



Pengaruh *Digital Workplace* dan Keterlibatan Sosial Organisasi Terhadap Loyalitas Generasi Z Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi

Ervia Syifa Salsabila^{1*}, Irmawati²

^{1,2}Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

Correspondence: E-mail: b100220488@student.ac.ums.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Digital Workplace dan Keterlibatan Sosial Organisasi terhadap Loyalitas Generasi Z dengan Job Satisfaction sebagai variabel mediasi. Generasi Z dikenal memiliki karakteristik yang dekat dengan teknologi digital serta kebutuhan interaksi sosial yang tinggi, sehingga organisasi perlu memahami faktor-faktor yang membentuk loyalitas mereka. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei kuesioner kepada 103 responden Generasi Z berusia 18–30 tahun yang pernah mengikuti organisasi, dengan teknik purposive sampling. Data dianalisis menggunakan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS–SEM) melalui SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Digital Workplace tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap loyalitas, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction. Keterlibatan Sosial Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction maupun Loyalitas Generasi Z. Selain itu, Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas serta mampu memediasi pengaruh Digital Workplace dan Keterlibatan Sosial Organisasi terhadap loyalitas. Temuan ini menegaskan pentingnya kepuasan kerja dan keterlibatan sosial dalam meningkatkan loyalitas Generasi Z di lingkungan organisasi.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 4 Maret 2026

First Revised 4 Maret 2026

Accepted 5 Maret 2026

First Available online 5 Maret 2026

Publication Date 5 Maret 2026

Keyword:

Digital Workplace, Keterlibatan Sosial Organisasi, Job Satisfaction, Loyalitas Generasi Z..

1. PENDAHULUAN

Dalam lanskap kompetisi yang kian intensif, sebuah entitas bisnis hanya mampu menampilkan performa optimal apabila kapabilitas insani yang dimilikinya ditumbuhkembangkan secara sistematis serta diberdayakan hingga batas potensi tertingginya. Pencapaian sasaran korporatif mensyaratkan adanya fondasi sumber daya manusia yang kokoh, adaptif, dan terkelola secara terarah. Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi instrumen strategis untuk mengorkestrasi serta mengakselerasi kapasitas individu agar beroperasi secara efektif sekaligus efisien, dengan tetap mempertimbangkan diferensiasi karakter, kompetensi, dan keunikan personal tiap tenaga kerja. Mengacu pada pandangan Kenita dalam Putri (2024), manajemen sumber daya manusia dimaknai sebagai disiplin sekaligus praktik yang mengatur dinamika relasi dan fungsi tenaga kerja melalui optimalisasi talenta manusia guna merealisasikan tujuan organisasi secara terstruktur.

Penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z sangat menghargai keseimbangan kehidupan organisasi, sering kali mengutamakan *fleksibilitas* dan kesejahteraan dalam pilihan pekerjaan mereka. Misalnya, menyoroti bahwa anggota organisasi Generasi Z mengharapkan pekerjaan mereka memuaskan secara internal dan menganggap keseimbangan kehidupan organisasi sebagai faktor penting untuk mempertahankan dan memuaskan pekerjaan (Yasin, 2024). Harapan ini sejalan dengan temuan dari yang menekankan perlunya pemahaman yang komprehensif tentang interaksi antara keseimbangan kehidupan organisasi, kepuasan kerja organisasi Generasi Z

Keinginan untuk kehidupan yang seimbang bukan hanya preferensi tetapi harapan mendasar yang membentuk keterlibatan dan komitmen mereka terhadap peran mereka. Lingkungan organisasi memainkan peran penting dalam memfasilitasi keseimbangan kehidupan organisasi bagi Generasi Z. mencatat bahwa tantangan umum yang dihadapi oleh generasi ini meliputi masalah yang terkait dengan etika, budaya, dan hubungan interpersonal, yang dapat menghambat kemampuan mereka untuk mempertahankan keseimbangan kehidupan organisasi yang sehat (Hendratmoko, 2024).

Hal ini juga didukung oleh , yang menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan organisasi sangat penting bagi semua anggota, khususnya bagi Generasi Z, yang menginginkan *fleksibilitas* lebih besar dalam pengaturan kerja organisasi mereka. Penekanan pada *fleksibilitas* lebih lanjut didukung oleh yang menemukan bahwa praktik kerja yang *fleksibel* secara positif memengaruhi kinerja tugas dan komitmen organisasi Generasi Z (Aggarwal et al., 2020)

Selain itu, keterlibatan sosial organisasi, termasuk interaksi sosial, komunikasi, dan partisipasi karyawan dalam kegiatan organisasi, memainkan peran penting dalam membentuk loyalitas karyawan. (Wahyudi dan Jarodi, 2025). Menekankan bahwa partisipasi karyawan berkontribusi secara *signifikan* terhadap kesetiaan karyawan, baik secara emosional maupun *intelektual*. Karyawan yang merasa terlibat dalam suatu organisasi cenderung tinggal bersama organisasi.

Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) Saat ini, *engagement* merupakan salah satu topik manajemen yang hangat diantara perusahaan konsultan dan media-media bisnis terkenal (Hidayatullah et al., 2025). Banyak kalangan berpendapat bahwa work engagement harus menjadi perhatian serius oleh eksekutif bidang SDM maupun eksekutif puncak agar perusahaan dapat bertahan dari dampak krisis saat ini (Purnamasari, 2024).

Seiring berjalannya waktu, populasi manusia semakin membesar. Populasi yang sangat besar ini kemudian diklasifikasikan ke dalam istilah Generasi. Generasi digambarkan sebagai sekelompok orang yang memiliki tahun kelahiran yang sama dan tahap kehidupan yang sebanding dalam periode waktu tertentu dan dipengaruhi oleh keadaan sosial yang sama (Kirchmayer & Fratricová, 2020).

Mereka menolak keyakinan generasi yang lebih tua yang siap mengorbankan kehidupan pribadi mereka untuk pekerjaan yang baik (Mahmoud et al., 2020). Transformasi digital mengubah cara organisasi beroperasi, menumbuhkan adopsi tempat kerja digital, memungkinkan *fleksibilitas* dan kolaborasi *virtual*. Meningkatkan produktivitas di tempat kerja digital melalui akses mudah ke informasi yang efisien dan alat kerja. Namun, penggunaan teknologi ini meningkatkan tantangan baru, terutama dalam kaitannya dengan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan di *Generasi Z*, yang memiliki harapan berbeda untuk lingkungan kerja.

Tumbuh di era Digital *Generasi Z* cenderung memahami *fleksibilitas*, partisipasi sosial, dan pentingnya pekerjaan mereka. Sebuah studi oleh (Panggabendan, 2023). Menunjukkan bahwa lingkungan kerja *non-fisik*, termasuk budaya organisasi dan komunikasi internal, memiliki dampak *signifikan* pada loyalitas pekerjaan *Generasi Z*. Selain itu, keterlibatan sosial dalam organisasi, seperti kegiatan sosial dan partisipasi dalam hubungan *interpersonal* aktif, dapat meningkatkan kepemilikan dan komitmen karyawan kepada organisasi. Pengembangan teknologi informasi telah mendorong transformasi penting di lingkungan kerja, yang disebut *Digital Work*. Tempat kerja digital meliputi penggunaan teknologi digital untuk mendukung kegiatan kerja, komunikasi dan kerja sama di antara karyawan. Menerapkan tempat kerja digital secara efektif dapat meningkatkan *fleksibilitas* pekerjaan, kinerja, dan kepuasan karyawan

Dalam kombinasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi, faktor-faktor ini menjadi kunci penting dalam memotivasi dan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan (Jufrizen dalam (Irmawati, 2024))

Namun, ada banyak situasi di mana hubungan langsung antara *Digital Workplace*, Keterlibatan Sosial Organisasi dan Loyalitas Karyawan tidak selalu mudah dilihat. Variabel kepuasan kerja berfungsi sebagai perantara dalam hubungan ini. Kepuasan kerja adalah istilah yang mengacu pada evaluasi subjektif yang diberikan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup pendapat mereka tentang sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan, ekspektasi, dan harapan mereka (Abdillah & Irmawati, 2022). Kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan *Keterlibatan Sosial Organisasi*, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka (Ezra & Irmawati, 2024).

