employee engagement* dan loyalitas bernilai positif. Peningkatan satu satuan *employee engagement*, dengan loyalitas dianggap konstan, diperkirakan meningkatkan skor kinerja sebesar 0,516 satuan. Sementara itu, peningkatan satu satuan loyalitas, dengan *employee engagement* dianggap konstan, diperkirakan meningkatkan skor kinerja sebesar 0,386 satuan. Meskipun koefisien tidak terstandar *employee engagement* lebih besar, nilai Beta terstandar menunjukkan bahwa loyalitas mempunyai pengaruh relatif sedikit lebih kuat ($\beta = 0,394$) dibandingkan *employee engagement* ($\beta = 0,373$).

Nilai (R) sebesar 0,723 menunjukkan hubungan yang kuat antara kedua variabel independen dan kinerja karyawan. Nilai (R²) sebesar 0,522 berarti bahwa *employee engagement* dan loyalitas secara bersama-sama dapat menjelaskan 52,2% variasi kinerja karyawan. Setelah memperhitungkan jumlah prediktor dan ukuran sampel, kemampuan penjelasan model tercermin pada *adjusted* (R²) sebesar 0,513 atau 51,3%. Sisanya, sebesar 48,7%, berkaitan dengan faktor lain di luar model, seperti kompetensi, motivasi, kompensasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin, beban kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z B=0,516; $\beta = 0,373$; $t=3,405$; $p<0,001$. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima. Karyawan yang memiliki semangat, dedikasi, konsentrasi, dan kemampuan menghayati pekerjaan cenderung mengerahkan energi serta perhatian yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas. Keterikatan membuat karyawan tidak sekadar menjalankan kewajiban formal, tetapi juga terdorong untuk mencapai kualitas dan hasil kerja yang lebih baik.

Temuan ini sejalan dengan meta-analisis Neuber et al. (2022), yang menunjukkan adanya hubungan positif antara keterikatan kerja dan kinerja serta hubungan negatif antara keterikatan dan ketidakhadiran. Hasil penelitian ini juga mendukung Savitri et al. (2023), yang menemukan bahwa faktor-faktor pembentuk *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan serupa dilaporkan oleh Balalimbu et al. (2023), bahwa dimensi semangat, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaan menjadi prediktor positif kinerja. Parodya et al. (2022) juga membuktikan bahwa *employee engagement*, kedisiplinan, dan kemampuan kerja berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai.

Dalam konteks Generasi Z, keterikatan menjadi penting karena kelompok ini cenderung menghargai pekerjaan yang bermakna, peluang belajar, komunikasi terbuka, fleksibilitas, dan umpan balik. Hasil penelitian Mutiara et al. (2025) memperlihatkan bahwa *employee engagement*, budaya organisasi, dan *work-life balance* secara bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja. Artinya, keterikatan tidak terbentuk secara terpisah, tetapi berkembang ketika organisasi mampu menyediakan lingkungan kerja dan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan Sakeru et al. (2019), yang menemukan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja, melainkan bekerja melalui komitmen organisasi. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa pengaruh keterikatan dapat bergantung pada karakteristik responden, sektor pekerjaan, sistem pemberdayaan, dan mekanisme psikologis lain. Letsoin dan Ratnasari (2020) juga menemukan bahwa keterlibatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan kerja sama tim menjadi faktor yang lebih menentukan. Dalam penelitian ini, karakteristik responden yang seluruhnya merupakan Generasi Z serta bekerja dalam lingkungan Jakarta yang kompetitif kemungkinan membuat keterikatan terhadap pekerjaan memiliki relevansi lebih besar bagi pencapaian kinerja.

Pengaruh Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan

Loyalitas terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($B=0,386$; $\beta = 0,394$; $t=3,594$; $p<0,001$), sehingga hipotesis kedua diterima. Karyawan yang loyal cenderung mematuhi peraturan, menjalankan prosedur, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, bertanggung jawab terhadap hasil, bersedia bekerja sama, dan menjaga hubungan interpersonal. Sikap tersebut menciptakan proses kerja yang lebih konsisten dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Hasil ini mendukung penelitian Yuliana dan Fadhli (2023), yang menemukan bahwa loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa loyalitas tidak hanya berkaitan dengan keinginan bertahan, tetapi juga tercermin dalam kedisiplinan, tanggung jawab, dan kontribusi nyata. Putri et al. (2020) juga menunjukkan adanya hubungan positif antara *employee engagement*, loyalitas, dan kinerja karyawan. Dengan demikian, keterikatan terhadap pekerjaan dapat berkembang bersama kesetiaan terhadap organisasi dalam membentuk perilaku kerja produktif.

