



Dinamika Loyalitas Kerja Karyawan Pada Generasi Z

Thesa Fuji Rahayu

Universitas Mercu Buana Yogyakarta

225010010@student.mercubuana-yogya.ac.id

Abstrak

Loyalitas karyawan menjadi salah satu aspek penting dalam keberhasilan organisasi. Karyawan yang loyal tidak hanya memberikan kontribusi optimal, tetapi juga berperan dalam menciptakan stabilitas dan citra positif perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami dinamika loyalitas kerja karyawan Generasi Z dengan menggunakan pendekatan fenomenologi. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang adaptif terhadap teknologi, namun sering kali dianggap memiliki loyalitas yang rendah terhadap tempat kerja. Tujuh orang karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor swasta menjadi partisipan dalam penelitian ini. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, kemudian data divalidasi menggunakan triangulasi dengan significant others dan dianalisis secara tematik untuk menemukan esensi pengalaman loyalitas kerja mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa loyalitas karyawan Generasi Z dipengaruhi oleh kenyamanan kerja, relasi sosial yang positif, apresiasi dari atasan, serta kejelasan jenjang karier. Loyalitas mereka muncul dalam bentuk emosional, strategis, dan bersyarat. Dampak loyalitas terlihat pada stabilitas kinerja, meningkatnya rasa tanggung jawab, dan keterikatan kerja. Bagi Generasi Z, loyalitas bukan dipahami sebagai ikatan jangka panjang semata, melainkan sebagai keselarasan antara nilai pribadi, tujuan organisasi, dan pengalaman kerja yang bermakna.

Kata Kunci : loyalitas kerja, Generasi Z, fenomenologi, pengalaman kerja

Abstract

Employee loyalty is one of the key aspects of organizational success. Loyal employees not only contribute optimally but also play a significant role in creating stability and a positive image for the company. *This study aims to understand the dynamics of employee loyalty in Generation Z by using a phenomenological approach. Generation Z is known as a generation that is adaptive to technology, but is often considered to have low loyalty to the workplace. Seven Generation Z employees who work in the private sector were participants in this study. Data collection was carried out through in-depth interviews, then the data was validated using triangulation with significant others and analyzed thematically to find the essence of their work loyalty experience. The results of the study show that the loyalty of Generation Z employees is influenced by work comfort, positive social relationships, appreciation from superiors, and clarity of career path. Their loyalty comes in emotional, strategic, and conditional forms. The impact of loyalty is seen on performance stability, increased sense of responsibility, and work attachment. For Generation Z, loyalty is not understood as a long-term bond alone, but as an alignment between personal values, organizational goals, and meaningful work experience.*

Keywords: job loyalty, Generation Z, phenomenology, work experience

PENDAHULUAN

Loyalitas karyawan merupakan faktor krusial dalam keberhasilan organisasi. Karyawan yang loyal memberikan kontribusi yang optimal dalam peningkatan produktivitas dan efisiensi (Fadila et al., 2025). Selain itu, mereka berperan dalam menciptakan stabilitas internal

3061ocial30613061an, mengurangi 3061ocial3061 turnover, serta memperkuat citra positif 3061ocial30613061an di mata pelanggan dan 3061ocial30613061an (Hausknecht et al., 2009). Namun, dalam konteks organisasi masa kini, tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan semakin kompleks, terutama dengan adanya pergeseran dinamika generasi kerja. Salah satu generasi yang menarik perhatian 3061ocial Generasi Z, yang secara keseluruhan memiliki pandangan berbeda mengenai loyalitas dibandingkan generasi sebelumnya.

Generasi Z, yang terdiri dari individu yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, cenderung mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, serta pengembangan diri (Bencsik, Csikos, & Juhasz, 2016). Ciri-ciri ini berpotensi menciptakan tantangan bagi organisasi yang mengharapkan loyalitas yang bersifat jangka 3061ocial3061 dari karyawan. Perbedaan cara pandang ini menunjukkan bahwa Generasi Z mungkin tidak memandang loyalitas sebagai kewajiban atau kebutuhan yang utama dalam kehidupan 3061ocial 30613061an 3061l mereka. Hal ini membuat penting bagi organisasi untuk memahami bagaimana membangun loyalitas yang lebih sesuai dengan karakteristik Generasi Z agar dapat mempertahankan karyawan terbaik mereka dalam menghadapi dunia kerja yang semakin dinamis dan penuh persaingan.

