
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN
TRANSFORMATIONAL, DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS
KARYAWAN GENERASI Z YANG BEKERJA PADA PERUSAHAAN SWASTA
DI WILAYAH JAKARTA PUSAT**

Danendra Daniswara

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta

Despinur Dara

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta

Agung Wahyu Handaru

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta

Alamat: Jl. R.Mangun Muka Raya No.11, RT.11/RW.14, Rawamangun, Kec. Pulo

Gadung, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13220

Korespondensi penulis: danendradanisyt@gmail.com

ABSTRACT. *This study aims to analyze the influence of organizational culture, transformational leadership, and compensation on the loyalty of Generation Z employees working in private companies in the Central Jakarta area. The background of this research is based on the increasing number of Generation Z workforce in Indonesia and the high turnover rate, which poses a challenge for companies in retaining young employee loyalty. This research employs a quantitative approach using a survey method on 349 respondents selected through purposive sampling techniques. The research instrument is a questionnaire using a 4-point Likert scale, and the data were analyzed using the SEM-PLS method. The results of the study indicate that organizational culture and compensation do not have a significant influence on employee loyalty, whereas transformational leadership has a positive and significant influence on employee loyalty. These findings emphasize the importance of managerial strategies in creating a supportive work environment, an inspiring leadership style, and a fair compensation system to enhance the engagement and retention of Generation Z employees. This research is expected to serve as a reference for company policymakers and to enrich academic literature in the field of human resource management, particularly in the context of young generations in the modern workplace.*

Keywords: *Organizational Culture, Transformational Leadership, Compensation, Employee Loyalty, Generation Z.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformational, dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan swasta di wilayah Jakarta Pusat. Latar belakang penelitian ini didasari oleh meningkatnya jumlah angkatan kerja Generasi Z di Indonesia serta tingginya tingkat turnover yang menjadi tantangan bagi perusahaan dalam mempertahankan loyalitas karyawan muda. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 349 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert 4 poin, dan data dianalisis menggunakan metode SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan sedangkan kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini memperkuat pentingnya strategi manajerial dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung, gaya kepemimpinan yang inspiratif, serta sistem kompensasi yang adil untuk meningkatkan keterikatan dan retensi karyawan Generasi Z. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan di perusahaan serta memperkaya literatur akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks generasi muda di dunia kerja modern.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformational, Kompensasi, Loyalitas Karyawan, Generasi Z.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tanpa keberadaan karyawan yang kompeten dan berdedikasi, pencapaian tujuan organisasi akan sulit terwujud. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan SDM adalah bagaimana organisasi dapat mempertahankan karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Loyalitas karyawan mencerminkan komitmen, rasa memiliki, dan keinginan individu untuk tetap bekerja serta memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan dalam jangka panjang (Jayadi et al., 2023). Kesuksesan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya yang dimilikinya. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola, merawat, dan mempertahankan sumber daya manusia yang ada agar tetap beroperasi secara efektif, optimal, serta memiliki loyalitas terhadap perusahaan.

Generasi Z adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Salah satu perbedaan utama antara Generasi Z dan generasi sebelumnya terletak pada penguasaan teknologi dan informasi, yang telah menjadi bagian integral dari kehidupan mereka. Hal ini berpengaruh terhadap nilai-nilai, cara pandang, serta tujuan hidup yang mereka miliki (Dwi Astuti & Heryadi, 2023). Berdasarkan data angkatan kerja di Indonesia tahun 2024, jumlah angkatan kerja Generasi Z (usia 15-29) di Indonesia sebanyak 40,31 juta orang. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja Generasi Z saat ini mencakup hampir setengah dari total tenaga kerja berdasarkan kelompok usia.



Gambar 1. 1 Jumlah Angkatan Kerja di Indonesia Menurut Golongan Umur (2024)

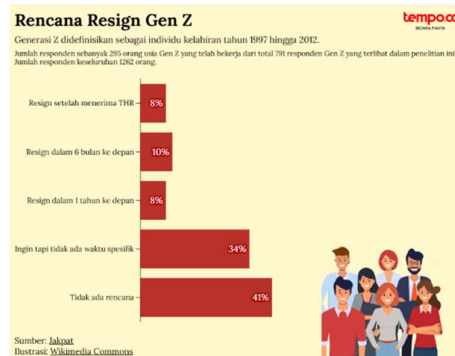
Sumber: <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/Njk4IzI=/angkatan-kerja-ak-menurut-golongan-umur.html2>

Generasi Z cenderung kurang memiliki loyalitas terhadap pekerjaan maupun dengan perusahaan. Menurut Juniartika et al. (2023) Perusahaan sering menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan dari generasi Z, karena mereka cenderung lebih sulit untuk tetap bertahan di suatu perusahaan. Hal ini menjadi permasalahan tersendiri bagi HRD dalam mengelola dan mengurangi tingkat turnover di perusahaan. Generasi Z cenderung lebih memilih lingkungan kerja yang dapat memberikan kepastian dalam perkembangan karier mereka serta menjamin kesejahteraan finansial dari pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus kepada karyawan generasi ini agar mereka tidak memiliki keinginan untuk sering berpindah tempat kerja (*Turnover Intention*).

