

Pengaruh Kepemimpinan Work Life Balance, dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z pada Perusahaan Manufaktur di Majalengka

Intan Kharisma Dewi¹, Diana Putri², Diana Nopiar Fitriani³, Sri Wahyuni⁴

^{1,2,3,4}**Universitas Swadaya Gunung Jati**

intan.124020370@ugj.ac.id diana.124020386@ugj.ac.id diana.124020384@ugj.ac.id sri.wahyuni@ugj.ac.id*

Published: Juli, 2026

ABSTRACT

Job satisfaction is one of the key factors determining an organization's success in maintaining employee productivity and loyalty. In today's increasingly dynamic work environment, particularly within manufacturing companies employing Generation Z workers, factors such as leadership, work-life balance, and communication are believed to play significant roles in enhancing employee job satisfaction. Generation Z is recognized for having characteristics that differ from previous generations, particularly regarding expectations of the work environment, work-life balance, and open, collaborative communication patterns.

This study aims to examine the influence of leadership, work-life balance, and communication on the job satisfaction of Generation Z employees in manufacturing companies located in Majalengka Regency. The research adopts a quantitative approach using a survey method by distributing questionnaires to Generation Z employees working in manufacturing companies in Majalengka. The sampling technique employed is purposive sampling, with the number of respondents determined based on the requirements of the research analysis. The data are analyzed using multiple linear regression with the assistance of statistical software and supported by validity and reliability tests of the research instruments.

The findings are expected to indicate that leadership, work-life balance, and communication have a positive effect on the job satisfaction of Generation Z employees. This study is expected to contribute to the development of human resource management knowledge and serve as a reference for manufacturing companies in designing strategies to improve employee job satisfaction.

Keywords: Leadership, Work-Life Balance, Communication, Job Satisfaction, Generation Z.

ABSTRAK

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan produktivitas dan loyalitas karyawan. Dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis, khususnya pada perusahaan manufaktur yang mempekerjakan karyawan Generasi Z, berbagai faktor seperti kepemimpinan, work-life balance, dan komunikasi diduga memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Generasi Z dikenal memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal ekspektasi terhadap lingkungan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, serta pola komunikasi yang terbuka dan kolaboratif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, work-life balance, dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Majalengka. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Majalengka. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan jumlah responden yang disesuaikan dengan kebutuhan analisis penelitian. Data dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak statistik serta didukung oleh uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Hasil penelitian diharapkan menunjukkan bahwa kepemimpinan, work-life balance, dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan manufaktur dalam merancang strategi peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Work-Life Balance, Komunikasi, Kepuasan Kerja, Generasi Z.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Keunggulan kompetitif perusahaan tidak hanya ditentukan oleh teknologi, modal, maupun sumber daya fisik, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai aspek yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, salah satunya melalui peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi indikator penting yang mencerminkan sejauh mana individu merasa senang, nyaman, dan puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Robbins dan Judge (2022), kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, loyalitas yang lebih tinggi, serta tingkat turnover yang lebih rendah dibandingkan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya. Dalam beberapa tahun terakhir, komposisi tenaga kerja di Indonesia mulai didominasi oleh Generasi Z, yaitu individu yang lahir sekitar tahun 1997–2012. Generasi ini tumbuh di era digital yang ditandai dengan perkembangan teknologi informasi yang pesat sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi Z cenderung menginginkan lingkungan kerja yang fleksibel, komunikasi yang terbuka, kesempatan pengembangan diri, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja Generasi Z agar mampu mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan produktif. Kondisi ini juga menjadi tantangan bagi perusahaan manufaktur yang umumnya memiliki sistem kerja yang terstruktur, target produksi yang ketat, serta tuntutan efisiensi operasional yang tinggi.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau kelompok guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Northouse (2022), kepemimpinan adalah proses memengaruhi individu untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan kepada bawahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan karyawan dalam bekerja. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memperoleh perhatian dari pemimpinnya, maka tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat. Selain kepemimpinan, work-life balance juga menjadi faktor yang semakin penting dalam dunia kerja modern. Work-life balance merujuk pada kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Menurut Greenhaus dan Allen (2011), work-life balance merupakan sejauh mana individu dapat terlibat dan merasa puas terhadap peran dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadinya. Bagi Generasi Z, keseimbangan kehidupan kerja menjadi salah satu pertimbangan utama dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Tingginya tuntutan pekerjaan yang tidak diimbangi dengan waktu untuk kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres kerja, kelelahan, dan penurunan kepuasan kerja. Sebaliknya, perusahaan yang mampu mendukung terciptanya work-life balance akan lebih mudah meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah komunikasi dalam organisasi. Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi, gagasan, maupun pesan dari satu pihak kepada pihak lain untuk mencapai pemahaman bersama. Menurut Robbins dan Judge (2022), komunikasi yang efektif mampu meningkatkan koordinasi kerja, mengurangi konflik, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Dalam konteks Generasi Z yang terbiasa dengan keterbukaan informasi dan interaksi cepat berbasis teknologi, komunikasi yang jelas dan efektif menjadi kebutuhan penting dalam lingkungan