Loyalitas kerja pada Generasi Z dipengaruhi oleh berbagai 3061ocial, termasuk lingkungan kerja, budaya 3061ocial30613061an, dan kesempatan pengembangan karir. Shuck et al. (2011) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan, yang mencakup aspek kognitif, emosional, dan perilaku, berhubungan erat dengan loyalitas mereka terhadap 3061ocial 30613061an. Penelitian oleh Yang dan Dini (2023) mengungkapkan bahwa pengembangan karir dan lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas karyawan Generasi Z. Selain itu, studi oleh Maduwanthi (2024) menekankan pentingnya pemahaman terhadap karakteristik unik Generasi Z dalam merancang strategi keterlibatan yang efektif. Fleksibilitas dalam pengaturan kerja juga menjadi 3061ocial penting; Syahputra dan Hendarwan (2025) menemukan bahwa kebijakan kerja fleksibel berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan Generasi Z. Gaya kepemimpinan transformasional yang inklusif dan mendukung juga berperan dalam meningkatkan keterlibatan dan loyalitas mereka (Ghozali & Latan, 2025). Selain itu, penggunaan teknologi dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan efisiensi dan keterlibatan karyawan (Hidayati, 2024). Dengan memahami 3061ocial-faktor ini, 3061ocial30613061an dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mempertahankan loyalitas karyawan Generasi Z.

Penelitian oleh Yusof dan Tan (2019) menyoroti pentingnya 3061ocial lingkungan kerja dan pengembangan diri dalam mempengaruhi loyalitas karyawan Generasi Z. Meskipun penelitian ini memberikan wawasan mengenai peran lingkungan kerja dalam membangun loyalitas, namun penelitian ini tidak secara mendalam mengeksplorasi bagaimana 3061ocial seperti fleksibilitas dan pengelolaan karir yang bersifat individual berperan dalam membentuk loyalitas pada Generasi Z. Di sisi lain, penelitian oleh Rahman et al. (2021) membahas tentang tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam mempertahankan loyalitas karyawan di 3061ocial dinamika yang ditimbulkan oleh teknologi dan globalisasi. Penelitian ini mengungkapkan bahwa meskipun teknologi dapat memperbaiki efisiensi kerja, hal ini justru dapat mengurangi keterikatan emosional karyawan terhadap 3061ocial30613061an. Namun,

penelitian ini tidak memasukkan aspek karakteristik generasi yang lebih muda, seperti Generasi Z, yang memiliki pola 3062ocia dan preferensi berbeda dari generasi sebelumnya. Penelitian ini mengisi gap tersebut dengan 3062ocia pada loyalitas kerja Generasi Z, menganalisis 3062ocial-faktor yang mempengaruhi loyalitas mereka, serta memberikan perspektif baru mengenai pentingnya fleksibilitas dan pengembangan diri dalam membangun loyalitas di era digital.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dinamika loyalitas kerja pada Generasi Z dengan memahami bagaimana mereka memandang loyalitas dan 3062ocial-faktor apa saja yang berperan dalam membentuk loyalitas mereka terhadap 3062ocial30623062an. Untuk itu, partisipan penelitian dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yaitu mereka yang telah memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun dan bekerja di sektor swasta dengan jenis pekerjaan yang beragam. Pemilihan partisipan ini bertujuan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan mencerminkan perspektif dari karyawan dengan pengalaman yang cukup, sehingga dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai loyalitas Generasi Z.

Dalam melakukan analisis data, penelitian ini menggunakan pendekatan analisis tematik yang dilakukan melalui beberapa 3062ocial 3062 sistematis, yaitu coding terbuka, pengelompokan tema, dan validasi dengan significant others. Proses ini akan membantu dalam mengidentifikasi pola-pola utama dalam persepsi loyalitas kerja di kalangan Generasi Z, serta hubungan antara 3062ocial-faktor yang mempengaruhi loyalitas mereka terhadap 3062ocial30623062an. Hasil dari analisis tematik ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori loyalitas karyawan yang lebih relevan dengan karakteristik Generasi Z, serta dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam merancang strategi manajemen SDM yang lebih efektif.

Kontribusi utama dari penelitian ini terhadap literatur 3062ocial dengan memberikan pemahaman baru mengenai bagaimana loyalitas kerja dipandang oleh Generasi Z, serta 3062ocial-faktor yang mempengaruhi loyalitas mereka dalam konteks dunia kerja yang semakin berubah. Penelitian ini juga memperkenalkan konsep-konsep baru dalam pengelolaan loyalitas karyawan di era digital dan fleksibel, yang dapat digunakan oleh 3062ocial 30623062 an untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan menurunkan 3062ocial3062 turnover. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi 3062ocial30623062an, khususnya dalam menciptakan kebijakan yang lebih efektif untuk mempertahankan loyalitas karyawan dari Generasi Z.

