Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
5 (3) 2025, Page: 34758-34762

Pendekatan Komunikasi Pimpinan untuk Meningkatkan Motivasi Karyawan Generasi Z

Afuza Marinda[1], Juliana[2], Putri Nur Afiyah[3], Mega Mustika[4], Siti Mahfuzoh Adawiah[5]
Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang
Corresponding Author e-mail: kelfinarsaandika001@gmail.com

Published: Desember , 2025

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji tantangan motivasi dan loyalitas karyawan Generasi Z di Indonesia yang mengalami tingkat stres dan turnover tinggi akibat ketidakcocokan gaya komunikasi pimpinan. Tujuan penelitian adalah menganalisis strategi komunikasi pimpinan yang efektif untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan Generasi Z. Metode kualitatif studi kepustakaan digunakan dengan menganalisis literatur ilmiah dan laporan penelitian tahun 2020-2025. Populasi adalah kumpulan literatur tentang kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja karyawan Generasi Z. Sampel purposive dipilih dari artikel peer-reviewed dan dianalisis menggunakan model analisis data interaktif dengan sintesis tematik dan naratif. Hasil menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari gaya kepemimpinan otoriter menuju komunikasi humanis, inklusif, dan kolaboratif yang memenuhi kebutuhan psikologis otonomi, kompetensi, dan keterhubungan guna meningkatkan motivasi intrinsik. Strategi efektif adalah transformasi pimpinan menjadi coach, membangun budaya umpan balik real-time, dan komunikasi empatik terkait keseimbangan kerja dan isu personal. Kesimpulan bahwa komunikasi adaptif sesuai karakter digital native Gen Z berpotensi meningkatkan keterlibatan dan loyalitas kerja. Disarankan penelitian empiris lanjutan untuk validasi hasil dalam konteks organisasi nyata.

Kata Kunci: Komunikasi, Kepemimpinan, Karyawan, Motivasi, Generasi Z.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Fenomena generasi Z di dunia kerja Indonesia menunjukkan adanya tantangan besar dalam hal motivasi dan loyalitas karyawan. Data Badan Pusat Statistik (2021) dan laporan Deloitte (2023) mengindikasikan bahwa generasi ini kini mendominasi angkatan kerja, tetapi mereka menghadapi tekanan tinggi seperti stres dan tingkat turnover yang tinggi akibat ketidakcocokan gaya komunikasi pimpinan dengan karakter mereka. Fenomena seperti Quiet Quitting dan tingginya angka keluar-masuk karyawan menjadi indikator bahwa pola kepemimpinan konvensional yang otoriter dan satu arah tidak lagi efektif untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja muda ini (Smsnews, 2024; Deloitte, 2023). Selain itu, tren kerja yang mengedepankan keseimbangan hidup dan fleksibilitas semakin menguat, seiring dengan preferensi Gen Z terhadap lingkungan kerja yang inklusif dan humanis [Aurora Group, 2025; Semantics Scholar, 2023].

Permasalahan utama yang muncul berkaitan dengan gaya komunikasi pimpinan yang bersifat top-down, otoriter, dan tidak mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar generasi tersebut, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Ryan & Deci, 2017). Akibatnya, banyak karyawan Gen Z mengalami disengagement dan beralih ke organisasi lain yang lebih memahami kebutuhan mereka akan komunikasi yang inklusif dan empatik [Proxsis HR, 2024; Semantics Scholar, 2023]. Fenomena ini menimbulkan tantangan dalam mengelola sumber daya manusia di era digital, di mana generasi ini cenderung mengadopsi pola komunikasi horizontal, efisien, dan informal, serta menuntut kecepatan dalam respon dan umpan balik [Kumparan, 2023; MUM.id, 2023].

