

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN GENERASI Z DI WILAYAH JAKARTA SELATAN

Sarah Salsabila Kurniadi ^{a*)}, Gunawan Baharuddin ^{a)}

^{a)} Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia

^{*)}e-mail korespondensi: sarahsalsabilakurniadi@gmail.com

Article history: received 01 December 2025; revised 12 December 2025; accepted 31 Januari 2026

DOI : <https://doi.org/10.33751/jmp.v14i1.18>

ABSTRAK. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) pada karyawan Generasi Z di wilayah Jakarta Selatan. Fenomena tingginya ekspektasi kerja dan karakteristik unik Generasi Z di lingkungan urban menjadi latar belakang pentingnya penelitian ini dilakukan. Kepuasan kerja merupakan aspek krusial yang menentukan produktivitas dan retensi karyawan di tengah dinamika persaingan industri yang kompetitif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang tergolong dalam kategori Generasi Z di Jakarta Selatan, dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden yang ditentukan menggunakan teknik non-probability sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji koefisien determinasi (R^2), serta uji hipotesis secara parsial (uji t). Hasil penelitian berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berada pada kategori Baik, sementara Kepuasan Kerja berada pada kategori Sangat Baik. Hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai t hitung sebesar $7,101 > t$ tabel $1,984$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Demikian pula dengan Budaya Organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai t hitung $6,856 > t$ tabel $1,984$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai Adjusted R Square sebesar $0,668$ menunjukkan bahwa kontribusi Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam menjelaskan variasi Kepuasan Kerja adalah sebesar $66,8\%$, sedangkan sisanya sebesar $33,2\%$ dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Simpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z secara optimal, perusahaan harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan membangun budaya organisasi yang harmonis serta inklusif. Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Generasi Z.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Generasi Z.

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON JOB SATISFACTION OF GENERATION Z EMPLOYEES IN THE SOUTH JAKARTA AREA

ABSTRACT. This study aims to analyze and determine the influence of Leadership Style (X1) and Organizational Culture (X2) on Job Satisfaction (Y) among Generation Z employees in South Jakarta. The phenomenon of high work expectations and the unique characteristics of Generation Z in urban environments form the important background for this research. Job satisfaction is a crucial aspect that determines employee productivity and retention amid the dynamics of competitive industry competition. The research method used was a quantitative method with an associative approach. The population in this study was employees classified as Generation Z in South Jakarta, with a sample size of 100 respondents determined using non-probability sampling techniques. Data collection was conducted through the distribution of questionnaires that had been tested for validity and reliability. The data analysis techniques used included classical assumption tests, multiple linear regression analysis, coefficient of determination (R^2) tests, and partial hypothesis tests (t-tests). The results of the research based on descriptive analysis show that the variables of Leadership Style and Organizational Culture are in the Good category, while Job Satisfaction is in the Very Good category. The t-test results show that partially, Leadership Style has a positive and significant effect on Job Satisfaction with a t-value of $7.101 > t$ -table 1.984 and significance $0.000 < 0.05$. Similarly, Organizational Culture has a positive and significant effect on Job Satisfaction with a t-value of $6.856 > t$ -table 1.984 and significance of $0.000 < 0.05$. The Adjusted R Square value of 0.668 indicates that the contribution of Leadership Style and Organizational Culture in explaining the variation in Job Satisfaction is 66.8% , while the remaining 33.2% is explained by other variables outside this research model. The conclusion of this study confirms that to optimally improve the job satisfaction of Generation Z employees, companies must be able to implement a participatory leadership style and build a harmonious and inclusive organizational culture. Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction, Generation Z.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction, Generation Z.

