



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA  
KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN  
GENERASI Z DI DKI JAKARTA)**

**Almira Talitha Zuleiha<sup>a\*</sup>, Antyo Pracoyo<sup>b</sup>, Enny Haryanti<sup>c</sup>, Subarjo Joyosumarto<sup>d</sup>**

<sup>a</sup> Fakultas Manajemen / Jurusan Magister Manajemen; [almira.20232112019@ibs.ac.id](mailto:almira.20232112019@ibs.ac.id), STIE Indonesia Banking School; Jl. Kemang Raya No. 35, Bangka, Mampang Prapatan, Jakarta Selatan

<sup>b</sup> Fakultas Manajemen / Jurusan Magister Manajemen; [antyo.pracoyo@ibs.ac.id](mailto:antyo.pracoyo@ibs.ac.id), STIE Indonesia Banking School; Jl. Kemang Raya No. 35, Bangka, Mampang Prapatan, Jakarta Selatan

<sup>c</sup> Fakultas Manajemen / Jurusan Magister Manajemen; [enny.haryanti@ibs.ac.id](mailto:enny.haryanti@ibs.ac.id), STIE Indonesia Banking School; Jl. Kemang Raya No. 35, Bangka, Mampang Prapatan, Jakarta Selatan

<sup>d</sup> Fakultas Manajemen / Jurusan Magister Manajemen; [subarjo@ibs.ac.id](mailto:subarjo@ibs.ac.id), STIE Indonesia Banking School; Jl. Kemang Raya No. 35, Bangka, Mampang Prapatan, Jakarta Selatan

\* Penulis Korespondensi: Almira Talitha Zuleiha

**ABSTRACT**

*This study aims to evaluate the level of job satisfaction among Generation Z employees in the Jakarta Special Capital Region (DKI Jakarta). The analysis focuses on four variables considered to have potential influence on job satisfaction: leadership style, compensation, work environment, and organizational culture. These four aspects are treated as independent variables, while job satisfaction serves as the dependent variable whose relationship is examined. A quantitative approach was employed to process the collected data, utilizing the Structural Equation Modelling (SEM) method, specifically the Partial Least Squares (PLS) technique. Data analysis was conducted with the assistance of SmartPLS software. Primary data were obtained through online questionnaires distributed via Google Forms, targeting respondents categorized as Generation Z employees currently working in Jakarta. The findings reveal that leadership style and work environment have a significant and positive impact on job satisfaction. This suggests that effective leadership and a supportive work setting can enhance employees' overall satisfaction. On the other hand, while compensation and organizational culture also show a positive relationship with job satisfaction, their influence is not statistically significant. In other words, these two variables do not exert a strong enough effect to explain the variations in job satisfaction among Generation Z employees within the scope of this study.*

**Keywords:** Leadership Style; Compensation; Work Environment; Organizational Culture; Job Satisfaction; Generation Z

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi tingkat kepuasan kerja karyawan yang berasal dari generasi Z di wilayah DKI Jakarta. Dalam analisis ini, terdapat empat variabel yang dipertimbangkan sebagai faktor yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja, yaitu gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya kerja. Keempat aspek ini dijadikan sebagai variabel independen, sedangkan kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel dependen yang dianalisis pengaruhnya. Untuk mengolah data yang dikumpulkan, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Statistical Structural Equation Modelling (SEM), secara khusus melalui pendekatan Partial Least Square (PLS). Proses analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Sementara itu, data primer diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang disebarluaskan secara daring menggunakan platform Google Form, yang ditujukan kepada responden yang termasuk dalam kategori generasi Z dan bekerja di Jakarta. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan serta lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif serta kondisi kerja

yang mendukung dapat meningkatkan rasa puas dalam bekerja. Di sisi lain, meskipun kompensasi dan budaya kerja juga menunjukkan arah hubungan yang positif, pengaruhnya tidak terbukti signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja. Artinya, kedua variabel tersebut tidak memiliki dampak yang cukup kuat dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja pada karyawan generasi Z dalam konteks penelitian ini.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan; Kompensasi; Lingkungan Kerja; Budaya Kerja; Kepuasan Kerja; Generasi Z

## 1. PENDAHULUAN

Generasi Z di DKI Jakarta telah menjadi bagian signifikan dari angkatan kerja dengan jumlah yang terus meningkat. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2022) dan Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) Agustus 2022, tercatat sekitar 1,49 juta jiwa Generasi Z (usia 15-29 tahun) masuk dalam angkatan kerja di DKI Jakarta, dan sekitar 1,22 juta jiwa di antaranya telah bekerja minimal satu tahun. Data ini menunjukkan kontribusi besar Generasi Z dalam tenaga kerja formal dan informal di ibu kota serta menegaskan peran mereka sebagai generasi muda produktif yang menguasai teknologi digital dalam dunia kerja.

Meski sudah bekerja minimal satu tahun, tingkat turnover karyawan Generasi Z di DKI Jakarta cukup tinggi. Penelitian Angraini, L., Puji, K., & Suwarni, E. (2023) menunjukkan bahwa hampir 40% pekerja Generasi Z berganti pekerjaan dalam kurun waktu 12 bulan terakhir. Faktor utama yang mempengaruhi tingginya turnover ini adalah kebutuhan fleksibilitas, pencarian lingkungan kerja yang sesuai dengan nilai-nilai pribadi, serta harapan kompensasi yang lebih baik. Fenomena ini menjadi tantangan dalam retensi tenaga kerja muda yang harus mendapat perhatian dari para pengelola sumber daya manusia di berbagai organisasi di Jakarta.

Dari sisi kepuasan kerja dan retensi, Penelitian Kemala, E. R., & Farlis, F. (2025) menyebutkan bahwa kompensasi yang memadai dan lingkungan kerja yang kondusif secara signifikan berpengaruh positif terhadap retensi dan kepuasan kerja karyawan Generasi Z di DKI Jakarta. Hal tersebut penting untuk mengurangi intensi mereka untuk berpindah pekerjaan yang cukup tinggi. Upaya pembenahan manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada kebutuhan dan harapan Generasi Z sangat disarankan untuk mempertahankan tenaga kerja produktif ini.

Generasi Z, yang terdiri dari individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, kini mulai memasuki dunia kerja dengan latar belakang yang sangat berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Mereka tumbuh dalam era digital yang sangat maju, di mana teknologi menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari mereka. Karyawan generasi Z memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap aspek-aspek tertentu dalam pekerjaan mereka, seperti keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), kesempatan untuk berkembang, dan nilai-nilai sosial yang diusung oleh perusahaan. Di sisi lain, perkembangan dunia kerja di Jakarta yang sangat kompetitif mengharuskan perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja generasi Z, guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Beberapa faktor utama yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan generasi Z adalah gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya kerja.

