

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Determinan Kepuasan Kerja pada Karyawan Generasi Z di DKI Jakarta

Edalmen & Rivaldy Raffael Richard Pontoh

Universitas Tarumanegara Jakarta

Email: edalmen@fe.untar.ac.id

Abstract

The purpose of this study is to determine the determinants of job satisfaction among Generation Z employees in DKI Jakarta. The endogenous variables used are leadership, communication, and motivation, while the exogenous variable is job satisfaction. The population of this study was Generation Z employees in DKI Jakarta, with a sample size of 200 respondents. Sampling was carried out using a purposive sampling method. Data processing was carried out using PLS-SEM analysis with the help of Smart PLS software. The results of this study indicate that leadership and motivation variables have a positive and significant influence on job satisfaction, while communication, although having a positive influence on job satisfaction, is not statistically significant. For further research, it is recommended to add other variables, both as endogenous variables and mediating variables that have not been included in this study, which may provide different results and add references regarding job satisfaction, especially for Generation Z.

Keywords leadership, communication, motivation, job satisfaction, Gen Z.

1. Pendahuluan

Kemajuan teknologi dan informasi yang perkembangannya sangat pesat saat ini telah banyak memengaruhi dunia kerja apalagi dengan perubahan signifikan dalam transformasi demografis dengan masuknya Generasi Z sebagai angkatan kerja yang membawa pengaruh yang cukup kuat. Laporan Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa data dalam 5 tahun terakhir dari 2020 hingga 2025 terdapat sebanyak 74,93 juta orang atau 27,94% Generasi Z di Indonesia, dimana 2,7 juta orang diantaranya terdapat di wilayah DKI Jakarta. Generasi Z atau disingkat Gen Z merupakan kelompok generasi yang lahir sekitar tahun 1997 hingga 2012, yang ditandai dengan kedekatannya terhadap teknologi digital sejak usia dini. Generasi ini dikenal sebagai *digital natives* karena tumbuh di tengah perkembangan pesat teknologi informasi dan komunikasi. Sedari kecil, mereka telah terbiasa menggunakan perangkat elektronik seperti *smartphone*, *tablet*, dan komputer, dan sejak dini pula mereka sudah mengenal internet dan media sosial dalam kehidupan sehari-hari. Menurut (Srirahayu et.al 2021) Generasi Z di Indonesia menunjukkan preferensi kuat terhadap penggunaan media digital seperti *e-book*, yang mencerminkan keterikatan mereka dengan teknologi sejak usia dini, baik dalam aktivitas belajar maupun hiburan. Sebagai generasi yang berlatar belakang pada digitalisasi, Generasi Z memiliki karakter yang berbeda dari generasi sebelumnya, mereka lebih memiliki jiwa ambisius dan melek teknologi. Masuknya Generasi Z dalam dunia kerja akan memberikan efek pada sumber daya manusia yang ada di perusahaan – perusahaan terutama di Jakarta sebagai

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

pusat perekonomian Indonesia.

Jakarta merupakan magnet dengan daya tarik yang tak pernah surut bagi masyarakat sehingga menjadi daya pikat bagi para talenta muda berbakat dari seluruh daerah di penjuru negeri. Penyebabnya karena disini terdapat perusahaan multinasional dan perusahaan *startup* yang terkemuka yang mampu menciptakan sebuah ekosistem kerja yang dinamis dan kompetitif. Kota ini juga terkenal sebagai pusat bisnis, ekonomi, dan industri yang menawarkan banyak peluang kerja dan pengembangan karier. Menurut (Suhartadi 2024) selama beberapa dekade, Jakarta memegang posisi sebagai pusat ekonomi terpenting di Indonesia. Sebagai jantung bisnis nasional, kota ini menjadi lokasi kantor pusat berbagai perusahaan besar, baik multinasional maupun domestik, serta pusat keuangan utama Indonesia, termasuk Bursa Efek Indonesia. Selain itu, berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023, Jakarta menyumbang sekitar 17% dari total Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, yang menegaskan perannya sebagai pusat ekonomi utama di Indonesia. Seiring dengan dinamika tersebut, dunia kerja di Jakarta terus mengalami perubahan, salah satunya dengan semakin dominannya Generasi Z dalam angkatan kerja. Menurut (Hanifah 2023), Generasi Z saat ini mencakup sekitar 30% dari populasi global dan diprediksi akan menyumbang sebesar 27% angkatan kerja pada tahun 2025, yang mengharuskan pengusaha untuk dapat menarik dan mempertahankan karyawan dari generasi ini. Generasi yang tumbuh di era digital ini, terbiasa dengan teknologi, serta memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja dan lingkungan yang kolaboratif.

Dunia kerja yang semakin dinamis membawa konsekuensi bagi perusahaan untuk memahami berbagai faktor yang dapat memengaruhi motivasi serta kepuasan kerja Generasi Z. Menurut (Assariy 2024) Generasi Z mengalami miskonsepsi dalam memandang konsep keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) yang akan berdampak terhadap kepuasan kerja mereka. Generasi Z cenderung memprioritaskan kedamaian hidup dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mereka seringkali memisahkan secara tegas antara pekerjaan dan urusan pribadi. Hal ini terkadang menyebabkan tugas pekerjaan tidak terselesaikan dengan tepat waktu, yang kemudian menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jika pengelolaan sumber daya manusia masih dilakukan secara tradisional seperti yang digunakan oleh generasi sebelumnya tentu sudah tidak memadai dalam mempertahankan serta memberikan kepuasan pada angkatan kerja baru ini.