Penelitian oleh (Miqdarsah dan Indradewa, 2024). Menunjukkan bahwa penerapan tempat kerja digital memiliki pengaruh positif pada kepuasan dan loyalitas karyawan. Kepuasan lokal bertindak sebagai perantara dalam hubungan antara tempat kerja digital dan kesetiaan staf, yang berarti peningkatan penggunaan teknologi digital di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan pekerjaan, sehingga memperkuat kesetiaan karyawan kepada organisasi (Nurarifiansyah & Irmawati, 2022).

Selain itu, partisipasi sosial organisasi, termasuk interaksi sosial, komunikasi, dan partisipasi karyawan dalam kegiatan organisasi, juga memainkan peran penting dalam melatih loyalitas karyawan. (Wahyudi dan Jarodi, 2025). Menekankan bahwa partisipasi karyawan telah berkontribusi secara emosional dan kecerdasan kesetiaan staf. Karyawan

merasa terkait dan dihargai dalam organisasi yang cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dan ingin tetap bersama organisasi.

Krisis global akibat COVID-19 berperan sebagai katalis yang secara signifikan mengakselerasi transformasi pola kerja, sehingga model kerja berbasis jarak jauh beralih status menjadi praktik yang umum diterapkan (Contreras, Baykal, & Abid, 2020; Contreras et al., 2020; Dogra & Priyashantha, 2023). Melalui skema tersebut, aktivitas kolaboratif antarkaryawan tidak lagi terikat pada ruang kantor konvensional, karena interaksi dan koordinasi difasilitasi oleh pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang menopang efektivitas pertukaran pesan dan penyalarsan tugas. Meskipun bekerja jarak jauh menawarkan banyak manfaat, termasuk penghematan biaya dan peningkatan akses ke pasar global (Kilcullen, Feitosa, & Salas, 2022), bekerja jarak jauh juga menghadirkan tantangan seperti hambatan komunikasi, kesulitan koordinasi, dan masalah pribadi seperti motivasi dan kecemasan.

Meningkatnya AI telah semakin mengubah tempat kerja organisasi. Teknologi AI semakin terintegrasi ke dalam organisasi, menawarkan potensi peningkatan produktivitas dan efisiensi operasional (Woolley, Gupta, & Glikson, 2024). Namun, *integrasi* AI di tempat kerja juga menimbulkan tantangan, terutama dalam memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan. Ada kekhawatiran yang berkembang bahwa implementasi AI sering kali mengabaikan perspektif yang berpusat pada manusia, yang berpotensi menyebabkan berkurangnya kepuasan kerja pada organisasi (Berretta, Tausch, Ontrup, dkk., 2023).

Melalui penelaahan atas dinamika kolaborasi antara organisasi dan kecerdasan buatan sebagaimana dipersepsikan oleh para anggotanya, penelitian ini—pada tujuan keduanya—berikhtiar menyajikan pemahaman komprehensif mengenai strategi integrasi AI yang efektif dalam tubuh organisasi, seraya tetap mendorong luaran yang konstruktif bagi individu, khususnya dalam dimensi kesejahteraan serta tingkat Keterlibatan Sosial Organisasi yang dirasakan. Sebagaimana dikemukakan oleh Parent-Rocheleau dan Parker (2022), rancangan pekerjaan yang berlandaskan pendekatan Sociotechnical Systems (STS) memegang signifikansi krusial dalam mengondisikan performa organisasi, mencakup pula persepsi terhadap kinerja dan kesejahteraan kerja. Penelitian ini turut menguji implikasi integrasi tersebut terhadap kesejahteraan dan Keterlibatan Sosial Organisasi dua aspek yang relatif jarang dieksplorasi dalam literature meskipun keduanya memiliki urgensi tinggi dalam konteks desain pekerjaan modern, terlebih pada lanskap kerja jarak jauh yang memungkinkan pekerja secara otonom menentukan konfigurasi ruang dan lingkungan organisasionalnya.

Di dalam konteks organisasi, keberadaan sumber daya manusia tidak semata-mata diposisikan sebagai instrumen produksi, melainkan sebagai parameter esensial dalam realisasi sasaran institusional. Nilai strategis sumber daya manusia terletak pada sifatnya yang fundamental dan tak tergantikan oleh sumber daya lain. Sekalipun organisasi mengadopsi teknologi mutakhir atau mengalokasikan pembiayaan dalam jumlah besar, ketiadaan tenaga profesional yang kompeten akan mereduksi makna dan efektivitas seluruh upaya tersebut (Augustine et al., 2025).

Quality of Work Life atau kualitas lingkungan kerja merupakan teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, yang mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan pekerjaannya. Adanya kualitas lingkungan kerja ini juga menumbuhkan keinginan para karyawan tetap tinggal dalam suatu organisasi. Apabila seorang karyawan memiliki kualitas lingkungan kerja yang baik, maka ia bisa jadi memiliki

work engagement yang tinggi. Namun tidak menutup kemungkinan juga pegawai yang mendapat kualitas lingkungan kerja yang baik memiliki *work engagement* yang rendah. Menurut Marihot dalam Andini (Andini & Hadi, 2024), kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) mencakup beberapa unsur penting, yaitu partisipasi kerja dan pengembangan karier. Partisipasi kerja merujuk pada keterlibatan karyawan dalam operasional perusahaan serta proses pengambilan keputusan, yang menunjukkan bahwa mereka diterima dan dihargai sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Sementara itu, pengembangan karier menekankan pentingnya perhatian manajemen di seluruh bidang dan jenjang terhadap pembinaan karyawan potensial melalui pemberian kesempatan yang sama dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Tinjauan Pustaka

Digital Workplace

Selama dekade terakhir, perkembangan teknologi konsumen dan perangkat mobile telah mengubah perilaku serta ekspektasi individu terhadap teknologi di tempat kerja, menggeser makna kantor dari lokasi fisik dengan perangkat konvensional menjadi lingkungan campuran yang selalu terhubung dan dapat diakses dari mana saja melalui berbagai perangkat (Vallo Hult & Byström, 2022). Istilah “Digital Workspace” yang telah dikenal sejak 1993 terus berkembang dan kini dipahami sebagai sarana utama yang membuka akses karyawan terhadap seluruh sumber daya organisasi—seperti intranet sosial, email, pesan instan, CRM, ERP, dan sistem SDM—untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan (Lagus & Stenius, 2020). Secara konseptual, tempat kerja digital merupakan bentuk virtual dari kantor tradisional yang mengintegrasikan aplikasi digital, komputasi awan, dan teknologi lainnya guna mendukung kolaborasi serta produktivitas (Chatterjee et al., 2023), serta memungkinkan berbagai fungsi kantor dijalankan secara virtual sesuai kebutuhan industri, keamanan, tim, maupun preferensi individu, baik pada skala lokal maupun lintas kota dan negara (Wrede et al., 2023).