Generasi Z mendambakan pemimpin yang jujur, peduli, dan terbuka terhadap keberagaman. Mereka menghargai atasan yang mampu memberikan umpan balik dengan cepat dan mendorong pembelajaran secara terus-menerus. Fleksibilitas dalam kepemimpinan juga menjadi kunci mereka ingin diberi ruang untuk mengatur waktu serta cara kerja sendiri, selama tetap fokus pada hasil akhir. Peran pemimpin bagi mereka bukan sekadar pengatur, melainkan pembimbing yang mendengarkan dan menghargai ide-ide baru. Karena terbiasa dengan dunia digital, Generasi Z menilai pentingnya penggunaan teknologi dan lingkungan kerja yang kolaboratif. Mereka juga menginginkan pemimpin yang memiliki visi yang terarah serta misi sosial yang sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka. Kepemimpinan yang ideal bagi mereka adalah yang mampu mempercayakan tanggung jawab melalui pendelegasian tugas yang jelas dan memberikan penghargaan atas pencapaian secara konsisten.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat sangat memengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Generasi Z cenderung menghargai gaya kepemimpinan yang terbuka, transparan, dan berbasis pada kolaborasi. Menurut penelitian oleh (Morgeson et al., 2010), gaya kepemimpinan yang mendukung komunikasi dua arah dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Karyawan generasi Z lebih menyukai pemimpin yang tidak hanya memimpin, tetapi juga mendukung dan memberdayakan mereka untuk mencapai tujuan pribadi

dan profesional. Di Jakarta, di mana banyak perusahaan teknologi dan startup yang mengedepankan kepemimpinan yang lebih fleksibel dan inovatif, gaya kepemimpinan yang partisipatif ini menjadi sangat relevan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja generasi Z.

Generasi Z menuntut sistem kompensasi yang adil, transparan, dan mampu bersaing di pasar kerja. Mereka ingin memahami secara terbuka bagaimana struktur gaji disusun dan apa saja indikator yang menentukan bonus. Di luar gaji pokok, mereka sangat menghargai berbagai tunjangan tambahan seperti asuransi kesehatan, kebijakan cuti yang fleksibel, serta program untuk mendukung kesehatan mental. Skema penghargaan berbasis kinerja dan kejelasan dalam kenaikan gaji menjadi faktor utama dalam meningkatkan motivasi. Gen Z juga mengharapkan fleksibilitas dalam pola kerja, seperti opsi kerja jarak jauh atau hybrid, tanpa kehilangan hak atas tunjangan. Selain kompensasi finansial, mereka memandang pengembangan karier, pelatihan berkelanjutan, dan kesempatan terlibat dalam proyek yang memiliki dampak sosial sebagai bagian penting dari keseluruhan paket remunerasi. Tak kalah penting, mereka juga mengapresiasi insentif jangka panjang seperti kepemilikan saham atau program pembagian keuntungan, yang dinilai mampu menumbuhkan rasa memiliki dan memperkuat loyalitas terhadap perusahaan.

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sangat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, termasuk generasi Z. Karyawan muda ini tidak hanya menginginkan gaji yang kompetitif, tetapi juga manfaat tambahan seperti tunjangan kesehatan, asuransi, dan program kesejahteraan lainnya. Penelitian oleh (Usman & Ali, 2021) menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan sesuai dengan harapan karyawan akan meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja mereka. Generasi Z, yang memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap imbalan atas kontribusinya, juga lebih tertarik pada perusahaan yang menawarkan insentif terkait dengan kinerja serta kesempatan untuk mendapatkan kenaikan gaji dan promosi. Di Jakarta, dengan biaya hidup yang tinggi dan tingkat persaingan pasar tenaga kerja yang ketat, kompensasi yang sesuai dengan standar pasar menjadi kunci untuk menarik dan mempertahankan talenta generasi Z.

Bagi Generasi Z, lingkungan kerja yang ideal adalah tempat yang aman, inklusif, dan mendorong terciptanya keseimbangan hidup. Baik di kantor fisik maupun ruang virtual, mereka menginginkan fasilitas yang bersih, nyaman secara ergonomis, dan dilengkapi teknologi terbaru untuk menunjang kerja tim. Mereka sangat menghargai fleksibilitas kerja—termasuk pilihan remote atau hybrid—agar dapat menyesuaikan waktu kerja dengan kondisi pribadi. Budaya perusahaan yang mereka cari adalah yang menjunjung tinggi keterbukaan, merayakan keberagaman, dan tegas menolak segala bentuk diskriminasi atau perilaku merugikan. Dukungan terhadap kesehatan mental juga menjadi aspek penting, seperti tersedianya konseling, ruang istirahat, dan waktu rehat yang cukup. Selain itu, mereka ingin diberikan ruang untuk berinovasi, menyampaikan pendapat, dan berpartisipasi dalam proyek-proyek yang membawa dampak positif bagi masyarakat. Perusahaan yang memiliki komitmen terhadap isu lingkungan dan menerapkan prinsip keberlanjutan akan lebih menarik di mata mereka.

Lingkungan kerja yang mendukung dapat menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan generasi Z. Generasi ini lebih menyukai lingkungan kerja yang fleksibel, ramah, dan mendukung keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Menurut penelitian oleh (Amah, 2020), lingkungan kerja yang sehat dan positif dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan mengurangi tingkat stres. Selain itu, lingkungan yang terbuka untuk inovasi dan kolaborasi juga lebih disukai oleh generasi Z yang cenderung mencari pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk berkreasi dan berkembang. Di DKI Jakarta, yang merupakan pusat bisnis dan ekonomi Indonesia, banyak perusahaan yang mulai mengadaptasi budaya kerja yang lebih fleksibel dan ramah terhadap karyawan muda. Hal ini memungkinkan generasi Z untuk merasa lebih nyaman dan termotivasi dalam bekerja.