Secara umum manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan tenaga kerja dengan aspek terkait dalam sebuah organisasi dan industri yang memiliki tujuan dalam pengoptimalan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan suatu organisasi dan industri. Oleh karena itu perlu pemahaman yang lebih baik tentang konsep kepuasan kerja yang seharusnya tidak hanya berfokus pada pemisahan waktu, tetapi juga pada tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan yang akan mempengaruhi retensi karyawan. (Iwamoto & Suzuki 2019), menyatakan bahwa retensi karyawan merupakan strategi manajemen untuk mempertahankan pekerja dalam perusahaan dalam jangka panjang. Hal ini menjadi fokus utama manajemen karena sumber daya manusia adalah aset krusial. Tanpa karyawan yang kompeten dan bertahan lama, perusahaan akan kesulitan mencapai visi, misi, dan tujuannya secara efektif. Menurut (Suka 2022), tingginya angka *turnover* karyawan mencerminkan rendahnya retensi,

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

dan dapat menambah beban biaya rekrutmen dan pelatihan. Lebih dari itu, kondisi ini dapat mengganggu kelancaran operasional perusahaan, menurunkan tingkat produktivitas, dan bahkan merusak kekompakan tim. Permasalahan ini tidak hanya terjadi di perusahaan kecil, tetapi juga pada perusahaan besar yang telah mapan. Fenomena ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam menarik karyawan saja tidak cukup karena perusahaan juga harus mampu mempertahankan mereka. Salah satu penyebab utama rendahnya retensi karyawan adalah kepuasan kerja yang tidak terpenuhi.

Menurut (Rohadisantoso 2024) Generasi Z cenderung mencari pekerjaan di perusahaan yang memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri. Kurangnya peluang ini dapat mendorong mereka untuk mencari pekerjaan lain. Faktor kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Sebagai pemimpin, seseorang dituntut untuk memimpin, mengambil keputusan yang tepat, membangun tim yang solid, dan mengatasi tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Namun, menjadi pemimpin yang baik bukanlah hal yang mudah. Dibutuhkan kerja keras, kesabaran, dan dedikasi untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang diperlukan untuk sukses. Selain itu juga butuh strategi dan taktik yang efektif untuk memperbaiki keterampilan kepemimpinan yang sudah ada dan mempelajari keterampilan baru yang dapat ditularkan kepada bawahan. Pemimpin harus menyadari bahwa Generasi Z sangat membutuhkan waktu untuk keluarga, teman, dan hobi. Perusahaan yang tidak menawarkan fleksibilitas kerja berisiko kehilangan karyawan dari generasi ini. Lebih lanjut, kepercayaan dan loyalitas Generasi Z tumbuh subur di perusahaan yang memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan mereka dan memperlakukan mereka dengan hormat. Perasaan tidak dihargai atau tidak dihormati dapat menjadi pemicu bagi mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Safitri & Patrisia (2019), Paais dan Pattiruhu (2020), Matondang et.al (2021), Saputra (2021), Saputra & Rosita (2023), menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil temuan yang berbeda dilaporkan oleh (Rusilowati & Ramdhan 2016) serta Mukmin et.al (2021) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Dalam dunia yang semakin maju dan berkembang dengan pesat, komunikasi juga memiliki peran yang sangat penting dalam dunia kerja. Komunikasi yang efektif memungkinkan informasi tersampaikan dengan jelas, mengurangi kesalahpahaman, serta meningkatkan koordinasi antar individu dalam organisasi. Generasi Z yang terbiasa dengan komunikasi digital, membutuhkan pendekatan komunikasi yang terbuka, cepat, dan responsif. Kurangnya komunikasi yang efektif dapat menyebabkan ketidakjelasan dalam tugas, penurunan semangat kerja, serta meningkatnya potensi konflik dalam organisasi. Hasil penelitian (Anshori et.al 2023) mengemukakan bagaimana kepemimpinan, komunikasi internal, dan pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada sebuah perusahaan. Hasil penelitian yang sama juga dikemukakan oleh (Rusilowati & Ramdhan 2016), (Safitri & Patrisia 2017), (Matondang et.al 2021), (Saputra 2021) dan (Liante et.al 2023), yang menyatakan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun demikian terdapat pula hasil yang berbeda yang dikemukakan oleh (Cahyoseputro et.al 2021)