I. PENDAHULUAN

Kepemimpinan dan budaya dalam organisasi memiliki peran yang sangat krusial dalam menentukan arah, strategi, dan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Pemimpin berfungsi sebagai penggerak utama yang memengaruhi perilaku, motivasi, serta komitmen karyawan melalui keteladanan, visi, dan kemampuan dalam mengelola perubahan. Tanpa kepemimpinan yang efektif, organisasi akan kehilangan arah dan gagal menumbuhkan budaya kerja yang positif. Sebaliknya, budaya organisasi menjadi sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang membentuk perilaku kolektif karyawan. Keduanya saling melengkapi pemimpin menetapkan nilai tersebut diterapkan secara konsisten dalam kehidupan kerja sehari-hari.

Sejarah menunjukkan bahwa negara dan organisasi dengan kepemimpinan yang kuat mampu bertahan dan berkembang di tengah dinamika global. Misalnya, Rusia dikenal memiliki gaya kepemimpinan yang otoritatif dan berorientasi pada stabilitas nasional, yang memungkinkan negara tersebut menjaga kekompakan internal ditengah tekanan politik dan ekonomi global. Sementara di Indonesia, gaya kepemimpinan transformasional terlihat pada figur-figur seperti Presiden Joko Widodo yang menekankan visi pembangunan, kolaborasi lintas sektor serta adaptasi terhadap perubahan teknologi dan digitalisasi ekonomi. Hal ini menunjukan bahwa gaya kepemimpinan yang kuat dan adaptif mampu menciptakan arah kebijakan serta budaya kerja yang mendorong kinerja kolektif.

Dalam konteks dunia bisnis, banyak perusahaan global sukses karena menerapkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang kuat. Contohnya, Apple Inc dan Google (Alphabet). Apple Inc. tumbuh pesat di bawah kepemimpinan visioner Steve Jobs. Jobs dikenal dengan gaya kepemimpinan transformasional, iya menekankan pada visi besar, inovasi berkelanjutan, serta menciptakan budaya kerja yang mengutamakan kreativitas dan keunggulan desain produk. Ia tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga menanamkan nilai-nilai yang membentuk budaya organisasi Apple hingga kini: inovasi tanpa batas, kesempurnaan desain, dan orientasi pada pengalaman pengguna (user experience). Budaya organisasi Apple sangat kuat karena didasari oleh prinsip 'Think Different', yang mengajak setiap karyawan untuk berani berpikir di luar kebiasaan dan menciptakan solusi yang belum pernah ada sebelumnya. Apple Inc. juga menerapkan sistem kerja yang mendukung budaya inovasi, dengan ruang-ruang kolaboratif, struktur komunikasi yang terbuka, serta penghargaan terhadap ide-ide kreatif. Hal ini menjadikan Apple sebagai contoh nyata bagaimana kepemimpinan yang visioner dapat membentuk budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan. Dampak nyata dari sinergi antara kepemimpinan dan budaya organisasi di Apple terlihat dari konsistensi perusahaan ini dalam menghasilkan inovasi baru yang mengubah pasar seperti Iphone, MacBook, dan Apple Watch yang terus memimpin pasar global teknologi. Sementara itu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi juga menjadi faktor kunci kesuksesan global Google (Alphabet). Google menerapkan model kepemimpinan terdistribusi (distributed leadership), yakni pemindahan wewenang pengambilan keputusan ke berbagai tingkatan dan unit dalam organisasi, bukan hanya terpusat di satu pimpinan saja. Dalam praktiknya, perusahaan ini menerapkan prinsip kepemimpinan pelayan (servant leadership), dimana para pemimpin berfokus untuk mendukung timnya dalam menyediakan sumber daya, menghapus hambatan, dan mendorong tim untuk bertindak secara mandiri. Struktur organisasi google bersifat relatif datar dan komunikasinya bersifat horizontal, sehingga ide dapat mengalir dari berbagai arah dan unit bisnis seperti Search, YouTube, Cloud, dan Android diberi otonomi besar untuk bereaksi cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi. Dengan pendekatan ini Google menciptakan lingkungan kerja yang menarik bagi talenta muda berpotensi tinggi dari seluruh dunia, mereka merasa diperkuat untuk berkontribusi, diberi ruang eksperimen dan kolaborasi, serta dilibatkan dalam penciptaan produk dan inovasi yang berdampak. Sementara itu, di Indonesia, Tokopedia, Gojek, dan Traveloka menjadi contoh perusahaan dengan budaya kerja dinamis yang menekankan kolaborasi lintas tim, kebebasan berinovasi, dan kepemimpinan inklusif yang selaras dengan nilai-nilai generasi muda. Berbagai studi seperti oleh Sadewa dan Nurlaela (2025) demikian juga oleh Kurniawan dan Yulastina (2021) dimana mereka menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang sehat mampu meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja karyawan secara signifikan.