Menurut Marsela dan Sari (2024) membangun loyalitas karyawan bukanlah hal yang mudah bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL, DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN GENERASI Z YANG BEKERJA PADA PERUSAHAAN SWASTA DI WILAYAH JAKARTA PUSAT

loyalitas setiap karyawan dengan memberikan remunerasi atau penghargaan dalam bentuk kompensasi, menjaga keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan.



Gambar 1. 2 Survey Mengenai Rencana Resign (2024)

Sumber: <https://www.tempo.co/data/data/menilik-loyalitas-gen-z-di-tempat-kerja-991901>

Menurut survey yang dilakukan oleh Jakpat pada Februari 2024 lalu dengan melibatkan 295 karyawan generasi Z di Indonesia mengenai rencana *resign* pada generasi Z, menjelaskan bahwasannya rencana resign Generasi Z cenderung lebih besar sebanyak 60% dibandingkan sebanyak 41% yang tidak memiliki rencana untuk resign. Dalam survey ini dijelaskan mayoritas responden mengaku memiliki rencana untuk *resign* meski memiliki pilihan waktu yang berbeda. Sebagian besar dari responden yang berencana untuk berhenti dari pekerjaannya belum memiliki waktu spesifik untuk mengakhiri posisinya. Kemudian ada delapan persen responden yang berencana untuk *resign* setelah menerima tunjangan hari raya (THR). Oleh karena itu, hal ini dapat menjadi tantangan bagi perusahaan, karena karyawan Generasi Z berpotensi untuk merencanakan perpindahan tempat kerja dalam beberapa tahun ke depan. Sementara itu, karyawan pada umumnya menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan mereka, dengan banyak yang bertahan dalam jangka waktu lama hingga puluhan tahun.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat kita pahami bahwasannya Loyalitas karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi perusahaan karena mencakup tingkat keterikatan, komitmen, dan kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Loyalitas ini mencerminkan sikap karyawan yang tetap bekerja dalam jangka panjang, memiliki rasa tanggung jawab tinggi, serta bersedia berkontribusi lebih untuk kemajuan perusahaan.

Di Indonesia terdapat daerah yang menjadi pusat bisnis dan perekonomian yaitu Jakarta Pusat, sekitar 25,11% penduduk didominasi oleh Generasi Z dari total penduduk Jakarta Pusat sebanyak 1.049.314 (Badan Pusat Statistik DKI Jakarta, 2020), peneliti memilih lokasi penelitian di perusahaan swasta di wilayah Jakarta Pusat karena dianggap sebagai pusat bisnis dan perekonomian di Indonesia, terdapat tingkat persaingan yang tinggi antar perusahaan dalam mempertahankan karyawan, khususnya karyawan Generasi Z.

Dalam upaya mendukung permasalahan penelitian terkait loyalitas karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan swasta di wilayah Jakarta Pusat, peneliti menghadapi keterbatasan data sekunder yang tersedia, mengingat informasi mengenai loyalitas karyawan masih sangat

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL, DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN GENERASI Z YANG BEKERJA PADA PERUSAHAAN SWASTA DI WILAYAH JAKARTA PUSAT

minim. Oleh karena itu, peneliti telah melakukan penyebaran kuesioner pra-riset kepada 50 responden sebagai langkah awal untuk memperoleh gambaran awal mengenai permasalahan loyalitas karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan swasta di wilayah Jakarta Pusat. Berikut hasil pra-riset mengenai loyalitas karyawan.

Tabel 1. 1 Hasil Pra-Riset Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan	YA	TIDAK
1. Saya merasa nyaman dan ingin terus bekerja di perusahaan ini untuk beberapa tahun ke depan	36%	64%
2. Saya selalu berupaya menjaga reputasi dan citra positif perusahaan dalam setiap tindakan dan komunikasi saya	46%	54%
3. Saya merasa bahwa perusahaan ini merupakan tempat kerja yang ideal bagi saya	34%	66%

Berdasarkan hasil pra-survey dari loyalitas karyawan Generasi Z yang bekerja di perusahaan swasta di Jakarta Pusat, dapat disimpulkan bahwa 64% (32 karyawan) karyawan Generasi z tidak merasa nyaman bekerja di perusahaan tempat mereka bekerja, 54% (27 karyawan) karyawan generasi z tidak berupaya untuk menjaga reputasi dan citra positif perusahaan dan sebanyak 66% (33 karyawan) karyawan Generasi Z tidak menjadikan perusahaan tempat yang ideal untuk mereka bekerja. Hasil survei yang menunjukkan angka yang tinggi mengindikasikan adanya permasalahan yang signifikan terkait loyalitas kerja di kalangan karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan swasta di wilayah Jakarta Pusat.