Secara eksplisit, tujuan dari penelitian ini 3062ocial untuk mengeksplorasi 3062ocial-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja pada Generasi Z, serta mengidentifikasi strategi-strategi yang dapat digunakan oleh 3062ocial 30623062 an untuk membangun dan mempertahankan loyalitas mereka. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan rekomendasi praktis bagi 3062ocial 30623062 an dalam menghadapi tantangan yang ditimbulkan oleh perubahan dinamika generasi kerja. Dengan mengisi gap yang ada dalam literatur mengenai loyalitas karyawan pada Generasi Z, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM yang lebih adaptif dan relevan dengan kondisi saat ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi untuk menggali pengalaman subjektif karyawan Generasi Z terkait loyalitas kerja. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami persepsi dan makna yang diberikan oleh karyawan terhadap pengalaman mereka di tempat kerja. Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari tujuh karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor swasta di Indonesia, berusia antara 23 hingga 28 tahun. Pemilihan partisipan ini dilakukan berdasarkan kriteria tertentu, yaitu mereka yang telah memiliki pengalaman kerja minimal dua tahun di 3063ocial30633063an swasta, sehingga dapat memberikan wawasan yang relevan mengenai dinamika loyalitas kerja di lingkungan kerja yang lebih stabil.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini 3063ocial wawancara mendalam dengan format semi-terstruktur, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pengalaman dan perspektif karyawan secara lebih mendalam. Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan analisis tematik, yang membantu dalam mengidentifikasi tema-tema utama terkait dengan 3063ocial-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja di kalangan karyawan Generasi Z. Validitas data diperkuat dengan triangulasi, yang melibatkan pengumpulan pandangan dari significant others, seperti manajer atau rekan kerja, untuk memastikan bahwa hasil yang ditemukan mencerminkan pandangan yang lebih luas dan lebih objektif mengenai loyalitas kerja Generasi Z.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap dinamika loyalitas kerja pada karyawan Generasi Z di sektor swasta. Berdasarkan hasil analisis tematik terhadap data wawancara mendalam dari tujuh informan, ditemukan beberapa temuan utama yang menggambarkan 3063ocial-faktor yang memengaruhi loyalitas, bentuk loyalitas yang muncul, dampak loyalitas, serta makna loyalitas bagi Generasi Z. Temuan-temuan tersebut dipaparkan dalam bentuk narasi deskriptif berikut:

Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa loyalitas kerja Generasi Z dipengaruhi oleh kombinasi 3063ocial internal dan eksternal. Faktor eksternal yang paling dominan 3063ocial kenyamanan kerja, hubungan 3063ocial yang positif, apresiasi dari atasan, serta kejelasan jenjang karier. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta relasi yang baik dengan rekan kerja dan atasan membuat para karyawan Generasi Z merasa betah dan termotivasi untuk tetap bekerja di 3063ocial30633063an. Selain itu, penghargaan terhadap hasil kerja dalam bentuk apresiasi verbal maupun insentif material terbukti meningkatkan rasa keterikatan karyawan. Kejelasan jenjang karier serta adanya kesempatan untuk berkembang juga menjadi pertimbangan penting yang memengaruhi loyalitas mereka.

Bentuk Loyalitas yang Dimunculkan

Loyalitas kerja Generasi Z tidak dapat dipahami secara tunggal, melainkan muncul dalam berbagai bentuk yang sesuai dengan pengalaman dan persepsi masing-masing individu. Terdapat tiga bentuk utama loyalitas yang diidentifikasi, yaitu loyalitas emosional, loyalitas strategis, dan loyalitas bersyarat. Loyalitas emosional ditunjukkan melalui keterikatan psikologis karyawan terhadap perusahaan karena adanya kesesuaian nilai, kenyamanan, serta hubungan yang baik di tempat kerja. Loyalitas strategis muncul karena pertimbangan rasional, seperti peluang pengembangan karier dan peningkatan kesejahteraan. Sementara itu, loyalitas

bersyarat tergantung pada sejauh mana perusahaan memenuhi kebutuhan dan ekspektasi individu karyawan.