William Tanuwijaya merupakan pendiri sekaligus CEO dari Tokopedia, salah satu perusahaan teknologi terbesar di Indonesia yang berperan sangat penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi digital nasional. Lahir di Pematang Siantar, Sumatera Utara pada tahun 1981, William memulai kariernya dari latar belakang sederhana sebelum berhasil membangun Tokopedia pada tahun 2009 bersama Leontinus Alpha Edison. Melalui kepemimpinan visionernya, Tokopedia berkembang menjadi salah satu perusahaan unicorn pertama di Indonesia dan kini menjadi bagian dari ekosistem GoTo Group. Gaya kepemimpinan William dikenal dengan mengedepankan transformasi digital, kolaborasi lintas tim, dan pemberdayaan talenta muda dalam menciptakan inovasi.

Menurut penelitian (Aptalitha et al., 2025), gaya kepemimpinan termasuk dalam kategori transformasional digital (digital transformational leadership), yaitu kemampuan untuk memimpin dengan visi jangka panjang, mendorong kreatifitas, dan menginspirasi tim untuk terus beradaptasi terhadap perubahan teknologi. Selain itu, studi lain menjelaskan bahwa William secara aktif membangun citra dirinya sebagai pemimpin digital yang terbuka terhadap ide-ide baru, adaptif terhadap perubahan, serta mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan dan kolaborasi dalam organisasi. William memanfaatkan komunikasi publik, dan media sosial, untuk menyampaikan pesan-pesan inspiratif dengan gaya tutur sederhana namun bermakna, sehingga membangun persepsi positif terhadap dirinya sebagai pemimpin yang autentik, humanis, dan dekat dengan karyawan.

Pendekatan ini mencerminkan karakteristik digital leadership yang menempatkan komunikasi, keterbukaan, dan empati sebagai elemen penting dalam kepemimpinan di era industri 4.0. melalui strategi komunikasi dan gaya kepemimpinan tersebut, William Tanuwijaya berhasil menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, inovatif, dan kolaboratif, yang mampu menarik generasi muda terutama generasi Z untuk berpartisipasi aktif dalam proses inovasi dan pengambilan keputusan. Pola kepemimpinan seperti ini tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi juga memberikan rasa dihargai, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja bagi karyawan muda yang cenderung mencari makna, fleksibilitas, serta ruang ekspresi dalam

pekerjaan mereka.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi yang dibangun di bawah kepemimpinan William juga menjadi faktor penting yang mendorong kepuasan kerja. Budaya kerja di Tokopedia menekankan kebebasan berinovasi, kolaborasi lintas tim, dan komunikasi dua arah, sehingga setiap karyawan merasa memiliki peran signifikan dalam mencapai tujuan bersama. Kondisi ini menunjukkan bahwa kombinasi antara gaya kepemimpinan visioner dan budaya organisasi yang sehat dapat menciptakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, khususnya di kalangan generasi Z yang kini mulai mendominasi dunia kerja.