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

dan (Imbang et.al 2022) yang menyatakan bahwa komunikasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah motivasi. Motivasi yang bersifat internal maupun eksternal, mendorong individu untuk bekerja secara optimal. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih produktif, kreatif, dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Bagi Generasi Z, motivasi kerja sering kali dipengaruhi oleh pengakuan atas pencapaian, kesempatan pengembangan karier, keseimbangan antara kehidupan serta lingkungan kerja yang mendukung.. Hasil penelitian dari (Wangidjaja & Edalmen 2024) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Hasil yang sama juga ditemukan oleh Mohamud et.al (2017), Safitri & Patrisia (2019), Saputra (2021), (Menge et.al 2021), Andreas (2022), Tanjung & Turangan (2022), Liante et.a (2023), Saputra & Rosita (2023) yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang berbeda ditemukan oleh Rusilowati & Ramdhan (2016) dan Harahap & Khair (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaan yang timbul sebagai hasil dari penilaian pekerja terhadap pekerjaan di perusahaan. Pekerja mungkin akan menghadapi berbagai tipe kepemimpinan, cara dan pola komunikasi di lingkungan perusahaan, naik turunnya motivasi kerja dan faktor-faktor lainnya. Permasalahan akan semakin kompleks ketika perusahaan tidak mampu mengidentifikasi atau mengukur secara tepat tingkat kepuasan kerja karyawannya. Tidak sedikit organisasi yang terlalu fokus pada target bisnis dan efisiensi operasional, sehingga mengabaikan aspek psikologis dan emosional yang dialami oleh karyawan. Hal ini menyebabkan karyawan merasa tidak diperhatikan, yang pada akhirnya memicu ketidakpuasan kerja dan keinginan untuk mencari perusahaan lain yang lebih baik. Kondisi ini menunjukkan adanya gap antara pentingnya kepuasan kerja dan implementasi nyata di lapangan, dan oleh karena itu menjadi relevan untuk diteliti lebih mendalam khususnya pada Generasi Z yang kini mendominasi pasar tenaga kerja.

2. Tinjauan Literatur

Teori dua faktor atau “*Two-Factor Theory*” yang pertama kali diperkenalkan oleh (Herzberg 1959) tetap menjadi kerangka konseptual yang relevan dalam memahami kepuasan dan motivasi kerja, terutama dalam kondisi pasar tenaga kerja yang semakin ketat. Teori ini membedakan antara faktor motivasi, misalnya pencapaian, pengakuan, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, serta faktor *hygiene*, seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan. Dalam dunia ketenagakerjaan moderen, di mana banyak industri mengalami kekurangan tenaga kerja terampil, teori ini memberikan wawasan penting tentang bagaimana perusahaan dapat meningkatkan retensi dan kepuasan karyawan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa faktor-faktor ini bersifat dinamis dan dapat bergeser seiring perubahan kondisi pasar tenaga kerja, di mana faktor yang sebelumnya bersifat motivasional dapat berubah menjadi faktor *hygiene*, sehingga mempengaruhi cara organisasi mengelola tenaga kerja mereka.

Teori persepsi nilai (*Value Percept Theory*) yang dikemukakan (Locke 1976) merupakan teori

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

kepuasan kerja yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan timbul jika terdapat perbedaan yang diinginkan (nilai) dengan kenyataan yang mereka rasakan. Menurut teori ini menyatakan bahwa nilai yang diberikan oleh suatu pekerjaan memainkan peran kunci dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Lebih lanjut, ia menyatakan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan akan bergantung pada apakah pekerjaan tersebut memberikan nilai yang penting bagi karyawan tersebut. Seluruh teori ini didasarkan pada perspektif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, dan berdasarkan perspektif tersebut, karyawan tersebut menentukan nilai pekerjaannya. Meskipun menurut para ahli dan secara teori pengusaha dan karyawan meyakini bahwa tunjangan moneter dan promosi merupakan pendorong terbesar nilai kepuasan kerja, tetapi Locke meyakini bahwa perspektif karyawan terhadap pekerjaan mereka memiliki korelasi terbesar dan terkuat dengan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai respon emosional yang positif dan menyenangkan, yang timbul dari evaluasi subjektif seorang individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya. (Spector 1997) mendefinisikan kepuasan kerja itu sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya, termasuk perasaan terhadap berbagai aspek spesifik dalam pekerjaan tersebut, seperti gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, dan isi pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan perasaan umum terhadap pekerjaan, tetapi juga reaksi terhadap berbagai kondisi yang ada di lingkungan kerja. Kepuasan kerja menurut (Hasibuan 2019) merupakan sesuatu yang dirasakan ketika mendapat pujian atas pekerjaan, penempatan kerja, perlakuan positif atasan dan rekan kerja, peralatan serta memiliki lingkungan kerja yang baik. Kepuasan kerja merupakan suatu hasil dari adanya motivasi kerja, yang merupakan sebuah perasaan individu yang muncul ketika adanya pengaruh mengenai pekerjaan mereka yang diperoleh dari hasil yang memuaskan serta mendapatkan penghargaan dan mendapat lingkungan yang positif.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Dalam kepemimpinan, seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi anggota kelompok atau organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Kepemimpinan akan membentuk nilai dan budaya, mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada anggota kelompok atau organisasi, serta memberikan dukungan dengan menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi melalui contoh perilaku positif dan dedikasi kepada anggota sebagai teladan atau panutan sehingga karyawan dapat termotivasi untuk meniru dan mencapai tingkat kepuasan kerja yang serupa atau lebih tinggi. (Menurut Robbin 2024) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Kepemimpinan tidak semata-mata bergantung pada kekuasaan formal yang diberikan oleh jabatan dalam organisasi, melainkan dapat muncul dari pengaruh informal melalui hubungan sosial dan kepercayaan dalam kelompok. (Utari & Hadi 2020), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola interaksi antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan adalah pola perilaku seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengatur bawahan agar mengikuti kehendaknya dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Komunikasi merupakan suatu proses penting dalam kehidupan organisasi maupun profesi. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari satu pihak ke pihak lain melalui saluran

