

# Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Organisasi Sebagai Determinan Kepuasan Kerja Guru Generasi Z: Sebuah Systematic Literature Review

Izza Mutia Raihan<sup>1\*</sup>, Winda Dewi Listyasari<sup>2</sup>, Desi Rahmawati<sup>3</sup>

Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta Timur, DKI Jakarta, Indonesia

<sup>1\*</sup>Email penulis koresponden: [izza.mutia@mhs.ac.id](mailto:izza.mutia@mhs.ac.id), [winda.dewi@unj.ac.id](mailto:winda.dewi@unj.ac.id), [desi-rahmawati@unj.ac.id](mailto:desi-rahmawati@unj.ac.id)

## Riwayat Artikel

Submitted: 10-12-2025  
Accepted: 20-12-2025  
Published: 31-12-2025

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja guru Generasi Z melalui pendekatan systematic literature review. Dengan menggunakan pedoman PRISMA 2020, sebanyak 25 artikel dari empat basis data elektronik utama dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola, tema, dan gap penelitian. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan dan transformasional memberikan dampak positif signifikan terhadap kepuasan kerja guru Generasi Z, dengan pembelajaran organisasi, komitmen organisasi, dan modal psikologis sebagai mediator penting. Komunikasi organisasi berperan krusial melalui program mentorship dan dukungan emosional organisasi. Work-life balance muncul sebagai faktor paling dominan dalam menentukan kepuasan kerja guru Generasi Z, diikuti oleh dukungan teknologi dan pengembangan profesional berkelanjutan. Karakteristik unik Generasi Z sebagai digital natives menuntut pendekatan kepemimpinan yang inklusif, kolaboratif, dan responsif terhadap kebutuhan teknologi serta fleksibilitas kerja. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia pendidikan yang holistik, mengintegrasikan gaya kepemimpinan pemberdayaan, sistem komunikasi partisipatif, kebijakan work-life balance yang jelas, dan infrastruktur teknologi memadai untuk meningkatkan kepuasan kerja guru Generasi Z dan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

**Kata kunci:** kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi, kepuasan kerja, guru Generasi Z, systematic literature review

## Abstract

*This study aims to analyze the influence of principal leadership and organizational communication on Generation Z teachers' job satisfaction through a systematic literature review approach. Using the PRISMA 2020 guidelines, 25 articles from four major electronic databases were thematically analyzed to identify patterns, themes, and research gaps. Findings indicate that empowering and transformational leadership have significant positive impacts on Generation Z teachers' job satisfaction, with organizational learning, organizational commitment, and psychological capital as important mediators. Organizational communication plays a crucial role through mentorship programs and organizational emotional support. Work-life balance emerges as the most dominant factor in determining Generation Z teachers' job satisfaction, followed by technology support and continuous professional development. The*

**Prosiding Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta**  
diterbitkan oleh Fakultas Ilmu Pendidikan,  
Universitas Negeri Jakarta



---

*unique characteristics of Generation Z as digital natives demand inclusive, collaborative leadership approaches responsive to technology needs and work flexibility. This study recommends developing holistic educational human resource management strategies that integrate empowering leadership styles, participatory communication systems, clear work-life balance policies, and adequate technological infrastructure to enhance Generation Z teachers' job satisfaction and overall educational quality.*

**Keywords:** *principal leadership, organizational communication, job satisfaction, Generation Z teachers, systematic literature review*

---

## PENDAHULUAN

Dinamika dunia pendidikan saat ini menghadapi transformasi signifikan seiring dengan masuknya Generasi Z ke dalam lingkungan kerja profesional, termasuk sebagai tenaga pendidik. Generasi Z yang didefinisikan sebagai individu kelahiran antara tahun 1997 hingga 2012, membawa karakteristik unik yang berbeda dari generasi sebelumnya dalam konteks lingkungan kerja (Asman & Rony, 2023). Sebagai *digital natives*, mereka tumbuh dan berkembang di era teknologi digital yang maju, membentuk nilai-nilai, preferensi, dan ekspektasi yang khas terhadap pekerjaan mereka. Karakteristik generasi ini mencakup kemahiran teknologi tinggi, preferensi terhadap fleksibilitas kerja, fokus pada keseimbangan hidup-kerja atau *work-life balance*, serta keinginan kuat untuk mendapatkan *feedback* dan pengakuan yang konstruktif (Purwati et al., 2025). Dalam konteks pendidikan, kehadiran guru-guru Generasi Z menuntut pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka, mengingat kepuasan kerja guru merupakan determinan penting bagi kualitas pendidikan dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