Tabel 1. 2 Hasil Pra-Riset Budaya Organisasi

Budaya Organisasi	YA	TIDAK
1. Saya didorong untuk berpikir kreatif dan mengembangkan ide baru dalam pekerjaan.	44%	56%
2. Saya diharapkan untuk memperhatikan setiap detail dalam pekerjaan saya.	48%	52%
3. Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mencapai hasil terbaik.	34%	66%

Hasil pra-survey dari variabel budaya organisasi kepada 50 responden dapat disimpulkan bahwa 56% (28 karyawan) karyawan generasi z tidak didorong untuk berpikir kreatif di pekerjaannya, 52% (26 karyawan) karyawan generasi z tidak diharapkan untuk detail dalam pekerjaannya, 66% (33 karyawan) karyawan generasi z tidak diberikan penghargaan ketika mencapai hasil terbaik oleh perusahaan. Besarnya

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL, DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN GENERASI Z YANG BEKERJA PADA PERUSAHAAN SWASTA DI WILAYAH JAKARTA PUSAT

angka tersebut tentunya dapat mempengaruhi perusahaan, khususnya budaya organisasi. Budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai, norma, dan praktik yang diterapkan dalam sebuah organisasi yang membentuk cara berpikir, berperilaku, dan berinteraksi di tempat kerja. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, mendorong inovasi, serta meningkatkan keterikatan karyawan dengan perusahaan. Sebaliknya, menurut penelitian yang dilakukan Daeli et al. (2024) menyatakan bahwasannya budaya organisasi yang negatif, seperti minimnya kerja sama, komunikasi yang tidak efektif, serta konflik internal, dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif dan menghambat produktivitas. Karyawan yang berada dalam budaya organisasi yang tidak mendukung cenderung mengalami penurunan motivasi dan kurang bersemangat untuk memberikan kontribusi yang lebih untuk perusahaan.

Tabel 1. 3 Hasil Pra-Riset Kepemimpinan Transformational

Kepemimpinan Transformational	YA	TIDAK
1. Pemimpin saya lebih mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadinya	32%	68%
2. Pemimpin saya sering memberikan kata-kata penyemangat yang membuat saya lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas.	30%	70%
3. Pemimpin saya tidak menyalahkan ketika terjadi kesalahan, tetapi menjadikannya sebagai sarana pembelajaran.	40%	60%

Berdasarkan hasil pra-riset yang diberikan kepada 50 responden, dapat disimpulkan bahwa 68% (34 karyawan) atasan tidak mementingkan kepentingan bersama melainkan lebih mementingkan kepentingan pribadinya, 70% (35 karyawan) atasan tidak memberikan semangat kepada bawahannya, 60% (30 karyawan) atasan menyalahkan bawahannya ketika terjadi kesalahan, hal tersebut menyatakan adanya permasalahan yang terjadi pada kepemimpinan transformational kepada karyawan generasi z, kepemimpinan transformational juga menjadi faktor kunci dalam membangun loyalitas karyawan generasi Z. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, serta memberdayakan karyawan akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dan komitmen dari generasi ini, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tawaris et al. (2022) yang mengatakan seorang pemimpin dapat dikatakan sukses jika ia mampu menjadi inovator dan motivator bagi bawahannya dengan membangun lingkungan serta budaya kerja yang mendorong peningkatan dan perkembangan kinerja karyawannya.

Tabel 1. 4 Hasil Pra-Riset Kompensasi

Kompensasi	YA	TIDAK
1. Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya.	32%	68%
2. Saya mendapatkan bonus berdasarkan pencapaian kinerja saya	48%	52%
3. Fasilitas yang diberikan perusahaan membantu meningkatkan produktivitas saya.	40%	60%

Berdasarkan hasil pra-riset yang diberikan kepada 50 responden, dapat disimpulkan bahwa 68% (34 karyawan) merasa gaji yang didapatkan tidak sesuai dengan beban kerjanya, 52% (26 karyawan) tidak mendapatkan bonus berdasarkan pencapaian kinerjanya dan 60% (30 karyawan) fasilitas yang diberikan perusahaan tidak signifikan meningkatkan produktivitasnya. Hasil survei yang menunjukkan angka yang tinggi mengindikasikan adanya permasalahan yang signifikan terkait kompensasi di kalangan karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan swasta di wilayah Jakarta Pusat.

