
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA
PADA KARYAWAN GENERASI Z**

Merry Moy Mita✉

STIE Professional Manajemen College Indonesia, Medan, Indonesia

Email: merrymoymita@gmail.com

ABSTRACT

The influx of Generation Z into the workforce introduces a new paradigm, demanding significant adjustments in management systems, particularly concerning leadership and career development. This study aims to analyze the influence of democratic leadership style and career development on the job satisfaction of Generation Z employees. A quantitative method with a causal design was employed, utilizing a survey of 150 Gen Z respondents in Medan, selected through purposive sampling. Data were analyzed using multiple linear regression with SPSS 25. The results demonstrate that both democratic leadership and career development have a significant positive partial effect on job satisfaction. Simultaneously, these variables also exert a significant combined influence, with a Coefficient of Determination (R^2) of 0.589, indicating that 58.9% of the variation in job satisfaction can be explained by these two factors. A key finding reveals a synergistic effect; empowering democratic leadership acts as a catalyst that maximizes the benefits of career development programs. The practical implication of this study underscores the necessity for organizations to strategically integrate both approaches to create a work ecosystem that not only satisfies but also fosters loyalty and reduces turnover intention among Generation Z employees.

Keywords: Democratic Leadership, Career Development, Job Satisfaction, HRM, Generation Z.

PENDAHULUAN

Dinamika angkatan kerja global mengalami pergeseran signifikan dengan masuknya Generasi Z (Gen Z) individu yang lahir antara tahun 1997 dan 2012 ke dalam pasar tenaga kerja (Gallup, 2023). Gen Z tidak hanya membawa demografi baru, tetapi juga seperangkat nilai, ekspektasi, dan preferensi kerja yang berbeda secara fundamental dari generasi pendahulunya (Tyssen, 2022). Mereka terbiasa dengan teknologi digital dan mencari makna, tujuan, serta fleksibilitas dalam pekerjaan (Deloitte, 2022), yang menantang model manajemen tradisional yang telah lama diterapkan. Organisasi yang gagal beradaptasi dengan perubahan ini berisiko kehilangan talenta terbaik mereka, menghadapi tingkat turnover tinggi (Kryscynski & Coff, 2019), dan kesulitan dalam mencapai keberlanjutan jangka panjang. Di sinilah peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi

krusial, menuntut pendekatan strategis untuk memotivasi dan mempertahankan talenta muda ini (Armstrong & Taylor, 2020).

Perubahan ini menyoroti dua aspek kunci dalam MSDM: gaya kepemimpinan dan pengembangan karir. Secara historis, gaya kepemimpinan cenderung hierarkis, namun pendekatan ini tidak selaras dengan Gen Z yang menghargai kolaborasi dan otonomi (Caldwell & O'Gara, 2020). Mereka mencari pemimpin yang berperan sebagai mentor dan fasilitator, menggeser fokus ke gaya kepemimpinan demokratis di mana keputusan dibuat bersama (Bass & Avolio, 1994). Di saat yang sama, Gen Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengembangan karir (Deloitte, 2022). Mereka tidak hanya mencari jalur karir vertikal, tetapi juga peluang upskilling dan reskilling yang konstan (Tyssen, 2022). Ketika kedua elemen ini kepemimpinan yang suportif dan peluang pengembangan karir yang jelas terpenuhi, kepuasan kerja Gen Z meningkat (Luthans, 2011), yang dapat mengurangi niat mereka untuk pindah (Mobley, 1977).

Data dari laporan LinkedIn (2022) menunjukkan bahwa karyawan Gen Z di AS cenderung berganti pekerjaan setiap 1-2 tahun, jauh lebih cepat daripada generasi sebelumnya. Tren ini mencerminkan adanya ketidakpuasan mendalam yang melatarbelakangi keputusan mereka. Fenomena ini menciptakan masalah serius, termasuk biaya rekrutmen yang tinggi dan hilangnya pengetahuan institusional (Armstrong & Taylor, 2020). Penelitian ini relevan karena secara langsung menguji gaya kepemimpinan demokratis dan pengembangan karir sebagai solusi potensial untuk masalah retensi ini.