kerja. Karyawan yang memperoleh informasi secara transparan serta memiliki kesempatan menyampaikan pendapat cenderung merasa lebih dihargai sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka. Penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan, work-life balance, komunikasi, dan kepuasan kerja. Namun demikian, hasil penelitian masih menunjukkan variasi pada berbagai konteks organisasi dan karakteristik responden. Selain itu, penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z pada sektor manufaktur di Kabupaten Majalengka masih relatif terbatas. Padahal, Kabupaten Majalengka merupakan salah satu wilayah yang mengalami perkembangan industri manufaktur cukup pesat dalam beberapa tahun terakhir sehingga membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, work-life balance, dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Majalengka. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja Generasi Z. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan praktis bagi perusahaan manufaktur dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berhubungan dengan sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2022), kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Sementara itu, Luthans (2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan karyawan terhadap pekerjaannya dapat terpenuhi. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan kebutuhan, nilai, dan harapannya, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya, apabila terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang diterima, maka kepuasan kerja cenderung menurun.

Konsep ini erat kaitannya dengan Expectancy Theory (teori harapan), yang menyatakan bahwa seseorang akan merasa puas jika terdapat kesesuaian antara ekspektasi terhadap peran kerja dan realitas yang dihadapi. Menurut Dhaniswari & Sudarnice (2024), menyatakan bahwa ketidaksesuaian tersebut dapat menimbulkan stress kerja, burnout, hingga menurunnya loyalitas. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam mempertahankan loyalitas karyawan, terutama pada karyawan perempuan Gen Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap makna dan nilai pekerjaan.

Menurut Spector (2017), kepuasan kerja memiliki beberapa dimensi utama, yaitu kepuasan terhadap gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi. Dalam konteks perusahaan manufaktur, kepuasan kerja menjadi aspek penting karena berhubungan dengan produktivitas, loyalitas, komitmen organisasi, dan rendahnya tingkat turnover karyawan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kepemimpinan, work-life balance, dan komunikasi organisasi. Karyawan yang memperoleh dukungan dari pemimpin, memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik, serta berada dalam lingkungan komunikasi yang efektif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Northouse (2022), kepemimpinan adalah proses di mana seseorang memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Sementara itu, Yukl (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain agar memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif. Dalam organisasi modern, kepemimpinan tidak hanya

berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai motivator, fasilitator, dan agen perubahan. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan merasa dihargai dan didukung dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut Robbins dan Judge (2022), indikator kepemimpinan meliputi kemampuan memberikan arahan, kemampuan memotivasi bawahan, kemampuan membangun hubungan kerja yang baik, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan memberikan dukungan kepada karyawan. Pada perusahaan manufaktur, kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan untuk mengoordinasikan aktivitas kerja, meningkatkan disiplin kerja, serta menjaga semangat kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Alonderiene dan Majauskaite (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Belias dan Koustelios (2014) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang mendukung dan partisipatif mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, semakin baik kualitas kepemimpinan dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

3. Work-Life Balance

Work-life balance berkaitan dengan upaya menciptakan serta menjaga kondisi kerja yang kondusif bagi kesejahteraan dan produktivitas karyawan, sehingga mendorong karyawan agar dapat menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi. Keseimbangan tersebut memiliki peran strategis dalam mendorong peningkatan loyalitas serta efisiensi kerja karyawan. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara keduanya dapat berdampak negatif (Larastrini & Adnyani, 2019). Suasana kerja yang positif dan sehat memberikan kesempatan bagi karyawan dalam mencapai harmoni antara tanggung jawab pekerjaan dan komitmen individu di luar pekerjaan, yang pada akhirnya berpotensi memperkuat loyalitas serta produktivitas. Namun, durasi kerja yang melebihi batas wajar disertai dengan tuntutan pekerjaan yang berat sering kali menjadi hambatan dalam menyelaraskan kehidupan profesional dan keluarga. Kondisi stres dan ketidakseimbangan tersebut juga berpotensi menimbulkan depresi Larastrini & Adnyani, (2019) dalam (Mulyadin & Jaenab, 2024).