Memasuki era digital, perkembangan dunia kerja modern saat ini mengalami perubahan yang signifikan seiring dengan masuknya Generasi Z ke dalam angkatan kerja. Era digital telah mendorong organisasi untuk terus menyesuaikan strategi manajerial mereka, khususnya dalam mengelola sumber daya manusia dari kalangan generasi baru. Generasi Z merupakan kelompok yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, yang berarti pada tahun 2025 ini mereka berusia sekitar 13 hingga 28 tahun. Data angkatan kerja Generasi Z di Indonesia tahun 2024 mencapai ±39,68 juta orang (BPS, 2025). Tabel rincian angkatan kerja Generasi Z:

Tabel 1 Jumlah Angkatan Kerja di Indonesia Menurut Golongan Umur (2025)

Golongan Umur	Angkatan Kerja (AK) Orang
15–19 tahun	5.746.898
20–24 tahun	16.224.936
25–29 tahun	17.703.447
30–34 tahun	17.419.739
35–39 tahun	17.528.178
40–44 tahun	17.107.389
45–49 tahun	16.450.825
50–54 tahun	14.323.589
55–59 tahun	11.774.850
60 tahun ke atas	18.769.636
Total	153.049.487

Sumber : BPS, 2025.

Hal ini menunjukan bahwa tenaga kerja Generasi Z saat ini mencakup lebih dari seperempat dari total tenaga kerja berdasarkan kelompok usia. Generasi ini tumbuh dalam lingkungan digital yang serba cepat dan terbuka, dikenal memiliki karakteristik yang unik seperti terbiasa dengan teknologi, mengutamakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, mengutamakan transparansi, serta memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap lingkungan kerja yang suportif. Karakteristik tersebut menuntut organisasi untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dan budaya kerjanya agar dapat memenuhi ekspektasi generasi ini.



Gambar 1. Angkatan Kerja di Indonesia Menurut Golongan Umur (2025)

Sumber : BPS, 2025

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja, namun sebagian besar masih berfokus pada lingkungan kerja tradisional dan populasi umum. Misalnya, penelitian pada aparat kepolisian (Kurniawan dan Yulastina, 2021) menunjukkan efektivitas gaya kepemimpinan otokratis dalam konteks organisasi hierarkis, sementara studi pada sektor jasa (Nurchoiriyah et al., 2025) menekankan peran budaya kerja terhadap loyalitas generasi Z. Namun, belum banyak studi yang meneliti pengaruh langsung gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja generasi Z di wilayah perkotaan, terutama di Jakarta Selatan, yang menjadi pusat perusahaan rintisan (startup), industri

kreatif, dan bisnis digital.

Dengan karakteristik sosial ekonomi yang unik didominasi oleh organisasi modern, fleksibel, dan berbasis teknologi wilayah Jakarta Selatan menjadi lingkungan ideal untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi beradaptasi terhadap tuntutan tenaga kerja muda. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan penelitian (research gap) baik dari sisi kontekstual, karena berfokus pada kawasan urban modern; demografis, karena meneliti generasi Z secara spesifik; maupun teoritis, karena menilai pengaruh langsung gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tanpa mediator seperti kepercayaan atau kesejahteraan kerja.

Selain tantangan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, salah satu isu utama yang dihadapi oleh Generasi Z di dunia kerja modern adalah burnout atau kelelahan kerja yang berkepanjangan. Burnout merupakan kondisi kelelahan emosional, fisik, dan mental akibat tekanan pekerjaan yang terus-menerus tanpa adanya pemulihan yang memadai. Penelitian oleh (Lase & Maria, 2025) menunjukkan bahwa Generasi Z menjadi kelompok yang paling rentan terhadap stres dan burnout dibandingkan generasi sebelumnya, karena tingginya ekspektasi terhadap pencapaian karier yang cepat, paparan informasi digital yang berlebihan, serta tuntutan terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Studi tersebut menemukan bahwa sekitar 60% karyawan di sektor jasa, yang didominasi oleh Generasi Z, mengalami tingkat stres kerja yang tinggi dan berdampak pada penurunan kinerja serta kepuasan kerja. Ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya organisasi menjadi pemicu utama munculnya burnout, yang pada akhirnya mendorong karyawan muda untuk meninggalkan pekerjaannya. Faktor seperti lingkungan kerja yang tidak suportif, kurangnya pelatihan manajemen stres, serta gaya kepemimpinan yang tidak adaptif turut memperburuk kondisi ini.