Kepuasan kerja guru memiliki peran sentral dalam meningkatkan kualitas pendidikan karena guru yang puas cenderung menunjukkan motivasi dan komitmen yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas mengajar mereka. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasional, di antaranya kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi. (Octaviarnis, 2021) melalui penelitiannya mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja guru, dengan nilai rata-rata pengaruh mencapai 4,04 yang menunjukkan dampak positif terhadap perkembangan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif tidak hanya berperan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, tetapi juga mampu memberikan dukungan profesional berkelanjutan, membangun komunikasi terbuka, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan inklusif yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru.

Selain kepemimpinan, komunikasi organisasi merupakan faktor krusial yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Komunikasi internal dalam organisasi sekolah mencakup komunikasi interpersonal antara kepala sekolah dengan guru, komunikasi antar rekan sejawat, serta aliran informasi dalam struktur organisasi. (Ruyani et al., 2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa komunikasi interpersonal kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan motivasi kerja guru. Komunikasi yang efektif memfasilitasi terciptanya transparansi informasi, penyelesaian konflik yang konstruktif, serta mendorong partisipasi aktif guru dalam pengambilan keputusan sekolah. Dalam konteks Generasi Z yang menghargai komunikasi yang terbuka dan partisipatif, aspek komunikasi organisasi menjadi semakin penting untuk diperhatikan dalam manajemen sumber daya manusia di institusi pendidikan.

Menariknya, karakteristik unik Generasi Z membawa implikasi tersendiri dalam konteks kepuasan kerja. Berbeda dengan generasi sebelumnya, Generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap *organizational culture* yang inklusif, kolaboratif, dan mendorong inovasi. Mereka cenderung lebih kritis dalam menyampaikan pendapat, mengharapkan *work flexibility*, serta menghargai kepemimpinan yang memberdayakan dan memberikan otonomi dalam bekerja. Namun di sisi lain, mereka juga rentan terhadap stres dan *burnout*, terutama ketika menghadapi

budaya kerja tradisional yang kaku atau ketika tidak mendapat dukungan memadai dari atasan. (M. Sukron Djazilan, 2022) dalam penelitiannya menekankan bahwa efikasi diri, komunikasi interpersonal, dan budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan *engagement* guru, yang pada gilirannya mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Mengingat kompleksitas karakteristik Generasi Z ini, diperlukan pemahaman komprehensif mengenai bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru Generasi Z.

Penelitian-penelitian terdahulu telah banyak mengkaji hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru, namun mayoritas belum secara spesifik memfokuskan pada guru Generasi Z sebagai subjek penelitian. (Octaviarnis et al., 2021) dalam kajiannya menekankan pentingnya kondisi kerja sekolah dan karakteristik guru dalam menentukan kepuasan kerja, namun belum mengeksplorasi secara mendalam dinamika generasional. Begitu pula dengan studi mengenai komunikasi organisasi yang umumnya masih bersifat umum tanpa mempertimbangkan kekhususan preferensi komunikasi Generasi Z. Padahal, dengan semakin banyaknya guru Generasi Z yang memasuki profesi pendidikan, terutama di era pasca-pandemi yang mengakselerasi transformasi digital dalam pendidikan, pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka menjadi semakin urgen. *Gap* penelitian ini menjadi dasar pentingnya dilakukan kajian literatur sistematis yang mengintegrasikan temuan-temuan penelitian terkait kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja dengan mempertimbangkan karakteristik khusus Generasi Z sebagai guru.