Generasi Z menaruh harapan besar pada budaya kerja yang menjunjung keterbukaan, keberagaman, dan memiliki tujuan yang selaras dengan prinsip hidup mereka. Mereka mendambakan pemimpin yang jujur dan autentik, cepat dalam memberi masukan yang membangun, serta menciptakan suasana kerja yang mendorong kolaborasi dan menghargai kontribusi setiap individu. Fleksibilitas kerja menjadi standar yang diharapkan termasuk kebebasan memilih lokasi kerja (remote atau hybrid), pengaturan waktu kerja yang fleksibel, dan penilaian yang berbasis hasil, bukan kehadiran. Mereka juga menginginkan perhatian serius terhadap kesehatan mental, melalui penyediaan fasilitas dukungan, waktu istirahat yang cukup, dan sistem cuti yang manusiawi. Semangat berinovasi menjadi bagian dari identitas mereka, sehingga mereka menghargai kesempatan untuk bereksperimen, menyuarkan gagasan, dan ikut serta dalam proyek yang berdampak pada

masyarakat atau lingkungan. Bagi Gen Z, lingkungan kerja harus mencerminkan keberagaman yang nyata dan menumbuhkan rasa memiliki, dengan kebijakan inklusi dan anti-diskriminasi yang diterapkan secara konsisten. Pengakuan terhadap karyawan tidak harus dalam bentuk uang—mereka lebih menghargai peluang pengembangan karier, akses ke mentoring, dan kejelasan arah pertumbuhan profesional.

Budaya kerja yang diterapkan dalam organisasi juga memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan karyawan. Generasi Z lebih memilih perusahaan dengan budaya yang inklusif, berbasis pada nilai-nilai keberlanjutan, dan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan diri. Budaya kerja yang mendorong penghargaan terhadap keberagaman, kolaborasi, dan inovasi cenderung meningkatkan rasa keterlibatan dan kepuasan di kalangan generasi Z. Penelitian oleh (Saeed et al, 2022) menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendukung pengembangan karyawan, menyediakan peluang untuk pelatihan dan pembelajaran, serta memprioritaskan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Di Jakarta, perusahaan-perusahaan yang memiliki budaya kerja yang responsif terhadap nilai-nilai sosial dan keberagaman semakin diminati oleh generasi Z, yang mengutamakan pekerjaan yang memiliki dampak positif pada masyarakat dan lingkungan.

Kepuasan kerja karyawan generasi Z di DKI Jakarta dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya kerja. Gaya kepemimpinan yang terbuka dan inklusif, kompensasi yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan keseimbangan hidup, serta budaya kerja yang progresif dan berkelanjutan, semuanya berperan penting dalam menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan bagi generasi Z. Dalam konteks DKI Jakarta, di mana banyak perusahaan yang beroperasi di sektor teknologi dan kreatif, pemahaman terhadap preferensi dan harapan generasi Z menjadi sangat penting untuk memastikan kepuasan kerja mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan loyalitas dan produktivitas dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian teori, fenomena dan juga hasil penelitian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” (Studi pada Karyawan Generasi Z di DKI Jakarta).

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi, memotivasi, dan memimpin bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya ini dapat mencakup berbagai pendekatan, mulai dari pendekatan yang otoriter, demokratis, hingga yang lebih partisipatif. Gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam interaksinya dengan pengikutnya (Northouse, 2018). Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat akan memengaruhi iklim organisasi, motivasi karyawan, dan akhirnya kepuasan kerja mereka. Dalam konteks organisasi modern, terutama yang berorientasi pada inovasi dan pengembangan diri, gaya kepemimpinan yang transformasional cenderung lebih efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan (Bass & Riggio, 2006).

Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mendorong dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan secara efektif, sambil mengembangkan kemampuan kepemimpinan pemimpin itu sendiri. Pendekatan ini juga membantu anggota organisasi untuk merespons kebutuhan masing-masing individu dengan menyelaraskan tujuan pribadi mereka ke arah pencapaian yang lebih besar (Bass & Avolio, 1993).

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas jasa yang mereka berikan, yang dapat berupa uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung (Hasibuan, 2016). Tujuan dari pemberian kompensasi adalah mendorong karyawan agar bekerja dengan optimal, meningkatkan produktivitas organisasi, serta mempertahankan kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, kompensasi juga berperan penting dalam mendukung kesejahteraan dan kualitas kehidupan sosial ekonomi karyawan (Dessler, 2020).

Kompensasi memiliki peran penting bagi karyawan sebagai individu, karena besarnya kompensasi mencerminkan nilai pekerjaan mereka di antara rekan-rekan kerja, keluarga dan masyarakat. Kompensasi juga sering disebut sebagai bentuk penghargaan yang dapat diartikan sebagai segala bentuk apresiasi yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Sudiardhita et al., 2018)

Lingkungan kerja adalah kombinasi dari perlengkapan kerja yang digunakan dan kondisi lingkungan di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas, aspek-aspek yang termasuk didalamnya antara lain temperature, kelembapan, pencahayaan, ventilasi, tingkat kebisingan, kebersihan tempat kerja, serta kecukupan alat kerja (Afandi, 2018). Lingkungan kerja memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan semangat serta kreativitas karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja juga memiliki pengaruh dalam produktivitas kerja karena secara tidak langsung lingkungan kerja yang baik dan juga nyaman dapat menumbuhkan semangat serta kreativitas yang tinggi di tempat kerja (Vanessa & Nawawi, 2022).

Apabila karyawan merasa tidak nyaman dalam lingkungan kerja, maka akan memberikan dampak serta kesan yang negatif sehingga dapat mempengaruhi aktivitas pekerjaannya (Syahrir et al, 2022). Dalam keadaan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman dalam sebuah perusahaan dapat meningkatkan semangat karyawan untuk melakukan dan menyelesaikan tugasnya secara optimal dan sesuai dengan tugas yang diberikan (Bakhtiar, 2012). Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan perusahaan dalam memberikan kenyamanan kepada karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan sehat (Setioningtyas & Dyatmika, 2020).

Work life balance merupakan suatu kondisi di mana terdapat keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi individu. Keseimbangan ini menjadi elemen penting bagi karyawan untuk mencapai kualitas hidup yang optimal, baik dalam konteks pekerjaan maupun keluarga. Dari sudut pandang karyawan, work life balance berarti kemampuan dalam mengelola tanggung jawab kerja serta kewajiban keluarga secara proporsional. Sementara itu, dalam perspektif organisasi, work life balance menjadi tantangan dalam membentuk budaya kerja yang mendukung agar karyawan dapat tetap fokus dan produktif selama berada di lingkungan kerja (Daylen et al., 2021).

Budaya kerja merupakan serangkaian kebiasaan yang terus-menerus dilakukan oleh pada pegawai dalam suatu organisasi, meskipun tidak terdapat sanksi tegas bagi yang melanggarnya namun kebiasaan ini secara moral telah disepakati oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman yang perlu diikuti dalam menjalankan tugas demi tercapainya tujuan bersama (Nawawi, 2011). Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya kerja terbentuk melalui interaksi antaranggota organisasi, serta dipengaruhi oleh sejarah, pengalaman, dan kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut.

