

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI INTERNAL, DAN BEBAN  
KERJA TERHADAP KEPUASAAN KERJA KARYAWAN GEN Z**

Wananda Daneels Sirait<sup>1</sup>, Arini Vani Astari Sinaga<sup>2</sup>, Maria Angelina Sianipar<sup>3</sup>,  
Grace Gian Ananta Siringoringo<sup>4</sup>, Juanda Saragih<sup>5</sup>, Frans Theofillus Tampubolon<sup>6</sup>,  
Raya Panjaitan<sup>7</sup>

<sup>1,2,3,4,5,6,7</sup>Universitas HKBP Nommensen

Email: [wananda.sirait@student.uhn.ac.id](mailto:wananda.sirait@student.uhn.ac.id)<sup>1</sup>, [arini.sinaga@student.uhn.ac.id](mailto:arini.sinaga@student.uhn.ac.id)<sup>2</sup>,  
[mariasianipar@student.uhn.ac.id](mailto:mariasianipar@student.uhn.ac.id)<sup>3</sup>, [grace.siringoringo@student.uhn.ac.id](mailto:grace.siringoringo@student.uhn.ac.id)<sup>4</sup>,  
[juanda.saragih@student.uhn.ac.id](mailto:juanda.saragih@student.uhn.ac.id)<sup>5</sup>, [franstampubolon@student.uhn.ac.id](mailto:franstampubolon@student.uhn.ac.id)<sup>6</sup>,  
[rayapanjaitan15@uhn.ac.id](mailto:rayapanjaitan15@uhn.ac.id)<sup>7</sup>

**Abstrak:** Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z (Gen Z). Gen Z, yang dikenal melek teknologi dan menghargai fleksibilitas, kolaborasi, dan komunikasi terbuka, membutuhkan pendekatan manajemen SDM yang sesuai untuk meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif terhadap karyawan Gen Z di berbagai industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, komunikasi internal yang efektif, dan beban kerja yang terkelola dengan baik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Gen Z. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi manajemen SDM yang sesuai dengan karakter Gen Z untuk meningkatkan kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** Generasi Z, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Beban kerja, Kepuasan Kerja Karyawan.

**Abstract:** This study analyzes the influence of leadership style, internal communication, and workload on job satisfaction among Generation Z (Gen Z) employees. Gen Z, known for being tech-savvy and valuing flexibility, collaboration, and open communication, requires an appropriate HR management approach to enhance job satisfaction. This study used a quantitative approach with Gen Z employees across various industries. The results indicate that a participatory leadership style, effective internal communication, and a well-managed workload significantly influence Gen Z job satisfaction. This study provides theoretical and practical contributions for companies in designing HR management strategies tailored to Gen Z characteristics to enhance job satisfaction.

**Keywords:** Generation Z, Leadership Style, Internal Communication, Workload, Employee Job Satisfaction.

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan dunia kerja saat ini menghadirkan tantangan baru bagi perusahaan, terutama dengan masuknya Generasi Z (Gen Z) ke dalam pasar tenaga kerja. Gen Z, yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an, memiliki karakteristik yang berbeda dibanding generasi sebelumnya. Mereka melek teknologi, terbiasa dengan informasi cepat, menghargai fleksibilitas, kreativitas, kolaborasi, serta komunikasi yang transparan dan inklusif (Sunaryanto & Idrus, 2024). Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan pengelolaan beban kerja agar mampu memengaruhi kepuasan kerja Gen Z secara optimal. Salah satu aspek penting dalam manajemen SDM adalah kepuasan kerja karyawan. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi positif individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Kepuasan kerja mencakup perasaan nyaman, dihargai, dan terpenuhi kebutuhannya selama bekerja. Herzberg (1966) membagi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi faktor motivator dan faktor hygiene, yang memengaruhi perasaan puas maupun tidak puas. Bagi Gen Z, kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan gaji, tetapi juga kesempatan belajar, fleksibilitas kerja, komunikasi yang efektif, dan pengakuan atas kontribusi mereka (Sunaryanto & Idrus, 2024).

Salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Bass dan Avolio (2016) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, yang mengutamakan inspirasi, pemberdayaan, dan perhatian individual, mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja. Hersey dan Blanchard (2013) membagi gaya kepemimpinan menjadi empat: direktif, partisipatif, delegatif, dan situasional, yang dapat diterapkan sesuai kebutuhan bawahan. Penelitian khusus tentang Gen Z menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan humanis, adaptif, dan partisipatif lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karena sesuai dengan karakter Gen Z yang menghargai fleksibilitas, kolaborasi, dan komunikasi terbuka (Anwa, Meliana, & Koeswandi, 2023).

Selain gaya kepemimpinan, komunikasi internal juga berperan penting dalam menentukan kepuasan kerja. Menurut Liliweri (2018), komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi dalam organisasi yang memfasilitasi koordinasi, membangun hubungan kerja, dan

meningkatkan efektivitas kerja. Greenberg dan Baron (2015) menambahkan bahwa komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), mengurangi konflik, dan memperkuat kerja sama antar karyawan. Khusus bagi Gen Z, Syarifah, Cahyana, dan Chaniago (2024) menyebutkan bahwa komunikasi dua arah yang terbuka dan transparan sangat dihargai, karena mereka ingin terlibat dalam pengambilan keputusan dan mendapatkan umpan balik yang jelas.

Beban kerja adalah jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan karyawan dalam jangka waktu tertentu (Munandar, 2012). Beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan stres, kelelahan fisik maupun mental, dan menurunkan kepuasan kerja (Handoko, 2017). Sebaliknya, beban kerja yang sesuai kapasitas dan kompetensi karyawan dapat menimbulkan tantangan positif, memotivasi, dan meningkatkan kepuasan kerja. Ly-Le dan Le (2024) menekankan bahwa bagi Gen Z, pengelolaan beban kerja yang adil dan fleksibel sangat penting karena generasi ini menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dalam gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan beban kerja tidak berdiri sendiri. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif biasanya diikuti dengan komunikasi internal yang baik dan manajemen beban kerja yang proporsional. Dalam Gen Z, pendekatan yang terpadu ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meminimalkan stres, meningkatkan motivasi, dan akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian internasional juga mendukung hal ini, menunjukkan bahwa kombinasi antara gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikasi yang efektif, dan beban kerja yang terkelola dengan baik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Gen Z.

Dengan demikian, penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gen Z” menjadi sangat relevan. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis untuk memperluas pemahaman tentang manajemen SDM modern yang menyesuaikan diri dengan karakter Gen Z, serta memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi kepemimpinan, komunikasi, dan beban kerja agar kepuasan kerja karyawan meningkat.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **a. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya secara keseluruhan. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi positif individu terhadap pekerjaan yang dilakukan, yang mencakup aspek psikologis dan lingkungan kerja, termasuk perasaan dihargai, kesempatan berkembang, dan kesejahteraan karyawan. Herzberg (1966) dalam teori Dua Faktor menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator, seperti prestasi, tanggung jawab, dan pengakuan, serta faktor hygiene, seperti kondisi kerja, gaji, dan hubungan antarkaryawan. Penelitian terbaru yang menyoroti karyawan Generasi Z menekankan bahwa kepuasan kerja bagi generasi ini tidak hanya berkaitan dengan kompensasi finansial, tetapi juga fleksibilitas kerja, komunikasi yang transparan, kesempatan pengembangan diri, dan pengakuan terhadap kontribusi mereka (Sunaryanto & Idrus, 2024; Anwa, Meliana, & Koeswandi, 2023). Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami karakteristik Gen Z yang menghargai kerja kolaboratif, inovatif, dan lingkungan kerja inklusif, sehingga strategi manajemen sumber daya manusia dapat disesuaikan untuk meningkatkan kepuasan kerja secara optimal.

### **b. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor fundamental yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Menurut Robbins dan Judge (2017), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Dalam perspektif perilaku organisasi modern, gaya kepemimpinan tidak hanya dipandang sebagai atribut personal, tetapi sebagai pola perilaku yang digunakan pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan berinteraksi dengan bawahan. Bass dan Avolio (2016) menjelaskan dua pendekatan utama kepemimpinan modern yang sering digunakan dalam berbagai penelitian:

#### **1. Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi bawahan melalui visi, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan nilai-nilai moral. Pemimpin transformasional membangun hubungan emosional yang kuat, memberi semangat, serta mendorong kreativitas.