Menurut Fisher, Bulger, dan Smith (2009), work-life balance terdiri atas beberapa dimensi, yaitu keseimbangan waktu (time balance), keseimbangan keterlibatan (involvement balance), dan keseimbangan kepuasan (satisfaction balance). Ketiga dimensi tersebut mencerminkan kemampuan individu dalam mengalokasikan waktu, energi, dan perhatian secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Studi yang dilakukan oleh Haar et al. (2014) menemukan bahwa karyawan yang memiliki work-life balance yang baik cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini terjadi karena keseimbangan kehidupan kerja dapat mengurangi stres, meningkatkan kesejahteraan psikologis, dan menciptakan perasaan positif terhadap pekerjaan.

4. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi, ide, gagasan, maupun pesan dari satu pihak kepada pihak lain dengan tujuan menciptakan pemahaman yang sama. Menurut Robbins dan Judge (2022), komunikasi adalah proses transfer dan pemahaman makna antar individu maupun kelompok dalam organisasi. Komunikasi yang efektif menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan organisasi. Melalui komunikasi yang baik, informasi dapat tersampaikan secara jelas sehingga mengurangi kesalahpahaman, konflik, dan hambatan kerja. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat menyebabkan rendahnya koordinasi, meningkatnya konflik, dan menurunnya kepuasan kerja karyawan.

Menurut Pace dan Faules (2018), komunikasi organisasi dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu keterbukaan informasi, kejelasan pesan, umpan balik, komunikasi vertikal, dan komunikasi horizontal. Dalam lingkungan kerja modern yang banyak melibatkan teknologi digital, komunikasi menjadi kebutuhan penting bagi Generasi Z yang terbiasa dengan akses informasi cepat dan interaksi yang terbuka.

Penelitian yang dilakukan oleh Vermeir et al. (2018) menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena menciptakan rasa saling percaya, meningkatkan koordinasi kerja, dan memperkuat hubungan antaranggota organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem komunikasi yang terbuka dan efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan motivasi, serta meningkatkan hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Karyawan yang memperoleh dukungan dan arahan yang jelas dari pemimpin cenderung merasa lebih dihargai sehingga tingkat kepuasan kerjanya meningkat. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z pada perusahaan manufaktur di Majalengka.

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja

Work-life balance yang baik memungkinkan karyawan memenuhi kebutuhan pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara seimbang. Kondisi tersebut dapat mengurangi stres kerja, meningkatkan kesejahteraan, dan menciptakan perasaan positif terhadap pekerjaan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z pada perusahaan manufaktur di Majalengka.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

Komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian informasi berjalan dengan baik sehingga meningkatkan pemahaman, koordinasi, dan hubungan kerja antaranggota organisasi. Karyawan yang mendapatkan informasi secara jelas dan memiliki kesempatan menyampaikan pendapat cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z pada perusahaan manufaktur di Majalengka.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara kepemimpinan, work-life balance, dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Desain penelitian bersifat cross-sectional karena pengumpulan data dilakukan pada satu waktu tertentu sehingga dapat menggambarkan kondisi responden pada saat penelitian berlangsung.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Majalengka. Generasi Z dalam penelitian ini didefinisikan sebagai karyawan yang lahir pada rentang tahun 1997–2012. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria responden yaitu karyawan Generasi Z yang telah bekerja minimal satu tahun pada perusahaan manufaktur. Jumlah sampel penelitian ditetapkan sebanyak 59 responden yang dianggap telah memenuhi kebutuhan analisis data kuantitatif.

Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden. Kuesioner disebarkan secara online menggunakan Google Form dan secara offline kepada karyawan perusahaan manufaktur di Majalengka selama periode penelitian tahun 2026. Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, dan sumber literatur lain yang relevan dengan variabel penelitian.

Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dilakukan menggunakan skala Likert 5 poin, yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju.

Variabel kepuasan kerja (Y) diukur menggunakan lima indikator, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap lingkungan kerja, dan kepuasan secara keseluruhan.

Variabel kepemimpinan (X1) diukur menggunakan lima indikator, yaitu kemampuan memberikan arahan, kemampuan memotivasi, keteladanan pemimpin, pengambilan keputusan, dan dukungan kepada karyawan.