Budaya kerja yang baik dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan kepuasan kerja. Sebaliknya, budaya yang buruk dapat menyebabkan stres, ketidakpuasan, dan penurunan kinerja.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kepuasan kerja merujuk pada suatu keadaan di mana seseorang merasa senang dan puas terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi sering dikaitkan dengan meningkatnya kinerja karyawan serta produktivitas organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dalam menyelesaikan tugas secara optimal dan memberikan kontribusi positif bagi tempat mereka bekerja. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja, bahkan mendorong individu untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang merasa senang atau tidak puas terhadap pekerjaannya, yang didasarkan pada persepsi mereka mengenai seberapa besar pekerjaan tersebut mampu memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Karena kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku serta kinerja karyawan, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan tersebut (Robbins, 2021).

Dalam mencapai tujuan perusahaan, sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan faktor yang perlu diperhatikan, karena akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila kebutuhan yang mereka harapkan dapat terpenuhi (Sudiarditha et al, 2017). Pencapaian tujuan perusahaan yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan kerja karyawan yang dimaksud yaitu, apabila fasilitas, kompensasi dan kesempatan untuk maju yang didapatkan karyawan sesuai dengan harapan mereka maka karyawan akan merasa puas (Mahendrawan, 2015).

Kepuasan kerja akan tercermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini juga berdampak dalam sikap positif karyawan yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Pioh & Tawas, 2016). Kepuasan kerja dapat dilihat dari pekerjaannya apabila pekerjaan yang dikerjakan menyenangkan maka dapat dikatakan pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Sebaliknya, ketidakpuasan terjadi ketika pekerjaan itu tidak menyenangkan untuk dilakukan (Farisi & Pane, 2020).

Turnover intention merujuk pada kondisi di mana seorang karyawan mulai memikirkan atau mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya (Firth et al., 2004). Istilah ini menggambarkan keinginan seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini atau berpindah ke organisasi lain, yang biasanya disebabkan oleh ketidaknyamanan dalam bekerja atau keinginan untuk memperoleh posisi yang lebih baik.

Sementara itu, turnover sendiri merupakan langkah akhir dari proses tersebut, yakni ketika individu benar-benar memutuskan untuk keluar dari organisasi karena adanya dorongan internal atau eksternal yang memperkuat niat tersebut. Tett dan Meyer (1993) mendefinisikan intention to leave sebagai niat disengaja dan sadar dari seorang karyawan untuk mengakhiri keterikatannya dengan organisasi.

Di bawah ini merupakan model penelitian yang digunakan untuk memahami hubungan antara variabel independent (Gaya kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan kerja dan Budaya Kerja) dan variabel dependen (Kepuasan Kerja).



**Gambar 1 - Model Penelitian**

Hipotesis adalah jawaban teoritis sementara untuk rumusan masalah penelitian. Rumusan masalah penelitian yang ditulis dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2022). Berdasarkan model penelitian, maka dapat peneliti rumuskan hipotesis yaitu sebagai berikut:

- H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- H2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- H3: Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- H4: Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

### 3. METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah karyawan generasi z. Pada penelitian ini akan dibahas berfokus pada permasalahan mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, budaya kerja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan generasi z di DKI Jakarta.

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan data penelitian kuantitatif. Metode ini mengumpulkan data dari responden penelitian melalui kuesioner secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penelitian ini, digunakan kuesioner dari Google Form untuk dapat mengumpulkan data dari Karyawan Generasi Z di DKI Jakarta. Kuesioner merupakan metode pengumpulan sampel data yang melibatkan penyediaan serangkaian pertanyaan dan pernyataan untuk dijawab oleh responden. Setiap kuesioner atau pernyataan harus dibuat dengan hati-hati, dan setiap pernyataan harus memiliki skala pengukuran. Peneliti mengirimkan survei untuk responden secara langsung dan melalui internet (Sugiyono, 2022).

Populasi mengarah terhadap seluruh kelompok orang, peristiwa atau hal-hal menarik yang peneliti akan selidiki untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2022) Populasi dalam penelitian ini yaitu

karyawan generasi z yang di DKI Jakarta. Sampel merupakan suatu hal kecil dari populasi yang memiliki karakteristik yang hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili dari keseluruhan populasi tersebut. Metode pengambilan sampel yang digunakan untuk penelitian ini yaitu metode probabilitas dan menggunakan metode simple random sampling. Simple random sampling merupakan sebuah metode untuk memilih anggota populasi secara acak tanpa memperhatikan kelas yang terdapat dari populasi tersebut. Apabila anggota dari populasi homogen, maka pengambilan sampel dilakukan secara acak dan sederhana (Sugiyono, 2022). Dalam penelitian ini, metode pengambilan sampel menggunakan rumus Hair (Hair et al., 2017) adalah Jumlah indikator dikali estimasi parameter. Yaitu sampel minimal  $38 \times 4 = 152$  responden.

Menurut rumus maka jumlah dari sampel minimal dalam penelitian ini adalah 152 responden. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Karyawan Generasi Z di DKI Jakarta. Dengan demikian penelitian kali ini sudah memenuhi batas minimum responden yang diperlukan. Pada penelitian ini terdapat 5 (lima) variabel, dimana setiap variabel tersebut mempunyai indikator masing-masing untuk digunakan sebagai alat ukur dalam pembuatan kuesioner. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari penelitian sebelumnya. Kemudian, dijadikan tolak ukur untuk merangkai beberapa pernyataan atau pertanyaan, kuesioner yang digunakan dalam penelitian sebelumnya. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan skala likert yang dapat dimulai dari 1-6. Jenis skala likert ada 6 (enam) poin yang terdiri dari “Sangat Tidak Setuju”, “Tidak Setuju”, “Kurang Setuju”, “Agak Setuju”, “Setuju”, dan “Sangat Setuju” dengan tujuan untuk menghindari adanya nilai netral saat mengisi kuisisioner.

Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah metode PLS atau Partial Least Square untuk melakukan pengolahan data dalam penelitian. Peneliti merasa tepat memilih Partial Least Square sebagai alat ukur yang digunakan untuk menganalisis data karena penelitian ini merupakan model hubungan atau pengaruh untuk tujuan prediksi hipotesis yang diajukan. Data penelitian ini akan dihitung dengan software SmartPLS 4.0 yang merupakan metode analisis yang powerful atau soft modelling karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (Ordinary Least Square) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multikolinieritas antar variabel eksogen (Ghozali, 2021). Apabila dibandingkan dengan metode Maximum Likelihood, komponen yang menggunakan SmartPLS dapat mampu menghindarkan dua masalah yang dihadapi oleh SEM berbasis covariance yaitu improper solutions dan factor indeterminacy (Ghozali, 2021).