Pendekatan ini sangat relevan bagi Generasi Z yang mengutamakan kerja bermakna, umpan balik berkelanjutan, dan kesempatan berkembang.

## 2. Kepemimpinan Transaksional

Berfokus pada hubungan pertukaran, yaitu imbalan untuk kinerja dan hukuman untuk kegagalan. Gaya ini bekerja dalam struktur formal, tetapi kurang efektif bagi Gen Z yang lebih menghargai fleksibilitas, dialog, dan pemimpin yang humanis. Hersey dan Blanchard (2013) mengembangkan teori Situational Leadership, yang menekankan bahwa efektivitas pemimpin bergantung pada kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan bawahan. Generasi Z yang multitasking, berorientasi teknologi, tetapi juga membutuhkan arahan di awal karier, menuntut pemimpin yang adaptif dan mampu melakukan coaching secara berkelanjutan. Gaya kepemimpinan yang efektif bagi Gen Z umumnya bersifat partisipatif, kolaboratif, terbuka, dan memberi ruang bagi kreativitas (Anwa, Meliana, & Koeswandi, 2023). Oleh karena itu, teori kepemimpinan modern menjadi dasar penting dalam memahami bagaimana pemimpin berdampak pada kepuasan kerja Generasi Z.

### c. Komunikasi Internal

Komunikasi internal merupakan salah satu pilar utama dalam membangun hubungan kerja yang sehat dalam organisasi. Liliweri (2018) mendefinisikan komunikasi internal sebagai proses penyampaian pesan, arahan, informasi, dan umpan balik antarindividu dalam organisasi. Komunikasi internal berperan penting dalam mengurangi konflik, membangun kerja sama, meningkatkan koordinasi, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Greenberg dan Baron (2015) menekankan bahwa komunikasi internal yang efektif ditandai dengan: kejelasan informasi, relevansi pesan, keterbukaan antarpegawai, aksesibilitas pemimpin, hubungan interpersonal yang kuat. Bagi Generasi Z, komunikasi internal memiliki karakteristik yang lebih spesifik. Syarifah, Cahyana, dan Chaniago (2024) menyebutkan bahwa Gen Z membutuhkan komunikasi:

1. cepat, terbuka, dan transparan
2. responsif dan berbasis teknologi digital
3. bersifat dua arah
4. melibatkan feedback instan
5. mengakui peran mereka dalam proses pengambilan keputusan.

Penelitian Ly-Le dan Le (2024) menunjukkan bahwa komunikasi internal yang baik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Gen Z karena memberikan rasa dihargai, didengar, dan diakui.

Dengan demikian, komunikasi internal dalam penelitian ini dipandang sebagai variabel penting yang mampu memperkuat motivasi dan kenyamanan bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

#### **d. Beban Kerja**

Beban kerja merupakan jumlah tuntutan fisik, mental, atau emosional yang harus ditanggung individu dalam melaksanakan tugas organisasi (Munandar, 2012). Beban kerja dapat bersifat:

1. Fisik
2. Kognitif atau mental
3. Emosional, seperti tekanan waktu, interaksi pelanggan, dan stres interpersonal.

Handoko (2017) menyatakan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan, stres kerja, burnout, dan penurunan kepuasan kerja. Sebaliknya, beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan dapat menumbuhkan tantangan positif, meningkatkan motivasi, dan menjaga performa.

Bagi Generasi Z, Ly-Le dan Le (2024) menegaskan bahwa keseimbangan beban kerja adalah aspek penting karena mereka menekankan work-life balance, fleksibilitas, dan lingkungan kerja yang tidak menekan secara emosional. Jika beban kerja tidak proporsional, Gen Z cenderung cepat mengalami stres dan menurunnya kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, beban kerja menjadi variabel penting yang dapat meningkatkan atau menurunkan kepuasan kerja karyawan Gen Z.