Penelitian lain oleh (Tambuwun & Sahrani, 2023) di DKI Jakarta memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa tuntutan kerja yang tinggi berpengaruh signifikan terhadap tingkat burnout karyawan Generasi Z, dengan kontribusi pengaruh sebesar 10.1% terhadap tingkat kelelahan kerja. Ketika motivasi kerja dijadikan variabel moderator, pengaruh antara tuntutan kerja dan burnout meningkat hingga 29.9%, yang berarti motivasi dapat menjadi faktor pelindung dalam menekan dampak burnout. Meskipun demikian, penelitian tersebut juga menemukan bahwa 63,5% responden Generasi Z merasa tidak cocok dengan pekerjaan yang dijalani, meskipun 80,8% di antaranya masih merasa senang bekerja. Hal ini mengindikasikan bahwa perasaan senang dalam bekerja tidak selalu sejalan dengan keberlanjutan karier dan kesesuaian nilai individu dengan pekerjaan. Fenomena ini menjelaskan mengapa banyak perusahaan, khususnya di sektor startup digital, industri kreatif, dan teknologi di wilayah Jakarta Selatan, menghadapi tingkat turnover yang tinggi di kalangan tenaga kerja muda.

Data dari Mercer's Indonesia Total Remuneration Survey (2024), wilayah DKI Jakarta, khususnya area pusat bisnis seperti Jakarta Selatan dan Jakarta Pusat, menunjukkan bahwa tingkat turnover sukarela (voluntary turnover) di Indonesia terus mengalami fluktuasi, terutama pada sektor-sektor yang didominasi oleh tenaga kerja muda, seperti sektor teknologi, retail modern, dan layanan profesional, mencatatkan angka turnover yang lebih tinggi dibandingkan rata-rata industri nasional, yakni mencapai lebih dari 15-20% per tahun, yang menunjukkan bahwa Generasi Z tidak ragu untuk meninggalkan organisasi demi mencari lingkungan yang lebih mendukung mereka.

Tingginya angka turnover tersebut bukan tanpa alasan. Laporan Deloitte Gen Z and Millennial Survey (2024) mengungkapkan bahwa ketidaknyamanan Generasi Z yang memicu keputusan untuk resign bermula pada ketidakpuasan terhadap budaya organisasi yang kaku dan minimnya fleksibilitas. Selain masalah burnout, alasan utama yang sering muncul adalah ketidaksesuaian nilai individu dengan budaya perusahaan (cultural mismatch) dan gaya kepemimpinan yang cenderung bersifat micromanagement. Generasi Z di Jakarta cenderung merasa tidak nyaman dalam lingkungan kerja yang hanya menuntut produktivitas tanpa memperhatikan kesehatan mental dan otonomi kerja. Lingkungan kerja yang dinamis dan berorientasi hasil tanpa dukungan keseimbangan emosional dan sosial dapat mempercepat kejenuhan dan meningkatkan risiko burnout.

Dengan demikian, pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta mengelola tuntutan kerja secara proporsional akan berperan besar dalam menekan tingkat burnout, meningkatkan retensi tenaga kerja muda, dan mendorong keberlanjutan kinerja organisasi di era digital.

II METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif, karena bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh antara variabel independen, yaitu (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi), terhadap variabel dependen yaitu (kepuasan kerja Generasi Z). Pendekatan kuantitatif digunakan karena data penelitian dikumpulkan dalam bentuk angka dan dianalisis menggunakan teknik statistik. Sementara itu, sifat asosiatif dipilih karena penelitian ini menganalisis hubungan sebab-akibat antarvariabel melalui pengolahan data kuesioner yang diolah secara numerik Sugiyono (2023:17).