Tujuan pendekatan SmartPLS dapat dikatakan yang lebih tepat, dikarenakan pendekatan SmartPLS dapat disimpulkan bahwa semua ukuran varian merupakan varian yang berguna untuk suatu penjelasan. Pendekatan ini dilakukan untuk menentukan variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator untuk menghindari masalah ketidakpastian (indeterminacy) dan memberikan hasil yang pasti dari komponen skor (Ghozali, 2021). Untuk memenuhi tujuan penelitian ini, metode analisis SmartPLS dapat dianggap mampu memberikan hasil yang optimal.

Outer model dapat diartikan bahwa menentukan hubungan setiap indikator dengan variabel latennya untuk diukur. Outer model juga disebut dengan outer relation atau measurement model yang menjelaskan hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya. Outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model dengan indikator reflektif dievaluasi dengan convergent validity dan discriminant validity dari indikatornya dan composite reliability untuk blok indikatornya (Ghozali, 2021).

Convergent Validity yaitu sebuah model pengukuran dengan indikator reflektif yang dapat dievaluasi melalui korelasi antara skor elemen atau skor komponen dengan skor konstruksi yang dihitung menggunakan SmartPLS. Dalam menilai validitas convergent yaitu nilai loading factor harus lebih dari 0,70 untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 – 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai average variance extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5. Chin (1998), demi kepentingan penelitian, pada tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2021).

Discriminant validity yaitu suatu model pengukuran dengan indikator reflektif yang dapat dinilai melalui pembebanan silang atau pengukuran dengan konstruksi. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Menurut Larcker, jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar

daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dapat dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik (Ghozali, 2021).

Nilai AVE direkomendasikan harus lebih besar dari 0,5 selain discriminant validity, pengukuran composite reliability dan cronbach's alpha juga perlu dilakukan untuk mengukur internal konsistensi. Konstruk dikatakan reliable apabila kedua nilai pengukuran 0,70 (Ghozali, 2021).

Inner model adalah suatu model structural yang menunjukkan adanya korelasi antar variabel laten dengan substantive theory. Model dalam penelitian ini menggunakan R-Square untuk konstruksi korelasi dan uji-t serta analisis signifikansi nilai koefisien parameter jalur structural. Menilai model dengan SmartPLS, dapat diawali dengan R-Square untuk setiap variabel laten dependen. perubahan nilai R-Square digunakan untuk memberi penilaian hubungan mengenai variabel independent berpengaruh terhadap variabel dependen, dan apakah berpengaruh substansial (Ghozali, 2021).

Menggunakan R-Square bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kekuatan variabel independent dalam mempengaruhi variabel dependen, apabila uji lewat koefisiensi parameter jalur structural dipakai menghitung arah pengaruh serta tingkatan signifikan. Pengujian dilaksanakan lewat langkah Bootstrapping pada SmartPLS 4.0 (Ghozali, 2021). Dengan meninjau nilai R-square, model PLS juga ditinjau dengan melihat Q-Square predictive relevance guna model konstruk. Q-Square menghitung berapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-Square lebih besar dari 0 (nol) menggambarkan bahwa model memiliki nilai predictive relevance, sedangkan nilai Q-Square kurang dari (0) memberikan gambaran bahwa model kurang mempunyai predictive relevance (Ghozali, 2021).

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses pengumpulan data dilakukan dengan diawali terlebih dahulu peneliti mengumpulkan responden sejumlah 167 orang responden untuk melakukan uji yang diawali pengujian validitas. Proses ini dioperasikan dengan bantuan aplikasi SmartPLS.

Dari hasil olahan data dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam kuesioner tersebut benar-benar mengukur apa yang ingin diukur dalam penelitian ini. Dapat dilihat bahwa nilai Outer Loadings tertinggi ada pada variabel Kompensasi yaitu K1 sebesar 0,925 dan nilai Outer Loadings terendah ada pada variabel Lingkungan Kerja yaitu LK6 sebesar 0,720. Kemudian dari nilai Average Value Extracted (AVE), nilai tertinggi yaitu sebesar 0,812 pada variabel Kompensasi dan nilai terendah yaitu sebesar 0,677 pada variabel Kepuasan Kerja.

Seluruh indikator pernyataan dalam instrumen penelitian memberikan pernyataan yang memenuhi nilai yang telah disyaratkan atau dapat disimpulkan indikator pernyataan dalam uji adalah valid. Hal ini karena seluruh nilai Outer Loadings dan AVE di atas 0,60. Maka, analisis data pada penelitian ini dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya (Hair et al., 2019).

Reliabilitas komposit bervariasi antara 0,60 dan 1,00, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat reliabilitas yang lebih tinggi. Secara khusus, nilai reliabilitas dari 0,60 dapat diterima dalam penelitian. Nilai reliabilitas di bawah 0,60 menunjukkan kurangnya reliabilitas konsistensi internal (Hair et al., 2019). Berikut pada tabel adalah hasil analisis reliabilitas:

**Tabel 1 - Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Kriteria
Budaya Kerja	0.919	0.939	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0.949	0.958	Reliabel
Kompensasi	0.923	0.945	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.966	0.970	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.940	0.950	Reliabel

Sumber: Olahan Peneliti dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel di atas menunjukkan bahwa, semua variabel penelitian memiliki nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha > 0,90. Hasil model ini telah memenuhi syarat sehingga dinyatakan berkriteria reliabel. Maka jika item indikator pernyataan dalam kuesioner yang ditanyakan pada responden yang sama dan berbeda, hasilnya akan cenderung tetap dan konsisten. Maka dari hasil tersebut dapat digunakan pada tahap pengolahan data selanjutnya (Hair et al., 2019).

Nilai Cronbach's Alpha tertinggi ada pada variabel Lingkungan Kerja yaitu 0,966 dan yang terendah ada pada variabel Budaya Kerja yaitu 0,919. Nilai Composite Reliability tertinggi ada pada variabel Lingkungan Kerja yaitu 0,970 dan yang terendah ada pada variabel Budaya Kerja yaitu 0,939.