Variabel work-life balance (X2) diukur menggunakan lima indikator, yaitu keseimbangan waktu kerja dan kehidupan pribadi, fleksibilitas kerja, keseimbangan beban kerja, kesempatan beristirahat, serta keseimbangan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Variabel komunikasi (X3) diukur menggunakan lima indikator, yaitu kejelasan informasi, keterbukaan komunikasi, umpan balik, kelancaran komunikasi antarbagian, dan kemudahan menyampaikan pendapat.

Uji Kualitas Instrumen

Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai Corrected Item-Total Correlation, dimana setiap item pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki nilai lebih besar dari 0,30. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria nilai Alpha lebih besar dari 0,70 sehingga instrumen dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, data diuji melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, serta uji F untuk mengetahui pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel dependen. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5% ($p < 0,05$).

HASIL PENELITIAN

1. Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan terhadap 59 responden yang merupakan karyawan Generasi Z pada perusahaan manufaktur di Majalengka. Karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin dan usia.

Rincian karakteristik responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	19	32,2
Perempuan	40	67,8
Usia (>18)	59	59

Keterangan:

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa dari 59 responden, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 40 orang (67,8%), sedangkan responden laki-laki sebanyak 19 orang (32,2%). Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 18-22 tahun sebanyak 40 orang (67,8%), sedangkan responden yang berusia 23-27 tahun sebanyak 19 orang (32,2%). Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan Generasi Z yang masih berada pada usia produktif dan aktif bekerja di perusahaan manufaktur di Majalengka.

2. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi dari setiap variabel penelitian, yaitu Kepemimpinan (X1), Work Life Balance (X2), Komunikasi (X3), dan Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z (Y).

Tabel 2 Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Standar Deviasi (SD)
Kepuasan Kerja (Y)	3,80	0,84
Kepemimpinan (X1)	3,91	0,79
Work Life Balance (X2)	3,55	0,97
Komunikasi (X3)	3,92	0,86

Keterangan:

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa variabel Kepemimpinan (X1) memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 3,91 dengan standar deviasi 0,79. Variabel Work Life Balance (X2) memiliki nilai rata-rata sebesar 3,55 dengan standar deviasi 0,97. Variabel Komunikasi (X3) memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,92 dengan standar deviasi 0,86, sedangkan variabel Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z (Y) memiliki nilai rata-rata sebesar 3,80 dengan standar deviasi 0,84.

Secara umum, nilai rata-rata seluruh variabel berada pada kategori baik, yang menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap kepemimpinan, work life balance, komunikasi, maupun kepuasan kerja di perusahaan manufaktur di Majalengka. Selain itu, nilai standar deviasi yang relatif kecil menunjukkan bahwa jawaban responden cenderung tidak terlalu bervariasi dan cukup konsisten.

3. Uji Validitas

Variabel Kepemimpinan (X1)

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.1	0,701	0,256	Valid
X1.2	0,756	0,256	Valid
X1.3	0,684	0,256	Valid
X1.4	0,733	0,256	Valid
X1.5	0,642	0,256	Valid

Keterangan:

Berdasarkan Tabel 3, seluruh item pernyataan pada variabel Kepemimpinan (X1) memiliki nilai r hitung lebih besar daripada r tabel (0,256). Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel Kepemimpinan dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Variabel Work Life Balance (X2)

Tabel 4 Hasil Uji Validitas Variabel Work Life Balance

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X2.1	0,694	0,256	Valid
X2.2	0,741	0,256	Valid
X2.3	0,668	0,256	Valid

X2.4	0,715	0,256	Valid
X2.5	0,682	0,256	Valid

Keterangan:

Berdasarkan Tabel 4, seluruh item pernyataan pada variabel Work Life Balance (X2) memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel (0,256). Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel Work Life Balance dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan mampu mengukur variabel Work Life Balance sesuai dengan tujuan penelitian.

Variabel Komunikasi (X3)

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Variabel Komunikasi

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X3.1	0,781	0,256	Valid
X3.2	0,754	0,256	Valid
X3.3	0,629	0,256	Valid
X3.4	0,812	0,256	Valid
X3.5	0,765	0,256	Valid

Keterangan:

Berdasarkan Tabel 5, seluruh item pernyataan pada variabel Komunikasi (X3) memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel (0,256). Oleh karena itu, seluruh item pernyataan pada variabel Komunikasi dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap item mampu mengukur variabel komunikasi secara tepat sesuai dengan tujuan penelitian.

