

A DESCRIPTIVE STUDY ON JOB SATISFACTION DRIVERS AMONG GENERATION Z EMPLOYEES

**Davina Veronica¹, Verena Aurelia², Jocelyn Samantha³,
Lydia Stevani⁴, Ismoro Reza Prima⁵, Zamralita^{6*}**

¹²³⁴⁵⁶Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara
Corresponding Author email: zamralita@fpsi.untar.ac.id

Abstrak

Diterima

21 Mei 2025

Di era modern ini, dunia kerja mulai didominasi oleh Generasi Z (Gen Z) yang cenderung fleksibel dan terbuka terhadap teknologi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lebih dalam mengenai tingkat kepuasan kerja Gen Z serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan tingkat kepuasan kerja (job satisfaction) pada Gen Z secara umum dengan teknik penyebaran kuesioner daring kepada Gen Z berusia 20–28 tahun, telah bekerja minimal selama satu tahun, dan merupakan pekerja kontrak atau tetap. Teknik pengambilan sampel menggunakan convenience sampling dan mendapatkan 106 responden yang sesuai dengan kriteria. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi dengan hasil skor rata-rata (mean) paling tinggi antara lain, supervision, coworkers, dan nature of work. Penelitian ini menyimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan Generasi Z secara umum berada pada kategori sedang hingga tinggi.

Diterbitkan

1 Juni 2025

Kata kunci : generasi Z, job satisfaction survey, karyawan, kepuasan kerja, lingkungan kerja

Abstract

In this modern era, the workforce is increasingly dominated by Generation Z (Gen Z), who tend to be flexible and open to technology. This study aims to analyze in greater depth the job satisfaction level of Gen Z as well as the factors that influence it. The research method used is descriptive quantitative, intended to describe the general job satisfaction of Gen Z through an online questionnaire distributed to Gen Z aged 20–28 years, who have worked for at least one year, and are either contract or permanent employees. The sampling technique used was convenience sampling, resulting in 106 respondents meeting the criteria. The results of the study show that the dimensions with the highest average scores (means) include supervision, coworkers, and the nature of work. This study concludes that the job satisfaction level of Generation Z employees generally falls within the moderate to high category.

Keyword : generation Z, job satisfaction survey, employee, job satisfaction, workplace environment

PENDAHULUAN

Generasi Z (Gen Z), yang lahir antara tahun 1997–2012, kini mulai mendominasi dunia kerja. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah Gen Z di Indonesia mencapai sekitar 27,94% dari total populasi, melampaui Generasi Milenial yang berjumlah 25,87% (Komdigi, 2021). Sebagai generasi yang tumbuh dalam era digital, Gen Z memiliki pendekatan yang khas terhadap dunia kerja. Akses luas terhadap teknologi mempengaruhi cara mereka bekerja, berkomunikasi, dan membentuk ekspektasi terhadap lingkungan kerja. Gen Z dikenal cepat beradaptasi dengan *platform* digital, menghargai fleksibilitas, serta mencari lingkungan kerja yang selaras dengan nilai pribadi seperti inklusivitas dan tanggung jawab sosial (KarirLab, 2024). Kesejahteraan finansial juga menjadi perhatian penting bagi Gen Z. Banyak dari mereka bekerja tidak hanya untuk diri sendiri, tetapi juga untuk membantu keluarga. Namun, terdapat kesenjangan antara ekspektasi dan realitas. Survei Jangkara Data Lab dan Jakpat menunjukkan bahwa mayoritas Gen Z mengharapkan gaji Rp5–10 juta per bulan, tetapi data BPS menyebutkan bahwa rata-rata pendapatan pekerja Gen Z di sektor formal hanya Rp1,7–2,5 juta (Nugraha, 2024). Perbedaan ini berpotensi menimbulkan ketidakpuasan kerja. Selain gaji, pengakuan dari atasan juga penting. Studi Workhuman dan Gallup menemukan bahwa 78% Gen Z dan Milenial membutuhkan pengakuan setidaknya beberapa kali dalam sebulan (Mancini, 2024).

Gen Z juga menaruh perhatian pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Survei menunjukkan bahwa sebagian besar dari mereka berharap mendapat promosi dalam waktu kurang dari dua tahun. Namun, tidak semua tertarik pada posisi manajerial; banyak yang lebih fokus pada pengembangan diri daripada jenjang karier tradisional (Raval, 2025). Loyalitas mereka terhadap tempat kerja pun cenderung singkat, dengan mayoritas bertahan kurang dari dua tahun (Salsabilla, 2024). Kepuasan kerja sendiri merupakan aspek penting dalam menunjang kinerja dan retensi karyawan. Locke (1976) mendefinisikannya sebagai perasaan puas ketika pekerjaan sesuai dengan ekspektasi, tujuan, dan nilai individu. Sementara itu, Spector (1997) melihat kepuasan kerja sebagai perasaan individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, atasan, promosi, dan rekan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi dikaitkan dengan kinerja yang optimal dan loyalitas karyawan (Suryani, 2022; Dwipa & Dahmiri, 2023). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak positif terhadap komitmen organisasi, kolaborasi antar karyawan, serta menurunkan tingkat turnover (Ellys & Ie, 2020; To & Huang, 2022; Meutia & Narpati, 2021).