Selain koefisien dari estimasi model dalam model struktural (satu untuk setiap variabel), keluaran mencakup nilai  $R^2$  dari setiap variabel dalam model struktural. Nilai  $R^2$  biasanya antara 0 hingga 1 dan mewakili jumlah varians yang dijelaskan dalam variabel. Tujuan dari algoritma PLS-SEM adalah untuk memaksimalkan nilai  $R^2$  dari variabel setelah reliabilitas dan validitas ditetapkan. Dengan demikian kita harus mengevaluasi untuk memahami sepenuhnya hasil algoritma PLS SEM ini. Untuk model struktural, matriks evaluasi yang paling penting adalah nilai  $R^2$  untuk menjelaskan varians dengan koefisien determinasi (Hair et al., 2019).

Dari hasil perhitungan, dalam model ini variabel secara keseluruhan menunjukkan nilai  $R^2$  dengan variabel dependen Kepuasan Kerja sebesar 0,873. Proporsi pengaruh yang diberikan variabel di dalam model penelitian ini memberikan kontribusi pengaruh sebesar 87,3%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor dari variabel lain di luar model penelitian ini yang tidak diteliti oleh peneliti. Hal ini berarti sebesar 87,3% variabilitas dari Kepuasan Kerja telah dapat terwakili dijelaskan oleh variabel independen pada penelitian ini. Jadi disimpulkan bahwa model penelitian sudah baik (Hair et al., 2019).

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai pengaruh antara variabel-variabel penelitian. Ukuran jalur signifikan pada tingkat signifikansi 5% yaitu  $\alpha = 0,05$  dengan uji 1-tailed. Peneliti yang memilih tingkat signifikansi 5%, nilai p harus lebih kecil dari 0,05 untuk membuat pengaruh yang dianggap signifikan (Hair et al., 2019).

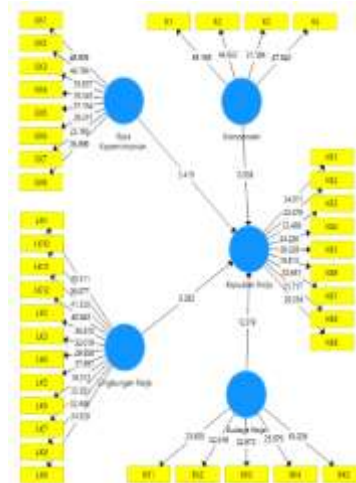
Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output Path Coefficients pada tabel di bawah ini.

**Tabel 2 - Path Coefficients**

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.313	2.419	0.008	Berpengaruh positif dan signifikan
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0.005	0.038	0.485	Berpengaruh positif namun tidak signifikan
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.576	3.262	0.001	Berpengaruh positif dan signifikan
Budaya Kerja -> Kepuasan Kerja	0.050	0.319	0.375	Berpengaruh positif namun tidak signifikan

Sumber: Olahan Peneliti dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan pada tabel di atas tersebut dari hasil pengolahan data kuesioner yang disebarkan, maka dapat diambil kesimpulan analisa untuk menentukan kebenaran dari setiap hipotesis di dalam kerangka yang telah dibuat. Informasi tersebut sangat berguna untuk melihat pengaruh antara variabel konstruk, dengan dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai korelasi dan nilai probabilitas.



**Gambar 2 - Hasil Pengujian Hipotesis**

Sumber: Olahan Peneliti dengan SmartPLS, 2025

## 5. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai signifikansi 0,008 ( $P < 0,050$ ) dan korelasi sebesar 0,313. Temuan ini mendukung Hipotesis 1 dan sejalan dengan studi oleh Romesti & Aribowo (2024), Maria et al. (2023), serta Surbakti & Kusnawan (2023).

Pada hipotesis kedua, kompensasi terbukti berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai probabilitas 0,485 ( $P > 0,050$ ) dan korelasi sebesar 0,005. Meskipun Hipotesis 2 diterima, pengaruhnya tidak signifikan. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Syahrir D et al. (2022), Anwar et al. (2024), dan Anggreani & Saroyo (2023).

Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai signifikansi 0,001 ( $P < 0,050$ ) dan korelasi 0,576. Hal ini mendukung Hipotesis 3 dan didukung oleh studi Vanessa & Nawawi (2022), serta Alfari R et al. (2019).

Sementara itu, budaya kerja dalam Hipotesis 4 juga menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai P sebesar 0,375 dan korelasi 0,050. Meskipun Hipotesis 4 diterima, signifikansinya rendah. Hasil ini konsisten dengan penelitian oleh Dameria & Ekawati (2022), serta Norawati et al. (2022).

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan serta lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif serta kondisi kerja yang mendukung dapat meningkatkan rasa puas dalam bekerja. Di sisi lain, meskipun kompensasi dan budaya kerja juga menunjukkan arah hubungan yang positif, pengaruhnya tidak terbukti signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja. Artinya, kedua variabel tersebut tidak memiliki dampak yang cukup kuat dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja pada karyawan generasi Z dalam konteks penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis, tiga indikator dalam variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai rata-rata di atas rata-rata keseluruhan variabel 5,07, yaitu GK2, GK3, dan GK4. Indikator GK3 “Pimpinan saya dapat dihormati” mencatat skor tertinggi sebesar 5,21, mengindikasikan bahwa rasa hormat terhadap pimpinan memiliki peran penting dalam membangun hubungan kerja yang sehat, khususnya dengan generasi Z. Generasi ini menghormati pemimpin bukan karena posisi semata, melainkan karena kualitas pribadi dan kemampuan interpersonalnya. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang humanis, inklusif, dan kolaboratif perlu dikembangkan.

Indikator GK4 “Pimpinan saya mempunyai loyalitas” dengan skor 5,17 menunjukkan bahwa loyalitas pimpinan dipandang positif oleh karyawan generasi Z. Dalam situasi kerja yang dinamis, loyalitas pimpinan memberikan rasa aman dan kepercayaan, serta mencerminkan komitmen organisasi terhadap stabilitas dan kesejahteraan karyawan. Hal ini dapat mendorong keterlibatan jangka panjang dari karyawan muda.

Sementara itu, indikator GK2 “Pimpinan dapat dipercaya” mencatat nilai rata-rata 5,16, yang menunjukkan pentingnya kepercayaan terhadap pimpinan dalam konteks generasi Z. Mereka menghargai pemimpin yang menunjukkan transparansi, integritas, dan konsistensi. Oleh sebab itu, organisasi perlu memastikan komunikasi yang terbuka dan komitmen pimpinan selalu ditepati, guna membangun kepercayaan yang menjadi fondasi loyalitas karyawan.