Namun, temuan ini berbeda dengan Letsoin dan Ratnasari (2020), yang menyatakan bahwa loyalitas secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa loyalitas belum tentu menghasilkan kinerja apabila tidak disertai kompetensi, dukungan manajemen, sistem penghargaan, dan kejelasan tugas. Loyalitas yang hanya berbentuk keinginan bertahan juga dapat menghasilkan kepatuhan pasif. Sebaliknya, loyalitas yang disertai rasa memiliki, tanggung jawab, dan kesempatan berkontribusi lebih mungkin mendorong peningkatan kinerja.

Nilai Beta loyalitas sebesar 0,394, yang sedikit lebih tinggi daripada Beta *employee engagement* sebesar 0,373, menunjukkan bahwa loyalitas mempunyai pengaruh relatif lebih dominan dalam model. Pada karyawan Generasi Z, hasil ini penting karena menunjukkan bahwa kesetiaan tidak semata-mata ditentukan oleh lamanya masa kerja. Loyalitas dapat dibentuk melalui pengalaman kerja yang adil, hubungan positif dengan atasan, kesempatan pengembangan karier, pengakuan atas kontribusi, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

Pengaruh Simultan *Employee Engagement* dan Loyalitas terhadap Kinerja

Uji simultan menghasilkan nilai $F=54,134$ dengan signifikansi kurang dari 0,001, sehingga hipotesis ketiga diterima. Artinya, *employee engagement* dan loyalitas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Kedua variabel tersebut berfungsi secara saling melengkapi. *Employee engagement* menyediakan energi, antusiasme, konsentrasi, dan dedikasi dalam menjalankan pekerjaan, sedangkan loyalitas memperkuat konsistensi, kepatuhan, tanggung jawab, kerja sama, dan orientasi terhadap kepentingan organisasi.

Karyawan yang terikat pada pekerjaannya, tetapi tidak loyal terhadap organisasi, mungkin memiliki semangat kerja tinggi tanpa keinginan mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang. Sebaliknya, karyawan yang

loyal, tetapi tidak terikat dengan pekerjaan, mungkin tetap bertahan namun tidak menunjukkan antusiasme dan inisiatif optimal. Oleh karena itu, peningkatan kinerja Generasi Z memerlukan strategi yang secara bersamaan memperkuat makna pekerjaan dan kualitas hubungan karyawan dengan organisasi.

Secara praktis, organisasi perlu memperkuat *employee engagement* melalui pemberian pekerjaan yang bermakna, umpan balik berkala, apresiasi, pelatihan, pengembangan karier, komunikasi dua arah, dan ruang untuk menyampaikan gagasan. Loyalitas dapat ditingkatkan melalui kebijakan yang adil dan transparan, kepastian karier, kesejahteraan yang memadai, hubungan suportif dengan atasan, serta pelibatan karyawan dalam aktivitas organisasi. Skor inisiatif yang relatif lebih rendah juga menunjukkan perlunya pemberdayaan agar karyawan Generasi Z memiliki keberanian mengambil tindakan dan menyelesaikan masalah secara mandiri. Namun, karena penelitian menggunakan data potong lintang dan penilaian diri, hasil regresi perlu dipahami sebagai bukti hubungan prediktif dalam model, bukan sebagai kesimpulan kausal yang mutlak.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh *employee engagement* dan loyalitas terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Daerah Khusus Jakarta, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Karyawan menunjukkan tingkat keterikatan yang baik terhadap pekerjaannya, terutama melalui rasa nyaman, kemampuan berkonsentrasi, serta kesediaan untuk terlibat secara penuh dalam menyelesaikan tugas. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih antusias, berdedikasi, dan bertanggung jawab. Meskipun demikian, aspek semangat dalam menyelesaikan pekerjaan masih perlu ditingkatkan agar keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dapat berkembang secara lebih optimal. Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Loyalitas karyawan tercermin melalui kedisiplinan, tanggung jawab, kepatuhan terhadap peraturan, kesediaan bekerja sama, serta komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Loyalitas yang baik membuat karyawan lebih konsisten dalam bekerja dan lebih bersungguh-sungguh dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan. Namun, rasa memiliki dan kesediaan menjaga nama baik perusahaan masih perlu diperkuat agar loyalitas tidak hanya terlihat dari kepatuhan kerja, tetapi juga dari keterikatan emosional terhadap organisasi.