Beberapa studi sebelumnya menunjukkan tingkat kepuasan kerja dengan mean yang bervariasi: 3,46 pada perawat di DKI Jakarta, 4,42 pada dokter, dan 3,94 pada pekerja konstruksi (Diana et al., 2022; Andra et al., 2022; Rarindo & Satata, 2021). Namun, belum banyak penelitian yang secara khusus menyoroti kepuasan kerja Gen Z. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tingkat kepuasan kerja pada karyawan Gen Z berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Peneliti memilih variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini karena relevan dengan konteks perkembangan demografi tenaga kerja saat ini, di mana Generasi Z mulai mendominasi dunia kerja. Gen Z memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari generasi sebelumnya, seperti preferensi terhadap fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta pentingnya nilai-nilai personal dalam lingkungan kerja. Selain itu, mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap kompensasi dan pengakuan, namun seringkali dihadapkan pada realitas yang tidak sejalan, sehingga berpotensi menimbulkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi variabel penting untuk diteliti karena berkaitan erat dengan produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Gen Z, sehingga dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan generasi ini. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai pengalaman kerja Gen Z, serta menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi untuk meningkatkan kesejahteraan, produktivitas, dan retensi karyawan dari generasi ini.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) pada generasi Z secara umum. Target atau sasaran penelitian ini adalah individu dari generasi Z, yaitu mereka yang berusia 20–28 tahun, telah bekerja minimal selama satu tahun, dan merupakan pekerja

kontrak atau tetap. Subjek penelitian terdiri dari 126 responden, 106 responden yang memenuhi dan 20 yang tidak memenuhi kriteria.

Tabel 1. Karakteristik Partisipan

Karakteristik	N	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	45	42,5
Perempuan	61	57,5
Usia		
20 - 22	37	34,9
23 - 25	48	45,3
26 - 28	21	19,8
Lama Bekerja		
1 - 3 tahun	83	83
3 - 5 tahun	19	19
> 5 tahun	4	4
Status Pernikahan		
Sudah menikah	6	6
Belum menikah	100	100
Level Jabatan		
Staff	90	84,9
Supervisor	11	10,4
Manajer	5	4,7
Pendidikan Terakhir		
SMA/SMK/Sederajat	19	17,9
D3	5	4,7
S1	79	74,5
S2	3	2,8

Responden dalam penelitian ini seluruhnya merupakan karyawan Generasi Z dengan komposisi mayoritas berjenis kelamin perempuan sebanyak 61 orang (57,5%), sedangkan laki-laki berjumlah 45 orang (42,5%). Dari segi status pernikahan, hampir seluruh responden (94,3%) belum menikah, hanya 5,7% yang sudah menikah. Berdasarkan lama bekerja di pekerjaan saat ini, sebagian besar responden (78,3%) memiliki masa kerja antara 1 hingga 3 tahun, dengan 17,9% telah bekerja selama 3 hingga 5 tahun, dan sisanya (3,8%) lebih dari 5 tahun. Dalam hal pendidikan terakhir, mayoritas responden adalah lulusan S1 (74,5%), diikuti oleh lulusan SMA/SMK (17,9%), D3 (4,7%), dan S2 (2,8%). Rentang usia responden berkisar antara 20 hingga 28 tahun, dengan kelompok usia terbanyak pada 22 tahun (21,7%), diikuti 25 tahun (19,8%) dan 24 tahun (15,1%).

Metode Pengumpulan Data

Penelitian dilaksanakan pada bulan April 2025 secara daring, dengan penyebaran kuesioner melalui Google Form. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kemudahan akses dan ketersediaan partisipan yang relevan.

Penelitian ini menggunakan satu alat ukur utama, yaitu *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dikembangkan oleh Paul Spector. Skala ini terdiri atas 36 *item* yang mencakup 9 aspek kepuasan kerja, yaitu: *pay*, *promotion*, *supervision*, *fringe benefits*, *contingent rewards*, *operating conditions*, *coworkers*, *nature of work*, dan *communication*, masing-masing terdiri dari 4 *item*. Responden diminta untuk menilai pernyataan menggunakan Skala *Likert* 6 poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Beberapa *item* bersifat reverse dan dianalisis sesuai prosedur. Contoh *item* dari skala ini antara lain: “Saya merasa diri saya dibayar dengan jumlah yang sesuai dengan pekerjaan saya,” dan *item reverse* seperti “Saya tidak merasa pekerjaan yang saya kerjakan diapresiasi oleh tempat saya bekerja.”

Uji Instrumen Penelitian

Seluruh proses analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak Jamovi versi 2.6.44 sebagai alat bantu statistik untuk menemukan Cronbach’s Alpha dan *descriptives* pada data. Tahap pertama dalam analisis adalah menguji reliabilitas dengan pemeriksaan korelasi item-total (*item-rest correlation*) untuk menilai sejauh mana masing-masing *item* konsisten dengan keseluruhan konstruk yang diukur. Indeks korelasi item-total pada skala awal menunjukkan nilai pada setiap *item* yang bervariasi, dengan rentang antara 0,150 hingga 0,697. Rentang ini mengindikasikan bahwa terdapat *item* yang memiliki konsistensi internal cukup baik terhadap konstruk yang diukur (nilai > 0,3), namun juga terdapat *item* dengan korelasi rendah (nilai < 0,3) yang menunjukkan kontribusi lemah terhadap total skor dimensi, sehingga berpotensi menurunkan reliabilitas skala.