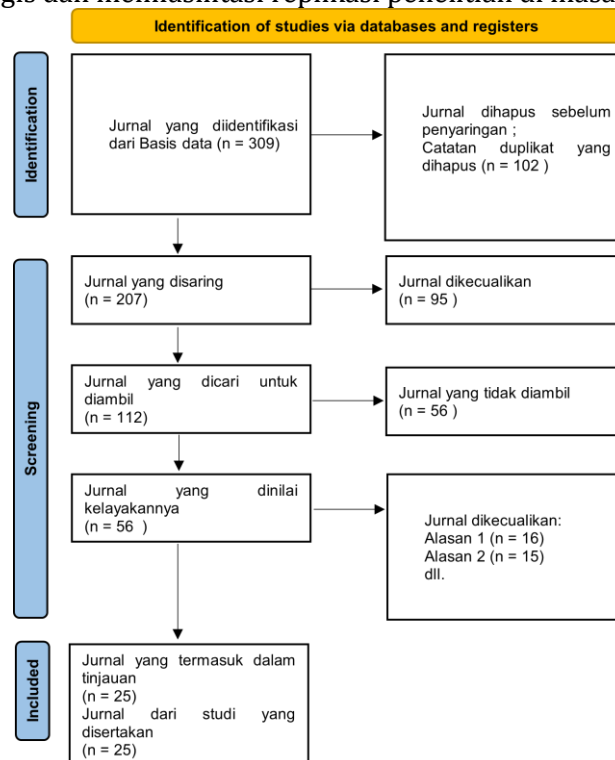
Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru Generasi Z berdasarkan temuan-temuan penelitian terkini? (2) Bagaimana peran komunikasi organisasi dalam mempengaruhi kepuasan kerja guru Generasi Z? (3) Faktor-faktor apa saja yang paling dominan dalam menentukan kepuasan kerja guru Generasi Z ditinjau dari aspek kepemimpinan dan komunikasi organisasi? Rumusan masalah ini dirancang untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai dinamika kepuasan kerja guru Generasi Z dalam konteks manajemen pendidikan kontemporer. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis dan mensintesis temuan-temuan penelitian terkait pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru Generasi Z, (2) Mengkaji peran komunikasi organisasi sebagai determinan kepuasan kerja guru Generasi Z berdasarkan kajian literatur sistematis, (3) Mengidentifikasi faktor-faktor dominan dari aspek kepemimpinan dan komunikasi organisasi yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru Generasi Z. Melalui tujuan-tujuan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia pendidikan yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini akan memperkaya khazanah keilmuan manajemen pendidikan khususnya terkait kepemimpinan pendidikan, komunikasi organisasi, dan *job satisfaction* dengan perspektif generasional. Kajian sistematis ini juga dapat menjadi rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang tertarik mengeksplorasi dinamika tenaga kerja Generasi Z dalam konteks pendidikan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategis bagi kepala sekolah, pengambil kebijakan pendidikan, dan praktisi manajemen sekolah dalam merancang program pengembangan kepemimpinan dan sistem komunikasi organisasi yang responsif terhadap kebutuhan dan karakteristik guru Generasi Z, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) dengan mengikuti pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020 untuk memastikan transparansi dan replikabilitas dalam proses identifikasi,

seleksi, dan sintesis literatur. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai bukti-bukti empiris yang tersedia terkait pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja guru Generasi Z melalui prosedur yang sistematis dan terstruktur. Pencarian literatur dilakukan pada empat basis data elektronik utama, yakni Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, dan PubMed, yang dipilih berdasarkan cakupannya yang luas terhadap publikasi ilmiah di bidang pendidikan dan manajemen. Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci berbahasa Inggris dan Indonesia dengan operator Boolean, meliputi "school leadership", "principal leadership", "organizational communication", "job satisfaction", "Generation Z teachers", "kepemimpinan kepala sekolah", "komunikasi organisasi", dan "kepuasan kerja guru". Kriteria inklusi yang ditetapkan mencakup artikel penelitian yang dipublikasikan dalam rentang tahun 2021 hingga 2025, tersedia dalam teks lengkap, berbahasa Inggris atau Indonesia, serta secara spesifik membahas minimal dua dari tiga variabel utama penelitian yaitu kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja dalam konteks pendidikan. Artikel yang tidak memenuhi kriteria tersebut, seperti artikel *non-peer reviewed*, buku, dan publikasi yang tidak relevan dengan konteks pendidikan, dieksklusikan dari kajian. Proses seleksi dilakukan melalui tiga tahap sesuai panduan PRISMA, dimulai dari identifikasi artikel melalui pencarian basis data, *screening* berdasarkan judul dan abstrak, hingga penilaian kelayakan melalui pembacaan teks lengkap (Putri & Utami, 2024). Data yang diekstraksi dari setiap artikel meliputi informasi mengenai penulis, tahun publikasi, metodologi penelitian, sampel penelitian, temuan utama, serta kesimpulan yang berkaitan dengan hubungan antar variabel. Analisis data dilakukan secara tematik dengan mengidentifikasi pola, tema, dan gap penelitian yang muncul dari literatur yang telah diseleksi, kemudian disintesis untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan. Seluruh proses dokumentasi dilakukan dengan menggunakan diagram alur PRISMA untuk memastikan transparansi metodologis dan memfasilitasi replikasi penelitian di masa mendatang.



