



## **Loyalitas Kerja Generasi Milenial dan Gen Z di Industri Manufaktur Kawasan MM2100: Peran *Career Development Opportunities* dan *Employee Engagement***

**Nuzila Mahdian Alwanda<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Pelita Bangsa

Email: nuzilaamahdian@gmail.com

**Giri Nurpribadi<sup>2</sup>**

<sup>2</sup>Universitas Pelita Bangsa

Email: giri.nurpribadi@pelitabangsa.ac.id

*Received: 06-02-2025*

*Revised : 13-02-2026; 19-02-2026*

*Accepted : 20-02-2026*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *career development opportunities* dan *employee engagement* terhadap loyalitas karyawan generasi milenial dan Gen Z di perusahaan manufaktur kawasan MM2100. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan generasi milenial dan Gen Z yang bekerja di perusahaan manufaktur kawasan MM2100. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara purposive sampling. Analisis data menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career development opportunities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas generasi milenial dan Gen Z. Sementara itu, *employee engagement* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap loyalitas generasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan generasi muda di sektor manufaktur lebih dipengaruhi oleh peluang pengembangan karier dibandingkan keterikatan emosional terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur disarankan untuk memprioritaskan penyediaan program pengembangan karier yang terstruktur dan berkelanjutan guna meningkatkan loyalitas karyawan generasi milenial dan Gen Z.

**Kata kunci:** *Career Development Opportunities, Employee Engagement, Loyalitas Karyawan, Generasi Milenial, Gen Z*

### **Abstract**

*This study aims to analyze the influence of career development opportunities and employee engagement on the loyalty of millennial and Gen Z employees in manufacturing companies in the MM2100 region. The study used a quantitative approach with a survey method of millennial and Gen Z employees working in manufacturing companies in the MM2100 region. The sampling technique used was purposive sampling. Data analysis used the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS software. The results showed that career development opportunities had a positive and significant effect on the loyalty of millennial and Gen Z generations. Meanwhile, employee engagement had a positive but insignificant effect on the loyalty of these generations. These findings indicate that the loyalty of younger employees in the manufacturing sector is more influenced by career development opportunities than emotional*



*attachment to the organization. Therefore, manufacturing companies are advised to prioritize the provision of structured and sustainable career development programs to increase the loyalty of millennial and Gen Z employees.*

**Keywords:** *Career Development Opportunities, Employee Engagement, Employee Loyalty, Millennials, Gen Z*

## **Pendahuluan**

Dalam era globalisasi dan transformasi digital saat ini, generasi milenial dan Gen Z kini mendominasi angkatan kerja global dengan karakteristik dan ekspektasi yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya. Kedua generasi ini memiliki kecenderungan untuk mengutamakan pengembangan karir, keterlibatan yang bermakna, dan nilai-nilai organisasi yang sejalan dengan prinsip personal mereka. Dalam konteks industri manufaktur Indonesia, tantangan untuk mempertahankan loyalitas karyawan dari kedua generasi ini menjadi semakin kompleks mengingat tingkat *turnover* yang relatif tinggi dan pergeseran nilai-nilai kerja.

Manuti et al. (2015) menemukan bahwa generasi milenial lebih menekankan pada *work-life balance*, pengembangan personal, dan pekerjaan yang bermakna sebagai faktor motivasi utama mereka. Perbedaan fundamental dalam preferensi karir ini menimbulkan pertanyaan krusial tentang bagaimana perusahaan manufaktur dapat merancang strategi *career development opportunities* yang efektif untuk mempertahankan loyalitas kedua generasi ini secara bersamaan.

*Career development opportunities* merujuk pada berbagai program, kebijakan, dan praktik yang disediakan organisasi untuk memfasilitasi pertumbuhan profesional karyawan, termasuk pelatihan, mentoring, rotasi pekerjaan, dan perencanaan karier yang jelas. Konsep ini memiliki relevansi strategis dalam konteks retensi talenta muda karena penelitian menunjukkan bahwa milenial dan Gen Z menempatkan pengembangan karir sebagai salah satu prioritas utama dalam memilih dan bertahan di suatu organisasi (Deloitte, 2024). Ardi dan Anggraini (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa *competency development* memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja milenial di industri manufaktur Indonesia, sementara kompensasi dan benefit tidak memiliki pengaruh signifikan.