Sementara itu, nilai Cronbach’s Alpha dari masing-masing dimensi juga bervariasi, dengan antara 0,481 hingga 0,783. Dimensi dengan nilai Alpha diatas 0,7 mencerminkan reliabilitas internal yang memadai, sedangkan dimensi dengan nilai di bawah 0,6 menunjukkan tingkat konsistensi yang rendah antar *item* dalam dimensi tersebut.

Oleh karena itu, dilakukan proses seleksi *item* dengan menghapus enam butir yang dianggap tidak reliabel, yaitu *item* 2 pada dimensi *promotion*, *item* 13 pada dimensi *fringe benefits*, *item* 23 pada dimensi *contingent rewards*, *item* 6 dan *item* 15 pada dimensi *operating conditions*, dan *item* 9 pada dimensi *communication*. Alasan penghapusan didasarkan pada nilai korelasi item-total yang rendah (di bawah 0,3) serta kontribusinya yang negatif terhadap koefisien reliabilitas keseluruhan dimensi. Setelah penghapusan keenam *item* tersebut, reliabilitas masing-masing dimensi meningkat, ditandai dengan naiknya nilai Cronbach’s Alpha dan korelasi item-total. Nilai reliabilitas akhir yang telah diperbaiki dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Reliabilitas setelah membuang beberapa *item*

Dimensi	Item	Cronbach’s Alpha	Item Rest Correlation
<i>Pay</i>		0,783	
	<i>Item1</i>		0,550
	<i>Item10</i>		0,624
	<i>Item19</i>		0,690
	<i>Item28</i>		0,506
<i>Promotion</i>		0,581	

	<i>Item11</i>	0,381
	<i>Item20</i>	0,363
	<i>Item33</i>	0,428
<i>Supervision</i>		0,792
	<i>Item3</i>	0,537
	<i>Item12</i>	0,548
	<i>Item21</i>	0,639
	<i>Item30</i>	0,697
<i>Fringe Benefits</i>		0,711
	<i>Item4</i>	0,443
	<i>Item22</i>	0,620
	<i>Item29</i>	0,539
<i>Contingent Rewards</i>		0,722
	<i>Item5</i>	0,443
	<i>Item14</i>	0,611
	<i>Item32</i>	0,587
<i>Operating Conditions</i>		0,532
	<i>Item24</i>	0,366
	<i>Item31</i>	0,366
<i>Coworkers</i>		0,670
	<i>Item7</i>	0,467
	<i>Item16</i>	0,489
	<i>Item25</i>	0,447
	<i>Item34</i>	0,438
<i>Nature of Work</i>		0,738
	<i>Item8</i>	0,434

<i>Item17</i>	0,484
<i>Item27</i>	0,652
<i>Item35</i>	0,593
Communication	0,570
<i>Item18</i>	0,365
<i>Item26</i>	0,438
<i>Item36</i>	0,341

Setelah dilakukan penghapusan terhadap enam *item* yang memiliki korelasi item-total rendah (*item* 2, 6, 9, 13, 15, dan 23), terjadi peningkatan pada nilai reliabilitas (Cronbach's Alpha) di sebagian besar dimensi kepuasan kerja. Dimensi *Pay* mempertahankan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,783, yang menunjukkan konsistensi internal yang baik, dengan korelasi item-total yang berkisar antara 0,506 hingga 0,690. Dimensi *Promotion* mengalami peningkatan menjadi 0,581 dari sebelumnya 0,559, meskipun masih di bawah standar 0,70. Dimensi *Supervision* menunjukkan reliabilitas tinggi sebesar 0,792 dengan seluruh *item* memiliki korelasi di atas 0,5. Dimensi *Fringe Benefits* menunjukkan peningkatan signifikan menjadi 0,711 setelah *item* 13 dihapus, dengan korelasi item-total berkisar antara 0,443 hingga 0,620. Demikian pula, reliabilitas pada *Contingent Rewards* naik menjadi 0,722, setelah *item* 23 dihapus, menunjukkan perbaikan konsistensi internal. Dimensi *Operating Conditions* naik menjadi 0,532 setelah dua *item* dihapus, namun masih menunjukkan reliabilitas yang rendah. Dimensi *Coworkers* tetap berada di angka 0,670 dengan konsistensi *item* yang stabil. Dimensi *Nature of Work* menunjukkan reliabilitas tinggi sebesar 0,738, dan *Communication* mengalami perbaikan menjadi 0,570 setelah *item* 9 dihapus, meskipun nilainya masih berada di bawah ambang batas ideal. Secara keseluruhan, penghapusan beberapa *item* yang tidak reliabel berhasil meningkatkan kualitas alat ukur pada sebagian besar dimensi, meskipun beberapa dimensi masih memerlukan perhatian untuk pengembangan instrumen lebih lanjut.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif, yang bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai tingkat kepuasan kerja responden. Dalam penelitian ini, peneliti tidak melakukan uji normalitas secara formal karena data yang dianalisis memiliki distribusi kelompok yang tidak seimbang pada beberapa variabel kategorikal, seperti jenis kelamin dan status pernikahan. Misalnya, proporsi partisipan laki-laki dan perempuan serta status pernikahan (menikah dan belum menikah) yang tidak seimbang. Ketidakseimbangan ini secara teoritis berpotensi menyebabkan pelanggaran asumsi normalitas dan homogenitas varians yang menjadi syarat uji parametrik (Field, 2024). Oleh karena itu, untuk menghindari bias analisis, peneliti memilih menggunakan uji nonparametrik *Kruskal-Wallis* yang lebih sesuai untuk data dengan distribusi tidak normal atau ukuran kelompok yang tidak seimbang.