**Gambar 1.** Flowchart PRISMA

Berdasarkan diagram alur PRISMA yang disajikan, proses seleksi studi dilakukan melalui tiga tahapan utama yaitu identifikasi, skrining, dan inklusi. Pada tahap identifikasi, sebanyak 309 jurnal berhasil diidentifikasi dari basis data penelusuran. Setelah dilakukan pemeriksaan

duplikasi, ditemukan 102 catatan yang sama sehingga dihapus dari daftar, menyisakan 207 jurnal untuk tahap berikutnya. Tahap skrining dimulai dengan penyaringan 207 jurnal berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Dari proses ini, 95 jurnal dikecualikan karena tidak memenuhi kriteria awal. Selanjutnya, 112 jurnal yang tersisa dicari untuk diambil teks lengkapnya, namun 56 jurnal tidak dapat diakses atau diperoleh. Dari 56 jurnal yang berhasil dinilai kelayakannya secara lengkap, terdapat pengecualian lebih lanjut dengan berbagai alasan, termasuk 16 jurnal karena alasan pertama dan 15 jurnal karena alasan kedua, serta beberapa alasan lainnya. Pada akhir proses, sebanyak 25 jurnal berhasil memenuhi semua kriteria dan termasuk dalam tinjauan sistematis. Jumlah ini terdiri dari jurnal-jurnal yang lolos seluruh tahapan seleksi ketat dan dianggap relevan serta berkualitas untuk menjawab pertanyaan penelitian. Proses seleksi yang sistematis ini menunjukkan pentingnya metodologi yang ketat dalam tinjauan literatur untuk memastikan hanya studi berkualitas tinggi yang dianalisis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Karakteristik Studi yang Dianalisis

Proses systematic literature review ini menghasilkan 25 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan relevan dengan topik penelitian. Distribusi tahun publikasi menunjukkan konsentrasi tinggi pada tahun 2025 dengan 15 artikel (60%), diikuti tahun 2024 sebanyak 3 artikel (12%), tahun 2023 sebanyak 2 artikel (8%), dan sisanya tersebar pada tahun 2021-2022. Dominasi publikasi terkini ini mengindikasikan bahwa isu kepemimpinan sekolah, komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja guru merupakan topik yang terus berkembang dan mendapat perhatian signifikan dari peneliti pendidikan global. Dari aspek metodologi, seluruh artikel yang dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan Structural Equation Modeling (SEM) menjadi metode analisis yang paling dominan digunakan dalam 9 artikel. Metode lain yang digunakan meliputi regression analysis, path analysis, confirmatory factor analysis, dan text analytics. Karakteristik sampel penelitian sangat beragam, mencakup guru dari berbagai jenjang pendidikan mulai dari TK, SD, SMP, hingga SMA, dengan rentang ukuran sampel dari 165 hingga 11.788 responden. Secara geografis, penelitian tersebar di berbagai negara termasuk China, Indonesia, Korea Selatan, Turki, Malaysia, Vietnam, dan negara-negara Nordik, memberikan perspektif lintas budaya yang kaya terhadap fenomena yang dikaji.

### 2. Sintesis Temuan Penelitian

Berdasarkan analisis tematik terhadap 25 artikel, ditemukan beberapa pola konsisten yang menjawab pertanyaan penelitian. Pertama, terdapat 15 artikel yang sangat relevan dengan topik kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru, menunjukkan hubungan positif yang kuat antara kedua variabel tersebut. Kedua, 10 artikel fokus pada karakteristik Generasi Z, mengeksplorasi preferensi, motivasi, dan perilaku kerja mereka. Namun, hanya 3 artikel yang secara spesifik menggabungkan kepemimpinan dan karakteristik Gen Z, mengindikasikan adanya gap penelitian yang signifikan dalam literatur terkini.