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

tertentu dengan tujuan untuk menciptakan pemahaman, menghasilkan efek yang diinginkan, serta mendukung tercapainya tujuan bersama, khususnya dalam konteks organisasi dan profesi. Komunikasi yang efektif memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang jelas, pengambilan keputusan yang tepat, membangun keterpaduan antar pihak, serta menjaga hubungan yang harmonis di dalam organisasi. Komunikasi bukan hanya menyampaikan informasi, tetapi juga melibatkan perhatian terhadap perilaku, pemilihan media yang sesuai, dan evaluasi terhadap dampak pesan yang disampaikan. Dengan komunikasi yang efektif, pemimpin dapat menyampaikan pesan yang tepat melalui saluran yang sesuai kepada pihak yang dituju sehingga dapat menghasilkan efek yang diinginkan. Menurut (Lasswell 1948), komunikasi dapat dipahami melalui rumusan *“Who says what in which channel to whom with what effect”* yang berarti siapa mengatakan apa, melalui saluran apa, kepada siapa, dan dengan efek apa. Setiap individu yang terlibat dalam kehidupan organisasi akan selalu berusaha mengatur proses komunikasi agar dapat menentukan isi pesan, memilih media yang efektif, mengarahkan pesan kepada pihak yang tepat, dan mengevaluasi pengaruh pesan tersebut terhadap organisasi. Dengan demikian, komunikasi berperan penting dalam menjaga keterpaduan berbagai kepentingan di dalam organisasi, memastikan bahwa setiap kegiatan yang dilaksanakan mendukung tujuan bersama, serta menghindari terjadinya pertentangan dalam pelaksanaan tugas masing-masing pihak. Menurut (Mahmudah 2015), komunikasi yang efektif memungkinkan terjadinya pertukaran informasi secara optimal antar kelompok dalam suatu organisasi. Hal ini mempermudah pemimpin dalam merumuskan dan menetapkan kebijakan strategis di masa mendatang. Selain sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan, informasi juga memiliki peran penting dalam proses pengambilan keputusan secara umum.

Menurut (Locke 1976) kepuasan kerja akan timbul jika adanya penyesuaian keinginan atau yang diharapkan sesuai dengan kompensasi yang diberikan perusahaan. Tetapi jika tidak menerima sesuai dengan keinginan maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Sejalan dengan itu menurut (Herzberg 1959) motivasi merupakan faktor penting yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan penuh semangat dan produktif. (Winata & Lutfi 2020) lebih menekankan pada motivasi intrinsik yaitu dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena aktivitas itu sendiri memberikan kepuasan dan makna pribadi. Motivasi ini tidak bergantung pada imbalan eksternal, melainkan pada keinginan individu untuk mengembangkan diri, mencapai tujuan pribadi, dan merasakan kepuasan dari pencapaian tersebut. Dalam konteks organisasi, motivasi intrinsik memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena individu yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih berkomitmen, kreatif, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, motivasi intrinsik juga berkaitan erat dengan aktualisasi diri, di mana individu berusaha untuk mewujudkan potensi maksimalnya dan mencapai kepuasan pribadi melalui pekerjaan yang dilakukannya. Dengan demikian, pemahaman dan pengembangan motivasi intrinsik dalam lingkungan kerja dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Penelitian ini mengkaji keterkaitan antara kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan pada Generasi Z. Kepemimpinan memiliki peran sentral

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui pemberian arahan, motivasi, dan dukungan yang tepat kepada karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Komunikasi yang efektif dalam organisasi berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan informasi secara jelas, memperkuat pemahaman terhadap tugas, serta mendorong kolaborasi antar anggota tim, yang semuanya turut berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja. Selain itu, motivasi menjadi elemen krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik melalui pemberian insentif, penghargaan, maupun kesempatan pengembangan karier. Ketiga variabel tersebut, baik secara terpisah maupun secara simultan, memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, sinergitas antara kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang efisien, dan motivasi yang tinggi diyakini mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas serta pencapaian hasil kerja yang optimal dan menciptakan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan kerangka pemikiran ini dikembangkanlah hipotesis sebagai berikut:

- Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- Komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

3. Metode Penelitian

Semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini merupakan variabel laten, oleh karena itu pengukurannya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator agar keterkaitan antara variabel endogen dan eksogennya dapat dianalisis lebih mendalam. Pengukuran kepuasan kerja pada penelitian ini menggunakan indikator menurut (Luthans 2021) yaitu a).pekerjaan itu sendiri (KK1), b).gaji atau kompensasi finansial (KK2), c).kesempatan promosi (KK3), d).supervisi dari atasan (KK4), dan e).relasi dengan rekan kerja.(KK5). Sedangkan untuk variabel kepemimpinan indikator yang digunakan diadaptasi dari (Kouzes and Posner 2023) yaitu a).keteladanan perilaku (GK1) b).visi bersama yang menginspirasi (GK2) c).mendorong perubahan positif (GK3) d).pemberdayaan anggota tim (GK4) dan e).apresiasi dan penguatan yang positif (GK5). Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komunikasi pada penelitian di adaptasi dari (DeVito 2021) yaitu a).kejelasan pesan (K1), b).kesesuaian konteks (K2), c).umpan balik yang konstruktif (K3), d).pemahaman timbal balik (K4) dan e).tercapainya tujuan komunikasi (K5). Variabel terakhir adalah Motivasi dengan indikator indikator dari (Maslow 1987) yaitu sebagai berikut a).kebutuhan fisiologis (M1), b).kebutuhan keamanan (M2), c).kebutuhan sosial (M2), d).kebutuhan penghargaan (M4) dan e).aktualisasi diri (M5).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z di wilayah DKI Jakarta. Sampel diambil menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan jumlah 200 responden mengacu kepada Hair, et.al (2019) yang menyatakan jumlah minimal sampel adalah 5 – 10 kali jumlah indikator dalam penelitian. Terdapat 20 indikator di dalam penelitian ini. Data dianalisis menggunakan PLS-SEM. Pengujian pada PLS SEM, terdiri dari Pertama; yaitu pengujian *outer model* terdiri dari pengujian validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilihat dari nilai *factor*