Berdasarkan latar belakang serta hasil pra-survei yang telah dipaparkan, peneliti terdorong untuk menyusun penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformational, dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Z yang Bekerja pada Perusahaan Swasta di Wilayah Jakarta Pusat”**.

KAJIAN TEORI

1. Pengertian Loyalitas Karyawan

Menurut Dong (2024) loyalitas karyawan merupakan tingkat identifikasi dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, yang tercermin dalam sikap dan perilaku mereka terhadap perusahaan. Loyalitas mencerminkan rasa memiliki dan keterikatan karyawan dan juga melibatkan sikap dan perilaku termasuk komitmen terhadap pekerjaan, performa kerja, dan dedikasi dalam perusahaan. Adapun menurut Hadj (2024) loyalitas karyawan merupakan determinasi karyawan terhadap organisasi yang dapat mempengaruhi produktivitas dan efektivitas manajemen. Loyalitas ini mencerminkan tingkat komitmen emosional dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat retensi, reputasi organisasi, serta perilaku kerja yang konstruktif.

2. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Giol-Calefariu (2023) budaya organisasi merupakan elemen khusus yang berkembang seiring waktu dan memberikan kontribusi signifikan terhadap hasil suatu institusi. Budaya organisasi dalam konteks institusi budaya merupakan hasil dari upaya banyak generasi manajer dan pemimpin yang secara konsisten meningkatkan kualitas organisasi melalui visi yang jelas dan determinasi yang kuat. Menurut Jacobs dan Sopiah (2023) menyatakan budaya organisasi sebagai faktor penting manusia dalam berperilaku di organisasi, dalam penelitian ini menyoroti bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang mempengaruhi bagaimana individu dalam organisasi berperilaku.

3. Pengertian Kepemimpinan Transformational

Menurut Thomas (2024) kepemimpinan transformational adalah gaya kepemimpinan yang mendorong perubahan positif dalam organisasi melalui pengaruh pribadi, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada anggota tim. Gaya ini

***PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL, DAN
KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN GENERASI Z YANG BEKERJA PADA
PERUSAHAAN SWASTA DI WILAYAH JAKARTA PUSAT***

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama dan pertumbuhan pribadi, sedangkan menurut Chiş-anolache (2022) Transformational leadership berfokus pada hubungan dan inspirasi, bukan hanya tugas. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk melampaui kepentingan pribadi demi visi kolektif dan keberhasilan organisasi jangka panjang.

4. Pengertian Kompensasi

Menurut Tri Juanita et al. (2024) kompensasi sebagai instrumen penting dalam mengelola kepuasan kerja dan kinerja, karena dapat meningkatkan motivasi serta menurunkan tingkat stres kerja, menurut Kusuma et al. (2023) kompensasi sebagai faktor yang secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi. Kompensasi di sini dipandang sebagai bentuk penghargaan yang adil dan layak atas hasil kerja yang dilakukan karyawan.

Penelitian ini menggunakan teori utama yaitu teori komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Meyyer dan Allen (1991) untuk menjelaskan hubungan antar variabel. Teori ini menjelaskan bahwa loyalitas karyawan terhadap organisasi tercermin dalam bentuk komitmen organisasional yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (keterikatan emosional terhadap organisasi), komitmen normatif (rasa kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi), dan komitmen berkelanjutan (pertimbangan terhadap biaya atau konsekuensi jika meninggalkan organisasi). Ketiga dimensi ini menjadi dasar dalam memahami bagaimana berbagai faktor organisasi dapat mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi metode kuantitatif dengan desain kausal untuk mengeksplorasi hubungan sebab-akibat antar variabel. Pendekatan ini memanfaatkan data numerik yang dianalisis secara statistik guna menghasilkan kesimpulan yang bersifat objektif. Proses analisis data dilakukan dengan teknik statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pemilihan desain kausal ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola keterkaitan antar variabel serta melakukan generalisasi temuan penelitian terhadap populasi yang lebih luas (Santoso & Madiistriyanto, 2021). Populasi yang menjadi fokus penelitian adalah pengguna e-wallet dari kalangan generasi Z dengan jumlah sampel sebanyak 349 responden. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan menghasilkan temuan yang akurat dan dapat dipercaya, di mana sampel yang diambil dirancang agar mewakili karakteristik populasi secara optimal. Penelitian ini menerapkan Structural Equation Modeling (SEM) sebagai metode analisis untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antara variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformational, dan kompensasi dalam satu model terintegrasi. Tahapan awal dimulai dengan merancang model konseptual dalam bentuk diagram jalur, kemudian dilanjutkan dengan pengembangan model pengukuran menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk memastikan validitas indikator yang digunakan. Data yang terkumpul dianalisis melalui teknik statistik seperti regresi linear dan SEM, yang disertai dengan pengujian validitas serta reliabilitas instrumen. Pendekatan ini dipilih agar hasil penelitian yang diperoleh memiliki tingkat akurasi tinggi dan dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan ilmiah (Hair et al., 2021).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji *R Square* (R^2)