**Tabel 2. Distribusi Fokus Penelitian dalam Artikel yang Dianalisis**

Fokus Penelitian	Jumlah Artikel	Persentase
Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja	15	60%
Karakteristik Gen Z	10	40%
Kepemimpinan + Gen Z	3	12%
Komunikasi Organisasi	8	32%
Mediator/Moderator	12	48%

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru Generasi Z

Temuan dari berbagai studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh substansial terhadap kepuasan kerja guru, meskipun besaran pengaruhnya bervariasi. Kepemimpinan pemberdayaan atau empowering leadership muncul sebagai gaya yang

paling konsisten memberikan dampak positif. Penelitian dengan sampel 2.146 guru di China menemukan bahwa pemberdayaan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru, dengan pembelajaran organisasi dan identifikasi organisasi guru sebagai mediator, dimana efek tidak langsung justru lebih kuat daripada efek langsung (Fan et al., 2024). Temuan serupa dikonfirmasi dalam konteks Turki dengan 391 guru SMP, dimana kepemimpinan pemberdayaan tidak hanya memiliki efek langsung pada kepuasan kerja, tetapi juga dimediasi oleh komitmen organisasi (Kandemir, 2025).

Kepemimpinan transformasional juga menunjukkan peran penting dalam konteks pendidikan. Studi terhadap 165 guru SMA di Indonesia mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), dengan kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi sebagai mediator parsial (Hermanto et al., 2024). Gaya kepemimpinan ini relevan dengan karakteristik Generasi Z yang menghargai kepemimpinan inspiratif, visioner, dan memberdayakan. Lebih lanjut, kepemimpinan resilien kepala sekolah terbukti berpengaruh positif pada *job thriving* guru, dengan modal psikologis sebagai mediator signifikan dan kecerdasan emosional guru sebagai moderator (Wang et al., 2025).

Bukti internasional dari data TIMSS 2015 yang melibatkan guru matematika dan sains kelas 8 dari 45 negara menunjukkan bahwa dukungan kepemimpinan memiliki efek positif kecil hingga sedang pada kepuasan kerja guru, dengan koefisien 0.20 untuk guru matematika dan 0.22 untuk guru sains (Eryilmaz et al., 2025). Temuan ini dikuatkan oleh studi berbasis PISA 2022 UAE dengan 7.997 guru yang mengkonfirmasi bahwa praktik kepemimpinan meningkatkan kepuasan kerja guru, yang pada gilirannya mengurangi stres kerja mereka, dengan kepuasan kerja muncul sebagai mekanisme penjelasan utama.

Dalam konteks Generasi Z, kepemimpinan yang efektif perlu menyesuaikan dengan preferensi teknologi mereka. Guru Gen Z lebih menyukai pembelajaran melalui aplikasi mobile dan konten video dibanding metode tradisional, dan cenderung meniru guru yang mengintegrasikan teknologi modern dalam kurikulum mereka. Hal ini menuntut kepala sekolah untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang tidak hanya memberdayakan, tetapi juga mendukung integrasi teknologi dan inovasi pedagogis. Kepemimpinan inklusif juga terbukti meningkatkan kreativitas dan kebahagiaan guru, dengan budaya institusi untuk kreativitas sebagai mediator (Jiang et al., 2025).

## **2. Peran Komunikasi Organisasi dalam Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru Generasi Z**

Komunikasi organisasi memainkan peran krusial namun kompleks dalam mempengaruhi kepuasan kerja guru, terutama dalam konteks Generasi Z yang memiliki preferensi komunikasi yang unik. *Mentorship* sebagai bentuk komunikasi organisasi menunjukkan hubungan positif yang kuat dengan kepuasan kerja guru. Analisis *cross-national* berbasis data TALIS 2018 dari 49 wilayah mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif konsisten antara menerima *mentorship* dan menjadi mentor dengan kepuasan kerja guru di berbagai setting. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi interpersonal yang terstruktur melalui program *mentorship* dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Menariknya, studi terhadap 179 perawat Gen Z di Korea Selatan menemukan bahwa kemampuan komunikasi tidak berkorelasi signifikan dengan intensi *turnover*, sementara *work-life balance* memiliki pengaruh terkuat dengan koefisien beta -0.603 (Jeong et al., 2025). Temuan ini menantang asumsi konvensional bahwa komunikasi selalu berdampak langsung pada kepuasan kerja, dan mengindikasikan bahwa untuk Generasi Z, faktor struktural seperti keseimbangan hidup-kerja mungkin lebih determinan. Namun, ini tidak meniadakan pentingnya komunikasi, melainkan menekankan perlunya komunikasi yang berfokus pada aspek-aspek yang benar-benar dihargai oleh Gen Z.