Metode penelitian kuantitatif merupakan pendekatan yang berlandaskan pada filsafat positivisme, di mana penelitian dilakukan terhadap populasi maupun sampel tertentu menggunakan instrumen yang telah dirancang secara sistematis. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara numerik melalui teknik statistik, sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya Sugiyono (2023:16).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh temuan objektif bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Validitas pengaruh ini

dibuktikan secara empiris melalui nilai koefisien regresi sebesar 0,753, yang menunjukkan arah hubungan searah; artinya setiap perbaikan pada kualitas gaya kepemimpinan akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja secara linear. Selain itu, nilai t hitung sebesar 7,101 yang jauh melampaui nilai t tabel (1,984), serta tingkat signifikansi sebesar 0,000 (jauh di bawah $\alpha = 0,05$), secara tegas mengonfirmasi bahwa hipotesis pertama (H_1) diterima dan H_0 ditolak.

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan faktor determinan utama dalam menentukan derajat kepuasan kerja karyawan. Merujuk pada data deskriptif, indikator "Pemimpin memberikan instruksi kerja yang jelas, rinci, dan spesifik" memperoleh skor tertinggi dengan rata-rata 4,09. Hal ini menandakan bahwa bagi responden Generasi Z di Jakarta Selatan, kejelasan arah kerja (direction) dan transparansi instruksi sangat memengaruhi kenyamanan psikologis mereka dalam bekerja. Temuan ini sejalan dengan argumen Hasnawati (2021) yang menegaskan bahwa pemimpin memegang peranan sentral sebagai penggerak dan motivator yang mampu menyelaraskan perilaku karyawan dengan target organisasi tanpa mengabaikan kebutuhan personal mereka.

Lebih jauh lagi, kepemimpinan dalam organisasi saat ini tidak hanya terbatas pada fungsi manajerial teknis, melainkan pada kemampuan membangun relasi. Amane et al. (2024) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif sangat diperlukan untuk menghadapi dinamika kerja modern. Dalam konteks spesifik Generasi Z, gaya kepemimpinan yang terbuka, partisipatif, dan suportif menjadi sangat relevan karena karakter generasi ini yang sangat menghargai inklusivitas dan umpan balik (feedback). Sebagaimana dijelaskan oleh Sadewa & Nurlaela (2025), kepemimpinan khususnya tipe transformasional memiliki dampak multiplikasi terhadap kepuasan kerja melalui pembangunan kepercayaan (trust) yang mendalam antara bawahan dan atasan. Bagi Generasi Z, kepemimpinan bukan lagi dipandang sebagai instruksi kaku yang bersifat top-down, melainkan sebuah proses kolaboratif dan dialogis.

Hal ini diperkuat oleh data rata-rata variabel gaya kepemimpinan sebesar 4,05 (kategori Baik), yang mengindikasikan bahwa para pemimpin di lokasi penelitian telah berhasil menerapkan fungsi supervisi yang suportif dan menciptakan ruang partisipasi yang sehat bagi karyawannya. Temuan ini mendukung studi Musa & Yuliza (2022) yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu berkomunikasi secara efektif dan memberikan dukungan emosional akan secara langsung meningkatkan keterikatan serta kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter justru berisiko memicu stres kerja, sebagaimana diperingatkan oleh Najla Amalia et al. (2025), yang pada akhirnya akan merusak stabilitas kepuasan kerja itu sendiri. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kunci dalam menciptakan atmosfer kerja yang positif, terutama di tengah tingginya ekspektasi kerja di wilayah Jakarta Selatan.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial (Uji t) yang telah dilakukan, variabel Budaya Organisasi (X_2) terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hal ini diperkuat dengan data statistik yang menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,367, dengan nilai t hitung sebesar 6,856 yang jauh lebih besar dari ambang batas t tabel (1,984). Selain itu, tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 berada jauh di bawah standar kesalahan 0,05, sehingga dapat dinyatakan secara meyakinkan bahwa hipotesis kedua (H_2) diterima.

Hasil penelitian ini memberikan indikasi kuat bahwa sistem nilai dan norma yang tertanam dalam budaya organisasi memberikan kontribusi langsung dan substansial terhadap perasaan puas karyawan dalam menjalankan tugasnya. Merujuk pada analisis deskriptif, indikator kepatuhan terhadap aturan dan norma kerja (mean 4,07) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang teratur dan memiliki kejelasan etika memberikan rasa aman serta prediktabilitas bagi karyawan. Hal ini selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Wardhana (2024) dalam Teori Organisasi Di Era Digital, yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial dan sistem nilai yang menyatukan seluruh anggota organisasi, sehingga mampu membentuk identitas kerja yang stabil dan kokoh di tengah perubahan zaman.