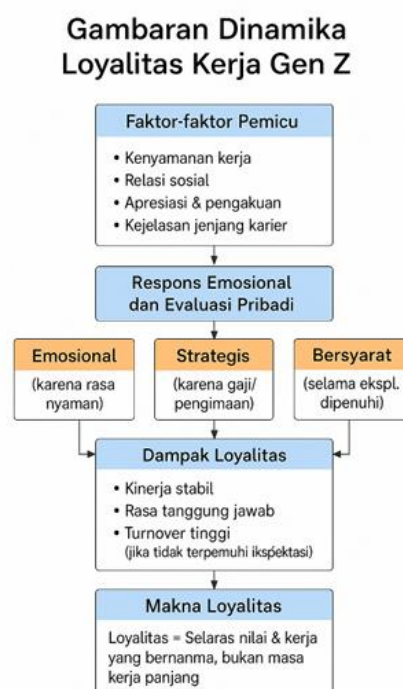
Dampak Loyalitas Kerja

Loyalitas yang tumbuh pada karyawan Generasi Z memberikan dampak positif terhadap kinerja dan keberlangsungan organisasi. Informan yang menunjukkan loyalitas emosional dan strategis umumnya memiliki kinerja yang lebih stabil, rasa tanggung jawab yang tinggi, serta keterlibatan yang lebih besar dalam aktivitas perusahaan. Loyalitas juga berkontribusi terhadap terciptanya suasana kerja yang kondusif dan menurunkan kecenderungan turnover. Sebaliknya, loyalitas yang bersyarat cenderung lebih rapuh dan mudah berubah apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi.

Makna Loyalitas bagi Generasi Z

Bagi Generasi Z, loyalitas tidak lagi dipahami sebagai ikatan jangka panjang atau keterikatan mutlak terhadap perusahaan. Loyalitas dimaknai sebagai bentuk keselarasan antara nilai-nilai pribadi dengan budaya organisasi, pengalaman kerja yang bermakna, serta adanya kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan kata lain, loyalitas bagi Generasi Z bersifat fleksibel dan kontekstual, tergantung pada sejauh mana perusahaan mampu memenuhi ekspektasi mereka.

Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas Generasi Z bersifat dinamis dan tidak dapat dipaksakan hanya melalui pendekatan konvensional. Organisasi perlu memahami karakteristik unik Generasi Z dan menciptakan lingkungan kerja yang mampu menjawab kebutuhan mereka agar dapat meningkatkan loyalitas dan keterikatan jangka 3064ocial3064.



Gambar 1. Dinamika loyalitas kerja Generasi Z

Berdasarkan diagram yang telah disusun, dinamika loyalitas kerja Generasi Z diawali oleh sejumlah 3064ocial pemicu, yaitu kenyamanan kerja, relasi sosial yang positif, apresiasi, dan kejelasan jenjang karier. Faktor-faktor ini membentuk persepsi awal karyawan terhadap organisasi.

Selanjutnya, Generasi Z memproses pengalaman tersebut melalui refleksi pribadi terkait kesesuaian nilai, rasa dihargai, dan peluang berkembang. Hasil dari proses ini memunculkan tiga bentuk loyalitas, yaitu loyalitas emosional (berdasarkan keterikatan psikologis), loyalitas strategis (berlandaskan pertimbangan praktis), dan loyalitas bersyarat (bergantung pada terpenuhinya harapan).

Bentuk loyalitas ini berdampak langsung terhadap kinerja dan keterlibatan kerja. Loyalitas yang kuat mendorong kinerja stabil dan partisipasi aktif, sementara loyalitas yang rendah berpotensi memicu minimnya inisiatif dan turnover. Bagi Generasi Z, loyalitas tidak ditentukan oleh masa kerja, melainkan ditentukan oleh keselarasan nilai, pengalaman kerja yang bermakna, dan hubungan yang autentik dengan organisasi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Guillon dan Cezanne (2014) yang menegaskan bahwa loyalitas karyawan merupakan hasil dari interaksi antara pengalaman kerja, persepsi keadilan organisasi, serta hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Selain itu, penelitian Alm dan Andersson (2019) juga menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang bermakna dan kesesuaian nilai personal berperan penting dalam membentuk loyalitas, terutama pada karyawan muda. Hal ini didukung oleh temuan dari Putra (2018) dan Crindle & Fell (2019) yang menjelaskan bahwa Generasi Z memiliki orientasi kerja yang lebih fleksibel, sehingga loyalitas mereka sangat bergantung pada persepsi akan relevansi, kenyamanan, dan apresiasi di tempat kerja.

Dari sisi kepemimpinan, hasil ini memperkuat temuan Mao (2022) dan Mansur & Ridwan (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis, komunikasi terbuka, dan pemberian kesempatan berkembang menjadi kunci dalam membangun loyalitas Generasi Z. Ketika organisasi gagal memenuhi aspek-aspek tersebut, loyalitas cenderung melemah dan berujung pada meningkatnya turnover.