Tabel 1.5 Hasil Uji *R-Square* (R^2)

Variabel	Nilai <i>R-Square</i>	Nilai <i>R-Square</i> Adjusted
Loyalitas Karyawan	0,912	0,911

Berdasarkan tabel 4.13, nilai *R-Square* (R^2) untuk variabel Loyalitas Karyawan adalah sebesar 0,912 atau 91,2%. Artinya, variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi secara bersama-sama mampu menjelaskan pengaruh terhadap Loyalitas Karyawan sebesar 91,2%. Nilai ini termasuk dalam kategori pengaruh yang sangat kuat, karena melebihi ambang batas 0,67 untuk klasifikasi pengaruh tinggi. Sementara itu, sisa sebesar 8,8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian ini. Adapun nilai *R-Square* Adjusted tercatat sebesar 0,911, yang menunjukkan konsistensi dan kestabilan model dalam menjelaskan variabel dependen, sekaligus memperkuat bahwa kontribusi ketiga variabel bebas terhadap loyalitas karyawan tergolong sangat signifikan dan dominan.

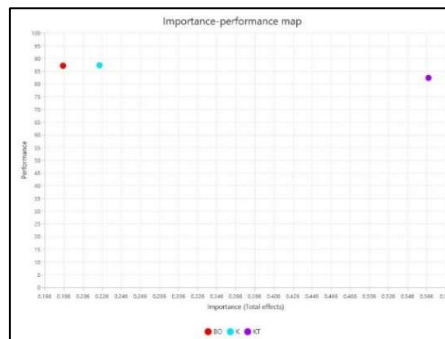
Uji Hipotesis

Tabel 1.6 Hasil Uji Hipotesis Berhubungan Langsung dan Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan	Sampel Original	Rata- rata Sampel	Standard Deviasi	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Values</i>	Kesimpulan
H1	BO -> LK	0.154	0.146	0.126	1.228	0.220	Ditolak
H2	KT -> LK	0.585	0.600	0.131	4.467	0.000	Diterima
H3	K -> LK	0.234	0.228	0.165	1.415	0.157	Ditolak

Berdasarkan hasil uji hipotesis langsung, diketahui bahwa terdapat dua hipotesis yang ditolak dan satu hipotesis yang diterima, yaitu Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan (H1), Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap loyalitas karyawan (H2), dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan (H3).

IPMA (*Importance-Performance Map Analysis*)



Gambar 1.3 Hasil Analisis IPMA

Gambar 1.7 Tabel Hasil Analisis IPMA

	<i>Total Effect (Importance)</i>	<i>Indeks Value (Performance)</i>	Kategori
Budaya Organisasi	0,185	87,095	Q II – <i>Concentrate Here</i>
Kepemimpinan Transformational	0,568	82,313	Q I - <i>Keep Up The Good Work</i>
Kompensasi	0,224	87,259	Q II – <i>Concentrate Here</i>

Berdasarkan hasil *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA), dapat dipetakan posisi strategis Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan. Budaya Organisasi memiliki *Total Effect* 0,185 dan *Performance* 87,095 yang menempatkannya di Kuadran II (*Concentrate Here*), menandakan bahwa meskipun dinilai baik oleh karyawan, kontribusinya terhadap loyalitas masih rendah sehingga tidak menjadi prioritas pengembangan utama.

Kepemimpinan Transformasional berada di Kuadran I (*Keep Up The Good Work*) dengan *Total Effect* 0,568 dan *Performance* 82,313, menunjukkan pengaruh signifikan terhadap loyalitas dengan kinerja yang telah berjalan baik. Perusahaan disarankan untuk mempertahankan dan menguatkan gaya kepemimpinan ini.

Sementara itu, Kompensasi memiliki *Total Effect* 0,224 dan *Performance* 87,259, masuk ke Kuadran II (*Concentrate Here*). Artinya, kompensasi menjadi faktor penting yang belum dioptimalkan persepsinya oleh karyawan Generasi Z. Perusahaan perlu meningkatkan sistem kompensasi dari sisi keadilan dan kelayakan agar lebih efektif dalam membangun loyalitas.