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

loading convergent validity pada setiap indikator variabel laten yang harus mempunyai nilai $> 0,7$ (Hair et.al, 2019). Sedangkan, Uji reliabilitas digunakan untuk menguji nilai reliabilitas dari setiap blok indikator yang mengukur sebuah konstruk, dimana konstruk dinyatakan reliabel jika hasil pengukurannya relatif sama dalam kurun waktu yang berbeda- beda. Untuk itu maka nilai *cronbach's alpha* haruslah > 0.6 dan nilai *composite reliability* harus $> 0,7$ (Hair et.al, 2019). Pengujian kedua, dilakukan pada *inner model* yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Sebelum melakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian besarnya pengaruh variabel endogen terhadap variabel eksogen dengan melihat nilai *R-square* (R^2) yang nilainya berada di kisaran 0 hingga 1, dimana jika nilainya semakin mendekati 1 menunjukkan akurasi prediktif yang sempurna (Hair et al., 2019). Untuk mengetahui relevansi dari *inner model* dalam penelitian dilakukan pengujian *predictive relevance*. Konstruk endogen dapat dinyatakan relevan untuk memprediksi suatu model penelitian apabila Q^2 memiliki nilai lebih dari 0. Adapun Uji *f Square* (*effect size*) pada penelitian ini menunjukkan seberapa besarnya pengaruh variabel endogen terhadap variabel eksogen. Kriteria penilaian *f square* menurut (Sarstedt, et al. 2014) adalah sebagai berikut : $0,02 \leq f \leq 0,15$ = efek kecil, $0,15 \leq f \leq 0,35$ = efek medium, $f \geq 0,35$ = efek besar. Pengujian hipotesis, dilakukan dengan memperhatikan nilai original sample (O) untuk melihat pengaruh yang terjadi apakah positif atau negatif. Untuk pengujian signifikansi digunakan *t-statistics* yang nilainya diharapkan $> 1,96$ (hipotesis diterima) dan *p-values* $< 0,05$ (hipotesis signifikan) (Ghozali dan Latan 2015)

4. Hasil dan Pembahasan

Pengujian validitas data dalam penelitian ini diukur menggunakan nilai validitas konvergen, *Average Variance Extracted* (AVE) dan validitas diskriminan. Nilai *loading factor* validitas konvergen harus lebih besar dari 0.7 dan jika kurang dari nilai tersebut harus dieliminasi. Hasil pengolahan pada awalnya terlihat bahwa terdapat salah satu indikator pada variabel gaya kepemimpinan (GK2) yang nilai *loading factor* nya nya lebih kecil dari 0,7. kemudian dilakukan pengolahan data ulang dengan mengeliminasi indikator GK2 tersebut. Tabel 1 dibawah ini adalah hasil *loading factor* setelah (GK2) di eliminasi. Dari tabel 1 ini kita dapat melihat bahwa semua indikatornya sudah valid karena semua nilainya sudah berada diatas 0,7

Tabel 1. Hasil *loading factor*

	Kepemimpinan	Komunikasi	Motivasi	Kepuasan Kerja
GK1	0.829			
GK3	0.750			
GK4	0.797			
GK5	0.868			
K1		0.846		
K2		0.738		
K3		0.714		
K4		0.792		

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

K5		0.831		
M1			0.783	
M2			0.782	
M3			0.777	
M4			0.709	
M5			0,708	
KK1				0.715
KK2				0.786
KK3				0.761
KK4				0.847
KK5				0.831

Berdasarkan hasil pengujian *discriminant validity*, nilai *cross loading* konstruk yang dituju lebih tinggi daripada *cross loading* konstruk lain sehingga semua pernyataan pada setiap variabel adalah valid. Untuk hasil nilai *Average Vaiance Extrtacted* (AVE) dapat dilihat pada Tabel 2 yang menunjukkan bahwa semua nilainya $> 0,5$. Jadi sudah memenuhi kriteria (Hair. et.al 2019), artinya semua pernyataan dinyatakan valid.

Tabel 2 Hasil Average Variance Extracted

Variabel	Average Variance Extracted
Kepuasan Kerja	0.623
Kepemimpinan	0.667
Motivasi	0.566
Komunikasi	0.618

Pengujian reliabilitas data dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu data dapat dinyatakan reliabel jika hasil dari *cronbach's alpha* > 0.6 , Nilai *composite reliability* harus memiliki nilai > 0.7 , (Hair et.al 2019). Tabel 3 berikut menunjukkan hasil pengujian *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

Tabel 3 Hasil *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Komunikasi	0.788	0.908
Kepemimpinan	0.834	0.811
Motivasi	0.808	0.811
Kepuasan Kerja	0.849	0.862

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 3 diatas, untuk nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, semuanya memenuhi kriteria *reliable* artinya instrumen pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten ketika digunakan dalam situasi yang berbeda-beda.

Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk menghitung besarnya peranan atau pengaruh variabel endogen terhadap variabel eksogen. Hasil pengujiannya terlihat pada Tabel 4 berikut ini :

Tabel 4. Hasil Koefisien Determinasi

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0,779	0,776

Berdasarkan analisis *R-square* pada Tabel 4, terdapat nilai sebesar 0.779 yang menunjukkan bahwa sekitar 77,9% dari variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi. Sedangkan 22,3% sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat di dalam penelitian ini. Hasil analisis *Predictive Relevance* (Q^2) dalam penelitian ini, diperoleh nilai Q^2 yang memiliki nilai di atas 0 (>0). Hal ini menunjukkan bahwa keterkaitan antara variabel-variabel yang diselidiki dalam penelitian ini dianggap penting dan sangat baik untuk mengevaluasi model penelitian yang telah dibuat sebelumnya. Hasil analisis *Predictive Relevance* (Q^2) ditunjukkan pada Tabel 5 berikut :

Tabel 5 Hasil Pengujian *Predictive Relevance*

Variabel	Q^2
Kepuasan Kerja	0.770

Uji *f Square* (*effect size*) pada penelitian ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel endogen terhadap variabel eksogen. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, komunikasi dan motivasi, sedangkan variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Hasil pengujian *f square* ditampilkan pada tabel 6 berikut ini .

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

Tabel 6 Hasil Pengujian Efek Size (f^2)

Variabel	f^2
Kepemimpinan	0.281
Komunikasi	0.023
Motivasi	0.134

Berdasarkan tabel nilai f -square diatas, tidak terdapat efek size yang besar dengan kriteria f -square $> 0,35$. Efek yang sedang yaitu dengan nilai f -square antara 0,15 sd 0,35 adalah pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja termasuk kecil sebab nilai f -square berada dalam rentang 0,02 sd 0,15 (Sarstedt, et al. 2014)

Pengujian Hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan apakah semua hipotesis pada penelitian ini dapat diterima atau tidak. Hipotesis H_1 sampai H_3 dapat diterima jika nilai original sample (O) berada di angka -1 hingga +1 dan nilai yang terdapat dari p -value kurang dari 0.05 (<0.05) serta nilai t -statistics diatas dari nilai 1.96 (>1.96) Tabel 7 berikut menampilkan hasil dari uji hipotesis dengan metode *bootstrapping*

Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis

Kode	Hipotesis	Original Sample (O)	t - statistics	p -values
H1	Kepemimpinan $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0.504	7.339	0.000
H2	Komunikasi $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0.106	1.424	0.155
H3	Motivasi $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0.325	4.412	0.000

Berdasarkan Tabel 7 diatas hasil pengujian untuk hipotesis pertama (kepemimpinan terhadap kepuasan kerja) memiliki nilai *original sample* (O) sebesar 0.504 yang menjelaskan bahwa pengaruh antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah positif sedangkan nilai t -statistik yang didapat sebesar 7.339 (>1.96) dan p -values sebesar 0.000 (<0.05) yang berarti signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (H1 diterima).

Hasil pengujian untuk hipotesis kedua (komunikasi terhadap kepuasan kerja) memiliki nilai *original sample* (O) sebesar 0.106 menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif antara komunikasi terhadap kepuasan kerja, sedangkan nilai t -statistik yang didapat sebesar 1.424 (<1.96) dan p -values sebesar 0.155 (> 0.05) yang berarti tidak signifikan. Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan komunikasi terhadap kepuasan kerja sehingga H2 ditolak.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Hasil pengujian untuk hipotesis ketiga (motivasi terhadap kepuasan kerja) memiliki nilai original sample (O) sebesar 0.325 menjelaskan bahwa pengaruh antara motivasi terhadap kepuasan kerja adalah positif sedangkan nilai t-statistik yang didapat sebesar 4.412 (>1.96) dan *p-values* sebesar 0.000 (<0.05) yang berarti signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja (H3 diterima)