Keterlibatan Sosial Organisasi

Konsep Keterlibatan Sosial Organisasi didasarkan pada teori motivasi Abraham Maslow yang menyatakan bahwa individu berupaya memenuhi kebutuhan harga diri melalui keterlibatan dalam pekerjaan, sehingga keterlibatan dipahami sebagai partisipasi pegawai dalam tugas, peran organisasi, dan dedikasi kerja yang berkaitan dengan aspek harga diri. Konsep ini dikembangkan lebih lanjut oleh Rabindra N. Kanungo pada tahun 1982 yang memaknai Keterlibatan Sosial Organisasi sebagai keadaan kognitif berupa identifikasi psikologis individu terhadap pekerjaannya atau keterlibatan ego dengan pekerjaan (Hasibuan et al., 2024), yakni sejauh mana seseorang meyakini pekerjaannya penting dan mampu memenuhi kebutuhan psikologisnya. Kanungo dalam (Hasibuan et al., 2024) mengklasifikasikan keterlibatan ini ke dalam tiga dimensi, yaitu konsentrasi kerja (tingkat fokus dan prioritas terhadap tugas), evaluasi kerja (penilaian dan ikatan individu terhadap pekerjaannya serta kesediaan mengambil tanggung jawab lebih), dan identifikasi kerja (sejauh mana pekerjaan menjadi bagian dari konsep diri dan ukuran kemampuan diri). Selain itu, Keterlibatan Sosial Organisasi dipengaruhi oleh faktor situasional dan personal (Laksono, 2018), di mana faktor situasional mencakup karakteristik pekerjaan, organisasi, dan lingkungan sosial budaya seperti variasi tugas, otonomi, gaji, keamanan kerja, supervisi, dan iklim interpersonal, sedangkan faktor personal meliputi aspek demografis dan psikologis individu.

Job Satisfaction

Kepuasan kerja merupakan respons emosional anggota organisasi terhadap pekerjaannya, baik berupa perasaan menyenangkan maupun tidak menyenangkan, yang mencerminkan sejauh mana harapan mereka terhadap tugas, kondisi fisik, dan lingkungan sosial kerja terpenuhi (Rulianti & Nurpribadi, 2023; Irma & Yusuf, 2020). Kepuasan kerja yang tinggi terjadi ketika sebagian besar atau bahkan melampaui harapan anggota terpenuhi, sedangkan kepuasan rendah muncul ketika harapan tersebut tidak terpenuhi. Pada karyawan milenial dan gen Z, kepuasan kerja dipengaruhi oleh peran pemimpin dalam membina hubungan interpersonal, dukungan komunitas dan rekan kerja, serta fleksibilitas kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (Adi et al., 2023).

Loyalitas Karyawan

Hasibuan dalam Angel dan Yuli (Yang & Dini, 2023) menyatakan bahwa loyalitas karyawan merupakan elemen penting dalam evaluasi penilaian karyawan yang mencerminkan komitmen terhadap pekerjaan, jabatan, dan perusahaan, termasuk kesediaan menjaga citra perusahaan baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Sejalan dengan itu, Gita Marsela (Gita Marsela, 2024) dan Agung Widhi (Kurniawan, 2025) mendefinisikan loyalitas sebagai keinginan karyawan untuk tetap bertahan dan setia bekerja serta mendukung perusahaan, yang tercermin dalam kerja keras yang konsisten bahkan saat perusahaan menghadapi tantangan (Juniartika et al., 2023). Berdasarkan Teori Komitmen Organisasional Meyer dan Allen (1991) dalam (Juniartika et al., 2023), loyalitas berkaitan dengan tiga komponen, yaitu affective commitment (keterikatan emosional tanpa paksaan), continuance commitment (pertimbangan atas konsekuensi jika meninggalkan organisasi), dan normative commitment (perasaan wajib untuk tetap bertahan). Loyalitas dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, desain organisasi, serta pengalaman kerja (Astuti & Heryadi, 2023), dan tercermin melalui indikator seperti ketaatan pada peraturan, tanggung jawab, kemauan bekerja sama, rasa memiliki terhadap perusahaan, serta kesukaan terhadap pekerjaan (Marwanto & Hasyim, 2022).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Digital Workplace* terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z.

Orang-orang dari generasi Z tampaknya tidak memberikan pentingnya fleksibilitas waktu dan ruang, terlepas dari jenis kelamin dan negara asal. Sejalan dengan hasil ini, manajer harus menemukan cara untuk menggabungkan kebutuhan dan harapan yang berbeda di antara campuran generasi, dalam organisasi mereka (Wrede et al., 2023).

studi kami berkontribusi pada kemajuan dalam beberapa cara. Pertama, ini adalah studi pertama yang meneliti harapan dan perilaku generasi pekerja berikutnya, bersama-sama menganalisis peran. Kedua, mengingat sifat terbatas dari beberapa studi yang ada pada generasi Z, kami berkontribusi pada penelitian empiris yang menyediakan profil universal dari sampel heterogen kami akan membawa kemajuan yang signifikan dan wawasan untuk manajemen keragaman, yang harus dipikirkan kembali dan dirumuskan berdasarkan perubahan yang terjadi. Berdasarkan penelitian (Selimović et al., 2021) menunjukkan bahwa Digital Workplace berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z. Berdasarkan hal tersebut maka di peroleh hipotesis sebagai berikut:

H₁: Apakah *Digital Workplace* berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z.

Pengaruh Keterlibatan Organisasi Sosial terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z.

Loyalitas karyawan adalah tingkat kesetiaan atau kepatuhan yang dimiliki individu yang ditunjukkan kepada individu lain atau organisasi dan diperlihatkan dalam bentuk sikap atau tindakannya yang ditunjukkan untuk kebaikan karyawan lain atau organisasi tersebut secara ikhlas dan tidak dalam tekanan maupun paksaan suatu pihak. Menurut Purnomo (2022), indikator loyalitas tidak selalu ditangkap secara abstrak, melainkan dapat ditelusuri melalui dinamika perputaran tenaga kerja yakni frekuensi karyawan lama yang mengakhiri masa kerjanya serta masuknya individu baru ke dalam organisasi. Fenomena sirkulasi tersebut pada hakikatnya berkelindan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh sumber daya manusia di dalam perusahaan. Lama karyawan bekerja di perusahaan mengindikasikan tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan karyawan merupakan pemicu mudahnya karyawan meninggalkan perusahaan. Berdasarkan penelitian dari (Juniartika et al., 2023) menunjukkan bahwa Keterlibatan Sosial Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z. Berdasarkan hal tersebut maka di peroleh hipotesis sebagai berikut:

H₂: Apakah Keterlibatan Sosial Organisasi berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z.

Pengaruh *Digital Workplace* terhadap *Job Satisfaction*.

Beragam perubahan yang terjadi sebagai akibat proses transformasi digital perlu didukung oleh penerapan strategi transformasi yang tepat agar dapat mempertahankan daya saing dan memberi nilai lebih terhadap bisnis perusahaan. Antara keterlekatan kerja dan dukungan manajemen menjadi saling berkaitan karena dukungan seperti rasa percaya dari pihak manajemen sangatlah penting untuk meningkatkan kesungguhan para pegawai dalam menjalankan peran masing – masing untuk sehingga menjadi lebih engaged terhadap pekerjaan mereka.

Ada pun keterlekatan kerja dapat dicermati dari antusiasme pegawai dalam melaksanakan pekerjaan serta berkeinginan yang besar untuk memberikan kinerja terbaik kepada perusahaan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *Job Satisfaction* adalah *Digital Workplace*. (Winasis & Riyanto, 2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *Digital Workplace* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Berdasarkan hal tersebut maka di peroleh hipotesis sebagai berikut:

H₃: Apakah Tempat *Digital Workplace* berpengaruh positif pada *Job Satisfaction*.

Pengaruh Keterlibatan Sosial Organisasi terhadap *Job Satisfaction*.

Sharagay dan Ahearon dalam (Hasibuan et al., 2024) menyatakan hubungan antara Keterlibatan Organisasi Sosial dan individu secara batin mendalam dan kompleks, baik berjalan dengan cara mencapai nilai pekerjaan yang merupakan sumber penghasilan. Bekerja bukan hanya aktivitas ekonomi, tetapi bagian dari pembentukan identitas dan citra diri; karena itu, keterlibatan dalam organisasi sosial menjadi sarana pemenuhan kebutuhan batin sekaligus ruang ekspresi diri. Keterlibatan organisasi sosial merupakan tingkat keterikatan psikologis individu terhadap pekerjaannya, di mana kinerja dianggap berpengaruh pada harga diri. Bagi banyak orang, hal ini menjadi unsur penting dalam kehidupannya. Keterlibatan Organisasi Sosial terdiri dari berbagai metode yang sistematis agar pegawai berpartisipasi dalam mengambil keputusan dan hubungan mereka dengan pekerjaan, tugas dan organisasi.