Bagi karyawan Generasi Z yang menjadi subjek utama penelitian ini, lingkungan kerja yang harmonis dan inklusif bukan lagi sekadar fasilitas tambahan, melainkan sebuah kebutuhan dasar. Data deskriptif menunjukkan skor tinggi pada hubungan rekan kerja yang harmonis (mean 4,22), yang mengindikasikan bahwa interaksi sosial yang sehat di tempat kerja sangat efektif dalam meminimalisir tekanan kerja (burnout). Sebagaimana diungkapkan oleh Nurchoiriyah et al. (2025), budaya kerja yang positif memiliki korelasi linier dengan loyalitas; lingkungan yang mendukung perkembangan ide akan menurunkan tingkat stres kerja dan secara otomatis meningkatkan kebahagiaan serta kepuasan karyawan. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Kurniawan & Yuliastina (2021) yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang kondusif merupakan salah satu pilar utama yang menjamin terciptanya kepuasan kerja jangka panjang bagi anggota organisasi.

Meskipun secara angka koefisien pengaruh Budaya Organisasi (0,367) lebih kecil jika dibandingkan dengan variabel Gaya Kepemimpinan (0,753), peran budaya tetaplah menjadi pondasi yang tidak terpisahkan. Gaya kepemimpinan yang baik memerlukan dukungan budaya organisasi yang sehat agar dapat diimplementasikan secara maksimal. Tingkat kepuasan kerja responden yang mencapai rata-rata sangat tinggi (4,28) membuktikan bahwa ketika nilai-nilai organisasi mampu diinternalisasi dengan baik oleh individu, maka tercipta keseimbangan antara tuntutan profesional dan kenyamanan psikologis. Hal ini sejalan dengan penelitian Lase & Maria (2025) yang menyoroti pentingnya strategi mengatasi stres pada Generasi Z melalui budaya kerja yang fleksibel namun tetap memegang teguh nilai inti perusahaan. Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa penguatan budaya organisasi yang adaptif dan suportif sangat efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, khususnya di lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif seperti di wilayah Jakarta Selatan.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis, dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z di Jakarta Selatan”, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut: Gaya Kepemimpinan (X1) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) karyawan Generasi Z di Jakarta Selatan. Kesimpulan ini didukung oleh nilai t hitung yang jauh lebih besar dari t tabel serta nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor determinan yang sangat kuat; artinya, semakin efektif dan adaptif kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat secara linear. Secara spesifik, pimpinan yang mampu memberikan instruksi kerja yang rinci, menyediakan ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta membangun komunikasi dua arah yang terbuka sangat sesuai dengan ekspektasi Generasi Z. Kepemimpinan yang tidak kaku dan memberikan wewenang proporsional terbukti mampu menciptakan rasa dihargai, yang menjadi kunci utama kenyamanan kerja bagi generasi ini. Budaya Organisasi (X2) terbukti secara empiris berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) karyawan Generasi Z di wilayah Jakarta Selatan. Hasil ini memberikan penegasan bahwa kuatnya fondasi nilai-nilai inti organisasi serta kejelasan standar norma di lingkungan kerja berkontribusi nyata dalam meningkatkan perasaan puas dan bermakna bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Budaya organisasi yang sehat, transparan, dan harmonis berfungsi sebagai sistem pendukung (support system) psikologis yang efektif untuk meminimalisir tekanan kerja, kejenuhan, hingga risiko stres di kantor. Berdasarkan persepsi responden, adanya kepatuhan terhadap aturan yang jelas serta terciptanya hubungan antar rekan kerja yang kolaboratif mampu membangun identitas kerja yang stabil dan profesional. Proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang dijalankan secara konsisten terutama yang selaras dengan nilai pribadi Generasi Z seperti aspek keterbukaan, inklusivitas, inovasi, dan fleksibilitas terbukti mampu menciptakan rasa aman, kepercayaan, serta kebanggaan tersendiri bagi mereka. Hal ini pada akhirnya tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja secara personal, tetapi juga mendorong karyawan untuk memberikan dedikasi serta performa kerja terbaik karena mereka merasa berada di lingkungan yang menghargai keberadaan dan kontribusi mereka secara optimal.