3. *Employee engagement* dan loyalitas secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaan, apabila disertai dengan kesetiaan dan komitmen terhadap perusahaan, mampu mendorong terciptanya kinerja yang lebih baik. Karyawan menjadi lebih disiplin, bertanggung jawab, fokus, dan mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa melakukan penundaan. Meskipun kinerja karyawan telah berada pada kondisi yang baik, aspek inisiatif dalam mengambil tindakan masih perlu ditingkatkan melalui pemberian kepercayaan, kesempatan, dan ruang yang lebih luas bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan serta menyampaikan gagasan dalam pekerjaan..

V. REFERENSI

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Balalimbu, N., Malinda, A., Natasyah, L., Wintoro, F., & Khaerana. (2023). Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT Asera Tirta Posidonia Kota Palopo. *KONTAN: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 2(3), 78–83. <https://doi.org/10.59818/kontan.v2i3.570>
- Borst, R. T., Kruijen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

- Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey-2025.html>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (Edisi ke-10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh keterlibatan karyawan, loyalitas kerja, dan kerja sama tim terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 17–34. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i1.2316>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the Job Demands–Resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- Mutiara, M., Lubis, J., & Ritonga, M. (2025). Pengaruh *employee engagement*, budaya organisasi, dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan PT Tolan Tiga Indonesia. *JUMBIWIRA: Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 4(1), 120–133. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v4i1.2062>
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 292–315. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Parodya, P. A., Landra, N., & Puspitawati, N. M. D. (2022). Pengaruh *employee engagement*, kedisiplinan, dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perbekel Desa Sumerta Kaja Denpasar Timur. *Emas*, 3(7), 230–246. <https://doi.org/10.30388/emas.v3i7.4204>
- Putri, A. A., Suwarsi, S., & Frendika, R. (2020). Pengaruh *employee engagement* terhadap loyalitas dan kinerja karyawan CV Core Rubber. *Prosiding Manajemen*, 6(2), 759–765. <https://doi.org/10.29313/v6i2.22882>
- Sakeru, A. C. P., Hermawan, A., & Triyonggo, Y. (2019). Pengaruh *employee engagement*, pemberdayaan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 12(2), 126–148. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v12i2.12345>
- Savitri, C. A., Anggraeni, N. L. P. N., & Santosa, D. F. (2023). Analisis faktor *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di PT Sinkona Indonesia Lestari. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 110–124. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.44680>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Setyaningsih, S., & Suchyadi, Y. (2021). Implementation of principal academic supervision to improve teacher performance in North Bogor. *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies)*, 5(2), 179–183. <https://doi.org/10.33751/jhss.v5i2.3909>
- Suchyadi, Y., Nasution, Y. N., & Martha, L. P. (2025). The mediating role of strengthened organizational culture in the relationship between motivation, job satisfaction, and organizational commitment on performance in higher education institutions. *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies)*, 9(2), 148–153. <https://doi.org/10.33751/jhss.v9i2.80>
- Tran, T.-T., Nguyen, T.-T., & Nguyen, N.-T. (2025). Determinants influencing job-hopping behavior and turnover intention: An investigation among Gen Z in the marketing field. *Asia Pacific Management Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2025.100358>

- Yao, J., Qiu, X., Yang, L., Han, X., & Li, Y. (2022). The relationship between work engagement and job performance: Psychological capital as a moderating factor. *Frontiers in Psychology*, 13, 729131. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.729131>
- Yuliana, E., & Fadhli, K. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan industri tenun Dua Thermos. *Margin Eco: Jurnal Ekonomi dan Perkembangan Bisnis*, 7(1), 58–66. <https://doi.org/10.32764/margin.v7i1.3921>
- Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianthi. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51, Article a2263. <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263>