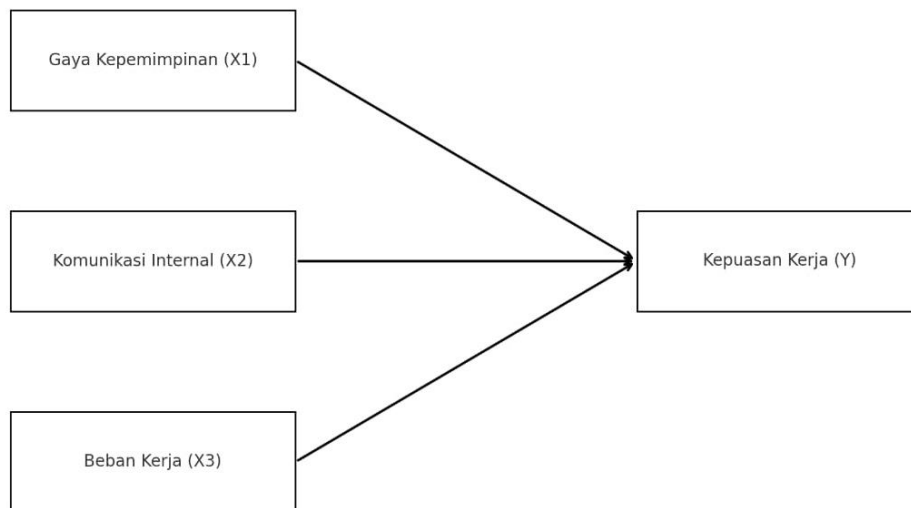
#### **Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual dalam penelitian ini menggambarkan bagaimana variabel gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan beban kerja saling berinteraksi dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z. Secara konseptual:

1. Gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif memberi motivasi dan menciptakan makna kerja bagi Gen Z.

2. Komunikasi internal membentuk hubungan interpersonal, kejelasan kerja, dan perasaan dihargai.
3. Beban kerja menentukan kondisi psikologis dan kenyamanan kerja.

Semua variabel tersebut bersama-sama menciptakan tingkat kepuasan kerja tertentu. Adapun gambar bagan kerangka konseptualnya :



### Penelitian Terdahulu

Bagian ini merangkum penelitian sebelumnya, yang dimana relevan dengan penelitian sebagai berikut:

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Anwa, Meliana & Koeswandi (2023)	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gen Z	Gaya Kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja Gen Z
2	Ly-Le & Le (2024)	Internal Communication and Gen Z Satisfaction	Komunikasi internal mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

3	Sunaryanto & Idrus (2024)	Karakter Gen Z di Dunia Kerja	Gen Z memprioritaskan fleksibilitas, komunikasi, dan lingkungan modern
4	DOAJ (2023)	Leadership & Communication Effects on Gen Z Job Satisfaction	Kepemimpinan dan komunikasi adalah faktor utama kepuasan kerja

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran objektif mengenai hubungan antarvariabel melalui pengukuran data numerik serta memungkinkan pengujian hipotesis secara statistik. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Desain penelitian bersifat cross-sectional, di mana pengumpulan data dilakukan dalam satu periode waktu tertentu tanpa melakukan pengamatan berulang. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri atas gaya kepemimpinan (X1), komunikasi internal (X2), dan beban kerja (X3), sedangkan variabel dependen adalah kepuasan kerja karyawan (Y).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan atau organisasi yang menjadi objek penelitian. Generasi Z dalam penelitian ini didefinisikan sebagai individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z, baik secara parsial maupun simultan.

Melalui pendekatan metodologis ini, diharapkan penelitian mampu menghasilkan temuan empiris yang dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Kepuasan Kerja dalam Perspektif Perilaku Organisasi dan Karakter Generasi Z**

Kepuasan kerja merupakan salah satu konstruk fundamental dalam kajian perilaku organisasi karena mencerminkan evaluasi psikologis individu terhadap pengalaman kerjanya secara menyeluruh. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang terbentuk dari hasil penilaian karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Dalam perspektif psikologi kerja, kepuasan kerja dipandang sebagai hasil dari proses kognitif dan emosional ketika individu membandingkan harapan kerja dengan realitas yang mereka alami. Ketika pengalaman kerja sesuai atau melebihi ekspektasi, individu akan merasakan kepuasan. Sebaliknya, ketika terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan, akan muncul ketidakpuasan. Oleh karena itu, kepuasan kerja bersifat subjektif dan sangat dipengaruhi oleh nilai, kebutuhan, serta karakter personal karyawan. Faktor Herzberg (1966) memberikan landasan konseptual yang kuat dalam memahami pembentukan kepuasan kerja. Herzberg membedakan faktor motivator dan faktor hygiene sebagai dua dimensi utama yang memengaruhi pengalaman kerja karyawan. Faktor motivator berkaitan langsung dengan isi pekerjaan dan berhubungan dengan kebutuhan aktualisasi diri, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, serta peluang pengembangan karier. Faktor-faktor ini mendorong individu untuk merasa bangga terhadap pekerjaannya dan menemukan makna dalam peran yang dijalani.