Dalam penelitian (Hasibuan et al., 2024) menunjukkan bahwa Keterlibatan Sosial Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Berdasarkan hal tersebut maka di peroleh hipotesis sebagai berikut:

H₄: Apakah Keterlibatan Sosial Organisasi berpengaruh positif pada *Job Satisfaction*.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z.

Berangkat dari pandangan Handoko yang dikutip dalam (Irma & Yusuf, 2020), kepuasan kerja diposisikan sebagai konfigurasi afektif baik bernada menyenangkan maupun tidak—yang merefleksikan cara individu memaknai serta menilai pekerjaannya. Sejalan dengan itu, Danish dan Usman dalam (Rulianti & Nurpribadi, 2023) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai kondisi emosional yang positif dan memberi kenikmatan, lahir dari proses evaluasi atas pekerjaan ataupun pengalaman kerja yang dijalani; pada situasi tersebut, karyawan merasakan pemenuhan diri sekaligus kebanggaan karena mampu merealisasikan tujuan organisasi. Dengan merujuk pada dua formulasi tersebut, dapat disarikan bahwa kepuasan kerja merepresentasikan respons perasaan—baik suportif maupun non-suportif—yang timbul dalam diri pegawai terkait relasinya dengan pekerjaan serta kondisi personalnya. Tingkat kepuasan akan muncul ketika dimensi pekerjaan dan karakteristik individu berada dalam harmoni yang saling menopang. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara kedua dimensi tersebut berimplikasi pada munculnya rasa tidak puas. Temuan empiris (Rulianti & Nurpribadi, 2023) turut mengindikasikan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan Generasi Z. Atas dasar argumentasi konseptual dan bukti empiris tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₅: Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z.

Pengaruh *Job Satisfaction* memediasi *Digital Workplace* terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z.

Lestari et al. (2021) mengemukakan bahwa loyalitas pegawai tidak semata-mata dipengaruhi secara langsung oleh program pengembangan karier, melainkan turut terbentuk melalui jalur tidak langsung yang dimediasi oleh tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian, makin luas peluang aktualisasi dan peningkatan jenjang karier yang difasilitasi organisasi, makin menguat pula rasa puas terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berimplikasi pada meningkatnya komitmen dan kesetiaan individu terhadap institusi tempatnya bernaung. Argumentasi tersebut selaras dengan pandangan Yuliyanti et al. (2020) yang menegaskan bahwa komitmen organisasi dalam menyediakan skema pengembangan karier perlu diimbangi dengan terciptanya atmosfer kerja yang suportif, agar organisasi mampu mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten sekaligus menumbuhkan keterikatan mereka secara berkelanjutan. Senada dengan itu, Pulungan & Andika (2022) menyatakan bahwa peningkatan mutu lingkungan kerja meliputi aspek kenyamanan fisik, intensitas pencahayaan, sirkulasi dan temperatur udara, pengaturan ruang, serta kualitas interaksi social berkontribusi signifikan terhadap penguatan loyalitas karyawan. Temuan ini berkorespondensi dengan hasil penelitian Sharma & Garg (2021) yang menempatkan kondisi kerja sebagai determinan penting yang berpengaruh terhadap pembentukan kepuasan sekaligus kesetiaan karyawan dalam konteks organisasi. (Andarsari & Setiadi, 2023) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara *Digital Workplace* terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z. Berdasarkan hal tersebut maka di peroleh hipotesis sebagai berikut:

H₆: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Digital Workplace* terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z.

Pengaruh *Job Satisfaction* memediasi Keterlibatan Organisasi Sosial terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z.

Keterlibatan Sosial Organisasi merujuk pada tingkat keterikatan emosional dan psikologis individu terhadap pekerjaannya. Tingkat keterlibatan dapat ditingkatkan, bahkan selama masa-masa sulit, jika perusahaan berhati-hati dan membuat keputusan yang tepat pada waktu yang tepat (Temitayo Oluwaseun Abrahams et al., 2024).

Keterlibatan Sosial Organisasi membantu meningkatkan sikap positif yang kuat di antara orang-orang terhadap pekerjaan dan organisasi mereka di masa-masa sulit (Duran & Sanchez, 2021). Ketika *Keterlibatan Sosial Organisasi* tinggi, organisasi akan menjadi lebih baik (Katili et al., 2021). Untuk meningkatkan *Keterlibatan Sosial Organisasi* di masa-masa sulit, organisasi harus melakukan lebih banyak upaya terhadap karyawan sehingga karyawan merasa bahwa organisasi mereka benar-benar tertarik pada mereka. (Nienaber & Martins, 2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara Keterlibatan Organisasi Sosial terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z. Berdasarkan hal tersebut maka di peroleh hipotesis sebagai berikut:

H₇: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh Keterlibatan Organisasi Sosial terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan strategi purposive sampling yang menargetkan mahasiswa organisasi Universitas Muhammadiyah Surakarta berusia 17–30 tahun yang pernah aktif dalam organisasi kampus, dengan jumlah sampel minimal 100 responden berdasarkan 20 indikator penelitian. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Loyalitas Gen Z yang mencerminkan komitmen, niat bertahan, rekomendasi positif, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Variabel independen terdiri atas Digital Workplace yang menggambarkan pemanfaatan teknologi dalam mendukung komunikasi, kolaborasi, dan produktivitas, serta Keterlibatan Sosial Organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi, kualitas hubungan interpersonal, dukungan sosial, dan rasa memiliki dalam lingkungan organisasi. Job Satisfaction berperan sebagai variabel mediasi yang merefleksikan kepuasan terhadap tugas, hubungan kerja, lingkungan, serta kompensasi. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS karena fleksibel terhadap ukuran sampel dan asumsi data, dengan evaluasi model mencakup pengujian validitas, reliabilitas, serta hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel melalui teknik bootstrapping untuk menguji signifikansi pengaruh (Sugiyono, 2023; Abdillah & Hartono, 2015).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Tabel 1 berikut menyajikan deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, umur, dan masa kerja.

Tabel 1. Deskripsi Karakteristik Responden

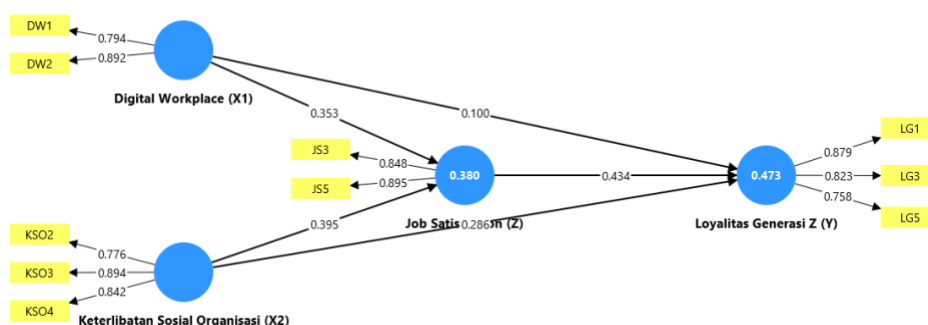
| Karakteristik | Kategori | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-------------|-----------|------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 14 | 13,59% |
| | Perempuan | 89 | 86,41% |
| | Total | 103 | 100,00% |
| Umur | 18–23 tahun | 90 | 87,38% |
| | 24–30 tahun | 13 | 12,62% |
| | Total | 103 | 100,00% |
| Masa Kerja | < 3 tahun | 77 | 74,76% |
| | 3–5 tahun | 24 | 23,30% |
| | > 5 tahun | 2 | 1,94% |
| | Total | 103 | 100,00% |
| Karakteristik | Kategori | Frekuensi | Persentase |
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 14 | 13,59% |
| | Perempuan | 89 | 86,41% |
| | Total | 103 | 100,00% |
| Umur | 18–23 tahun | 90 | 87,38% |
| | 24–30 tahun | 13 | 12,62% |
| | Total | 103 | 100,00% |
| Masa Kerja | < 3 tahun | 77 | 74,76% |
| | 3–5 tahun | 24 | 23,30% |
| | > 5 tahun | 2 | 1,94% |
| | Total | 103 | 100,00% |