Dalam konteks penggunaan teknologi komunikasi, penelitian terhadap 434 guru TK menemukan bahwa kelelahan emosional memediasi sebagian hubungan antara penggunaan ICT terkait kerja dengan kepuasan kerja, dan dukungan organisasi yang dipersepsikan memoderasi hubungan antara penggunaan ICT dan kelelahan emosional (Tran et al., 2025). Temuan ini sangat

relevan dengan Generasi Z yang merupakan digital natives, mengindikasikan bahwa meskipun mereka mahir teknologi, penggunaan ICT yang berlebihan tanpa dukungan organisasi memadai dapat menurunkan kepuasan kerja melalui peningkatan kelelahan emosional. Kapabilitas emosional organisasi dalam komunikasi juga terbukti penting. Studi terhadap 391 karyawan Gen Z di industri perhotelan China menunjukkan bahwa kapabilitas emosional organisasi meningkatkan adaptabilitas karir dan mendukung adaptasi Gen Z di tempat kerja, menghasilkan person-job fit yang lebih tinggi. Ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif untuk Gen Z tidak hanya tentang penyampaian informasi, tetapi juga tentang kemampuan organisasi untuk memahami dan merespons kebutuhan emosional mereka.

### **3. Faktor-Faktor Dominan yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru Generasi Z**

Analisis integratif terhadap literatur mengungkapkan bahwa kepuasan kerja guru Generasi Z dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor kepemimpinan, komunikasi, dan berbagai variabel mediator serta moderator. Work-life balance muncul sebagai faktor paling dominan, konsisten ditemukan dalam berbagai studi sebagai prediktor terkuat kepuasan kerja Gen Z. Studi multigenerasi global mengkonfirmasi bahwa Gen Y dan Z konvergen pada prioritas work-life balance, pengembangan karir, dan insentif non-moneter, dengan Gen Z juga menilai tinggi sense of purpose. Komitmen organisasi berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Penelitian terhadap 237 karyawan Gen Z jurusan marketing di Vietnam menemukan bahwa komitmen afektif dan intensi turnover berpengaruh signifikan terhadap perilaku job-hopping, dengan dukungan organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan kelelahan emosional mempengaruhi melalui mediasi komitmen afektif (Tran et al., 2025). Pola serupa ditemukan dalam konteks pendidikan, dimana komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan pemberdayaan dan kepuasan kerja.

Dukungan organisasi dalam bentuk lingkungan pembelajaran digital terbukti berdampak signifikan dan positif terhadap digital mindset, keterampilan adaptasi digital, dan kompetensi digital untuk employability Gen Z. Framework DITTO (Diversity, Individualism and teamwork, Technology, dan Organizational supports) yang dikembangkan khusus untuk Gen Z menekankan bahwa mereka lebih terbuka terhadap keberagaman, lebih individualistis, dan lebih technology-driven. Karakteristik ini menuntut kepala sekolah untuk merancang strategi kepemimpinan dan komunikasi yang mengakomodasi keunikan generasi ini. Data internasional dari TIMSS 2019 yang melibatkan 46 negara menunjukkan asosiasi signifikan antara dukungan kepemimpinan dan disiplin siswa dengan kepuasan kerja guru, dengan pengembangan profesional berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan holistik yang mengintegrasikan kepemimpinan, komunikasi, dan dukungan profesional berkelanjutan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, khususnya Generasi Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengembangan karir dan pembelajaran berkelanjutan.

### **4. Rumusan Hipotesis**

Berdasarkan sintesis literatur yang telah dilakukan, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