Dari hasil analisis, terdapat dua indikator dalam variabel Kompensasi yang memiliki nilai rata-rata di atas rata-rata variabel secara keseluruhan (5,01), yaitu K2 dan K3. Indikator K3 “Besaran tunjangan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan undang-undang yang berlaku” memperoleh nilai 5,06. Ini menunjukkan bahwa generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap sistem penghargaan yang adil dan berbasis kinerja. Mereka menghargai pengakuan terhadap pencapaian melalui bonus atau insentif yang proporsional. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem evaluasi yang objektif dan transparan agar tetap mampu memotivasi dan mempertahankan karyawan muda.

Sementara itu, indikator K2 “Pemberian insentif dan bonus sesuai dari kinerja yang telah dicapai” memiliki skor 5,02. Nilai ini mengindikasikan pentingnya kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan di mata generasi Z. Transparansi dan kepastian dalam pemberian tunjangan menjadi dasar kepercayaan mereka terhadap institusi. Maka, perusahaan disarankan untuk menjaga kepatuhan hukum dan menyosialisasikan kebijakan tunjangan secara terbuka guna memperkuat citra organisasi yang kredibel dan bertanggung jawab.

Dari hasil analisis variabel Lingkungan Kerja, terdapat tujuh indikator dengan nilai rata-rata lebih tinggi dari rata-rata variabel (5,02), yaitu LK2, LK3, LK4, LK5, LK10, LK11, dan LK12.

Indikator LK4 “penerangan cukup” memperoleh skor tertinggi (5,15), menunjukkan pentingnya pencahayaan yang baik bagi kenyamanan dan produktivitas Generasi Z yang terbiasa bekerja dengan perangkat digital. Hal ini menekankan perlunya pencahayaan kerja yang sesuai standar ergonomis.

Indikator LK3 “sirkulasi udara baik” dengan skor 5,12 menunjukkan bahwa kualitas udara menjadi perhatian utama Generasi Z. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan ventilasi ruangan bekerja optimal dan mempertimbangkan teknologi pendukung seperti air purifier.

LK2 “ruang kerja bersih” mencatat nilai 5,10. Generasi Z menilai kebersihan sebagai elemen dasar kenyamanan kerja, sehingga kebijakan kebersihan rutin harus dijaga agar mendukung fokus dan kesehatan kerja.

Indikator LK5 “rasa aman di tempat kerja” juga mencatat nilai 5,10. Generasi Z mendambakan lingkungan yang aman secara fisik dan psikologis, sehingga perusahaan perlu menjamin suasana kerja yang inklusif dan bebas dari ancaman.

LK10, dengan nilai 5,08, menekankan pentingnya keseimbangan antara waktu kerja dan istirahat. Generasi Z cenderung menolak budaya kerja berlebihan dan lebih menyukai fleksibilitas waktu.

LK12 “kepuasan terhadap work-life balance” mendapatkan nilai 5,04, menguatkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja-pribadi merupakan prioritas. Manajemen perlu mendukung ini melalui kebijakan fleksibel dan program kesejahteraan.

Terakhir, LK11 “aktivitas seimbang antara bekerja dan tidak bekerja” memperoleh nilai 5,03. Hal ini menunjukkan pentingnya pembagian beban kerja yang wajar dan perlunya pengaturan waktu kerja yang tidak mengganggu waktu pribadi.

Terdapat dua indikator Budaya Kerja yang mencatat nilai di atas rata-rata variabel 5,09, yakni BK3 dan BK5. Indikator BK3 “bersaing sehat dalam menyelesaikan pekerjaan” memiliki rata-rata 5,12, mencerminkan bahwa Generasi Z melihat kompetisi sebagai ruang untuk tumbuh, bukan sebagai ancaman. Mereka menghargai tantangan kerja selama iklimnya mendukung pembelajaran dan penghargaan diberikan secara adil. Oleh karena itu, manajemen perlu merancang sistem kerja yang menjaga keseimbangan antara kompetisi dan kolaborasi.

Sementara itu, indikator BK5 “kemampuan bekerja sama dengan berbagai pihak” juga memperoleh nilai 5,12. Ini menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan kuat terhadap kerja tim yang terbuka dan lintas divisi. Untuk mendukung hal ini, organisasi sebaiknya menyediakan sistem kolaboratif, seperti proyek lintas departemen, forum diskusi terbuka, dan platform digital yang mendukung koordinasi antar tim.

Berdasarkan data yang diperoleh, terdapat lima indikator pada variabel Kepuasan Kerja yang memiliki nilai rata-rata lebih tinggi dibandingkan rata-rata keseluruhan variabel sebesar 5,03, yaitu KK1, KK2, KK3, KK4, dan KK5.

Indikator KK5 “Memiliki rekan kerja yang baik akan membuat saya puas dalam melakukan pekerjaan” mendapatkan nilai tertinggi sebesar 5,20. Nilai ini menunjukkan bahwa Generasi Z sangat memprioritaskan kualitas hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja. Bagi mereka, kehadiran rekan kerja yang mendukung dan menyenangkan mampu meningkatkan kenyamanan dalam bekerja serta memperkuat keterikatan dengan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi kolaborasi, misalnya melalui kegiatan team building atau forum komunikasi informal yang memperlerat hubungan antarpegawai.

Selanjutnya, indikator KK2 “Saya akan puas apabila mendapatkan gaji atau upah sesuai dengan pekerjaan dan usaha yang saya lakukan di perusahaan” memperoleh nilai 5,16. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek keadilan dalam sistem kompensasi menjadi perhatian utama bagi Generasi Z. Mereka merasa puas ketika upah yang diterima sesuai dengan usaha yang diberikan. Implikasinya, perusahaan perlu menjaga transparansi dalam struktur penggajian serta memastikan bahwa sistem penghargaan didasarkan pada kontribusi nyata, guna mencegah penurunan motivasi akibat ketidakjelasan atau ketidakadilan.

Indikator KK3 “Saya akan puas apabila terdapat peningkatan jenjang karier selama saya bekerja di perusahaan” juga menunjukkan nilai yang tinggi, yaitu 5,13. Ini mencerminkan bahwa kemajuan karier merupakan salah satu elemen penting dalam membentuk kepuasan kerja Generasi Z. Mereka ingin melihat adanya peluang berkembang secara profesional dalam jangka panjang. Oleh karena itu, manajemen perlu menyediakan jalur karier yang jelas, serta mendukung pengembangan kompetensi melalui pelatihan, coaching, maupun program mentoring yang terarah.