Meskipun literatur tentang kepuasan kerja sudah luas, terdapat kesenjangan penelitian (research gap) yang signifikan karena sebagian besar studi tidak berfokus secara spesifik pada dinamika unik Generasi Z (PwC, 2021). Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada fokus eksklusifnya pada Gen Z, menganalisis bagaimana interaksi antara gaya kepemimpinan demokratis dan pengembangan karir secara kolektif memengaruhi kepuasan kerja mereka. Kami berargumen bahwa efek sinergis dari kedua variabel ini menciptakan lingkungan kerja ideal yang dapat meningkatkan keterikatan dan loyalitas.

Berdasarkan latar belakang ini, permasalahan utama yang ingin diatasi adalah tingginya tingkat turnover pada karyawan Gen Z akibat ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realitas lingkungan kerja. Tujuan utama dari artikel ini adalah menginvestigasi dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan Gen Z. Secara lebih rinci, tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengukur dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja.
2. Mengukur dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.
3. Menguji efek simultan kedua variabel terhadap kepuasan kerja.
4. Memberikan rekomendasi praktis bagi manajer dan praktisi MSDM.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoretis dengan memperkaya ilmu MSDM dengan data empiris spesifik mengenai Gen Z, dan manfaat praktis dengan menjadi panduan bagi perusahaan untuk menyusun kebijakan yang lebih relevan. Dengan mengimplementasikan temuan ini, organisasi dapat mengurangi biaya terkait turnover dan membangun tim yang lebih loyal dan produktif.

LANDASAN TEORI

Konsep Generasi Z Dalam Dunia Kerja

Generasi Z (Gen Z), individu yang lahir antara 1997 dan 2012, kini menjadi komponen signifikan dalam angkatan kerja global (Gallup, 2023). Berbeda dengan generasi sebelumnya, Gen Z adalah digital native sejati yang memiliki preferensi dan ekspektasi unik terhadap pekerjaan. Mereka tidak hanya mencari gaji, tetapi juga makna, tujuan, dan fleksibilitas (Deloitte, 2022). Karakteristik ini membuat mereka cenderung memiliki loyalitas yang lebih rendah terhadap satu perusahaan dan memiliki tingkat turnover yang tinggi jika kebutuhan mereka tidak terpenuhi (LinkedIn, 2022). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja mereka menjadi krusial untuk strategi retensi talenta.

Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan demokratis dicirikan oleh keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (Bass & Avolio, 1994). Pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berperan sebagai fasilitator dan mentor, bukan sekadar atasan yang memberikan perintah. Pendekatan ini sangat selaras dengan nilai-nilai Gen Z yang menghargai kolaborasi, otonomi, dan suara mereka didengar (Caldwell & O'Gara, 2020). Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan yang partisipatif dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berujung pada peningkatan kepuasan kerja (Luthans, 2011). Pemimpin yang mendukung dan memberdayakan Gen Z dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan suportif, yang secara langsung berkontribusi pada motivasi dan loyalitas mereka.

Pengembangan Karir Sebagai Pemicu Kepuasan Kerja

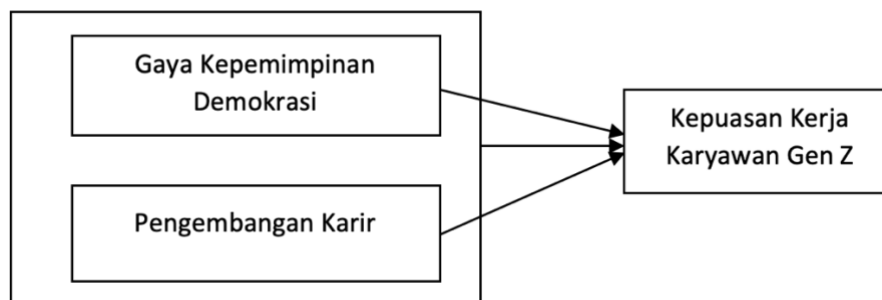
Pengembangan karir mencakup semua inisiatif yang dirancang untuk membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka, termasuk pelatihan, mentoring, dan kesempatan promosi. Gen Z memandang pengembangan karir bukan hanya sebagai jalur vertikal, tetapi juga sebagai peluang untuk belajar dan upskilling yang berkelanjutan (Tyssen, 2022). Mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap pertumbuhan pribadi dan profesional (Deloitte, 2022). Organisasi yang gagal menyediakan jalur pengembangan karir yang jelas dan dinamis berisiko kehilangan talenta muda ini ke perusahaan yang menawarkan peluang yang lebih baik. Penelitian menunjukkan bahwa peluang pengembangan karir yang memadai

berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, karena karyawan merasa dihargai dan melihat masa depan yang cerah di dalam perusahaan (Mobley, 1977)