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Komposisi partisipan dalam tabel memperlihatkan dominasi yang sangat kuat dari kelompok perempuan dengan persentase mencapai 86,41%. Dari sisi demografis usia, sebagian besar berada pada interval 18–23 tahun (87,38%), sedangkan dari aspek pengalaman kerja, 74,76% tercatat memiliki masa pengabdian di bawah tiga tahun. Konfigurasi ini mengindikasikan bahwa sampel penelitian terutama dihuni oleh perempuan yang termasuk kategori Generasi Z, yang tengah berada pada tahap transisi menuju kedewasaan awal sekaligus masih berada pada fase embrional dalam perjalanan karier dan keterlibatan organisasionalnya. Karakteristik ini relevan dengan fokus penelitian karena kelompok tersebut umumnya masih aktif dalam kegiatan organisasi dan berada pada fase pembentukan sikap terhadap lingkungan kerja, kepuasan kerja, serta loyalitas terhadap organisasi.

Skema Program PLS

Outer model terlihat pada gambar 1 berikut :



Gambar 1. Outer Model

Gambar 1 menunjukkan model pengukuran (*outer model*) yang digunakan dalam penelitian ini. Model tersebut terdiri atas empat konstruk laten, yaitu Digital Workplace (X1), Keterlibatan Sosial Organisasi (X2), Job Satisfaction (Z) sebagai variabel mediasi, serta Loyalitas Generasi Z (Y) sebagai variabel endogen. Setiap konstruk diukur menggunakan indikator reflektif yang diuji melalui validitas dan reliabilitas untuk memastikan kelayakan instrumen penelitian.

Analisis Outer Model

Convergent Validity

Uji *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) terlihat pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Nilai Outer Loading

| | Digital Workplace (X1) | Job Satisfaction (Z) | Keterlibatan Sosial Organisasi (X2) | Loyalitas Generasi Z (Y) |
|------|---------------------------|-------------------------|--|-----------------------------|
| DW1 | 0.760 | | | |
| DW2 | 0.744 | | | |
| DW3 | 0.394 | | | |
| DW4 | 0.657 | | | |
| DW5 | 0.517 | | | |
| JS1 | | 0.686 | | |
| JS2 | | 0.556 | | |
| JS3 | | 0.750 | | |
| JS4 | | 0.606 | | |
| JS5 | | 0.818 | | |
| KSO1 | | | 0.677 | |
| KSO2 | | | 0.709 | |
| KSO3 | | | 0.846 | |
| KSO4 | | | 0.819 | |
| KSO5 | | | 0.530 | |
| LG1 | | | | 0.823 |
| LG2 | | | | 0.653 |
| LG3 | | | | 0.737 |
| L4 | | | | 0.544 |
| L5 | | | | 0.723 |

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 2, masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,70, seperti DW3, DW5, JS2, KSO5, dan LG4. Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut dieliminasi dari model untuk meningkatkan kualitas pengukuran. Nilai *outer loading* terlihat pada tabel 3 berikut :

Tabel 3. Nilai Outer Loading Setelah Dilakukan Penghapusan Item

| | Digital Workplace (X1) | Job Satisfaction (Z) | Keterlibatan Sosial Organisasi (X2) | Loyalitas Generasi Z (Y) |
|------|---------------------------|-------------------------|--|-----------------------------|
| DW1 | 0.794 | | | |
| DW2 | 0.892 | | | |
| JS3 | | 0.848 | | |
| JS5 | | 0.895 | | |
| KSO2 | | | 0.776 | |
| KSO3 | | | 0.894 | |

| | | |
|-------------|-------|-------|
| KSO4 | 0.842 | |
| LG1 | | 0.879 |
| LG3 | | 0.823 |
| LG5 | | 0.758 |

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Setelah dilakukan penghapusan beberapa indikator yang tidak memenuhi kriteria, hasil pengujian ulang menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yaitu Digital Workplace (0,794–0,892), Job Satisfaction (0,848–0,895), Keterlibatan Sosial Organisasi (0,776–0,894), dan Loyalitas Generasi Z (0,758–0,879). Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi kriteria convergent validity, yang berarti indikator-indikator tersebut mampu merepresentasikan variabelnya secara baik dan memiliki tingkat validitas yang memadai. Nilai Average Variance Extracted terlihat pada tabel 4 berikut:

Tabel 4. Nilai Average Variance Extracted

| Variabel | Average variance extracted (AVE) | Keterangan |
|-------------------------------------|----------------------------------|------------|
| Digital Workplace (X1) | 0.712 | Valid |
| Job Satisfaction (Z) | 0.760 | Valid |
| Keterlibatan Sosial Organisasi (X2) | 0.703 | Valid |
| Loyalitas Generasi Z (Y) | 0.674 | Valid |

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Merujuk pada Tabel 4, ambang konvergensi sebesar 0,50 untuk nilai Average Variance Extracted (AVE) telah terlampaui oleh seluruh variabel laten yang diuji dalam studi ini. Secara rinci, Digital Workplace mencatatkan angka 0,712, Job Satisfaction berada pada 0,760, Keterlibatan Sosial Organisasi memperoleh 0,703, sedangkan Loyalitas Generasi Z menunjukkan nilai 0,674. Capaian tersebut mengindikasikan bahwa setiap konstruk telah mengantongi prasyarat validitas konvergen, sehingga perangkat indikator yang dioperasionalkan terbukti memiliki kapasitas representasional yang memadai dalam merefleksikan variabel laten yang dikonstruksikan.

Discriminant Validity

Hasil pengujian cross loading untuk masing-masing indikator pada setiap variabel dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Cross Loading

| | Digital Workplace (X1) | Job Satisfaction (Z) | Keterlibatan Sosial Organisasi (X2) | Loyalitas Generasi Z (Y) |
|------|------------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| DW1 | 0.794 | 0.339 | 0.281 | 0.310 |
| DW2 | 0.892 | 0.480 | 0.321 | 0.388 |
| JS3 | 0.489 | 0.848 | 0.389 | 0.462 |
| JS5 | 0.383 | 0.895 | 0.511 | 0.629 |
| KSO2 | 0.344 | 0.358 | 0.776 | 0.397 |
| KSO3 | 0.317 | 0.537 | 0.894 | 0.474 |
| KSO4 | 0.249 | 0.400 | 0.842 | 0.503 |
| LG1 | 0.346 | 0.593 | 0.440 | 0.879 |
| LG3 | 0.380 | 0.473 | 0.456 | 0.823 |
| LG5 | 0.301 | 0.486 | 0.457 | 0.758 |

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa indikator DW1 dan DW2 memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk Digital Workplace (X1), indikator JS3 dan JS5 pada konstruk Job

Satisfaction (Z), indikator KSO2, KSO3, dan KSO4 pada konstruk Keterlibatan Sosial Organisasi (X2), serta indikator LG1, LG3, dan LG5 pada konstruk Loyalitas Generasi Z (Y). Hasil pengujian menunjukkan bahwa setiap butir indikator memperlihatkan nilai cross loading paling dominan pada konstruk yang menjadi target pengukurannya, apabila dibandingkan dengan keterkaitannya terhadap konstruk lain dalam model. Kondisi tersebut menegaskan bahwa masing-masing indikator memiliki kapasitas representatif yang memadai dalam menggambarkan variabel laten yang dimaksud, sehingga pemisahan antar konstruk dapat dibedakan secara jelas. Dengan demikian, persyaratan validitas diskriminan pada model penelitian ini dinyatakan telah terpenuhi secara konseptual maupun empiris.