Adapun indikator KK1 “Saya merasa puas apabila melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan bakat saya” mencatat nilai 5,12. Hal ini mengindikasikan bahwa pekerjaan yang sesuai dengan potensi dan ketertarikan individu dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan muda. Generasi Z lebih termotivasi ketika diberi peran yang sejalan dengan minat dan kemampuan mereka. Oleh sebab itu, proses rekrutmen dan penempatan kerja sebaiknya mempertimbangkan aspek personal agar karyawan dapat berkembang secara optimal.

Terakhir, indikator KK4 “Saya merasa puas apabila ada pengawas yang memberikan instruksi atau perintah dalam pekerjaan” juga memiliki nilai 5,12. Meski dikenal mandiri, Generasi Z tetap menghargai keberadaan atasan yang memberikan arahan yang jelas. Arahan tersebut menciptakan rasa aman dan membantu mereka memahami ekspektasi kerja secara konkret. Implikasi bagi manajemen adalah pentingnya kehadiran pemimpin yang komunikatif, mampu memberi instruksi dengan jelas, namun tetap menjaga pendekatan yang tidak otoriter.

Saran untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti pada area yang lebih spesifik lagi atau dapat lebih berfokus pada divisi di suatu kantor/perusahaan, diharapkan dapat menggunakan lebih banyak jurnal-jurnal dengan tahun terbitan yang terbaru serta tidak terlalu jauh dengan tahun penelitian, dan bisa lebih relevan lagi sehingga hasil yang akan didapatkan dapat lebih bagus dengan data-data ataupun fenomena yang terbaru.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Afandi, F. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja-Disiplin Kerja-Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Honorer Fakultas Kedokteran Universitas Jenderal Soedirman. Universitas Jenderal Soedirman.
- [2] Alfariis, D., & Hr, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Indramayu: Influence Of Leadership And Work

- Environment To Employee Satisfaction Of Cultural and Tourism Services Of Indramayu Regency. *Jurnal Investasi*, 5(2), 62-71. <https://doi.org/10.31943/investasi.v5i2.29>
- [3] Amah, E. (2020). Workplace Environment and Employee Job Satisfaction: The Role of Organizational Culture. *Journal of Business and Management*.
- [4] Anggraini, L., Puji, K., & Suwarni, E. (2023). Pengaruh pengalaman kerja, tingkat pendidikan, dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan generasi Z di Bandar Lampung. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 532-541. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/4451>
- [5] Anggreani, S. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Air Minum Tabalong Bersinar (Perseroda). *JAPB*, 6(1), 51-60.
- [6] Anshari, A., Hasibuan, R., Nasution, A. T., Bulolo, A., Tarigan, N. M. R., & Pinem, M. N. (2023). Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting*, 3(3).
- [7] Anwar, F., Irawan, A., & Riyanto, S. (2024). Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Koperasi Berkah Mandiri Sejahtera di Tanjung Sari Bogor. *Scientific Journal OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(4), 922- 934.
- [8] Badan Pusat Statistik. (2022). Angkatan kerja menurut golongan umur DKI Jakarta. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/Njk4IzI=/angkatan-kerja--ak--menurut-golongan-umur.html>
- [9] Bakhtiar, D. (2012). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal*, 1(1), hal.1-6.
- [10] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*.
- [11] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- [12] Damera, L., & Ekawati, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. MMU Jakarta. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(2), 417-426.
- [13] Dessler. G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education, 350-351.
- [14] Farisi, S., & Pane, I. H. (2020). Pengaruh Stress Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Pendidikan Kota Medan. *Seminar of SocialSciences Engineering & Humaniora*, 1(1), 29–42.
- [15] Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., Loquet, C. (2004). How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 170-187.]
- [16] Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris* (3rd ed.). Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- [17] Hair, Joseph F.,G. Tomas M. Hult., Christian M. Ringle., and Marko Sarstedt. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. 2e Edition USA: Sage.
- [18] Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta: PT. Bumi aksara.
- [19] Kemala, E. R., & Farlis, F. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Burnout Terhadap Work Life Balance Pada Pekerja Perempuan di Universitas Dharma Andalas Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas*, 27(2), 172-185. <http://jurnal.unidha.ac.id/index.php/JEBD/article/view/1901>
- [20] Kembuan, D., Koleangan, R. A. M., Kembuan, D., Koleangan, R. A. M., Ogi, I., Ekonomi, F., Bisnis, D., & Akuntansi, J. (2021). Pengaruh Work Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo Cabang Utama Di Manado (Effect Of Work Life Balance And Work Environment On Employee Performance At PT Bank Sulutgo Main Branch In Manado). *Jurnal EMBA*, 9(3), 1257–1266.
- [21] Mahendrawan, G. (2015). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(11), 3936–3961.
- [22] Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*.
- [23] Nawawi, H. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- [24] Norawati, S. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Ketenagakerjaan Dan Transmigrasi Provinsi Riau. *Journal of Syntax Literate*, 7(3).
- [25] Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- [26] Pioh, N. L., & Tawas, H. N. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada PNS Di Kantor Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa). *Jurnal EMBA*, 4(2), 838–848.
- [27] Romesti, R., & Wibowo, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perguruan Tinggi Swasta X di Kota Bandung. *Management*

- Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ), 5(2), 4533–4544. Retrieved from <https://journal.yrpioku.com/index.php/msej/article/view/6083>
- [28] Saeed, M., Zia-ur-Rehman, M., & Nawaz, M. (2022). Corporate Culture and Employee Satisfaction: A Study of Organizational Practices in the Contemporary Era. *Journal of Human Resource Management*.
- [29] Setioningtyas, W. P., & Dyatmika, S. W. (2020). Pengaruh Mutasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pt. CiptaAneka Selera Indonesia. *Majalah Ekonomi*, 25(1), 19–28. <https://doi.org/10.36456/majeko.vol25.no1.a2447>
- [30] Stephen P. Robbins, M. C. M. K. C. A. R. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson, 417-525.
- [31] Sudiardhita, K. I., Mukhtar, S., Hartono, B., Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-14.
- [32] Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- [33] Surbakti, S. M. D. B., & Kusnawan, A. (2023). Pengaruh Budaya Kerja Organisasi, Gaya Kepimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Binakreasi Inti Gemilang. *Prosiding: Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 482- 490.
- [34] Syahrir, M. A., Sahabuddin, R., & Ali, A. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Telkom Witel Makassar Unit Business Service. *Jurnal Manajemen*, 2(2), 61–70.
- [35] Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293
- [36] Usman, M., & Ali, M. (2021). The Impact of Compensation on Employee Job Satisfaction in Modern Organizations. *International Journal of Management and Business Studies*.
- [37] Vanessa, V., & Nawawi, M. T. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(2), 497. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i2.18257>