- **H1:** Kepemimpinan pemberdayaan kepala sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja guru Generasi Z.
- **H2:** Komunikasi organisasi yang efektif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja guru Generasi Z.
- **H3:** Work-life balance memediasi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru Generasi Z.
- **H4:** Komitmen organisasi memediasi hubungan antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja guru Generasi Z.
- **H5:** Dukungan teknologi memoderasi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru Generasi Z, dimana hubungan akan lebih kuat pada kondisi dukungan teknologi tinggi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan systematic literature review yang telah dilakukan terhadap 25 artikel penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru Generasi Z dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi dengan pola yang kompleks dan multidimensional. Kepemimpinan pemberdayaan dan transformasional terbukti memberikan dampak positif paling konsisten terhadap kepuasan kerja guru Generasi Z, dimana efek tidak langsung melalui mediator seperti pembelajaran organisasi, komitmen organisasi, dan modal psikologis bahkan lebih kuat dibandingkan efek langsung. Komunikasi organisasi memainkan peran krusial melalui mekanisme mentorship dan dukungan emosional, meskipun kemampuan komunikasi individual tidak selalu berkorelasi langsung dengan kepuasan kerja. Work-life balance muncul sebagai faktor paling dominan dalam menentukan kepuasan kerja guru Generasi Z, diikuti oleh dukungan teknologi, komitmen organisasi, dan pengembangan profesional berkelanjutan. Karakteristik unik Generasi Z sebagai digital natives menuntut pendekatan kepemimpinan yang lebih inklusif, kolaboratif, dan responsif terhadap kebutuhan teknologi serta fleksibilitas kerja. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa strategi peningkatan kepuasan kerja guru Generasi Z memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan gaya kepemimpinan pemberdayaan, sistem komunikasi organisasi yang partisipatif, kebijakan work-life balance yang jelas, serta dukungan teknologi yang memadai dalam ekosistem pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alzouebi, K., Khurma, O. A., AlArabi, K., Al Mansoori, M., & Alamoush, I. (2025). School leadership and teacher stress: Unpacking the mediating role of job satisfaction and the employment status as a moderator. *Acta Psychologica*, 260(October), 105770. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105770>
- Asman, Z., & Rony, Z. T. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja : Studi Analisis Tinjauan Literatur Sistematis. 1(01), 68–87.
- Belmonte, Z. J. A., Prasetyo, Y. T., Esberto, E. M., Cahigas, M. M. L., & Nadlifatin, R. (2025). Why did Generation Z choose engineering-related courses? A conjoint analysis approach. *Acta Psychologica*, 260(September), 105691. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105691>
- Cha, W., Anderman, E. M., & Kim, M. (2025). How to promote intrinsically versus extrinsically motivated teachers' job satisfaction: Exploring individual and school factors. *Teaching and Teacher Education*, 166(February), 105179. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105179>
- D'Acunto, D., Filieri, R., & Okumus, F. (2025). The Gen Z attitude-behavior gap in sustainability-framed eWOM: A generational cohort theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 129(December 2024), 104194. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104194>
- Darwis, A., Bafadal, I., Wiyono, B. B., Sultoni, & Malik, A. R. (2025). Designing an assessment tool for teacher leadership competencies in aspiring elementary school principals in Indonesia. *Sustainable Futures*, 9(December 2024), 100803. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100803>
- Eryilmaz, N., Kennedy, A. I., Strietholt, R., & Johansson, S. (2025). Teacher job satisfaction: International evidence on the role of school working conditions and teacher characteristics. *Studies in Educational Evaluation*, 86(February), 101474. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2025.101474>
- Eryilmaz, N., & Strietholt, R. (2025). School leadership matters: Evidence from TIMSS on teacher job satisfaction and students' academic outcomes. *International Journal of Educational Research Open*, 9(March), 100520. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2025.100520>
- Fan, Y., Du, M., & Wang, J. (2024). Unpacking the effect of principal empowerment on teacher job satisfaction: The Mediation of organizational learning and teacher organizational identification in China. *International Journal of Educational Research*, 128, 102489. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102489>
- Germaine, P., Catanzano, T., Patel, A., Mohan, A., Patel, K., Pryluck, D., & Cooke, E. (2021).