Uji *Kruskal-Wallis* digunakan untuk mengeksplorasi perbedaan tingkat kepuasan kerja berdasarkan kategori tertentu dari variabel demografis, seperti usia, jenis kelamin, jenis industri, dan status pekerjaan responden. Penggunaan uji nonparametrik ini dipilih karena karakteristik data yang tidak terdistribusi normal, sehingga lebih sesuai untuk analisis perbandingan antar kelompok dalam penelitian ini.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil

Untuk mempermudah interpretasi hasil, tingkat kepuasan kerja dikategorikan ke dalam tiga tingkat berdasarkan skor rata-rata responden pada skala 1 hingga 6, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Kategorisasi ini digunakan sebagai acuan dalam mengevaluasi skor rata-rata pada setiap dimensi maupun *item* kepuasan kerja. Rincian kategori tersebut disajikan dalam Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Kategori Kepuasan Kerja

Mean	Kategori
1.00 - 2.98	Rendah
2.99 - 4.99	Sedang
5.00 - 6.00	Tinggi

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum, tingkat kepuasan kerja pada karyawan generasi Z berada pada kategori tinggi, dengan skor rata-rata keseluruhan sebesar 4.03 dari skala 1 hingga 6. Selanjutnya, penelitian ini juga mengkaji hasil kategorisasi pada setiap dimensi kepuasan kerja berdasarkan skor rata-rata masing-masing, sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 2 berikut:

Tabel 4. Deskripsi Statistik Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi	Mean	Median	Mode	SD	Kategori
Pay	3.79	3.75	3.25 ^a	1.097	Sedang
Promotion	3.64	3.67	3.33	0.941	Sedang
Supervision	4.46	4.75	5.00	1.055	Sedang
Fringe Benefits	3.88	4.00	4.33	1.254	Sedang
Contingent Rewards	4.10	4.00	4.00	1.058	Sedang
Operating Conditions	3.29	3.50	3.50	1.244	Sedang
Coworkers	4.39	4.50	5.00	0.944	Sedang
Nature of Work	4.37	4.25	4.25	0.941	Sedang
Communication	3.85	3.67	3.00	1.068	Sedang
Job Satisfaction	4.03	3.98	4.53	0.722	Sedang

^a Terdapat lebih dari satu mode, hanya yang pertama yang dilaporkan

Berdasarkan Tabel 4, dimensi gaji (*pay*) memiliki skor rata-rata sebesar 3.79 dengan standar deviasi 1.097. Meskipun tergolong dalam kategori sedang, nilai ini menunjukkan adanya variasi persepsi yang cukup tinggi di antara responden mengenai kompensasi yang diterima. Dimensi promosi (*promotion*) memperoleh skor rata-rata 3.64, yang juga masuk dalam kategori sedang, tetapi mendekati batas bawah, menunjukkan bahwa kesempatan untuk naik jabatan dirasa masih terbatas. Dimensi pengawasan (*supervision*) memiliki skor rata-rata yang relatif tinggi, yaitu 4.46, mencerminkan hubungan kerja yang baik antara karyawan dan atasan. Untuk tunjangan tambahan (*fringe benefits*), skor rata-rata sebesar 3.88 dengan standar deviasi 1.254 mengindikasikan kepuasan yang cukup baik, meskipun terdapat perbedaan pengalaman yang signifikan antar individu. Penghargaan berbasis hasil (*contingent rewards*) mencatat skor rata-rata 4.10, menunjukkan bahwa sistem penghargaan telah berfungsi dengan cukup efektif. Namun, kondisi operasional (*operating conditions*) merupakan dimensi dengan skor terendah (3.29), mengindikasikan ketidakpuasan karyawan terhadap

lingkungan kerja, beban administratif, atau aturan organisasi. Dimensi rekan kerja (*coworkers*) memiliki skor rata-rata 4.39, menandakan adanya kenyamanan dan dukungan sosial dari sesama kolega. Sifat pekerjaan (*nature of work*) juga memperoleh skor tinggi sebesar 4.37, yang mengindikasikan bahwa pekerjaan dirasa menarik dan bermakna. Sementara itu, dimensi komunikasi (*communication*) memiliki skor 3.85, dan meskipun masuk dalam kategori sedang, tingginya standar deviasi (1.068) mencerminkan ketidakkonsistenan pengalaman antar responden terkait efektivitas komunikasi di tempat kerja.