Dalam Generasi Z, kepuasan kerja memiliki dimensi yang lebih luas. Generasi ini tumbuh dalam lingkungan digital yang serba cepat, terbuka, dan interaktif, sehingga memiliki orientasi nilai yang berbeda dibanding generasi sebelumnya. Sunaryanto dan Idrus (2024) menjelaskan bahwa Generasi Z cenderung memandang pekerjaan sebagai bagian dari identitas diri dan sarana aktualisasi, bukan sekadar sumber penghasilan. Mereka mengharapkan pekerjaan yang memberikan makna, fleksibilitas, serta ruang untuk mengekspresikan ide dan kreativitas. Sunaryanto dan Idrus (2024) menjelaskan bahwa Generasi Z cenderung memandang pekerjaan sebagai bagian dari identitas diri dan sarana aktualisasi, bukan sekadar sumber penghasilan. Mereka mengharapkan pekerjaan yang memberikan makna, fleksibilitas, serta ruang untuk mengekspresikan ide dan kreativitas.

Dengan demikian, kepuasan kerja dalam Generasi Z merupakan hasil dari integrasi antara pemenuhan kebutuhan psikologis, sosial, dan profesional secara simultan. Kepuasan kerja tidak

lagi dimaknai secara sempit sebagai kepuasan terhadap gaji atau jabatan, tetapi sebagai kualitas pengalaman kerja yang mampu memberikan rasa aman, makna, pertumbuhan, dan keseimbangan hidup. Perspektif ini menegaskan pentingnya organisasi untuk memahami karakteristik unik Generasi Z agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan nilai dan ekspektasi mereka.

## **2. Kepemimpinan dalam Perspektif Teori Organisasi Modern dan Generasi Z**

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen fundamental dalam organisasi yang berperan penting dalam mengarahkan perilaku individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam perspektif teori organisasi modern, kepemimpinan tidak lagi dipahami sekadar sebagai posisi formal, melainkan sebagai proses sosial yang melibatkan kemampuan memengaruhi, membangun relasi, serta menciptakan keterlibatan aktif anggota organisasi. Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah proses membangun hubungan yang memungkinkan terciptanya kerja sama, komitmen, dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Seiring dengan dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks, teori kepemimpinan modern berkembang untuk menekankan aspek nilai, makna, dan pemberdayaan. Bass dan Avolio (2016) melalui konsep kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya visi yang inspiratif, motivasi intrinsik, stimulasi intelektual, serta perhatian individual terhadap bawahan. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga berperan dalam membentuk sikap, nilai, dan potensi individu, sehingga mampu mendorong inovasi serta meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan.

Hersey dan Blanchard (2013) mengemukakan teori kepemimpinan situasional yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan, kompetensi, dan kematangan bawahan. Fleksibilitas menjadi kunci utama dalam teori ini, karena tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk semua situasi. Dalam konteks Generasi Z yang umumnya berada pada tahap awal perkembangan karier, pemimpin dituntut untuk mampu memberikan arahan yang jelas sekaligus dukungan emosional dan psikologis secara berkelanjutan. Karakteristik Generasi Z yang tumbuh di era digital turut memengaruhi ekspektasi mereka terhadap gaya kepemimpinan. Anwa, Meliana, dan Koeswandi (2023) menjelaskan bahwa Generasi Z cenderung menghargai pemimpin yang bersifat humanis,

terbuka terhadap masukan, partisipatif, serta memberikan ruang dialog yang setara. Bagi generasi ini, kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai simbol kekuasaan atau otoritas semata, melainkan sebagai bentuk kemitraan yang dilandasi saling menghargai, kepercayaan, dan pemberdayaan.

Dengan demikian, kepemimpinan dalam organisasi modern, khususnya yang melibatkan Generasi Z, menuntut pendekatan yang adaptif, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan manusia. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai kepemimpinan transformasional dan situasional akan lebih efektif dalam membangun hubungan kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan keberlanjutan organisasi.