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi komunikasi pimpinan yang efektif agar mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan generasi Z. Pendekatan yang diambil adalah studi literatur terkini dari berbagai jurnal ilmiah dan laporan penelitian internasional selama periode 2020 hingga 2025, yang menunjukkan bahwa transformasi gaya kepemimpinan dari otoriter menjadi humanis dan kolaboratif sangat dibutuhkan di era digital [Garuda Kemdikbud, 2024; JRIME, 2023]. Penelitian ini penting dilakukan karena keberhasilan perusahaan dalam menyusun strategi komunikasi yang adaptif akan menentukan keberlanjutan dan daya saing organisasi di masa depan, sekaligus memberikan inovasi dalam praktik kepemimpinan yang lebih inklusif dan mendukung pengembangan sumber daya manusia berbasis digital. Kebaruan penelitian ini terletak pada penekanan terhadap aspek komunikasi yang menyesuaikan dengan karakteristik digital native dan preferensi Gen Z, yang belum banyak dikaji secara mendalam di konteks Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research) untuk menganalisis strategi komunikasi pimpinan yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan Generasi Z. Metode ini dipilih karena fokus penelitian adalah pada pengumpulan dan kajian mendalam terhadap berbagai artikel jurnal ilmiah dan laporan penelitian yang relevan, dengan sumber literatur yang dibatasi pada rentang tahun 2020 hingga 2025 agar sesuai dengan kondisi terkini dan relevan dalam dunia kerja saat ini (Sugiyono, 2021; Ryan & Deci, 2017).

Instrumen penelitian berupa kajian dokumentasi dan literatur dari sumber daring seperti Google Scholar dan portal Garuda menggunakan kata kunci spesifik yang berfokus pada komunikasi pimpinan, motivasi kerja, dan Generasi Z. Teknik analisis data yang digunakan adalah model interaktif yang terdiri dari tahap pengumpulan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2014; Cresswell, 2021). Analisis dilakukan dengan membandingkan dan menyintesiskan temuan dari berbagai studi untuk memperoleh pola dan strategi komunikasi yang tepat bagi karyawan Generasi Z di tempat kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah kumpulan literatur ilmiah yang membahas topik kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja karyawan Generasi Z dari tahun 2020 hingga 2025. Sampelnya adalah artikel dan laporan yang memenuhi kriteria relevansi dan kredibilitas, seperti artikel jurnal peer-reviewed dan laporan penelitian resmi. Pemilihan sampel menggunakan purposive sampling untuk memastikan data yang dikaji benar-benar fokus pada permasalahan yang diangkat, sesuai dengan prinsip pengambilan sampel dalam penelitian kualitatif (Sudaryono, 2023; Timamah, 2025).

Prosedur penelitian dimulai dengan pencarian literatur terkait melalui database Google Scholar dan portal Garuda dengan kata kunci yang ditentukan. Selanjutnya dilakukan seleksi terhadap literatur yang memenuhi kriteria tahun terbit dan relevansi topik. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara kualitatif menggunakan model interaktif, di mana data dibaca, diklasifikasikan, disajikan, dan dibandingkan untuk menarik kesimpulan strategis mengenai komunikasi pimpinan yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja Generasi Z. Langkah ini didukung oleh pendekatan analisis tematik dan sintesis naratif untuk menggabungkan hasil berbagai studi (Miles et al., 2014; Emzir, 2023).

Referensi yang menjadi dasar penelitian ini selain literatur inti terkait kepemimpinan dan motivasi seperti Ryan & Deci (2017) dan Miles et al. (2014), penelitian juga memperkuat landasan metodologinya dengan literatur metodologi penelitian kualitatif dari Sugiyono (2021), Sudaryono (2023), Emzir (2023), dan Cresswell (2021), yang semuanya diakses dari basis data Google Scholar dengan DOI aktif, menguatkan keabsahan dan kekinian metode yang dipakai dalam studi ini. Demikian juga data populasi dan teknik pengambilan sampel mengacu pada literatur riset sosial terbaru guna memastikan representativitas dan kredibilitas hasil analisis (Timamah, 2025; Chandra, 2025).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pergeseran Paradigma: Dari Otoriter Menuju Pendekatan Humanis

Berdasarkan analisis terhadap literatur, terlihat pola yang jelas bahwa pendekatan kepemimpinan tradisional mulai ditinggalkan di era digital ini. Data menunjukkan bahwa gaya komunikasi instruksional-otoriter, yang bersifat satu arah (*top-down*), terbukti menjadi penyebab utama turunnya semangat kerja karyawan Generasi Z.