- Communication Strategies and Our Learners. *Current Problems in Diagnostic Radiology*, 50(3), 297–300. <https://doi.org/10.1067/j.cpradiol.2020.10.009>
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), e27664. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Imjai, N., Chansamran, S., Sungthong, S., Usman, B., & Aujirapongpan, S. (2025). Developing employability digital competencies of Thai Gen Z business students: The role and matter of digital learning environments and digital adaptation skills. *The International Journal of Management Education*, 23(3), 101219. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101219>
- Jeong, K.-Y., Yun, M., & Choi, E.-H. (2025). The effects of communication competence, meaning of work, and work-life balance on turnover intention in Generation Z nurses in South Korea: A cross-sectional study. *Applied Nursing Research*, 83, 151952. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apnr.2025.151952>
- Jiang, M., Zhang, J., & Arshad, M. Z. (2025). Cultivating a creative ecosystem: the role of inclusive leadership in educational success. *Acta Psychologica*, 257(October 2024), 105076. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105076>
- Kandemir, A. (2025). The mediating function of organizational commitment in the relationship between teachers' job satisfaction and principals' empowering leadership. *Acta Psychologica*, 260(March), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105715>
- Liu, L., & Zaman, U. (2025). From leadership to innovation: Psychological mechanisms behind teacher creativity in physical education. *Acta Psychologica*, 255(December 2024), 104965. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104965>
- Liu, Y., Wang, W., & Liu, J. (2023). Work-related use of information and communication technologies (W ICTs) and job satisfaction of kindergarten teachers: A moderated mediation model. *Acta Psychologica*, 237(May), 103947. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.103947>
- M. Sukron Djazilan. (2022). *Komunikasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mengembangkan Motivasi dan Kinerja Guru*. 4, 1065–1077.
- Octaviarnis, I. (2021). Pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah dan komunikasi internal terhadap komitmen guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 125–135. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i2.39475>
- Octaviarnis, I., Maisyarah, M., & Sumarsono, R. B. (2021). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi dengan Kinerja Guru SMK Negeri di Kota Malang. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 6(4), 609. <https://doi.org/10.17977/jptpp.v6i4.14724>
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Purwati, F., Yovitha Yulianti Ningsih, & Nurkolis. (2025). Mengoptimalkan Kepuasan Kerja Guru melalui Gaya Kepemimpinan yang Inovatif, Komitmen Organisasi, dan Komunikasi Efektif di Sekolah. *Andragogi: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 146–162. <https://doi.org/10.31538/adrg.v5i1.1868>
- Putri, A. R., & Utami, H. O. (2024). Peran Komunikasi Organisasi bagi Kepala Sekolah. *Intek Dan Cendekiawan Nusantara*, 1, 3323–3330.
- Qi, W., Zhang, Y., & Arshad, M. Z. (2025). Sustainable education in action: Principal leadership, teacher wellbeing, and altruism in the sports context. *Acta Psychologica*, 254(October 2024), 104846. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104846>
- Ruyani, I., Ratnasari, S. L., & Susanti, E. N. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru The Effect Of Organizational Commitment, School Leadership, Organizational Culture And Compensation

- On Teacher Performance. *Dimensi*, 10(1), 76–90.
- Salvadorinho, J., Hines, P., Kumar, M., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2024). From Gen Z to Boomers: Motivational Drivers Shaping Industry 5.0 and the Future of Work. *Futures*, 175(August 2024), 103731. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103731>
- Smet, M. (2025). Teacher mentorship and job satisfaction: A cross-national econometric analysis of mentees and mentors. *International Journal of Educational Research*, 134, 102773. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102773>
- Szymkowiak, A., Melović, B., Dabić, M., Jeganathan, K., & Kundi, G. S. (2021). Information technology and Gen Z: The role of teachers, the internet, and technology in the education of young people. *Technology in Society*, 65, 101565. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101565>
- Tran, T. T., Nguyen, T. T., & Nguyen, N. T. (2025). Determinants influencing job-hopping behavior and turnover intention: An investigation among Gen Z in the marketing field. *Asia Pacific Management Review*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2025.100358>
- Veletić, J., & Scherer, R. (2025). The Nordic perspective on the association between distributed leadership and teacher job satisfaction: A multilevel SEM approach. *International Journal of Educational Research*, 130(August 2024). <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102559>
- Wang, Y., Bao, C., Luo, X., & Ren, M. (2025). Does resilient leadership enhance job thriving among Chinese teachers? The role psychological capital and emotional intelligence. *Acta Psychologica*, 259(June). <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105297>
- Zhou, X., Wang, S. (Sure), Zhao, X. (Roy), & Namasivayam, K. (2025). How do organizational emotion resources enhance Gen Z person-job fit in hotels? Roles of career adaptability and diversity management. *International Journal of Hospitality Management*, 126, 104095. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104095>

#### **BIODATA PENULIS KORESPONDEN**



#### **BIODATA PENULIS**

**NAMA** : Izza Mutia Raihan  
**TEMPAT TANGGAL LAHIR** : Jakarta, 2 Desember 1998