### **3. Komunikasi Internal sebagai Sistem Sosial dalam Organisasi**

Komunikasi internal merupakan fondasi utama dalam membentuk dan memelihara struktur sosial di dalam organisasi. Melalui komunikasi, individu tidak hanya bertukar informasi, tetapi juga membangun makna bersama, nilai, serta identitas organisasi. Liliweri (2018) mendefinisikan komunikasi internal sebagai proses pertukaran pesan, arahan, dan informasi antaranggota organisasi yang memungkinkan terjadinya koordinasi kerja, penyelarasan tujuan, serta pembentukan hubungan sosial yang harmonis. Greenberg dan Baron (2015) memandang komunikasi internal sebagai instrumen strategis yang berperan dalam membangun rasa memiliki (*sense of belonging*), memperkuat hubungan interpersonal, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif. Komunikasi yang efektif ditandai oleh kejelasan informasi, relevansi pesan, keterbukaan antarpegawai, aksesibilitas pimpinan, serta adanya ruang dialog dua arah. Ketika komunikasi berjalan secara terbuka dan transparan, karyawan merasa lebih mudah memahami arah dan tujuan organisasi, sekaligus merasa dilibatkan dalam proses pencapaian tujuan tersebut. Dalam perspektif perilaku organisasi, komunikasi internal juga berfungsi sebagai mekanisme pembentukan kepercayaan dan komitmen. Hubungan kerja yang dilandasi komunikasi yang jujur dan terbuka memungkinkan terciptanya rasa aman psikologis (*psychological safety*), yaitu kondisi di mana karyawan merasa bebas menyampaikan ide, pendapat, maupun kritik tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis mendorong kolaborasi, inovasi, serta keterlibatan karyawan secara lebih optimal.

Bagi Generasi Z, komunikasi bukan hanya sarana penyampaian instruksi, tetapi juga

bentuk pengakuan terhadap keberadaan dan kontribusi mereka dalam organisasi. Mereka ingin terlibat secara aktif dalam proses kerja, diberikan ruang untuk menyampaikan gagasan, serta memperoleh umpan balik yang jelas dan konstruktif. Komunikasi yang responsif dan dialogis membuat Gen Z merasa dihargai sebagai individu, bukan sekadar sebagai pelaksana tugas. Dengan demikian, komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi kerja, tetapi juga sebagai sarana pembentukan budaya organisasi yang menghargai keterbukaan, kolaborasi, dan partisipasi. Dalam konteks dunia kerja modern, komunikasi internal menjadi elemen strategis yang menentukan kualitas hubungan kerja dan keberlangsungan organisasi secara jangka panjang.

#### **4. Beban Kerja dalam Perspektif Psikologi Kerja dan Kesejahteraan Karyawan**

Beban kerja merupakan konstruk penting dalam psikologi kerja yang berpengaruh terhadap kondisi psikologis, perilaku, dan kesejahteraan karyawan. Beban kerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah tugas, tetapi juga mencakup tuntutan fisik, kognitif, dan emosional yang harus dipenuhi individu dalam menjalankan pekerjaannya. Munandar (2012) menjelaskan bahwa beban kerja mencerminkan tingkat tekanan yang dialami karyawan akibat kompleksitas tugas, volume pekerjaan, serta keterbatasan waktu. Ketidaksiharian antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu berpotensi menimbulkan tekanan psikologis yang berkelanjutan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan berkaitan erat dengan penurunan kesejahteraan psikologis. Handoko (2017) menyatakan bahwa beban kerja yang tidak seimbang dapat menyebabkan kelelahan, stres kerja, dan gangguan kesehatan mental. Temuan ini sejalan dengan Bakker dan Demerouti (2017) yang menegaskan bahwa tuntutan kerja yang tinggi merupakan prediktor utama kelelahan emosional dan burnout apabila tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai.