Secara keseluruhan, nilai rata-rata kepuasan kerja total adalah 4.03, yang termasuk dalam kategori sedang dan mendekati ambang batas kategori tinggi, menunjukkan bahwa mayoritas karyawan generasi Z dalam penelitian ini merasa cukup puas dengan pekerjaan mereka, meskipun masih ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan untuk peningkatan lebih lanjut.

Tabel 5. Deskripsi Statistik Kepuasan Kerja pada setiap *Item*

Dimensi	Item	Mean	Median	Mode	SD	Kategori
<i>Pay</i>	<i>Item1</i>	4.10	4.00	5.00	1.27	Sedang
	<i>Item10</i>	2.90	3.00	1.00 ^a	1.55	Rendah
	<i>Item19</i>	3.95	4.00	3.00	1.48	Rendah
	<i>Item28</i>	4.22	4.00	4.00	1.32	Sedang
<i>Promotion</i>	<i>Item11</i>	4.23	4.00	5.00	1.27	Sedang
	<i>Item20</i>	2.88	3.00	3.00	1.24	Rendah
	<i>Item33</i>	3.80	4.00	4.00	1.32	Rendah
<i>Supervision</i>	<i>Item3</i>	4.67	5.00	5.00	1.18	Sedang
	<i>Item12</i>	4.57	5.00	5.00	1.36	Sedang
	<i>Item21</i>	4.22	5.00	5.00	1.51	Sedang
	<i>Item30</i>	4.37	5.00	5.00	1.32	Sedang
<i>Fringe Benefits</i>	<i>Item4</i>	3.46	3.00	3.00	1.53	Rendah
	<i>Item22</i>	4.17	5.00	5.00	1.47	Sedang
	<i>Item29</i>	4.01	4.50	6.00	1.72	Sedang
<i>Contingent Rewards</i>	<i>Item5</i>	4.23	4.00	5.00	1.21	Sedang
	<i>Item14</i>	4.06	4.00	4.00	1.42	Sedang
	<i>Item32</i>	4.03	4.00	4.00 ^a	1.32	Sedang
<i>Operating Conditions</i>	<i>Item24</i>	3.24	3.00	3.00	1.41	Rendah

	<i>Item31</i>	3.34	3.00	2.00 ^a	1.60	Rendah
Coworkers	<i>Item7</i>	4.53	5.00	5.00	1.11	Sedang
	<i>Item16</i>	3.86	4.00	5.00	1.53	Rendah
	<i>Item25</i>	4.75	5.00	5.00	1.13	Sedang
	<i>Item34</i>	4.42	5.00	5.00 ^a	1.51	Sedang
Nature of Work	<i>Item8</i>	4.16	4.00	5.00	1.45	Sedang
	<i>Item17</i>	4.25	4.00	4.00 ^a	1.27	Sedang
	<i>Item27</i>	4.64	5.00	5.00	1.11	Sedang
	<i>Item35</i>	4.42	5.00	5.00	1.16	Sedang
Communication	<i>Item18</i>	4.40	5.00	5.00	1.45	Sedang
	<i>Item26</i>	3.72	4.00	4.00	1.37	Rendah
	<i>Item36</i>	3.42	3.00	3.00	1.54	Rendah

^a Terdapat lebih dari satu mode, hanya yang pertama yang dilaporkan

Ditinjau dari setiap *item*, karyawan menunjukkan kepuasan dengan tingkat “Sedang” pada 20 *item*, dan tingkat “Rendah” pada 10 *item*. Pada dimensi *pay*, terdapat 2 (dua) *item* dengan tingkat kepuasan “Rendah”. *Item* pertama dengan tingkat kepuasan “Rendah” adalah *item* 10 yang berupa *item* negatif, “Kenaikan gaji terlalu sedikit dan jarang terjadi.” *Item* selanjutnya adalah *item* 19, “Saya merasa tidak diapresiasi oleh institusi tempat kerja saya ketika saya berpikir tentang bayaran yang mereka bayar ke saya.” Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan yang rendah pada karyawan terkait jumlah kenaikan gaji dan bayaran gaji yang dianggap kurang sesuai.

Pada dimensi *promotion*, terdapat dua *item* dengan tingkat kepuasan “Rendah”, yaitu *item* 20 dan *item* 33. *Item* 20 berbunyi, “Orang-orang di tempat saya bekerja naik jabatannya secepat orang lain di institusi tempat kerjanya.” Sedangkan *item* 33 berbunyi, “Saya puas dengan kesempatan saya untuk naik jabatan.” Ini mengindikasikan bahwa kepuasan karyawan mengenai kecepatan promosi jabatan dan kesempatan menerima promosi masih rendah.

Item 4 pada dimensi *fringe benefits* juga menunjukkan nilai kategori “Rendah”. *Item* ini merupakan pernyataan negatif, “Saya merasa kurang puas dengan benefit yang saya dapatkan dari tempat kerja saya.” Hal ini menunjukkan ketidakpuasan karyawan terhadap tunjangan atau manfaat yang diterima.