*Employee engagement* menjadi variabel kunci yang memediasi hubungan antara *career development opportunities* dan loyalitas karyawan. Wibaselppa et al. (2025) dalam penelitiannya menemukan bahwa *employee engagement* memiliki peran strategis dan positif dalam meningkatkan retensi karyawan generasi muda. Namun, Pasko et al. (2025) menemukan temuan berbeda yang mengindikasikan tidak terdapat hubungan signifikan antara *employee engagement* dan retensi milenial di sektor STEM, menciptakan inkonsistensi dalam literatur yang perlu dieksplorasi lebih lanjut.

Meskipun penelitian tentang *employee engagement* dan loyalitas karyawan telah banyak dilakukan, masih terdapat kesenjangan (*research gap*) yang signifikan terkait pemahaman komprehensif mengenai bagaimana *career development opportunities* mempengaruhi loyalitas generasi milenial dan Gen Z secara spesifik di industri manufaktur. Mayoritas studi terdahulu cenderung meneliti generasi ini secara terpisah atau menggabungkannya dengan generasi lain tanpa mempertimbangkan perbedaan karakteristik fundamental mereka dalam konteks industri manufaktur yang memiliki dinamika unik.



Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh career development opportunities dan employee engagement terhadap loyalitas karyawan generasi milenial dan Gen Z di perusahaan manufaktur kawasan MM2100, serta menguji peran mediasi employee engagement dalam hubungan antara career development opportunities dan loyalitas karyawan. Pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antar variabel tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur generational workforce management, serta memberikan implikasi praktis bagi perusahaan manufaktur dalam merumuskan strategi retensi talenta muda yang lebih efektif. Penelitian ini secara khusus menegaskan pengujian model loyalitas generasi berbasis faktor career development opportunities dan employee engagement sebagai kerangka konseptual terintegrasi, sekaligus menyediakan rekomendasi berbasis bukti empiris sebagai dasar perumusan strategi retensi talenta muda di sektor manufaktur.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian *explanatory research* yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel dan menjelaskan pengaruh *career development opportunities* dan *employee engagement* terhadap loyalitas karyawan generasi milenial dan Gen Z di perusahaan manufaktur kawasan MM2100. Jumlah sampel penelitian ditetapkan sebanyak 100 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria karyawan tetap, memiliki masa kerja minimal satu tahun, serta berasal dari kelompok generasi milenial dan Gen Z, sehingga karakteristik responden yang terlibat mencakup variasi usia, masa kerja, tingkat pendidikan, dan unit kerja yang relevan dengan tujuan penelitian. Pemilihan teknik purposive sampling dilakukan karena penelitian membutuhkan responden yang secara spesifik memiliki pengalaman kerja dan keterlibatan langsung dalam sistem pengembangan karier perusahaan, sehingga dianggap paling mampu memberikan informasi yang sesuai dengan kebutuhan analisis serta meningkatkan ketepatan inferensi penelitian. Selain itu, setiap konstruk diukur menggunakan beberapa indikator yang diadaptasi dari instrumen penelitian terdahulu, dimana career development opportunities diukur melalui indikator peluang promosi, akses pelatihan, dan kejelasan jalur karier, employee engagement diukur melalui indikator vigor, dedication, dan absorption, sedangkan loyalitas karyawan diukur melalui indikator komitmen bertahan, kesediaan merekomendasikan perusahaan, dan kebanggaan terhadap organisasi. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian *cross-sectional* dimana data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu untuk memberikan gambaran kondisi yang sedang terjadi.

## Hasil dan Pembahasan

### Uji Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 1 menyajikan hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE) yang digunakan untuk menilai tingkat validitas konvergen dari setiap konstruk dalam model penelitian.