Dalam perspektif psikologi kerja, teori Job Demands–Resources (JD-R) menjelaskan bahwa beban kerja termasuk dalam kategori job demands yang berpotensi menurunkan kesejahteraan karyawan. Bakker, Demerouti, dan Sanz-Vergel (2014) menyatakan bahwa job demands yang tinggi secara konsisten berhubungan dengan meningkatnya stres kerja dan menurunnya kesejahteraan psikologis. Namun demikian, apabila tuntutan kerja dikelola secara proporsional dan disertai sumber daya kerja seperti dukungan atasan, otonomi, dan fleksibilitas, beban kerja dapat berfungsi sebagai tantangan positif yang meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja. Kesejahteraan karyawan dipahami sebagai kondisi psikologis yang ditandai

dengan perasaan positif, kepuasan kerja, serta rendahnya tingkat stres dan kelelahan. Diener et al. (2018) menyatakan bahwa kesejahteraan psikologis dalam konteks kerja sangat dipengaruhi oleh pengalaman kerja sehari-hari, termasuk persepsi individu terhadap beban kerja. Hal ini didukung oleh Van der Doef dan Maes (1999) yang menemukan bahwa beban kerja yang tinggi berhubungan negatif dengan kesejahteraan psikologis karyawan.

Perkembangan dunia kerja modern turut memengaruhi cara karyawan memaknai beban kerja, khususnya pada Generasi Z. Ly-Le dan Le (2024) menegaskan bahwa Generasi Z sangat menekankan work-life balance, fleksibilitas kerja, dan kesehatan mental. Generasi ini cenderung kurang toleran terhadap beban kerja yang berlebihan dan lingkungan kerja yang menekan. Temuan tersebut diperkuat oleh Twenge et al. (2019) yang menyatakan bahwa generasi muda lebih sensitif terhadap stres kerja dan tuntutan pekerjaan yang tidak manusiawi. Beban kerja yang dirancang secara realistis dan fleksibel memungkinkan Generasi Z menjaga keseimbangan energi, meningkatkan kreativitas, serta mempertahankan komitmen kerja. Schaufeli (2017) menyatakan bahwa pengelolaan beban kerja yang baik berkontribusi positif terhadap kesejahteraan psikologis dan keterlibatan kerja. Dengan demikian, beban kerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran produktivitas, tetapi juga sebagai faktor strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, berkelanjutan, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

## **5. Integrasi Teori Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Beban Kerja dalam Generasi Z.**

Dalam perspektif perilaku organisasi, kepuasan kerja tidak terbentuk secara parsial, melainkan merupakan hasil dari interaksi dinamis antara berbagai sistem manajerial yang membentuk pengalaman kerja karyawan. Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa kepuasan kerja muncul ketika terdapat keselarasan antara kebutuhan, nilai, dan harapan individu dengan struktur, kebijakan, serta praktik organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan refleksi dari kualitas hubungan antara individu dan organisasinya. Komunikasi internal menjadi sarana yang menghubungkan seluruh elemen organisasi dan membentuk makna bersama. Sementara itu, desain pekerjaan dan pengelolaan beban kerja menentukan bagaimana individu menjalankan perannya secara operasional dan psikologis. Komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan relasi sosial dan identitas organisasi. Melalui komunikasi yang terbuka dan

partisipatif, karyawan merasa dilibatkan dalam proses kerja, memahami arah dan tujuan organisasi, serta memperoleh umpan balik yang konstruktif. Hal ini menciptakan rasa memiliki (sense of belonging) dan memperkuat keterikatan psikologis antara individu dan organisasi. Dalam kerangka kepemimpinan modern, pemimpin diharapkan mampu menciptakan visi yang inspiratif, memberikan arahan yang jelas, serta membangun hubungan kerja yang dilandasi kepercayaan dan saling menghargai. Hubungan kerja yang positif antara pemimpin dan bawahan menciptakan rasa aman psikologis, yang memungkinkan karyawan untuk mengekspresikan ide, mengambil inisiatif, dan mengembangkan potensi diri secara optimal.