Interaksi Gaya Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir

Meskipun gaya kepemimpinan demokratis dan pengembangan karir masing-masing memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, efek sinergis dari kedua variabel ini diperkirakan akan jauh lebih kuat (Armstrong & Taylor, 2020). Seorang pemimpin demokratis dapat secara aktif mendorong dan memfasilitasi pengembangan karir karyawannya dengan melibatkan mereka dalam proyek-proyek baru dan memberikan feedback yang konstruktif. Interaksi ini menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya suportif, tetapi juga menumbuhkan pertumbuhan pribadi dan profesional. Kombinasi dari otonomi (dari kepemimpinan demokratis) dan peluang belajar (dari pengembangan karir) menciptakan ekosistem yang ideal untuk Gen Z, di mana mereka merasa diberdayakan dan terus berkembang. Ketika kedua elemen ini terpenuhi, niat untuk pindah (turnover intention) akan menurun secara signifikan (Kryscynski & Coff, 2019), yang mengarah pada peningkatan retensi talenta.

Kerangka Berfikir



Gambar 1. Kerangka Berfikir

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2025

Hipotesis Penelitian

1. H1: Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gen Z.
2. H2: Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gen Z.
3. H3: Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Pengembangan Karir secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gen Z.

Penjelasan Kerangka Berpikir:

Hubungan Antar Variabel:

- a. Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) diduga kuat memberikan otonomi dan kolaborasi yang dicari oleh Gen Z, sehingga secara langsung meningkatkan kepuasan kerja mereka.
- b. Pengembangan Karir (X2) diduga memenuhi keinginan Gen Z untuk terus belajar (upskilling dan reskilling) dan melihat masa depan yang jelas di perusahaan, yang juga berdampak positif pada kepuasan kerja.
- c. Efek Gabungan: Hipotesis penelitian ini berargumen bahwa ketika kedua variabel ini (X1 dan X2) diterapkan secara bersamaan, efeknya akan lebih signifikan dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan Gen Z.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain penelitian survei yang bersifat kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z di Indonesia yang berusia 18 hingga 28 tahun dan telah bekerja minimal 6 bulan. Sampel yang akan diambil dengan teknik purposive sampling, di mana responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu, seperti usia dan durasi kerja, untuk memastikan relevansi data. Responden adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai sektor industri di Medan. Kriteria responden mencakup usia (18-28 tahun) dan durasi kerja minimal 6 bulan. Jumlah sampel yang ditargetkan adalah 150 responden untuk memastikan hasil yang representatif dan memenuhi persyaratan untuk analisis regresi. Data yang terkumpul dari kuesioner akan dianalisis menggunakan program statistik SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versi 25. Analisis dimulai dengan uji validitas dan reliabilitas instrumen, diikuti oleh analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data (Ghozali, 2018). Hipotesis penelitian akan diuji menggunakan analisis regresi linear berganda untuk melihat pengaruh parsial dan simultan antara variabel independen (gaya kepemimpinan demokratis dan pengembangan karir) terhadap variabel dependen (kepuasan kerja).

HASIL DAN PEMBASAN

Penelitian ini melibatkan 150 karyawan Generasi Z di kota Medan yang memenuhi kriteria, yaitu berusia 18-28 tahun dan telah memiliki pengalaman kerja minimal 6 bulan. Berdasarkan data demografis yang terkumpul, sebaran responden menunjukkan komposisi yang relatif seimbang antara laki-laki (48%) dan perempuan (52%). Dari segi latar belakang pendidikan, mayoritas responden (65%) menyelesaikan pendidikan hingga jenjang Strata 1 (S1), diikuti oleh Diploma (25%), dan SMA/SMK (10%). Dari sisi lama bekerja, 45% responden telah bekerja antara 1-3 tahun, 35% antara 6 bulan hingga 1 tahun, dan 20% telah bekerja lebih dari 3 tahun. Responden berasal dari berbagai sektor industri, dengan dominasi pada sektor teknologi informasi (30%), jasa keuangan (25%), ritel (20%), dan manufaktur (15%). Dibawah ini tabel karakteristik rspondennya.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	72	48%
	Perempuan	78	52%
Pendidikan Terakhir	Strata 1 (S1)	98	65%
	Diploma	38	25%
	SMA / SMK	15	10%
Lama Bekerja	6 bulan - 1 tahun	53	35%
	1 - 3 tahun	68	45%
	> 3 tahun	30	20%
Sektor Industri	Teknologi Informasi	45	30%
	Jasa Keuangan	38	25%
	Ritel	30	20%
	Manufaktur	23	15%
	Lainnya	15	10%