V. REFERENSI

- Amane, A. P. O., Anggreyni, M., Wardhana, A., Mahdar, Bagenda, C., & Trimurti, christimulia purnama. (2024). Gaya Kepemimpinan (Vol. 09, Issue July).
- Aptalitha, T. L., Luhur, U. B., & Utara, P. (2025). Jurnal Pewarta Indonesia Pembentukan Citra Kepemimpinan Digital : Analisis Retorika William Tanuwijaya di Podcast Deddy Corbuzier. 7(2), 223–238.
- Atiqoh, A., Zohriah, A., & Zohriah, A. (2023). Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan. *Journal on Education*, 6(1), 3663– 3670. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.3464>
- Badan Pusat Statistik. (2023). Tingkat Pengangguran Terbuka Maret 2023. In Badan Pusat Statistik (Issue 83).
- Deloitte. (2024). The Deloitte Gen Z and Millennial survey 2025.pdf.
- Hasnawati, Sapiri, M., & Ruslan, M. (2021). Gaya Kepemimpinan dan Peningkatan Kinerja. In Pustaka Almada.
- Hutahaean, W. S. (2021). FILSAFAT DAN TEORRI KEPEMIMPINAN. In Filsafat dan Teori Kepemimpinan.
- Indrasari, D. M. (2017). Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. In Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Indrastuti, S. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. In UR Press Pekanbaru.
- Kurniawan, M. B., & Yulastina, R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Korps Brimob Polri. *Public Corner*, 16(1), 58–78. <https://doi.org/10.24929/fisip.v16i1.1620>
- Lase, J., & Maria, A. D. (2025). Strategi Mengatasi Burnout dan Stress di Lingkungan Kerja pada Generasi Z. 10(1978), 5767–5776.
- Mardiani, inna nisawati, & Sepdiana, yon darwis. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 1(6), 123–130.
- Musa, H., & Yuliza, Y. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 13(2), 84–91. <https://doi.org/10.36982/jiegm.v13i2.2544>
- Najla Amalia, R., Islam, U., & Aos Kuswandi, B. (2025). Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Stres Kerja. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 2(4), 635–640. <https://doi.org/10.61722/jmia.v2i4.5744>
- Nurchoiriyah, A. P., Sofia, E., Beri, F., & Djasuli, M. (2025). Pengaruh Stress Kerja, Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Kopinan 24 Pati. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 14(03), 1066–1076. <https://doi.org/10.31959/jm.v14i3.2983>
- Sadewa, R. R., & Siti Nurlaela. (2025). Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Generasi Z: Studi Peran Intervening Kepercayaan pada Pemimpin. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6(7). <https://doi.org/10.47467/elmal.v6i7.7496>

- Sanjaya, V., & Febrian, W. D. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Gaya Kepemimpinanfile:///C:/Users/HP/Downloads/2024.pdf Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Karyawan Cardig International Group). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(1), 29–45.
- Sugiyono, prof. D. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif. In. Sugiyono. (2017). ALFABETA,CV. 1–9.
- Tambuwun, E., & Sahrani, R. (2023). Hubungan Antara Tuntutan Kerja dan Burnout dengan Motivasi Kerja Sebagai Moderator Pada Karyawan Kalangan Generasi Z di DKI Jakarta. *Journal of Education*, 5(2), 3580–3592.
- Wardhana, A. (2024). Teori Organisasi Di Era Digital. In Cv.Eureka Media Aksara (Vol. 4, Issue 2).