Tabel 1. Hasil Uji Average Variance Extrached (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Career Development Opportunities	0,623
Employee Engagement	0,657
Loyalitas Generasi	0,650



Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50, yaitu Career Development Opportunities (0,623), Employee Engagement (0,657), dan Loyalitas Generasi (0,650). Hal ini menandakan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruknya dengan baik, sehingga model memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan untuk analisis lanjutan.

### Uji Cronbach's Alpha

Tabel 2 menyajikan hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha untuk mengetahui tingkat konsistensi internal masing-masing indikator dalam mengukur variabel penelitian.

Tabel 2. Hasil Uji Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Career Development Opportunities	0,899
Employee Engagement	0,827
Loyalitas Generasi	0,866

Nilai Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel berada di atas 0,70, yaitu Career Development Opportunities (0,899), Employee Engagement (0,827), dan Loyalitas Generasi (0,866). Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dan dapat diandalkan dalam mengukur konstruk penelitian.

### Uji Composite Reliability

Sebagai pelengkap dari Cronbach's Alpha, pengujian Composite Reliability dilakukan untuk memberikan estimasi reliabilitas yang lebih akurat dalam konteks PLS-SEM. Composite Reliability memiliki keunggulan karena memperhitungkan bobot loading factor yang berbeda untuk setiap indikator, sehingga tidak mengasumsikan semua indikator memiliki kontribusi yang sama terhadap konstruknya. Tabel 3 menyajikan hasil pengujian Composite Reliability untuk mengonfirmasi konsistensi internal konstruk penelitian dengan mempertimbangkan bobot loading factor yang berbeda untuk setiap indikator.

Tabel 3. Hasil Uji Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Career Development Opportunities	0,920
Employee Engagement	0,884
Loyalitas Generasi	0,903

Hasil uji Composite Reliability menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,70, yaitu Career Development Opportunities (0,920), Employee Engagement (0,884), dan Loyalitas Generasi (0,903). Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan mampu mengukur variabel penelitian secara konsisten.

### Uji R Square

Tabel 4 menampilkan hasil pengujian R Square untuk menilai kapasitas prediktif model struktural dalam menjelaskan varians variabel endogen.

Tabel 4. Hasil Uji R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Loyalitas Generasi	0,513	0,494

Berdasarkan hasil uji R Square pada Tabel 4, diperoleh nilai R Square sebesar 0,513 dan R Square Adjusted sebesar 0,494 untuk variabel endogen *Loyalitas Generasi*. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Career Development Opportunities dan Employee Engagement secara simultan mampu menjelaskan 51,3% variasi Loyalitas Generasi, sedangkan 48,7% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai R Square Adjusted yang sebesar 0,494 menunjukkan bahwa setelah dilakukan penyesuaian terhadap jumlah variabel prediktor dan ukuran sampel, kemampuan model dalam menjelaskan variabel loyalitas generasi masih tergolong cukup kuat dan stabil. Berdasarkan kriteria interpretasi R Square, nilai 0,513 termasuk dalam kategori moderat (sedang). Kombinasi pengaruh kedua variabel tersebut tercermin dalam nilai R Square yang berada di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa Career Development Opportunities dan Employee Engagement merupakan determinan penting dalam membangun Loyalitas Generasi. Selain itu, selisih yang relatif kecil antara R Square dan R Square Adjusted mengindikasikan bahwa model penelitian stabil dan tidak mengalami *overestimation*, meskipun masih terdapat ruang untuk pengembangan model dengan menambahkan variabel lain yang relevan pada penelitian selanjutnya.

#### Uji Path Coefficient

Tabel 5 menyajikan hasil pengujian path coefficient untuk seluruh jalur struktural yang dihipotesiskan dalam penelitian ini.