Uji Reliabilitas

Tabel 6 berikut menyajikan hasil pengujian composite reliability untuk masing-masing variabel penelitian.

Tabel 6. Composite Reliability

| Variabel | Composite Reliability | |
|-------------------------------------|-----------------------|-------|
| | Rho_a | Rho_c |
| Digital Workplace (X1) | 0.638 | 0.832 |
| Job Satisfaction (Z) | 0.701 | 0.846 |
| Keterlibatan Sosial Organisasi (X2) | 0.807 | 0.876 |
| Loyalitas Generasi Z (Y) | 0.763 | 0.861 |

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Composite Reliability di atas 0,70, yaitu Digital Workplace sebesar 0,832, Job Satisfaction sebesar 0,864, Keterlibatan Sosial Organisasi sebesar 0,876, dan Loyalitas Generasi Z sebesar 0,861. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang baik, sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam tahap analisis selanjutnya.

Cronbach's Alpha

Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 7 berikut ini.

Tabel 7. Cronbach's Alpha

| Variabel | Cronbach's alpha |
|-------------------------------------|------------------|
| Digital Workplace (X1) | 0.604 |
| Job Satisfaction (Z) | 0.687 |
| Keterlibatan Sosial Organisasi (X2) | 0.789 |
| Loyalitas Generasi Z (Y) | 0.756 |

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 7, seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, yaitu Digital Workplace sebesar 0,604, Job Satisfaction sebesar 0,687, Keterlibatan Sosial Organisasi sebesar 0,789, dan Loyalitas Generasi Z sebesar 0,756. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas minimum, sehingga instrumen penelitian dinyatakan konsisten dan reliabel dalam mengukur masing-masing konstruk.

Uji Multikolinieritas

Hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8. Collinearity Statistic (VIF)

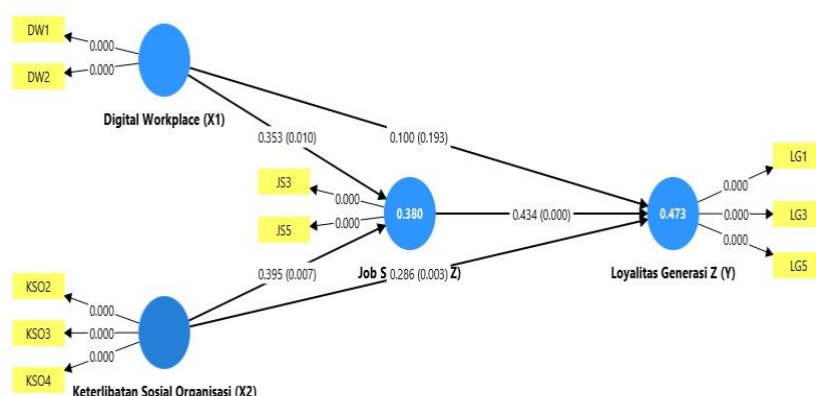
| Variabel | Job Satisfaction (Z) | Loyalitas Generasi Z (Y) |
|-------------------------------------|----------------------|--------------------------|
| Digital Workplace (X1) | 1.147 | 1.348 |
| Job Satisfaction (Z) | | 1.614 |
| Keterlibatan Sosial Organisasi (X2) | 1.147 | 1.399 |
| Loyalitas Generasi Z (Y) | | |

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 8, seluruh variabel memiliki nilai Variance Inflation Factor (VIF) yang berada di bawah batas umum 5, yaitu Digital Workplace terhadap Job Satisfaction sebesar 1,147, Keterlibatan Sosial Organisasi terhadap Job Satisfaction sebesar 1,147, Digital Workplace terhadap Loyalitas Generasi Z sebesar 1,348, Job Satisfaction terhadap Loyalitas Generasi Z sebesar 1,614, serta Keterlibatan Sosial Organisasi terhadap Loyalitas Generasi Z sebesar 1,399. Nilai tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antarvariabel dalam model penelitian, sehingga hubungan antarvariabel independen dan mediasi dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya distorsi akibat korelasi yang tinggi.

Analisis Inner Model

Inner Model terlihat pada gambar 2 berikut



Gambar 2. Inner Model

Uji Kebaikan Model (Goodness of Fit)

Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai koefisien determinasi (R-Square) pada masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 9 berikut.

Tabel 9. Nilai R-Square

| Variabel | R-square | R-square adjusted |
|--------------------------|----------|-------------------|
| Job Satisfaction (Z) | 0.380 | 0.368 |
| Loyalitas Generasi Z (Y) | 0.473 | 0.457 |

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Temuan pengujian memperlihatkan bahwa koefisien determinasi (R-square) sebesar 0,380 pada konstruk Job Satisfaction mengindikasikan bahwa kombinasi Digital Workplace bersama Keterlibatan Sosial Organisasi berkontribusi dalam menerangkan 38,0% keragaman tingkat kepuasan kerja, sementara porsi selebihnya dipicu oleh determinan lain yang tidak tercakup dalam rancangan penelitian, sehingga daya jelaskannya berada pada taraf menengah. Pada sisi lain, capaian R-square senilai 0,473 yang terasosiasi dengan Loyalitas Generasi Z menegaskan bahwa secara kolektif Digital Workplace, Keterlibatan Sosial Organisasi, serta Job

Satisfaction mampu mengurai 47,3% fluktuasi loyalitas, sedangkan 52,7% residunya bersumber dari variabel eksternal yang tidak diikutsertakan dalam model, yang tingkat kekuatannya juga dapat diklasifikasikan moderat. Adapun indikator Q-square yang bernilai positif (lebih besar dari nol) menandakan eksistensi predictive relevance, sehingga secara komprehensif kerangka konseptual yang dibangun memiliki kapabilitas prediktif yang memadai dalam memetakan relasi antarkonstruksi yang dianalisis.

$$Q^2 = 1 - ((1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2))$$

$$Q^2 = 1 - ((1 - 0,380) \times (1 - 0,473))$$

$$Q^2 = 1 - (0,620 \times 0,527)$$

$$Q^2 = 1 - 0,327$$

$$Q^2 = 0,673$$

Perolehan penghitungan menunjukkan angka Q-square mencapai 0,673, yang mengindikasikan bahwa kapasitas model dalam menerangkan variabilitas data berada pada tingkat 67,3%, sementara porsi sebesar 32,7% selebihnya dipengaruhi oleh determinan lain di luar konstruksi yang dirumuskan dalam penelitian ini. Posisi Q-square yang berada pada nilai positif yakni melampaui nol merefleksikan adanya kemampuan prediktif yang memadai dari model yang dibangun. Oleh sebab itu, konstruksi penelitian ini layak dipandang memiliki tingkat kesesuaian model (goodness of fit) yang tergolong kuat dan representatif.

Uji Hipotesis

Uji Path Coefficient

Hasil pengujian koefisien jalur (direct effect) antarvariabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 10 berikut.

Tabel 10. Path Coefficient (Direct Effect)

| | Hipotesis | Original sample | T-statistic | P-values | Keterangan |
|---|-----------|-----------------|-------------|----------|------------------------------|
| Digital Workplace (X1) -> Loyalitas Generasi Z (Y) | H1 | 0.100 | 1.301 | 0.193 | Tidak berpengaruh signifikan |
| Keterlibatan Sosial Organisasi (X2) -> Loyalitas Generasi Z (Y) | H2 | 0.286 | 2.956 | 0.003 | Positif signifikan |
| Digital Workplace (X1) -> Job Satisfaction (Z) | H3 | 0.353 | 2.582 | 0.010 | Positif signifikan |
| Keterlibatan Sosial Organisasi (X2) -> Job Satisfaction (Z) | H4 | 0.395 | 2.712 | 0.007 | Positif signifikan |
| Job Satisfaction (Z) -> Loyalitas Generasi Z (Y) | H5 | 0.434 | 3.968 | 0.000 | Positif signifikan |

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa Digital Workplace tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Loyalitas Generasi Z, sehingga peningkatan lingkungan kerja digital belum tentu secara langsung meningkatkan loyalitas. Sebaliknya, Keterlibatan Sosial Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Generasi Z, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi, dukungan sosial, dan rasa memiliki dalam organisasi, maka semakin tinggi pula loyalitas anggota. Selain itu, baik Digital Workplace maupun Keterlibatan Sosial Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan

terhadap Job Satisfaction, yang berarti lingkungan kerja berbasis teknologi yang efektif serta interaksi sosial yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja. Job Satisfaction sendiri juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Generasi Z, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam membentuk loyalitas, sekaligus berpotensi menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja dan keterlibatan sosial terhadap loyalitas.