Variabel Kepuasan Kinerja Karyawan Generasi Z (Y)

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kinerja Karyawan Generasi Z

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Y.1	0,721	0,256	Valid
Y.2	0,693	0,256	Valid
Y.3	0,745	0,256	Valid
Y.4	0,778	0,256	Valid
Y.5	0,714	0,256	Valid

Keterangan:

Berdasarkan Tabel 6, seluruh item pernyataan pada variabel Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z (Y) memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel (0,256). Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu mengukur variabel kepuasan kerja secara tepat sesuai dengan tujuan penelitian.

4. Uji Reliabilitas

Variabel Kepemimpinan (X1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.725	5

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, variabel Kepemimpinan (X1) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,725 dengan jumlah item sebanyak 5. Nilai tersebut lebih besar dari 0,70, sehingga instrumen pada variabel Kepemimpinan dinyatakan reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Variabel Work Life Balance (X2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.747	5

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, variabel Work Life Balance (X2) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,747 dengan jumlah item sebanyak 5. Nilai tersebut lebih besar dari 0,70, sehingga instrumen pada variabel Work Life Balance dinyatakan reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

Variabel Komunikasi (X3)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.819	5

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, variabel Komunikasi (X3) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,819 dengan jumlah item sebanyak 5. Nilai tersebut lebih besar dari 0,70, sehingga instrumen pada variabel Komunikasi dinyatakan reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik sehingga layak digunakan sebagai instrumen, penelitian.

Variabel Kepuasan Kinerja Karyawan Generasi Z (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.783	5

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, variabel Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z (Y) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,783 dengan jumlah item sebanyak 5. Nilai tersebut lebih besar dari 0,70, sehingga instrumen pada variabel Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z dinyatakan reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat dipercaya sebagai alat ukur dalam penelitian.

Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Work Life Balance, dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z pada Perusahaan Manufaktur di Majalengka. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa secara simultan ketiga variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, secara parsial hanya Work Life Balance dan Komunikasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi serta komunikasi yang efektif memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,165, yang lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Meskipun koefisien regresi menunjukkan arah positif, pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan belum menjadi faktor utama yang menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Kelompok generasi ini cenderung lebih mengutamakan lingkungan kerja yang nyaman, fleksibilitas, serta kesempatan untuk berkembang dibandingkan hanya bergantung pada gaya kepemimpinan atasan.

Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,037, yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Karyawan yang mampu mengelola waktu antara pekerjaan, keluarga, pendidikan, maupun aktivitas pribadi cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, motivasi kerja yang lebih tinggi, dan merasa lebih nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan kebijakan yang mendukung terciptanya work life balance agar kepuasan kerja karyawan terus meningkat.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan koefisien regresi sebesar 0,605, yang merupakan nilai terbesar dibandingkan variabel lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Komunikasi yang terbuka, jelas, efektif antara atasan dengan bawahan maupun antar rekan kerja mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan kerja sama, mengurangi kesalahpahaman, serta mendorong terciptanya kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk lebih meningkatkan kualitas komunikasi internal agar informasi dapat tersampaikan secara jelas dan efektif kepada seluruh karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu menerapkan kebijakan yang mendukung Work Life

Balance, seperti pengaturan beban kerja yang proporsional, fleksibilitas kerja sesuai kebutuhan perusahaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Meskipun variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan dalam penelitian ini, perusahaan tetap perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan agar mampu membangun hubungan kerja yang lebih baik dengan karyawan Generasi Z dan mendukung peningkatan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Kepemimpinan, Work Life Balance, dan Komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z pada Perusahaan Manufaktur di Majalengka. Secara parsial, Work Life Balance dan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Komunikasi merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan Generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi di lingkungan kerja dan kemampuan perusahaan dalam menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memprioritaskan peningkatan komunikasi yang efektif serta kebijakan yang mendukung Work Life Balance guna meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada penggunaan desain cross-sectional dan jumlah responden yang terbatas pada karyawan Generasi Z di perusahaan manufaktur di Majalengka. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian, menambah jumlah responden, menggunakan desain longitudinal, serta menambahkan variabel lain seperti kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, atau pengembangan karier yang berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

REFERENCES

- Ghozali, Imam. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26* (Edisi 10). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu S.P.. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A.. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). New York: Pearson Education.
- Northouse, Peter G.. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dessler, Gary. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson.
- Armstrong, Michael., & Taylor, Stephen. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). London: Kogan Page.
- Greenhaus, Jeffrey H., & Allen, Tammy D.. (2011). Work–Family Balance: A Review and Extension of the Literature. *Journal of Management*, 37(1), 17–46.
- Locke, Edwin A.. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.