Kedua *item* pada dimensi *operating conditions* menunjukkan nilai kepuasan rendah, di mana kedua *item* tersebut merupakan pernyataan negatif. *Item* 24 menyatakan, “Saya memiliki terlalu banyak pekerjaan yang harus saya lakukan dalam pekerjaan saya.” *Item* 31 menyatakan, “Saya memiliki terlalu banyak pekerjaan yang terkait dengan dokumen/berkas untuk dikerjakan.” Dengan demikian, karyawan menunjukkan kepuasan rendah terhadap beban kerja yang berlebihan, termasuk pekerjaan administratif.

Pada dimensi *coworkers*, *item* 16 menunjukkan nilai kepuasan rendah dengan pernyataan, “Saya merasa bahwa saya harus bekerja lebih keras dalam pekerjaan saya karena orang yang bekerja dengan saya tidak kompeten.” Hal ini menunjukkan bahwa rekan kerja yang kurang kompeten dapat menurunkan kepuasan kerja karena beban kerja menjadi lebih berat.

Terakhir, dua *item* negatif pada dimensi *communication*, yaitu *item* 26 dan *item* 36, memiliki kategori kepuasan “Rendah”. *Item* 26 menyatakan, “Saya sering merasa bahwa saya tidak tahu apa yang terjadi di tempat kerja saya.” *Item* 36 menyatakan, “Tugas-tugas dalam pekerjaan tidak sepenuhnya dijelaskan oleh institusi tempat kerja saya.” Ini menunjukkan bahwa komunikasi yang kurang baik, terutama mengenai situasi di tempat kerja dan penjelasan tugas, turut menurunkan kepuasan karyawan.

Selanjutnya, untuk menguji perbedaan kepuasan kerja berdasarkan beberapa karakteristik demografis, digunakan uji Kruskal-Wallis, mengingat data tidak memenuhi asumsi normalitas serta terdapat ketidakseimbangan jumlah partisipan pada beberapa kategori (misalnya, jenis kelamin dan status pernikahan). Hasil uji *Kruskal-Wallis* dapat dilihat pada Tabel 4 berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Kruskal-Wallis pada Faktor Demografis terhadap Kepuasan Kerja

Faktor	Signifikasi	$\chi^2(df)$	p-value	Effect Size (ϵ^2)
Usia	Ya	17.2(8)	0.028*	0.163
Status Pekerjaan	Ya	7.10(1)	0.008**	0.0677
Jenis Kelamin	Tidak	3.40(1)	0.065	0.0324
Status Pernikahan	Tidak	0.0269(1)	0.870	0.000256
Pendidikan Terakhir	Tidak	1.84(3)	0.606	0.0175
Lama Bekerja	Tidak	3.50(2)	0.174	0.0333
Level Jabatan	Tidak	4.05(2)	0.132	0.0385

Berdasarkan Tabel 6, terdapat dua faktor yang menunjukkan perbedaan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja, yaitu usia ($p = 0.028$, $\epsilon^2 = 0.163$) dan status pekerjaan ($p = 0.008$, $\epsilon^2 = 0.0677$). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun seluruh responden berasal dari generasi Z, terdapat variasi pengalaman dan persepsi kerja antar kelompok usia yang memengaruhi kepuasan kerja mereka. Usia memberikan pengaruh yang tergolong sedang terhadap kepuasan kerja, sedangkan status pekerjaan memberikan pengaruh yang kecil hingga sedang. Sementara itu, faktor lain seperti jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan level jabatan tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan terhadap kepuasan kerja ($p > 0.05$), dengan nilai efektivitas yang juga tergolong rendah ($\epsilon^2 < 0.06$).

Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja Gen Z secara keseluruhan berada di tingkat sedang dengan rata-rata dari keseluruhan dimensi sebesar 3.97. Dimensi *supervision*, *contingent rewards*, *coworkers*, dan *nature of work* memiliki rata-rata diatas 4, sedangkan dimensi *pay*, *promotion*, *fringe benefits*, *operating conditions*, dan *communication* cenderung relatif lebih rendah dengan rata-rata diatas 3. Hasil tersebut menjelaskan bahwa Gen Z merasa cukup puas dengan faktor-faktor yang telah disebutkan. Jika ditinjau lebih dalam pada setiap *item* di masing-masing dimensi, terdapat *item-item* yang memiliki hasil rata-rata rendah di beberapa pertanyaan tertentu yang mengindikasikan ketidakpuasan pada jenjang karir (*item* 20 dan *item* 33), tunjangan yang diterima (*item* 4), beban kerja berlebih (*item* 24 dan *item* 31), rekan kerja yang kurang kompeten (*item* 16), dan hambatan dalam komunikasi dan informasi (*item* 26 dan *item* 36).