Secara umum, hasil IPMA menunjukkan bahwa prioritas perbaikan utama terletak pada kompensasi, sedangkan kepemimpinan transformasional harus tetap dipertahankan sebagai kekuatan organisasi.

HASIL PEMBAHASAN

H1: Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil menunjukkan nilai *original sample* $0.154 > 0$, *t-statistic* $1.228 < 1.96$, dan *p-value* $0.220 > 0.05$, yang berarti Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan swasta di wilayah Jakarta Pusat. Dengan demikian, hipotesis H1 ditolak dan H0 diterima. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan Generasi Z pada perusahaan swasta di wilayah Jakarta Pusat. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya organisasi telah dibentuk dan dinilai cukup baik oleh para karyawan, hal tersebut belum mampu mendorong terbentuknya loyalitas kerja dalam jangka panjang. Untuk memahami lebih jauh alasan di balik tidak signifikannya pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas, perlu dianalisis kembali melalui hasil deskriptif terhadap variabel budaya organisasi.

H2: Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformational terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil menunjukkan nilai *original sample* sebesar $0.585 > 0$, *t-statistic* $4.467 > 1.96$, dan *p-value* $0.000 < 0.05$, yang berarti Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan swasta di wilayah Jakarta Pusat. Dengan demikian, hipotesis H2 diterima dan H0 ditolak. Hasil ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL, DAN
KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN GENERASI Z YANG BEKERJA PADA
PERUSAHAAN SWASTA DI WILAYAH JAKARTA PUSAT**

yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, serta perhatian personal terhadap karyawan memiliki kontribusi yang besar dalam meningkatkan loyalitas kerja. Temuan ini memperkuat pentingnya peran pemimpin sebagai figur yang mampu membangun kedekatan emosional, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk menciptakan ikatan yang lebih kuat terhadap perusahaan.

H3: Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil menunjukkan nilai original sample sebesar $0.234 > 0$, t-statistic $1.415 < 1.96$, dan p-value $0.157 > 0.05$, yang berarti Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan swasta di wilayah Jakarta Pusat. Dengan demikian, hipotesis H3 ditolak dan H0 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi yang diberikan telah mencakup berbagai bentuk penghargaan, baik langsung maupun tidak langsung, hal tersebut belum cukup untuk mendorong terbentuknya loyalitas karyawan secara signifikan. Kemungkinan besar, Generasi Z menilai bahwa faktor lain seperti kepemimpinan, pengembangan karir, atau keseimbangan kehidupan kerja lebih dominan dalam memengaruhi keputusan mereka untuk tetap bertahan di perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian terkait pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan Generasi Z yang bekerja di perusahaan swasta di Jakarta Pusat, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan, dapat disimpulkan meskipun perusahaan telah membangun dan menerapkan budaya organisasi tertentu, hal tersebut tidak serta merta meningkatkan loyalitas karyawan Generasi Z. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan Generasi Z cenderung tidak terlalu terikat secara emosional dengan budaya perusahaan, terutama jika nilai-nilai yang diusung tidak sesuai dengan ekspektasi atau preferensi pribadi mereka. Dengan demikian, keberadaan budaya organisasi saja belum cukup untuk menciptakan loyalitas yang kuat di kalangan generasi ini.

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan, yang berarti semakin kuat kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh atasan, seperti memberikan inspirasi, perhatian individual, dan mendorong inovasi, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas karyawan Generasi Z. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan memberdayakan sangat cocok dengan karakteristik Generasi Z yang menghargai keterbukaan, pengakuan, dan kepemimpinan yang humanis.

Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa meskipun perusahaan memberikan kompensasi yang kompetitif, hal tersebut belum cukup kuat untuk mendorong loyalitas karyawan Generasi Z. Generasi ini cenderung tidak hanya mempertimbangkan aspek finansial dalam menilai hubungan kerja, tetapi juga menekankan pentingnya keseimbangan hidup, ruang untuk berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan demikian, kompensasi harus disertai pendekatan yang lebih menyeluruh agar dapat meningkatkan loyalitas secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Sahid, Indriati Amirullah, Khaeriyah Khaeriyah, Nurasia Natsir, & Syafaruddin Syafaruddin. (2023). Transformational Leadership In Organizational Change. *International Journal of Economics and Management Research*, 2(2), 172–177. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v2i2.110>
- Adinda. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Tingkat Turnover Karyawan Pada PT. Everbright Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 2(1), 31–41. <https://doi.org/10.59663/jebidi.v2i1.151>
- Andi, A. Y., Adiyanto, Y. A., Syamsudin, S., Firdaus, A., & Isnaeni Darmawan, D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT Gemilang Prasada Abadi. *Jurnal Akuntansi Manajemen (JAKMEN)*, 3(1), 20–37. <https://doi.org/10.30656/jakmen.v3i1.8833>
- Ang, Y., & Edalmen, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(4), 1168. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i4.13512>
- Apriyanto, K., Zuhaena, F., Lestari, H. D., Sundari, S., & Setia, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Objek Wisata Air Bojongsari. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Mataram*.
- Apriyanto, K., Zuhaena, F., Lestari, H. D., Sundari, S., & Setiawan, H. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Objek Wisata Air Bojongsari. Volume 2*, 647–658.
- Ardhaniswari, U. (2024a). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on The Loyalty of IMM Commissariat Leaders Across The Surakarta City Branch, Mediated by Communication Patterns Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Pimpinan Komisariat IMM Se-Cabang Kota Surakarta yang Dimediasi oleh Pola Komunikasi. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 5, Issue 2). <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Ardhaniswari, U. (2024b). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on The Loyalty of IMM Commissariat Leaders Across The Surakarta City Branch, Mediated by Communication Patterns Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Pimpinan Komisariat IMM Se-Cabang Kota Surakarta yang Dimediasi oleh Pola Komunikasi. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 5, Issue 2). <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Berlin Febriyanti, A., & Anugerah Izzati, U. (2024). Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Loyalitas pada Karyawan Bagian Produksi Relationship between Organizational Culture and Loyalty in Production Employees. 11(01), 241–255. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v11i1.61274>
- CHIŞ-MANOLACHE, D. (2022). THE IMPORTANCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN ORGANISATIONS. *SCIENTIFIC RESEARCH AND EDUCATION IN THE AIR FORCE*, 127–131. <https://doi.org/10.19062/2247-3173.2022.23.19>
- Chong, D. (2022). The Influence of Organizational Justice and Organizational Culture on Employee Loyalty. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(1), 175–185. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i1.1469>

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL, DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN GENERASI Z YANG BEKERJA PADA PERUSAHAAN SWASTA DI WILAYAH JAKARTA PUSAT

- Choudhary, J., Dada, M., & Singh Kartar Singh, J. (2024). Effect of Career Advancement Opportunities, Training and Development Programs and Corporate Culture on Employee Loyalty of Alibaba in China. *International Journal of Advanced Business Studies*, 3(Special Issue 1), 135–148. <https://doi.org/10.59857/IJABS.1175>
- Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., & Purnomo, S. Y. (2024). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, *Jurnal Tabdir Peradaban*.
- Dong, Z. (2024). On the Influencing Factors and Enhancement Strategies of Employee Loyalty in Small and Medium-sized Enterprises. In *Journal of Education and Educational Research* (Vol. 7, Issue 1).
- Druhova, O., & Xia, L. (2024). Organizational culture as the basis of successful business. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(2), 146–150. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-24>
- Dwi Astuti, S., & Heryadi, A. (2023). Gaya_Kepemimpinan_Transformasional_dan_L. *Jurnal Ilmiah Psikomuda Connectedness*.
- Edward, Y. R., Sugeng Karyadi, Sitti Usmia, Donny Dharmawan, & Ngurah Pandji Mertua Agung Durya. (2024). Analysis Of The Influence Of Compensation And Working Environment On Loyalty In American Fast Food Restaurants Employees. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 309–313. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1924>
- Fatwathurrohim, F., Mafra, N. U., & Hendri, E. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Tiki Palembang. *Jurnal Manajemen Dan Investasi (MANIVESTASI)*, 5(2), 219–231. <https://doi.org/10.31851/jmaninvestasi.v5i2.16403>
- Giol-Calefariu, E. (2023). Organizational Culture within Cultural Institutions. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series VIII: Performing Arts*, 65–70. <https://doi.org/10.31926/but.pa.2022.15.64.3.7>
- Hadj, K. (2024). The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Loyalty: Case of Teaching-Researcher Staff. *Business Ethics and Leadership*, 8(1), 15–27. [https://doi.org/10.61093/bel.8\(1\).15-27.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(1).15-27.2024)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). An Introduction to Structural Equation Modeling (pp. 1–29). https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1
- Hartoyo, N., Handayani, S., & DP, M. K. (2023a). Effect of Compensation on Employee Loyalty (Case Study of PT Remco Palembang). *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 4(1), 17–24. <https://doi.org/10.47747/ijmhrr.v4i1.981>
- Hartoyo, N., Handayani, S., & DP, M. K. (2023b). Effect of Compensation on Employee Loyalty (Case Study of PT Remco Palembang). *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 4(1), 17–24. <https://doi.org/10.47747/ijmhrr.v4i1.981>
- Ilham Safar, Mujahid, Ramalwati, Muwaffiq Nurimansyah Mapparenta, & Nasyirah Nurdin. (2023). The Role of Compensation Moderation on the Effect of work Environment on Employee Loyalty at PT. Prima Karya Manunggal. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)*, 5(2), 92–97. <https://doi.org/10.56338/ijhess.v5i2.3272>
- Indana, N., Patoni, A., & Maunah, B. (2023). History of Transformational Leadership. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 163–179. <https://doi.org/10.54437/alidaroh.v7i2.1242>