Beban kerja yang proporsional memungkinkan karyawan untuk bekerja secara produktif tanpa mengalami tekanan psikologis yang berlebihan. Sebaliknya, beban kerja yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menimbulkan kelelahan, stres, dan penurunan kualitas hidup. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja perlu mempertimbangkan aspek fisik, mental, dan emosional karyawan agar tercipta kondisi kerja yang berkelanjutan. Dalam Generasi Z, integrasi antara kepemimpinan, komunikasi, dan beban kerja menjadi semakin krusial. Generasi ini tumbuh dalam lingkungan sosial dan teknologi yang menuntut kecepatan, transparansi, serta keterlibatan aktif. Mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap kualitas hubungan kerja, kesempatan pengembangan diri, serta fleksibilitas dalam menjalankan peran profesional. Dengan demikian, kepuasan kerja Generasi Z merupakan hasil dari pengalaman kerja yang holistik, yang mencakup dimensi struktural, sosial, dan psikologis secara simultan. Organisasi yang mampu mengintegrasikan kepemimpinan yang inspiratif, komunikasi yang dialogis, serta desain pekerjaan yang seimbang akan membangun lingkungan kerja yang relevan dengan karakter dan nilai Generasi Z. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas pengalaman kerja, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi dinamika dunia kerja modern yang semakin kompleks dan kompetitif.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kepuasan kerja Generasi Z merupakan konstruk multidimensional yang terbentuk melalui interaksi dinamis antara kepemimpinan, komunikasi internal, dan pengelolaan beban kerja dalam organisasi modern, di mana kepuasan kerja tidak lagi dimaknai secara sempit sebagai kepuasan terhadap gaji atau jabatan, melainkan sebagai kualitas pengalaman kerja yang mencerminkan terpenuhinya kebutuhan psikologis, sosial, dan profesional secara simultan;

kepemimpinan berperan strategis dalam membangun iklim kerja yang inspiratif, partisipatif, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan manusia sehingga mampu menciptakan rasa aman psikologis, kepercayaan, serta keterlibatan aktif Generasi Z, sementara komunikasi internal berfungsi sebagai sistem sosial yang membentuk makna bersama, memperkuat hubungan interpersonal, menumbuhkan rasa memiliki, serta meningkatkan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi melalui pola komunikasi yang terbuka, dialogis, dan partisipatif; Beban kerja yang dikelola secara proporsional dan manusiawi menjadi faktor penting dalam menjaga kesejahteraan psikologis, work-life balance, serta keberlanjutan kinerja Generasi Z yang dikenal lebih sensitif terhadap tekanan kerja dan tuntutan yang tidak realistis, sehingga integrasi yang selaras antara kepemimpinan yang inspiratif, komunikasi yang efektif, dan desain pekerjaan yang seimbang akan menciptakan pengalaman kerja yang holistik, bermakna, dan relevan dengan nilai serta karakter Generasi Z, yang pada akhirnya tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga memperkuat keberlanjutan dan daya saing organisasi dalam menghadapi dinamika dunia kerja modern yang semakin kompleks dan kompetitif

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anwa, A. P., Meliana, M., & Koeswandi, A. (2023). *Relevansi Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Karakteristik Pegawai Generasi Z. Observasi: Jurnal Publikasi Ilmu Psikologi.*
- Anwa, Meliana, & Koeswandi. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z. Jurnal Manajemen Kontemporer.*
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2016). *Transformational Leadership. New York: Psychology Press.*
- DOAJ. (2023). *Gen Z Job Satisfaction: Leadership, Work Communication and Collectivism Effects.*  
[https://doaj.org/article/d4fdcf72f9fe4f869b7efe0a1b5e1301?utm\\_source=chatgpt.com](https://doaj.org/article/d4fdcf72f9fe4f869b7efe0a1b5e1301?utm_source=chatgpt.com)
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2015). *Behavior in Organizations. Pearson.*
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPF. Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing Company.*
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing Company.*
- Liliweri, A. (2018). *Komunikasi Antarpribadi. Kencana.*
- Ly-Le, T.-M., & Le, H. C. P. (2024). *The impact of internal communication on Gen Z*

- employees' work satisfaction. DeReMa Jurnal Manajemen, 19(2), 113–130.*
- Munandar, A. (2012). Psikologi Industri dan Organisasi. UI Press.*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. 17th Edition. Pearson Education.*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. Pearson.*
- Sunaryanto, & Idrus, S. (2024). Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z: Perspektif HRM Modern. Jurnal Psikologi Industri.*
- Sunaryanto, I. K., & Idrus, O. (2024). Karakteristik Generasi Z dan Dampak Produktivitas Kerja pada Dunia Kerja di Indonesia. Jurnal Sains dan Teknologi.*
- Syarifah, F. N. U., Cahyana, N. I., & Chaniago, H. (2024). Gaya Komunikasi Generasi Z: Pengaruhnya di Lingkungan Kantor. Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Humaniora.*