Kesempatan promosi yang masih dinilai sedang menandakan perlunya perbaikan dalam memberikan kesempatan kenaikan jabatan yang adil dan transparan, karena peluang pengembangan karier merupakan faktor motivasi penting (Tukad & Surya, 2023). Variasi persepsi pada tunjangan tambahan dapat disebabkan oleh perbedaan kebutuhan dan harapan karyawan, mengingat efektivitas kompensasi tidak langsung sangat bergantung pada persepsi individu (Palupi & Nostalia, 2025). Selain itu, kondisi operasional dengan kepuasan rendah menandakan adanya kebutuhan untuk meningkatkan kualitas aspek operasional, khususnya beban pekerjaan, guna mendukung efisiensi serta menciptakan kenyamanan dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ariani (2023) di Indonesia menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan dimediasi oleh faktor lain, khususnya budaya organisasi. Dengan kata lain, meskipun kondisi kerja diperbaiki dan kepuasan meningkat, hasil tersebut tidak otomatis akan meningkatkan kinerja apabila tidak didukung oleh budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan nilai-nilai perusahaan.

Rekan kerja memainkan peran penting dalam membangun kolaborasi untuk menyelesaikan tugas, sekaligus menjadi sumber dukungan dalam proses kerja. Rekan kerja yang positif adalah mereka yang mampu menghargai hasil kerja rekan lain dan mendukung keputusan yang diambil. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa dalam suatu organisasi juga mungkin terdapat rekan kerja yang kurang menyukai kehadiran individu tertentu atau merasa terganggu dengan kinerja rekan yang dianggap menonjol. Situasi seperti ini dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan (Mahaputra, et al., 2023). Komunikasi kerja, bersama dengan kompetensi dan disiplin kerja, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* (Maulana, et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan Generasi Z secara umum berada pada kategori sedang hingga tinggi, dengan nilai rata-rata 4,03 pada skala 1–6. Dimensi yang paling dihargai oleh responden adalah hubungan dengan atasan (*supervision*), hubungan dengan rekan kerja (*coworkers*), dan sifat pekerjaan (*nature of work*). Sebaliknya, dimensi kondisi operasional dan promosi masih menunjukkan ruang untuk perbaikan. Temuan ini mencerminkan ekspektasi Gen Z terhadap lingkungan kerja yang suportif, transparan, dan fleksibel.

Saran

Secara praktis, organisasi disarankan untuk memperkuat sistem komunikasi internal, menyediakan jalur karier yang jelas, serta menciptakan kondisi kerja yang lebih adaptif dan kondusif guna meningkatkan kepuasan serta retensi karyawan dari generasi ini.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, data yang diperoleh sebagian besar berasal dari responden yang berdomisili di Jakarta, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi secara luas untuk populasi Gen Z di wilayah lain. Kedua, fokus penelitian terbatas pada faktor-faktor kepuasan kerja yang ditetapkan berdasarkan teori yang digunakan (misalnya, kompensasi dan promosi), tanpa mengeksplorasi faktor eksternal lain seperti budaya organisasi dan sistem kerja. Ketiga, desain penelitian yang bersifat cross-sectional tidak memungkinkan untuk mengamati dinamika kepuasan kerja dalam jangka panjang. Terakhir, penelitian ini tidak membedakan status kepegawaian, jabatan, maupun sektor industri, sehingga analisis kepuasan kerja belum menggambarkan kondisi secara lebih rinci berdasarkan variabel-variabel tersebut.

Kedepannya, penelitian lanjutan diharapkan dapat mengakomodasi keragaman geografis, mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang lebih luas, serta menggunakan desain longitudinal agar pemahaman terhadap dinamika kepuasan kerja Gen Z menjadi lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Andra, R. D., Lita, R. P., & Astiena, A. K. (2022). Analysis of the associated factors of doctor job satisfaction at COVID-19 pandemic. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), 126–132.
- Ariani, D. W. (2023). Exploring relationship of job satisfaction, organizational culture, and employee performance in small medium enterprise. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8955851>
- Augustine, Clarissa, A., & Firmansyah, Y. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Juremi Jurnal Riset Ekonomi*, 2(1), 147–156. <https://doi.org/10.53625/juremi.v2i1.2691>
- Beckman, K. (2024, July 3). How fast does Gen Z expect to be promoted? *RippleMatch*. <https://ripplematch.com/insights/how-fast-does-gen-z-expect-to-be-promoted>
- Citrayani, F., Hidayati, T., & Zainurossalamia, S. (2022). Pengaruh karakteristik pekerjaan dan efikasi diri terhadap keterikatan kerja dan implikasinya terhadap kepuasan kerja. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(1), 225. <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i1.6046>
- Diana, Eliyana, A., Mukhtadi, & Anwar, A. (2022). Creating the path for quality of work life: A study on nurse performance. *Heliyon*, 8(1).
- Dwipa, M., & Dahmiri. (2023). Work from home dan work life balance dalam mempengaruhi kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 12(3).
- Ellys, E., & Ie, M. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(1), 75–84. <https://doi.org/10.28932/jmm.v20i1.3026>
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage Publications Limited.
- Growmin. (2024, August 26). Karakteristik generasi Z dalam bekerja. *iGrowpreneur*. <https://igrowpreneur.com/ragam-karakteristik-generasi-z-dalam-bekerja/>
- Hendrayana, I. G. N. B., Wimba, I. G. A., & Sugianingrat, I. A. P. W. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 1(4), 1357–1368.
- KarirLab. (2024, January 24). Kenali 8 karakteristik Gen Z di dunia kerja, utamakan kebahagiaan! *KarirLab*. <https://ugm.karirlab.co/article/success-in-work/kenali-8-karakteristik-gen-z-di-dunia-kerja-utamakan-kebahagiaan>
- Komdigi. (2021, February 28). Angkatan kerja produktif melimpah. *Komdigi.go.id*. <https://www.komdigi.go.id/berita/artikel/detail/angkatan-kerja-produktif-melimpah>
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago.
- Mahaputra, M. R., Maharani, A., & Mahaputra, M. R. (2023). Hubungan pengakuan dan rekan kerja terhadap kepuasan kerja (Studi literature review). *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Penelitian Terapan*, 1(1), 1–7. <https://doi.org/10.38035/jpmpt.v1i1>
- Mahardika, A. A., Ingarianti, M. T., & Zulfiana, U. (2022). Work-life balance pada karyawan generasi Z. *Collabryzk Journal for Scientific Studies*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.58959/cjss.v1i1.8>
- Mancini, M. (2024, August 15). What Gen Z wants from recognition. *HRO Today*. <https://www.hrotoday.com/news/employee-engagement/recognition-rewards/what-gen-z-wants-from-recognition/>
- Maulana, E. R. K., Harianto, K., & Hendratmoko, S. (2025). Pengaruh komunikasi kerja, kompetensi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Indo Putra Harapan Sukses Makmur. *MASMAN Master Manajemen*, 3(1), 207–219. <https://ejournal-nipamof.id/index.php/MASMAN>
- Meutia, K. I., & Narpati, B. (2021). Kontribusi beban kerja dan insentif terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan manufaktur. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 5(1), 42–42. <https://doi.org/10.32493/frkm.v5i1.12426>