Tabel 5. Hasil Uji Path Coefficient

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Career Development Opportunities</i> ->Loyalitas Generasi Milenial dan Gen Z	0,440	0,457	0,194	2,271	0,024
<i>Employee Engagement</i> ->Loyalitas Generasi Milenial dan Gen Z	0,299	0,307	0,224	1,336	0,182

Tabel 5 Menyajikan hasil uji *path coefficient* menunjukkan bahwa *Career Development Opportunities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Generasi. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,440, nilai t-statistic sebesar 2,271 ( $> 1,96$ ), serta p-value sebesar 0,024 ( $< 0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik peluang pengembangan karier yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi tingkat loyalitas generasi terhadap organisasi. Sebaliknya, *Employee Engagement* menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Loyalitas Generasi. Hal ini tercermin dari nilai koefisien jalur sebesar 0,299, nilai t-statistic sebesar 1,336 ( $< 1,96$ ), serta p-value sebesar 0,182 ( $> 0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun keterikatan karyawan cenderung meningkatkan loyalitas, namun pengaruh tersebut belum cukup kuat secara



statistik dalam konteks penelitian ini. Salah satu kemungkinan penyebabnya adalah karakteristik generasi responden yang lebih memprioritaskan aspek pengembangan karier jangka panjang dibandingkan keterikatan emosional terhadap organisasi.

### **Pembahasan**

Penelitian ini mengeksplorasi dinamika kompleks antara *career development opportunities*, *employee engagement*, dan loyalitas karyawan dalam konteks generasi milenial dan Gen Z di industri manufaktur kawasan MM2100. Temuan penelitian memberikan kontribusi penting dalam memahami mekanisme retensi talenta muda di era transformasi demografi angkatan kerja.

### **Pengaruh *Career Development Opportunities* terhadap Loyalitas Generasi (H1)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Career Development Opportunities memiliki pengaruh signifikan terhadap Loyalitas Generasi ( $\beta = 0,440$ ;  $t = 2,271$ ;  $p < 0,05$ ). Temuan ini sejalan dengan karakteristik generasi kerja modern yang cenderung menilai organisasi berdasarkan kesempatan belajar, peningkatan kompetensi, dan kejelasan jenjang karier, bukan semata-mata stabilitas pekerjaan jangka panjang. Penelitian sebelumnya juga menegaskan bahwa pengembangan karier merupakan determinan utama loyalitas dan retensi karyawan, khususnya pada generasi milenial dan generasi Z. Karyawan yang melihat adanya prospek pertumbuhan dalam organisasi cenderung menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi serta keinginan untuk bertahan dalam jangka panjang.

Signifikansi pengaruh *career development opportunities* terhadap loyalitas juga mencerminkan pergeseran paradigma motivasi kerja generasi muda. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang cenderung memprioritaskan kompensasi finansial dan stabilitas kerja, generasi milenial dan Gen Z lebih mengutamakan pertumbuhan, pembelajaran, dan aktualisasi diri dalam pekerjaan (Gabriellova & Buchko, 2021). Ardi dan Anggraini (2023) memperkuat perspektif ini dengan temuan bahwa *competency development* memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja milenial di industri manufaktur Indonesia, sementara kompensasi dan benefit tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk generasi muda, pengembangan karir merepresentasikan *intrinsic reward* yang memiliki nilai psikologis lebih tinggi dibandingkan *extrinsic reward* semata. Dalam lingkungan manufaktur yang seringkali dipersepsikan sebagai sektor tradisional dengan dinamika karir yang lambat, ketersediaan program pengembangan karir yang progresif dan inovatif menjadi diferensiator krusial yang membedakan perusahaan yang mampu mempertahankan talenta muda dengan yang mengalami turnover tinggi.

### **Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Loyalitas Generasi (H2)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Employee Engagement berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Loyalitas Generasi ( $\beta = 0,299$ ;  $t = 1,336$ ;  $p > 0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun keterikatan emosional dan kognitif terhadap pekerjaan penting, engagement saja belum cukup untuk menjamin loyalitas generasi, khususnya ketika peluang pengembangan karier dirasakan terbatas. Beberapa studi terbaru menyatakan bahwa generasi muda cenderung bersikap lebih *career-oriented* dan fleksibel, sehingga loyalitas mereka lebih dipengaruhi oleh nilai instrumental seperti pengembangan diri dan mobilitas karir dibandingkan keterikatan emosional semata.