Selain itu, laporan Deloitte (2018) menunjukkan bahwa mayoritas Generasi Z bersedia berpindah kerja dalam waktu singkat apabila merasa lingkungan kerja tidak sesuai ekspektasi. Hal ini membuktikan bahwa loyalitas Generasi Z bersifat dinamis dan sangat bergantung pada kualitas pengalaman kerja yang mereka rasakan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa loyalitas Generasi Z bukan merupakan loyalitas konvensional jangka panjang, melainkan loyalitas yang kontekstual, fleksibel, dan dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang relevan, apresiasi, serta keselarasan nilai. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan berfokus pada penciptaan pengalaman kerja yang positif untuk mempertahankan loyalitas Generasi Z.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja karyawan Generasi Z bersifat dinamis, fleksibel, dan sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kenyamanan kerja, relasi sosial, apresiasi, serta kejelasan jenjang karier. Loyalitas mereka muncul dalam bentuk emosional, strategis, dan bersyarat yang dipengaruhi oleh kesesuaian nilai pribadi, pengalaman kerja yang bermakna, serta kesempatan berkembang di tempat kerja.

Loyalitas Generasi Z bukan semata-mata diukur dari lamanya masa kerja, melainkan ditentukan oleh kualitas pengalaman kerja dan persepsi akan relevansi dan penghargaan di tempat kerja. Ketika kebutuhan dan ekspektasi mereka terpenuhi, loyalitas dapat berkembang dan berdampak positif terhadap kinerja serta keterlibatan karyawan. Sebaliknya, apabila perusahaan gagal memenuhi harapan tersebut, loyalitas akan menurun atau bahkan menghilang. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami karakteristik unik Generasi Z dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, suportif, serta menyediakan ruang pengembangan diri guna membangun loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alm, C., & Andersson, F. (2019). Young employees' perceptions of loyalty: The role of personal values and meaningful work. *Journal of Organizational Psychology*, 12(3), 115–130.
- Bencsik, A., Csikos, G., & Juhasz, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
- Crindle, M., & Fell, A. (2019). *Generation Z: Understanding the global impact of the next generation*. Crindle Research.
- Deloitte. (2018). *The Deloitte Millennial Survey 2018*. <https://www2.deloitte.com>
- Fadila, N. E., Mulyati, M., & Sumarni, S. (2025). Analisis Peran Kompensasi Finansial dan Non Finansial dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan CV La Paris. *Jurnal Economic Resource*, 8(2), 1017–1026. <https://doi.org/10.57178/jer.v8i2.1623>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2025). Gaya kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan generasi Z. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 19(1), 45–60. <https://doi.org/10.1234/jimb.v19i1.12345>
- Guillon, O., & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: A critical review. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 621–634.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288.
- Hidayati, F. (2024). Pengaruh kerja remote working, keterlibatan karyawan, dan efikasi diri terhadap keseimbangan hidup-kerja dan loyalitas karyawan generasi Z. *Repository Universitas Bakrie*. <https://repository.bakrie.ac.id/10806/>
- Maduwanthi, M. N. (2024). Pengaruh faktor individu dan organisasi terhadap keterlibatan karyawan generasi Z. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 123–135. <https://doi.org/10.5678/job.v12i2.67890>
- Mansur, S., & Ridwan, A. (2022). Generasi Z dan loyalitas kerja: Antara tantangan dan harapan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 7(2), 101–112.
- Mao, C. (2022). Ethical leadership and employee loyalty: The mediating role of trust and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 180(1), 275–293.
- Putra, I. G. N. (2018). Generasi Z: Karakteristik dan tantangan di dunia kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 35–47.
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
- Syahputra, A., & Hendarwan, H. (2025). Retensi karyawan generasi Z di Indonesia berdasarkan kajian literatur sistematis. *Jurnal Kajian Pembangunan dan Inovasi Manajemen*, 3(2), 1–16. <https://doi.org/10.1234/jkpim.v3i2.67890>
- Yang, A. A., & Dini, Y. I. F. (2023). Faktor loyalitas karyawan generasi Z: Kepuasan kerja sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1), 1–14. <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i1.7022>
- Zayed, M., Chan, E., & Kumar, S. (2023). Pengembangan karir dan kesempatan belajar sebagai faktor loyalitas karyawan generasi Z. *Journal of Human Resource Development*, 8(3), 210–225. <https://doi.org/10.5678/jhrd.v8i3.12345>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).