Berdasarkan hasil uji analisis hipotesis pertama diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Bagi karyawan Generasi Z yang sangat menghargai integritas dan keaslian, kepemimpinan yang memberikan contoh nyata sangatlah penting untuk menciptakan iklim kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kepemimpinan yang baik adalah tentang memberdayakan orang lain, bukan mendominasi mereka. Generasi Z yang tumbuh dengan nilai-nilai partisipatif dan otonomi akan lebih puas bekerja di bawah kepemimpinan yang mendorong keterlibatan aktif dan memberi ruang untuk berkembang. Bagi karyawan Generasi Z, dukungan emosional dan penghargaan yang konsisten akan sangat berdampak pada rasa dihargai dan kepuasan dalam mereka bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Safitri & Patrisia 2019), (Paais & Pattiruhu 2020), (Saputra 2021), (Menge et.al 2021), (Matondang et.al 2021), (Saputra & Rosita 2023), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan kepuasan kerja yang semakin meningkat. Namun, hasil ini berbeda dengan yang dilaporkan oleh (Rusilowati & Ramdhan 2016) serta (Mukmin et.al 2021) yang menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, akan tetapi secara umum, mayoritas penelitian mendukung bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil uji hipotesis kedua menemukan bahwa, meskipun komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, tetapi pengaruh tersebut tidaklah signifikan secara statistik. Tujuan utama dari komunikasi dalam sebuah organisasi adalah untuk mencapai hasil yang diinginkan, baik itu berupa keputusan, koordinasi, atau penyelesaian tugas. Komunikasi yang efektif harus mendukung pencapaian tujuan tersebut, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Setiap pesan yang disampaikan dalam organisasi harus memiliki dampak positif terhadap pencapaian sasaran yang telah ditetapkan, serta membantu anggota tim atau organisasi untuk bergerak ke arah yang sama. Pencapaian tujuan komunikasi ini melibatkan keterlibatan aktif dari semua pihak dalam proses komunikasi dan penggunaan alat yang tepat untuk mendukung hasil yang diinginkan. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa peningkatan komunikasi belum secara langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Sebaiknya diperhatikan juga faktor faktor lain misalnya metode penyampaian pesan, media yang digunakan, serta kualitas umpan balik dan pemahaman antara atasan dan bawahan yang akan dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi dalam meningkatkan kepuasan kerja terutama bagi Generasi Z. Temuan ini sejalan dengan (Cahyoseputro et.al 2021) dan (Imbang et.al 2022) yang menyatakan bahwa komunikasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini karena kemungkinan karena bentuk komunikasi yang masih satu arah atau kurang partisipatif. Sebaliknya, penelitian oleh (Rusilowati & Ramdhan 2016), (Safitri & Patrisia 2019), (Matondang et.al 2021), (Saputra 2021), dan (Liente et.al 2023) menunjukkan bahwa komunikasi dua arah yang terbuka dapat meningkatkan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

kepuasan kerja melalui hubungan kerja yang harmonis dan peningkatan kepercayaan antara atasan dan bawahan.

Pengujian analisis hipotesis ketiga menemukan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengartikan bahwa motivasi kerja karyawan Generasi Z terbentuk ketika kebutuhan dasar mereka terpenuhi, merasa aman dalam pekerjaan, diterima secara sosial dalam tim, mendapatkan penghargaan atas kontribusinya, serta memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Kelima aspek ini mencerminkan pemenuhan kebutuhan berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Seorang karyawan dapat merasa puas saat bekerja apabila ia memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugasnya. Motivasi, yang berasal dari dalam diri (motivasi intrinsik) maupun dari luar (motivasi ekstrinsik), mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat, fokus, dan penuh tanggung jawab. Ketika kebutuhan akan penghargaan, pencapaian, pengembangan diri, dan keamanan kerja terpenuhi, karyawan akan merasa lebih berarti dan dihargai dalam pekerjaannya. Hal ini menciptakan rasa puas karena mereka melihat hasil dari usaha yang dilakukan sejalan dengan harapan dan tujuan pribadi maupun organisasi. Oleh karena itu, motivasi kerja yang kuat menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z secara keseluruhan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mohamud et.al 2017), (Safitri & Patrisia 2019), (Paais dan Pattiruhu 2020), (Matondang et.al 2021), (Saputra 2021), (Tanjung & Turangan 2022), (Andreas 2022), (Saputra dan Rosita 2023) dan (Wangidjaja & Edalmen 2024), yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam berbagai penelitian tersebut, dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan antusiasme, komitmen, dan semangat yang besar dalam menyelesaikan tugas, sehingga secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Namun hasil temuan ini berbeda dengan penelitian Harahap & Khair (2019) yang menyatakan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z di Jakarta. Pemimpin yang mampu memberikan pengakuan terhadap pencapaian karyawan dan memperkuat semangat melalui penghargaan yang tulus sangat disukai oleh Generasi Z. Generasi Z menyukai tantangan dan berani mengambil risiko, sehingga pemimpin yang diinginkan itu adalah yang selalu mencari cara baru dalam peningkatan proses kerja, dan memberi ruang yang seluasnya untuk bawahannya berani menghadapi tantangan baru. Komunikasi walaupun tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tetap memberi arah yang positif terhadap kepuasan kerja. Generasi Z menyukai komunikasi yang disampaikan dengan jelas dan langsung, ini penting agar informasi yang diberikan tidak menimbulkan kebingungan atau interpretasi yang berbeda. Dengan komunikasi yang terjalin baik, Generasi Z bisa melakukan tugasnya dan bahkan mampu meningkatkan kinerjanya dengan cukup baik. Motivasi kerja juga merupakan variabel

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z di Jakarta. Indikator motivasi yang paling mendorong kepuasan kerja pada Generasi Z adalah ketika kebutuhan sosial mereka terpenuhi, mereka ingin diakui peran dan kontribusi mereka di dunia kerja. Hal ini dapat mereka rasakan misalnya dengan pemberian penghargaan atas prestasi kerja, promosi jabatan, pujian dari atasan, rasa dihargai, dan adanya kepercayaan dari organisasi terhadap kompetensi mereka. Bagi penelitian lanjutan disarankan untuk menambahkan populasi atau objek penelitian lain dan juga dengan menambahkan variabel diluar penelitian ini misalnya, lingkungan kerja untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang kepuasan kerja karyawan khususnya pada generasi Z.