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL, DAN
KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN GENERASI Z YANG BEKERJA PADA
PERUSAHAAN SWASTA DI WILAYAH JAKARTA PUSAT**

- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47–55. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>
- Jacobs, R., & Sopiah. (2023). A systematic review of organizational culture literature: Lessons from the past and avenues for future research. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 2(2), 278–282. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v2i2.341>
- Jayadi, J., Supriyadi, Y., & Triastuti, Y. (2023). KUALITAS LAYANAN DAN CITRA MEREK DALAM MEMPENGARUHI KEPUASAAN SERTA DAMPAKNYA TERHADAP LOYALITAS. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 20(1), 13. <https://doi.org/10.33370/jmk.v20i1.985>
- Juniartika, R., Utami, S. E., & Ihsani, H. (2023). Pengaruh Kebermaknaan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja pada Karyawan Generasi Z di Kota Padang. *Psyche 165 Journal*, 155–160. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v16i3.267>
- Juwita, K. U., & Khalimah, S. M. (2021). *KONSEP DASAR MEMBANGUN LOYALITAS KARYAWAN JILID II*. www.penerbitlitnus.co.id
- Kencana, I. B. M., & Surya, I. B. K. (2023). The Role of Job Satisfaction Mediates the Effect of Compensation with Employee Loyalty at Senetan Villas & Spa Resort. *European Journal of Business and Management Research*, 8(3), 283–287. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.3.1994>
- Kusuma, N. I., Komalasari, Y., & Tingkes, I. N. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Discovery Kartika Plaza Hotel Kuta Bali. *JAKADARA: JURNAL EKONOMIKA, BISNIS, DAN HUMANIORA*, 1(2). <https://doi.org/10.36002/jd.v1i2.2307>
- Latif, L., Saleh, M. Y., & Said, M. (2024). ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA KANTOR BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG PALU. *Indonesian Journal of Business and Management*, 7(1), 55–61. <https://doi.org/10.35965/jbm.v7i1.5187>
- Maesaroh, & Indriyani, E. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT Parako Ekatama Rangkasbitung di Era Pandemi COVID-19. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, Vol.9, 39–46.
- 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*, 30(2), 191–210.
- Mohamad Januar Bagus Indranata, & Siti Safaria. (2023). The Effect of Compensation and Empowerment on Employee Loyalty Mediated by Job Satisfaction (Case Study at PT Permodalan Nasional Madani Regional Surabaya 1). *Formosa Journal of Sustainable Research*, 2(8), 1927–1942. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i8.5358>
- Nefita, S. D. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kualitas Kerja Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan dimediasi Kepuasan Karyawan. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan)*, 8(2). <https://doi.org/10.29408/jpek.v8i2.26410>
- Ningrum, P., & Purnamasari, W. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS KERJA KARYAWAN. *IQTISHADEquity Jurnal MANAJEMEN*.
- Nur'aeni, W., & Sembiring Brahmana, S. (2025). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE LOYALTY WITH WORK

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL, DAN
KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN GENERASI Z YANG BEKERJA PADA
PERUSAHAAN SWASTA DI WILAYAH JAKARTA PUSAT**

SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* (Vol. 8, Issue 2).

- Nurrohmah, R. I., Cahyani, R. R., & Mutiasari, A. I. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Perusahaan dan Kompensasi terhadap Loyalitas Pegawai PT Angkasa Pura 1 Kantor Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo. *Journal of Business Finance and Economic (JBFE)*, Volume 5.
- Opuala-Charles, S., & Seun Samuel, I. (2023). Cultural Influences and Organizational Performance. *DiamondBridge Economics and Business Journal*, 3(3). <https://doi.org/10.60089/dbebj.2023.3.3.9>
- Pakidi, M., & Pakidi, J. C. P. (2023). The Effect Of Compensation And Workload On Employee Loyalty At Bank Rakyat Indonesia Kaimana Unit. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(12), 2481–2490. <https://doi.org/10.59141/jist.v4i12.846>
- Pangestu, W., & Masman, R. R. (2023). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Maxiar Indosurya yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(3), 790–796. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i3.25448>