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2025

Analisis Data

Tabel 2. Hasil Statistik Deskriptif

Variabel	Skor Rata-rata	Standar Deviasi	Skor Min-Maks
Gaya Kepemimpinan Demokratis	4,25	0,48	3,10 - 5,00
Pengembangan Karir	4,12	0,52	3,00 - 5,00
Kepuasan Kerja	4,18	0,55	2,90 - 5,00

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan Tabel 2 diatas, Bahwa dapat diinterpretasikan bahwa secara umum karyawan Generasi Z memberikan persepsi yang positif terhadap semua variabel, dengan skor rata-rata yang berada pada kisaran setuju hingga sangat setuju (skala 1-5). Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis memperoleh skor persepsi tertinggi (4,25), diikuti oleh Kepuasan Kerja (4,18) dan Pengembangan Karir (4,12).

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil analisis regresi menyajikan pengaruh parsial (uji t) dan pengaruh simultan (uji F) dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Uji Simultan (Uji F)

Tabel 3. Hasil Uji Simultan (Uji F)

Variabel	F hitung	Signifikansi (p-value)	Keputusan Hipotesis
Gaya Kepemimpinan Demokratis & Pengembangan Karir (Bersama-sama)	45.678	0.000	H3 Diterima
			Kedua variabel secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2025

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil analisis menunjukkan nilai F hitung sebesar 45,678 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini membuktikan bahwa Hipotesis 3 (H3) diterima, artinya secara simultan, Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Generasi Z.

Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial. Hasil perhitungan disajikan pada Tabel 4

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Variabel Independen	Koefisien Regresi (B)	t hitung	Signifikansi (p)
(Konstanta)	1,205	3,450	0,001
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	0,382	5,123	0,000
Pengembangan Karir (X2)	0,415	5,892	0,000

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan Tabel 4, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) memiliki nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi positif (0,382). Ini membuktikan bahwa Hipotesis 1 (H1) diterima, artinya Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- Variabel Pengembangan Karir (X2) juga memiliki nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi positif (0,415). Ini membuktikan bahwa Hipotesis 2 (H2) diterima, artinya Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 5. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi	Nilai	Keterangan
R Square (R^2)	0.589	58.9%
Adjusted R Square	0.582	-

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan hasil analisis, nilai Koefisien Determinasi (R Square) yang diperoleh adalah 0,589. Angka ini mengandung makna bahwa sebesar 58,9% variasi Kepuasan Kerja pada karyawan Generasi Z dapat dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel independen, yaitu Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Pengembangan Karir. Sementara itu, sisanya sebesar 41,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Dari penelitian ini mengkonfirmasi proposisi teoretis yang diajukan. Pertama, gaya kepemimpinan yang demokratis, yang menekankan kolaborasi, pemberian suara, dan otonomi, terbukti secara empiris memenuhi kebutuhan psikologis Gen Z akan pengakuan dan keterlibatan, sehingga secara langsung meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Kedua, ketersediaan program pengembangan karir yang jelas dan berkelanjutan memberikan sinyal kuat kepada Gen Z bahwa organisasi peduli terhadap pertumbuhan mereka, yang pada gilirannya membangun komitmen dan kepuasan. Yang paling penting, efek sinergis dari kedua faktor ini menciptakan sebuah ekosistem kerja yang tidak hanya suportif tetapi juga developmental, yang merupakan formula kunci untuk mempertahankan talenta Generasi Z yang sangat dinamis dan berorientasi pada masa depan.