Signifikansi pengaruh *employee engagement* terhadap loyalitas karyawan menegaskan pentingnya keterlibatan psikologis dan emosional dalam membentuk komitmen jangka panjang karyawan terhadap organisasi. Wibaselppa et al. (2025) menemukan bahwa *employee engagement* memiliki peran strategis dan positif dalam meningkatkan retensi karyawan generasi muda. Karyawan yang mengalami tingkat vigor, dedication, dan absorption yang tinggi dalam pekerjaan mereka cenderung mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan organisasi, merasakan kepuasan yang lebih besar dalam peran mereka, dan memiliki intensi turnover yang lebih rendah.

Dalam konteks generasi milenial dan Gen Z yang mengutamakan makna dan purpose dalam pekerjaan (Manuti et al., 2015), engagement yang tinggi mencerminkan keselarasan antara nilai pribadi dengan nilai organisasi, yang menciptakan fondasi kuat untuk loyalitas jangka panjang. Karyawan engaged tidak hanya bekerja untuk mendapatkan kompensasi finansial, tetapi juga merasakan kepuasan intrinsik dari kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi yang lebih besar. Kondisi psikologis positif ini membuat mereka lebih resilien terhadap tawaran eksternal dan lebih committed untuk bertahan dalam organisasi bahkan ketika menghadapi tantangan atau kesulitan.

## **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Career Development Opportunities* dan *Employee Engagement* terhadap Loyalitas Generasi menggunakan pendekatan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Career Development Opportunities* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Generasi, sedangkan *Employee Engagement* berpengaruh positif namun tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa loyalitas generasi kerja saat ini lebih banyak dipengaruhi oleh kesempatan pengembangan karir, peningkatan kompetensi, dan keberlanjutan karir jangka panjang dibandingkan dengan keterikatan emosional terhadap pekerjaan atau organisasi. Dengan kata lain, generasi kerja modern cenderung menunjukkan loyalitas apabila organisasi mampu menyediakan jalur karir yang jelas dan peluang pengembangan diri yang berkelanjutan.

Rekomendasi untuk perusahaan manufaktur mencakup: (1) Menyusun Jalur Karier yang Jelas dan Terstruktur; (2) Mengembangkan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi; (3) Mengintegrasikan Pengembangan Karier dengan Sistem Penilaian Kinerja; (4) Memperkuat Employee Engagement yang Bersifat Instrumental; (5) Menyediakan Program Mentoring dan Coaching di Lini Produksi. Implementasi rekomendasi tersebut diharapkan dapat membantu perusahaan manufaktur menekan tingkat turnover, meningkatkan stabilitas tenaga kerja, serta membangun loyalitas generasi secara berkelanjutan. Dengan memfokuskan strategi sumber daya manusia pada pengembangan karir yang nyata dan terukur, perusahaan manufaktur tidak hanya meningkatkan loyalitas karyawan, tetapi juga memperkuat kinerja operasional dan daya saing jangka panjang. Namun penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan wilayah penelitian yang hanya berfokus pada kawasan industri MM2100, penggunaan desain penelitian cross-sectional yang belum mampu menangkap dinamika loyalitas secara longitudinal, serta keterbatasan variabel penelitian yang belum memasukkan faktor lain seperti kompensasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi; oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan memperluas wilayah penelitian, menggunakan desain longitudinal, serta mengintegrasikan variabel tambahan tersebut guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pembentukan loyalitas generasi dalam konteks industri manufaktur.



## Daftar Pustaka

- Ardi, R., & Anggraini, N. (2023). Predicting turnover intention of Indonesian millennials workforce in the manufacturing industry: a PLS-SEM approach. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 815–836. <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2021-0056>
- Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: A research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>
- Pasko, R., Maellaro, R., & Stodnick, M. (2025). (2025). *t's not them, it's us: Millennial retention in STEM*. *Employee Relations: The International Journal*.
- Wibaselpa, H., Setiawan, R., & Suryani, N. K. (2025). (2025). *strategic retention: How employee engagement mitigates turnover intentions in millennial and Gen Z workers*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.