Gaya otoriter ini biasanya ditandai dengan nada memerintah, kaku, dan menutup ruang diskusi. Bagi generasi sebelumnya, gaya ini mungkin efektif untuk menjaga kedisiplinan. Namun, bagi Generasi Z yang merupakan "penduduk asli digital" (*digital natives*), gaya ini dianggap sebagai bentuk arogansi pimpinan. Hasil studi menemukan bahwa ada hubungan erat antara gaya kepemimpinan yang otoriter dengan fenomena *Quiet Quitting*, yaitu kondisi di mana karyawan bekerja sekadar memenuhi standar minimum dan menolak melakukan lebih. Karyawan muda merasa suara mereka tidak didengar, sehingga mereka memilih untuk menarik diri secara emosional dari pekerjaan mereka.

Kegagalan gaya lama ini dapat dijelaskan melalui teori motivasi *Self-Determination Theory* (SDT). Menurut Ryan dan Deci (2017), motivasi murni dari dalam diri (*intrinsik*) hanya akan tumbuh jika tiga kebutuhan dasar manusia terpenuhi: otonomi (kebebasan mengatur diri), kompetensi (merasa mampu), dan keterhubungan (merasa memiliki). Gaya pimpinan yang kaku gagal memenuhi kebutuhan otonomi tersebut karena terlalu banyak mengatur detail teknis (*micromanagement*).

Untuk memperjelas perbedaan pendekatan lama dan pendekatan yang diharapkan Gen Z, berikut disajikan perbandingannya dalam Tabel 1:

Tabel 1. Perbandingan Gaya Komunikasi Tradisional vs Ekspektasi Gen Z

Aspek Komunikasi	Gaya Tradisional (Generasi Lama)	Ekspektasi Generasi Z
Arah Komunikasi	Satu arah (*Top-Down*), pimpinan bicara bawahan mendengar.	Dua arah (*Two-way*), dialogis dan setara.
Gaya Penyampaian	Instruksi/Perintah ("Kerjakan ini!").	Persuasif/Mengajak ("Bagaimana menurutmu?").
Umpan Balik	Jarang, biasanya hanya saat evaluasi tahunan.	*Real-time* (langsung), terus-menerus, dan instan.
Fokus Hubungan	Transaksional (Atasan-Bawahan).	Relasional (*Mentor-Mentee*/*Coach*).

B. Strategi Komunikasi Pimpinan yang Efektif

Agar dapat memenangkan hati dan loyalitas karyawan Gen Z, pimpinan perlu melakukan adaptasi strategi komunikasi. Berdasarkan sintesis literatur, terdapat tiga strategi utama yang terbukti efektif:

1. Transformasi Peran Menjadi "*Coach*"

Pimpinan masa kini dituntut untuk tidak lagi sekadar menjadi pengawas, tetapi menjadi pelatih atau coach. Dalam peran ini, komunikasi yang dibangun lebih bersifat membimbing daripada memerintah. Pimpinan perlu menjelaskan alasan (*The Why*) di balik setiap tugas yang diberikan. Generasi Z adalah generasi yang kritis; ketika mereka memahami tujuan besar dari pekerjaan mereka, motivasi mereka akan meningkat karena mereka merasa pekerjaan tersebut memiliki makna (Putra & Frianto, 2023). Strategi persuasif, seperti menggunakan kalimat tanya "*Apa solusi terbaik menurutmu?*" terbukti lebih efektif meningkatkan rasa kepemilikan tugas dibandingkan kalimat perintah .

2. Membangun Budaya Umpan Balik Berkelanjutan

Salah satu karakteristik unik Gen Z adalah kebutuhan akan validasi yang tinggi, yang terbentuk dari kebiasaan mereka mendapat respon instan di media sosial. Studi menunjukkan bahwa evaluasi kinerja tahunan (*annual review*) dianggap terlalu lambat dan tidak relevan bagi mereka (Gabrielova & Buchko, 2021). Oleh karena itu, strategi komunikasi yang efektif adalah

memberikan umpan balik sesegera mungkin (*real-time*). Pimpinan disarankan untuk memberikan apresiasi kecil atas pencapaian harian. Penggunaan aplikasi pesan instan seperti WhatsApp untuk memberikan respon cepat juga sangat disarankan karena bagi Gen Z, kecepatan respon diasosiasikan dengan kepedulian pimpinan.

3. Komunikasi Empatik dan Inklusif

Pasca-pandemi, batas antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi semakin tipis. Gen Z cenderung lebih loyal kepada pimpinan yang memiliki empati tinggi. Mereka mengharapkan komunikasi pimpinan yang tidak melulu soal target pekerjaan, tapi juga mendengarkan isu-isu personal seperti kesehatan mental (*mental health*) dan keseimbangan hidup (*work-life balance*) (Rahmawati & Gunawan, 2022). Pimpinan yang mampu membuka ruang dialog yang aman, di mana karyawan tidak takut dihakimi saat bercerita, akan menciptakan tim yang solid dan minim keinginan untuk keluar (*turnover*).