Uji Indirect Effect

Hasil uji pengaruh tidak langsung (indirect effect) melalui variabel mediasi dapat dilihat pada Tabel 11 berikut.

Tabel 11. Uji Tidak Langsung (Indirect Effect)

| | Original sample | T-statistic | P-values | Keterangan |
|---|-----------------|-------------|----------|--------------------|
| Digital Workplace (X1) -> Job Satisfaction (Z) -> Loyalitas Generasi Z (Y) | 0.153 | 1.943 | 0.052 | Positif Signifikan |
| Keterlibatan Sosial Organisasi (X2) -> Job Satisfaction (Z) -> Loyalitas Generasi Z (Y) | 0.172 | 2.154 | 0.031 | Positif Signifikan |

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji mediasi pada Tabel 11, Job Satisfaction tidak terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara Digital Workplace dan Loyalitas Generasi Z karena nilai p-values sebesar 0,052 lebih besar dari 0,05, sehingga pengaruh tidak langsungnya dinyatakan tidak signifikan. Sebaliknya, Job Satisfaction terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Keterlibatan Sosial Organisasi dan Loyalitas Generasi Z, yang ditunjukkan oleh nilai p-values sebesar 0,031 lebih kecil dari 0,05, sehingga pengaruh tidak langsungnya signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan keterlibatan sosial dalam organisasi dapat meningkatkan loyalitas Generasi Z melalui peningkatan kepuasan kerja, sedangkan pengaruh digital workplace terhadap loyalitas tidak secara signifikan melalui kepuasan kerja.

Pembahasan

Pengaruh *Digital Workplace* terhadap Loyalitas Generasi Z

Temuan empiris dalam studi ini memperlihatkan absennya pengaruh langsung yang bermakna antara penerapan Digital Workplace terhadap tingkat Loyalitas Generasi Z, sehingga proposisi H1 dinyatakan tidak terkonfirmasi. Realitas tersebut merefleksikan bahwa transformasi lingkungan kerja menuju sistem yang terdigitalisasi tidak serta-merta berimplikasi pada terbentuknya komitmen kesetiaan karyawan dari kelompok generasi tersebut, karena adopsi teknologi dalam praktik kerja belum cukup kuat untuk memicu keterikatan loyal yang berkelanjutan.

Secara teoritis, loyalitas karyawan merupakan hasil dari evaluasi jangka panjang terhadap pengalaman kerja secara menyeluruh, yang mencakup aspek psikologis, sosial, dan nilai organisasi, bukan hanya dukungan teknologi (Robbins & Judge, 2022). Dalam konteks *Social Exchange Theory*, loyalitas terbentuk ketika karyawan merasakan adanya hubungan timbal balik yang adil, bermakna, dan berkelanjutan antara organisasi dan individu (Cropanzano et al., 2021).

Selain itu, Generasi Z dikenal sebagai *digital natives* yang telah terbiasa dengan teknologi sejak dini. Oleh karena itu, *digital workplace* cenderung dipersepsikan sebagai standar

minimum dalam bekerja, bukan sebagai faktor pembeda yang mampu meningkatkan loyalitas secara emosional (Vrontis et al., 2022). Hal ini menjelaskan mengapa *digital workplace* belum mampu memengaruhi loyalitas Generasi Z secara langsung dalam penelitian ini.

Pengaruh Keterlibatan Sosial Organisasi terhadap Loyalitas Generasi Z

Berdasarkan luaran analisis empiris, dapat diidentifikasi bahwa Loyalitas Generasi Z mengalami penguatan secara nyata ketika tingkat Keterlibatan Sosial Organisasi meningkat, sehingga perumusan hipotesis kedua (H2) memperoleh konfirmasi. Bukti ini mengindikasikan bahwa partisipasi individu dalam dinamika sosial institusi meliputi kolaborasi tim, keikutsertaan dalam aktivitas sosial, serta intensitas relasi antarpersonal menjadi determinan krusial dalam mengonstruksi afiliasi psikologis dan komitmen berkelanjutan terhadap organisasi.

Temuan ini sejalan dengan pengembangan terbaru Social Identity Theory, yang menyatakan bahwa rasa memiliki dan keterikatan sosial dalam organisasi memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan (Robbins et al., 2024). Ketika karyawan merasa diakui sebagai bagian dari komunitas organisasi, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi.

Riset terkini juga menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki preferensi tinggi terhadap lingkungan kerja yang kolaboratif, inklusif, dan memiliki nilai sosial yang kuat (Wolfe et al., 2025). Oleh karena itu, keterlibatan sosial organisasi menjadi faktor strategis dalam mempertahankan loyalitas Generasi Z.

Pengaruh *Digital Workplace* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan keluaran analisis empiris, variabel Digital Workplace terbukti memberikan kontribusi yang bersifat positif sekaligus bermakna secara statistik terhadap tingkat Job Satisfaction, dengan demikian perumusan hipotesis ketiga (H3) dinyatakan layak untuk diterima. Bukti tersebut mengindikasikan bahwa optimalisasi ekosistem kerja berbasis teknologi digital, ketika diimplementasikan secara adaptif dan terstruktur, berimplikasi pada meningkatnya persepsi kepuasan kerja di kalangan karyawan yang termasuk dalam kohort Generasi Z.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pengembangan *Job Characteristics Theory* modern yang menekankan pentingnya sistem kerja digital dalam menciptakan efisiensi, fleksibilitas, dan pengalaman kerja yang positif (Perkasa et al., 2024). *Digital workplace* memungkinkan karyawan bekerja lebih efektif, mengurangi beban administratif, serta meningkatkan otonomi kerja.

Penelitian empiris terbaru juga menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital yang terintegrasi dan *user-friendly* berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja, khususnya pada generasi muda (Wolfe et al., 2025). Dengan demikian, *digital workplace* berperan sebagai faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja Generasi Z.

Pengaruh Keterlibatan Sosial organisasi terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan analisis yang dilakukan, variabel Keterlibatan Sosial Organisasi terbukti memberikan dampak yang bersifat konstruktif sekaligus bermakna secara statistik terhadap tingkat Job Satisfaction, dengan demikian hipotesis H4 dinyatakan terkonfirmasi. Hasil tersebut merefleksikan bahwa intensitas interaksi sosial yang harmonis, kohesi antarindividu, serta kualitas relasi yang terbangun di lingkungan organisasi memainkan peranan substansial

dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga derajat kepuasan kerja cenderung meningkat seiring terciptanya dinamika sosial yang suportif.

Hasil ini sejalan dengan pendekatan *Contemporary Human Relations Theory*, yang menekankan bahwa kualitas hubungan interpersonal, dukungan sosial, dan iklim kerja yang inklusif berperan besar dalam membentuk kepuasan kerja (Perkasa et al., 2024).

Penelitian pasca-2020 juga menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z menempatkan hubungan sosial dan dukungan tim sebagai determinan utama kepuasan kerja, bahkan melebihi faktor finansial dalam beberapa konteks (Robbins et al., 2024). Oleh karena itu, keterlibatan sosial organisasi menjadi fondasi penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap Loyalitas Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Generasi Z, sehingga hipotesis H5 diterima. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam membentuk loyalitas karyawan.