Referensi

Amelia, M. (2020). *Pengaruh NPL, BOPO, dan CAR terhadap ROA pada bank umum di Indonesia. Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 201–215.

Andreas, D. (2022). *Employee performance: The effect of motivation and job satisfaction. Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 1(1), 28–35.

Anshori, M. I., Caroline, S., Suryati, E. P., & Ariyadi, M. Y. (2023). *Peran kepemimpinan, komunikasi internal, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan telekomunikasi. Jurnal EMT KITA*, 7(4), 1245–1257.

Assariy, A. (2024, January 10). *Gen Z dan (mis)konsepsi work-life balance*. Detik News. <https://news.detik.com/kolom/d-7154593/gen-z-dan-mis-konsepsi-work-life-balance>

Cahyoseputro, W., Juliawati, L. T., & Rokhaminawanti, E. (2021). *Pengaruh komunikasi interpersonal pimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Intercontinental Midplaza Jakarta. Jurnal Sebatik*, 25(2), 537–544.

DeVito, J. A. (2021). *The interpersonal communication book*. Pearson.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk penelitian empiris*. BP Undip.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. *European Business Review*.

Hanifah, A. (2023). *Indonesian Gen Z work values, preference between startups and corporations, and intention to apply. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science*, 1(3), 236–245.

Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). *Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Imbang, J. R., Taroreh, R. N., & Lumantow, R. Y. (2022). *Pengaruh komunikasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada STIBA Teling Manado. Jurnal EMBA*,

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

10(3), 1057–1066.

Iwamoto, H., & Suzuki, H. (2019). *The relationships between human capital, quality management and corporate social performance: A Bayesian SEM approach*. *Procedia Manufacturing*.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge*. Jossey-Bass.

Lasswell, H. D. (1948). *The structure and function of communication in society*. Harper & Brothers.

Liante, T., Wilson, B., & Watung, S. (2023). *Pengaruh komunikasi, motivasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Delta Pasific Indotuna Bitung*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(11).

Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343).

Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behaviour: An evidence-based approach*. Information Age Publishing.

Mahmudah, D. (2015). *Komunikasi, gaya kepemimpinan dan motivasi dalam organisasi*. *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, 19(2), 285–302.

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed.). Harper & Row.

Matondang, M. H., Absah, Y., & Lubis, A. N. (2021). *The effect of trust in leader and communication on employee performance through motivation at PT. Herfinta Farm and Plantation*. *International Journal of Research and Review*, 8(1), 663–672.

Menge, I., Mulyono, E., & Sukirman, S. (2021). *The influence of leadership and communication on motivation and performance of educational authority employees in Nagekeo Municipality*. *Jurnal Educational Management*, 10(1), 76–85.

Mohamud, S. A. A., Ibrahim, A. A., & Hussein, J. M. (2017). *The effect of motivation on employee performance: Case study in Hormuud Company in Mogadishu, Somalia*. Atlantis Press.

Mukmin, A. S. A., Andesta, D., & Ismiyah, E. (2021). *Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening*. *Jurnal Sistem dan Teknik Industri*, 2(3), 440–450.

Paaïs, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). *Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (Global ed., 19th ed.). Pearson.

Rohadisantoso. (2024). *Tantangan retensi karyawan Gen Z*. HRM Labs.

Rusilowati, U., & Ramdhan, M. (2016). *Effect of leadership style, communication and*

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

motivation on employees' performance. International Journal of Applied Business and Economic Research, 4(6), 4713–4740.

Safitri, S. R., & Patrisia, D. (2019). *The effect of leadership, communication, and motivation on employee performance: A literature review*. In *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)* (pp. 249–253). Atlantis Press.

Saputra, F. (2021). *Leadership, communication, and work motivation in determining the success of professional organizational*. *Journal of Law, Politics and Humanities*, 1(2), 59–70.

Saputra, R. N., & Rosita, S. (2023). *Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja personel pada Kantor Ditpolairud Polda*. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 12(3), 833–846.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., Hanseler, J., & Hair, J. F. (2014). *On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on Rigdon*. *Long Range Planning*, 47(3), 154–160.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.

Srirahayu, D. P., Nurpratama, M., Handriana, T., & Hartini, S. (2021). *Effect of gender, social influence, and emotional factors in usage of e-books by Generation Z in Indonesia*. *Digital Library Perspectives*, 38(3), 263–282.

Suhartadi. (2024). *Jakarta akan tetap menjadi pusat ekonomi utama Indonesia*. *Investor.id*.

Suka, S. G. (2022). *Hubungan retensi karyawan, komitmen organisasi dan turnover intention dengan kinerja karyawan di PT Cigna Insurance*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 4(2), 12–23.

Tanjung, S. T., & Turangan, J. A. (2022). *Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Mini Plaza A di Kota X*. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(2), 489–496.

Utari, S., & Hadi, M. M. (2020). *Gaya kepemimpinan demokratis perpustakaan kota Yogyakarta (studi kasus)*. *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 994–1002.

Wangidjaja, F., & Edalmen. (2024). *Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT XYZ*. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 6(2), 332–342.*

Winata, A. Y. S., & Lutfi, A. (2020). *Motivasi intrinsik, kinerja dan aktualisasi diri: Kajian konseptual perkembangan teori*. *Jurnal Pamator*, 13(2), 194–198.

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)