Pembahasan

Pembahasan Hipotesis 1 (H1): Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa karakteristik Gen Z yang mendambakan kolaborasi, transparansi, dan dihargai pendapatnya selaras sepenuhnya dengan praktik kepemimpinan yang partisipatif. Secara teoretis, hasil ini memperkuat pandangan Caldwell & O'Reilly (2020) yang menegaskan bahwa Gen Z menolak model kepemimpinan komando dan kaku yang hierarkis. Mereka justru merespons positif pada pemimpin yang berperan sebagai fasilitator dan mentor. Seorang pemimpin demokratis, dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan Keputusan seperti dalam perencanaan proyek atau evaluasi kinerja secara psikologis memenuhi kebutuhan intrinsik Gen Z akan otonomi dan rasa memiliki (psychological ownership). Keterlibatan ini, seperti yang diungkapkan Luthans

(2011), menumbuhkan perasaan dihargai dan diakui kontribusinya, yang merupakan komponen kunci dari kepuasan kerja.

Dalam konteks penelitian ini, ketika karyawan Gen Z diberikan ruang untuk menyuarakan ide-ide segar mereka dan merasa didengarkan, mereka memandang lingkungan kerjanya sebagai tempat yang adil dan inklusif. Persepsi positif inilah yang kemudian mendorong peningkatan keterikatan emosional mereka terhadap pekerjaan dan organisasi, yang secara langsung termanifestasi sebagai kepuasan kerja yang tinggi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan demokratis bukan hanya sebuah strategi, melainkan sebuah keharusan untuk menciptakan iklim kerja yang memuaskan bagi angkatan kerja generasi baru ini.

Pembahasan Hipotesis 2 (H2): Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja juga terbukti secara empiris. Temuan ini konsisten dengan ekspektasi Generasi Z yang sangat berorientasi pada pertumbuhan dan pembelajaran berkelanjutan. Hasil ini sejalan dengan laporan Deloitte (2022) yang mengidentifikasi bahwa bagi Gen Z, karir bukan lagi sekadar tangga hierarkis yang linear, melainkan sebuah "jungkat-jungkit" yang menawarkan beragam pengalaman dan kesempatan untuk mengasah kemampuan (skills development). Mereka cenderung menilai sebuah perusahaan berdasarkan kelengkapan dan kejelasan program pengembangan yang ditawarkan, seperti pelatihan teknis, soft skill workshop, dan program mentoring. Tyssen (2022) menambahkan bahwa ketika organisasi secara aktif berinvestasi dalam pengembangan karyawannya, hal itu dikirimkan sebagai sinyal kuat bahwa organisasi peduli pada masa depan mereka. Investasi ini membangun sebuah hubungan timbal balik (reciprocal relationship) di mana karyawan membalas dengan loyalitas dan komitmen yang lebih besar, yang berujung pada peningkatan kepuasan kerja.

Dalam sampel penelitian, karyawan Gen Z yang merasa perusahaan mereka memiliki jalur karir yang dinamis dan menyediakan akses untuk upskilling dan reskilling melaporkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Mereka tidak hanya puas karena melihat prospek masa depan yang cerah, tetapi juga karena merasa kompetensi dan nilai jual mereka di pasar tenaga kerja semakin meningkat. Oleh karena itu, pengembangan karir berfungsi sebagai mekanisme strategis untuk mempertahankan talenta dengan cara memenuhi kebutuhan perkembangan pribadi dan profesional mereka.

Pembahasan Hipotesis 3 (H3): Pengaruh Simultan dan Efek Sinergis

Hipotesis 3, yang mengonfirmasi bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Pengembangan Karir secara bersama-sama menciptakan pengaruh sinergis

yang lebih kuat dalam mendorong kepuasan kerja. Artinya, efek kombinasi kedua variabel ini lebih besar daripada sekadar penjumlahan pengaruh masing-masing variabel. Sinergi ini dapat dijelaskan melalui konsep Resource-Based View yang diadaptasi untuk manajemen sumber daya manusia. Seorang pemimpin yang demokratis bertindak sebagai sumber daya (resource) yang berharga yang memfasilitasi pemanfaatan sumber daya lainnya, yaitu program pengembangan karir. Misalnya, seorang manajer yang demokratis tidak akan hanya menyetujui permintaan pelatihan, tetapi akan secara aktif mendiskusikan kebutuhan pengembangan karyawan, memberikan tantangan kerja yang sesuai dengan tujuan belajarnya, dan memberikan umpan balik pasca-pelatihan. Proses pendampingan aktif inilah yang menghidupkan program pengembangan karir dari yang sekadar "kotak centang" (checklist) administratif menjadi sebuah pengalaman belajar yang kontekstual dan bermakna.