Secara teoretis, hubungan ini dijelaskan melalui pengembangan *Attitude–Behavior Relationship*, yang menyatakan bahwa sikap positif terhadap pekerjaan akan mendorong perilaku positif, termasuk komitmen dan loyalitas (Robbins et al., 2024). Karyawan yang puas cenderung memiliki niat bertahan lebih tinggi dan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor utama loyalitas dan *employee retention* pada Generasi Z, yang dikenal memiliki mobilitas kerja tinggi (Robbins et al., 2024). Oleh karena itu, organisasi perlu memprioritaskan strategi peningkatan kepuasan kerja untuk membangun loyalitas jangka panjang.

Peran Digital Workplace Terhadap Loyalitas GenZ Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* tidak memediasi secara signifikan hubungan *Digital Workplace* terhadap Loyalitas Generasi Z, namun memediasi secara signifikan hubungan Keterlibatan Sosial Organisasi terhadap Loyalitas Generasi Z.

Temuan ini menunjukkan bahwa faktor teknologi hanya berdampak pada loyalitas ketika mampu menciptakan kepuasan kerja yang kuat. Sebaliknya, faktor sosial organisasi secara konsisten memengaruhi loyalitas baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Hal ini menegaskan bahwa aspek sosial dan psikologis memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan aspek teknologi dalam membangun loyalitas karyawan Generasi Z (Perkasa et al., 2024).

Peran Keterlibatan Sosial Terhadap Loyalitas GenZ Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, keterlibatan sosial terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan sosial karyawan, baik melalui interaksi kerja, kolaborasi tim, maupun partisipasi dalam aktivitas organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan mampu meningkatkan perasaan dihargai dan

keterikatan emosional terhadap pekerjaan, sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas generasi Z. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, menunjukkan sikap positif terhadap perusahaan, serta memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam membentuk loyalitas generasi Z di lingkungan kerja meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong loyalitas generasi Z terhadap organisasi.

4. KESIMPULAN

Temuan riset ini secara garis besar mengindikasikan bahwa determinan utama loyalitas Generasi Z tidak bertumpu pada kecanggihan teknologi semata, melainkan lebih kuat dipengaruhi dimensi sosial serta psikologis di lingkungan kerja. Variabel Keterlibatan Sosial Organisasi bersama tingkat kepuasan kerja terverifikasi memberikan kontribusi positif sekaligus signifikan terhadap penguatan loyalitas, sedangkan keberadaan Digital Workplace tidak memperlihatkan efek langsung yang berarti, namun memainkan fungsi tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa sentralitas kepuasan kerja menjadi elemen krusial dalam mengokohkan komitmen dan kesetiaan Generasi Z terhadap organisasi. Meskipun demikian, hasil penelitian masih terbatas karena bergantung pada persepsi responden, cakupan sampel yang sempit, variabel yang belum komprehensif, serta desain cross-sectional, sehingga penelitian selanjutnya disarankan memperluas sampel, menambah variabel relevan, menggunakan metode campuran, dan mempertimbangkan desain longitudinal agar diperoleh gambaran yang lebih mendalam dan generalisasi yang lebih kuat.

5. REFERENCES

- Abdillah, R., & Irmawati. (2022). *Pengaruh E-Service Quality Dan Persepsi Harga Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pengguna Shopee)*. 74. <http://eprints.ums.ac.id/102551/>
- Adi, A. N., Thoyib, A., Fithriana, N., & Ilham, B. (2023). Kepuasan Kerja. In *Kepuasan Kerja*. books.google.com. <https://doi.org/10.11594/ubpress9786232967205>
- Andini, A. R., & Hadi, C. (2024). *Hubungan Ethical Leadership Dengan Work Engagement Dan Employee Well Being Pada Pekerja Generasi Z Di Surabaya*. repository.unair.ac.id. <https://repository.unair.ac.id/134375/>
- Astuti, S. D., & Heryadi, A. (2023). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Loyalitas Karyawan Generasi Z. *Jurnal Ilmiah Psikomuda (JIPM) Connectedness*, 3(2), 119–129. <https://doi.org/10.36232/jipmconnectedness.v3i2.4754>
- Augustine, I., Daud, I., Listiana, E., Hendri, I., & ... (2025). Pengaruh Job Stress, Toxic Workplace, Performance, dan Intention to Leave Melalui Employee Engagement. ... *Ilmu-Ilmu Sosial*. <https://ojs.daarulhuda.or.id/index.php/Socius/article/view/2321>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. In *Journal of*

Innovation and Knowledge (Vol. 8, Issue 1). Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>

- Ezra, G. R., & Irmawati. (2024). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Promosi Terhadap Loyalitas Pelanggan Dalam Menggunakan Jasa Laundry Sepatu Youth Clean Dengan Kepuasan Pelanggan Sebagai Variabel Mediasi*.
- Gita Marsela, P. A. S. (2024). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Generasi Z Di Kota Bandung. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(2), 191–210.
<https://mail.bajangjournal.com/index.php/JIRK/article/view/8388>
- Hasibuan, F. U., Rukmana, A. Y., & Sekamdo, M. A. (2024). Analisis Pengaruh Keterlibatan Komunitas dan Kemitraan Bisnis terhadap Keberhasilan Proyek Kewirausahaan pada Perusahaan Sosial di Indonesia. *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 2(03), 143–155.
<https://doi.org/10.58812/sek.v2i03.406>
- Hidayatullah, M., Hairul Hatami, & Achmad Fauziannor. (2025). Retensi Karyawan Generasi Z Di Indonesia Berdasarkan Kajian Literatur Sistematis. *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 3(2), 01–16. <https://doi.org/10.59031/jkpim.v3i2.601>
- Irma, A., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. In *Jurnal Manajemen* (Vol. 12, Issue Vol 12, No 2 (2020), pp. 253–258). academia.edu.
<https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JURNALMANAJEMEN/article/view/7376/1040>
- Irmawati, I. (2024). Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Desain Pekerjaan dan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 145–156. <https://doi.org/10.52644/joeb.v13i1.989>
- 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>
- Kurniawan, A. W. (2025). Fenomena “career cushioning” di kalangan Gen Z: Motivasi dan dampaknya terhadap loyalitas karyawan. ... *Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya Dan ...*, 2(4), 361–368. <https://malaqbiipublisher.com/index.php/MAKSI>
- Lagus, M., & Stenius, M. (2020). *Implementation of a digital workplace from the perspective of employees*. theseus.fi. <http://www.theseus.fi/handle/10024/337949>
- Laksono, G. A. (2018). *Hubungan antara dukungan sosial dan keterlibatan kerja pada karyawan Generasi X dan Y*. UIN RADEN INTAN LAMPUNG.
- Nurarifiansyah, D. A., & Irmawati, I. (2022). Analisis Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Driver Grab Di Surakarta. *Doctoral Dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Purnamasari, D. (2024). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan Gen Z dimediasi oleh Motivasi Kerja. In *Fakultas Psikologi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*.
<https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/82103>
- Putri, K. (2024). Apakah Gen-Z memiliki Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi yang lebih tinggi terhadap Prestasi Kerja dibandingkan generasi lainnya? *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(2), 48–67. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v6i2.932>

- Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya*, 6(1), 849–858. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>
- Selimović, J., Pilav-Velić, A., & Krndžija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101640>
- Sugiyono, P. D. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Vallo Hult, H., & Byström, K. (2022). Challenges to learning and leading the digital workplace. *Studies in Continuing Education*, 44(3), 460–474. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2021.1879038>
- Wrede, S. J. S., Esch, T., & Michaelsen, M. M. (2023). Mindfulness in the Digital Workplace: an Explorative Study of the Compatibility of Mindfulness and Technology. In *Research Square*. Springer. <https://doi.org/10.1186/s44247-025-00186-0>
- 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>
- Yasin, F. (2024). *Pengaruh Employee Engagement, Work Life Balance Terhadap Mental Health Dan Wok Satisfaction Generasi Y & Generasi Z Di PT. Bank Selselbar*. repository.unhas.ac.id. <https://repository.unhas.ac.id/id/eprint/39394/>