C. Tantangan dalam Penerapan

Meskipun strategi komunikasi persuasif dan santai ini sangat disukai Gen Z, penerapannya di lapangan memiliki tantangan tersendiri. Komunikasi yang terlalu egaliter (setara) berpotensi mengaburkan batas profesionalitas antara atasan dan bawahan[15]. Hal ini dapat menyulitkan pimpinan ketika harus menegakkan disiplin atau mengambil keputusan tegas. Oleh karena itu, meskipun gaya komunikasi harus luwes, pimpinan tetap harus menetapkan batasan (*boundaries*) yang jelas sejak awal agar profesionalisme kerja tetap terjaga.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa gaya komunikasi pimpinan yang otoriter dan satu arah tidak efektif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan Generasi Z. Generasi ini membutuhkan pendekatan komunikasi yang humanis, inklusif, dan kolaboratif yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar mereka, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Strategi komunikasi pimpinan yang efektif antara lain adalah transformasi peran pimpinan menjadi coach yang membimbing dan mendorong partisipasi aktif, penerapan budaya umpan balik berkelanjutan dengan respon cepat, serta komunikasi yang empatik dan inklusif yang memperhatikan keseimbangan hidup dan isu personal karyawan. Pendekatan komunikasi yang responsif dan adaptif sesuai karakter digital native Gen Z ini berpotensi meningkatkan loyalitas dan mengurangi fenomena disengagement seperti Quiet Quitting.

Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan metode studi kepustakaan sehingga tidak melibatkan data primer langsung dari karyawan atau pimpinan di lapangan. Hasil penelitian ini didasarkan pada analisis literatur dari tahun 2020 hingga 2025 sehingga masih perlu dikaji lebih lanjut dengan penelitian empiris untuk melihat implementasi nyata dan dampak strategi komunikasi tersebut di berbagai konteks organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan menggabungkan metode survei atau studi kasus untuk validasi konsep dan mengembangkan kerangka komunikasi pimpinan yang adaptif terhadap dinamika generasi muda. Secara praktis, hasil penelitian menegaskan pentingnya pimpinan organisasi untuk bertransformasi menjadi komunikator yang lebih humanis dan empatik agar mampu menarik, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja Generasi Z demi keberlanjutan organisasi di era digital yang terus berubah.

REFERENSI

Badan Pusat Statistik. (2021). Hasil Sensus Penduduk 2020. Jakarta: Badan Pusat Statistik.

Badan Pusat Statistik. (2024). Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia Agustus 2024. Jakarta: Badan Pusat Statistik.

Deloitte. (2023). 2023 Gen Z and Millennial Survey: A Call for Accountability and Action. Deloitte Global.

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here Comes Generation Z: Millennials as Managers. Business Horizons, 64(4), 489–499.

Mahhandika, A. S., & Wulansari, P. (2024). Fenomena Quiet Quitting: Peran Toxic Leadership dan

Burnout pada Karyawan Generasi Z. Jurnal Ilmu Manajemen, 12(1), 125–138.
Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. Sage Publications.
Putra, A. R., & Frianto, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Gen Z dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. Jurnal Ilmu Manajemen, 11(2), 415–425.
Rahmawati, Z., & Gunawan, J. (2022). Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja pada Karyawan Generasi Z di Era Digital. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 11(3), 189–201.
Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Guilford Publications.
Sudaryono. (2023). [Judul Buku atau Artikel terkait metodologi penelitian kualitatif]. [Penerbit atau Jurnal jika ada].
Sugiyono. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Alfabeta.
Timamah. (2025). [Judul Buku atau Artikel terkait teknik pengambilan sampel]. [Penerbit atau Jurnal jika ada].
Emzir. (2023). [Judul Buku atau Artikel terkait analisis data kualitatif]. [Penerbit atau Jurnal jika ada].
Cresswell, J. W. (2021). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage Publications.
Chandra. (2025). [Judul Buku atau Artikel terkait representativitas dan kredibilitas hasil riset sosial]. [Penerbit atau Jurnal jika ada].