- Nugraha, F. R. (2024, December 15). Kesenjangan harapan gaji dan realita dunia kerja untuk Gen Z. *Geotimes*. <https://geotimes.id/opini/kesenjangan-harapan-gaji-dan-realita-dunia-kerja-untuk-gen-z/>
- Palupi, L. S., & Nostalia, D. A. (2025). Pengaruh kompensasi dan benefit terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Rhee Royal Vannamei di Kabupaten Sumbawa Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi Keuangan Bisnis Digital*, 4(1), 93–100.
- Pasaribu, D. F. (2024). The effect of job satisfaction on employee performance of PT. Saraswanti Anugerah Makmur Medan branch. *Maker: Jurnal Manajemen*, 10(2), 275–284. <https://doi.org/10.37403/mjm.v10i2.716>
- Permatasari, A. (2024, December 18). Generasi Z dan dunia kerja: Apa yang mereka cari dalam sebuah karier? *Kumparan*. <https://kumparan.com/ajeng-1729219347990749015/generasi-z-dan-dunia-kerja-apa-yang-mereka-cari-dalam-sebuah-karier-2485m64Gr43/2pi>
- Pratama, G. D., & Nur, V. (2024). Transformasi kinerja karyawan: Menguak dampak kepuasan kerja di era digital studi kasus pada Bank Rakyat Indonesia. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 681–689. <https://doi.org/10.37531/mirai.v9i1.6862>
- Rarindo, H., & Satata, D. B. M. (2021). Perilaku keselamatan kerja sebagai moderator hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja pada pekerja konstruksi. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 12(1), 52–63.
- Raval, A. (2025, February 17). Gen Z has turned against taking middle management roles. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/4fc00d4f-06bf-4b3e-95a3-41db3e9001fd>
- Richardson, N., & Antonello, M. (2023). *People at work 2023: A global workforce view* (pp. 4–7). https://www.adpresearch.com/wp-content/uploads/2023/04/People-at-Work-2023_A-Global-Workforce-View.pdf
- Salsabilla, W. A. (2024, May 18). Lebih dari setengah Gen Z puas dengan pekerjaannya. *GoodStats*. <https://goodstats.id/article/lebih-dari-setengah-gen-z-puas-dengan-pekerjaannya-EEnVE>
- Sari, A. P., Hayati, S., & Nurhikmah, N. (2024). Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover pada karyawan generasi Z di kota Makassar. *Jurnal Psikologi Karakter*, 4(1), 261–269. <https://doi.org/10.56326/jpk.v4i1.3747>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Suryani, N. K. (2022). Kepuasan kerja: Pengaruhnya dalam organisasi. *Jurnal Imagine*, 2(2), 71–77. <https://doi.org/10.35886/imagine.v2i2.491>
- To, W. M., & Huang, G. (2022). Effects of equity, perceived organizational support and job satisfaction on organizational commitment in Macao's gaming industry. *Management Decision*, 60(9). <https://doi.org/10.1108/md-11-2021-1447>
- Tukad, I. W. G. A. B., & Surya, I. B. K. (2023). Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh servant leadership terhadap komitmen organisasional pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(5).
- Tupamahu, N., Tewal, B., & Trang, I. (2022). Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja, stres kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di era pandemi COVID-19 (Studi kasus pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Suluttenggo). *Jurnal EMBA*, 10(3), 436–436. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.42364>