Pendapat Armstrong & Taylor (2020) mendukung logika ini dengan menyatakan bahwa kepemimpinan dan pengembangan karir adalah dua sisi dari mata uang yang sama dalam menciptakan pengalaman kerja (employee experience) yang positif. Sebuah program pengembangan karir yang canggih akan kurang efektif jika dikelola oleh pemimpin yang otoriter dan tidak memberikan ruang bagi karyawan untuk menerapkan skill barunya. Sebaliknya, kepemimpinan yang demokratis akan mencapai dampak maksimal jika didukung oleh struktur pengembangan karir yang memadai, yang memungkinkan sang pemimpin untuk "memberdayakan" (empower) anak buahnya secara nyata.

Dalam konteks Gen Z, kombinasi ini menciptakan ekosistem kerja ideal: mereka merasa didengarkan (melalui kepemimpinan demokratis) dan sekaligus dikembangkan (melalui pengembangan karir). Ekosistem ini secara efektif memutus mata rantai keinginan untuk berpindah kerja (turnover intention) karena kebutuhan psikologis dan perkembangan profesional mereka terpenuhi secara simultan, sehingga membangun fondasi bagi kepuasan dan loyalitas jangka panjang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa baik gaya kepemimpinan demokratis maupun pengembangan karir secara parsial dan simultan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Temuan ini mengonfirmasi karakteristik unik Gen Z yang sangat menghargai lingkungan kerja kolaboratif, otonomi, serta kesempatan untuk berkembang secara berkelanjutan. Yang paling penting, interaksi antara kedua variabel tersebut menciptakan efek sinergis yang memperkuat dampaknya, di mana kepemimpinan yang partisipatif berperan sebagai katalis yang memaksimalkan manfaat dari program pengembangan karir. Implikasi praktisnya, organisasi yang sukses memadukan kedua elemen ini tidak hanya akan

meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga membangun fondasi yang kokoh untuk menekan angka perpindahan karyawan dan membina loyalitas jangka panjang.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut. Pertama, bagi organisasi, khususnya para manajer dan praktisi SDM, disarankan untuk secara proaktif mendesain ulang program pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada penguatan keterampilan partisipatif, mentoring, dan pemberdayaan. Kedua, organisasi perlu membangun sistem pengembangan karir yang lebih dinamis dan transparan, yang tidak hanya terpaku pada promosi vertikal tetapi juga menawarkan beragam peluang upskilling, reskilling, dan pertumbuhan kompetensi horizontal. Yang ketiga, disarankan agar kedua elemen ini diintegrasikan secara sistematis, misalnya dengan menjadikan para manajer sebagai role model dan penjamin (guarantor) dalam perjalanan pengembangan karir bawahan mereka. Terakhir, untuk penelitian mendatang, disarankan untuk mengeksplorasi variabel-variabel lain yang dapat memengaruhi kepuasan kerja Gen Z, seperti fleksibilitas kerja berbasis outcome atau pengaruh iklim organisasi yang inklusif, guna melengkapi temuan dari studi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Caldwell, C., & O'Gara, M. (2020). Gen Z in the workplace: The need for a new leadership paradigm. *Journal of Management and Marketing Research*, 14(1), 1–15.
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Retrieved from <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennial-survey.html>
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report*. Gallup, Inc. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023-report.aspx>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (Edisi 9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Krscynski, D., & Coff, R. (2019). Organizational turnover as a cost of doing business. *Journal of Management*, 45(6), 2321–2350. <https://doi.org/10.1177/0149206318770067>
- LinkedIn. (2022). *The 2022 LinkedIn Workplace Learning Report*. LinkedIn.
- LinkedIn. (2022). *The 2022 LinkedIn workplace learning report*. Retrieved from <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill/Irwin.

- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- PwC. (2021). *PwC's global workforce hopes and fears survey 2021*. PricewaterhouseCoopers. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/hopes-and-fears-2021.html>
- Tyssen, M. (2022). The impact of career development on job satisfaction and employee retention: A comparative study of millennials and Gen Z. *International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 987–1005. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1991435>
- Tyssen, V. (2022). *Managing Gen Z: How to engage the next generation workforce*. Routledge.