

## ANALISIS PERILAKU GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA GENERASI Z DAN MILENIAL: *Systematic Literature Review*

Ida Ayu Vidya Jyoti Pidada<sup>1</sup>, Faniea Fadwa Putri<sup>2</sup>, Abiyasa Hamdan Ismugono<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Negeri Surabaya

Email : [dayuvidyajyoti21@gmail.com](mailto:dayuvidyajyoti21@gmail.com)

### INFO ARTIKEL

**Riwayat Artikel:**

Received :25-03-2026

Revised :10-04-2026

Accepted :20-04-2026

**Keywords:** Authoritarian leadership, Gen Z, Gen Y

**DOI:** <https://doi.org/10.62335>

### ABSTRACT

*In implementing a company's work program, leadership significantly influences the company's performance and work situation in implementing business programs that will be implemented in an integrated system with employees. The implementation of Indonesian leadership styles varies greatly. One leadership style used is authoritarian leadership. Authoritarian leadership is a bureaucratic and one-way leadership style. The influence of this leadership certainly has an impact on employee job satisfaction. The objectives of this study were: 1) Analyze the behavior of authoritarian leadership style on job satisfaction in Generation Z; 2) Analyze the behavior of authoritarian leadership style on job satisfaction in the millennial generation. The research method used was a Systematic Literature Review taken from reputable journals SINTA, SCOPUS, and non-reputable journals. The results of the study from the journal screening results, job satisfaction in Generation Z tends to decrease because this generation has characteristics that lead to flexibility. This is reinforced by the easy decline in work motivation if their participation is not meaningful to the company. Meanwhile, the millennial generation is more tolerant of organizational structures and has the ambition to actively participate in the work environment.*

## **ABSTRAK**

Dalam menjalankan program kerja perusahaan, kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja dan situasi kerja perusahaan dalam menjalankan program usaha yang akan dijalankan dalam sistem yang terintegrasi bersama karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan Indonesia sangat bervariasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang bersifat birokratis dan satu arah. Pengaruh kepemimpinan ini tentu berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Tujuan penelitian ini dilakukan: 1) Menganalisis perilaku gaya kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja pada generasi Z; 2) Menganalisis perilaku gaya kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja pada generasi milenial. Metode penelitian yang digunakan adalah Systematic Literature Review yang diambil dari jurnal yang bereputasi SINTA, SCOPUS serta jurnal tidak bereputasi. Hasil penelitian dari hasil screening jurnal, kepuasan kerja pada generasi Z cenderung menurun karena generasi ini memiliki karakteristik yang mengarah pada fleksibilitas. Hal ini diperkuat dengan mudah turunnya motivasi kerja jika partisipasi mereka tidak bermakna bagi perusahaan. Sedangkan, pada generasi milenial lebih toleran terhadap struktur organisasi dan memiliki ambisi untuk berpartisipasi aktif terlibat di lingkungan kerja.

## **PENDAHULUAN**

Dalam kajian perilaku organisasi, gaya kepemimpinan otoriter cenderung berakibat menciptakan konsekuensi psikologis dan sikap kerja karyawan dalam beraktivitas. Karakteristik dominasi pemimpin dan minimnya keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan berpotensi mempengaruhi persepsi, emosi, dan evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya. Salah satu indikator penting dari sikap kerja tersebut adalah kepuasan kerja karyawan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai keuntungan yang bertimbal balik juga dengan kesejahteraan karyawan. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap emosional yang mencerminkan tingkat perasaan senang atau tidak senang individu terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi penting bagi organisasi karena berkaitan dengan peningkatan kinerja, loyalitas, dan komitmen karyawan. Pemimpin perlu untuk mempertimbangkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan dengan membangun lingkungan kerja yang aman dan kondusif sehingga dapat mengurangi stress kerja dan menciptakan hubungan harmonis antar kepala organisasi dan bawahan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mensintesis temuan empiris perilaku gaya kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja dengan membandingkan respon generasi milenial dan generasi z. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara umum mengenai respon kepuasan kerja generasi milenial dan generasi z serta dapat menjadi referensi bagi organisasi untuk mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan dalam menjalankan program kerja perusahaan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter memiliki korelasi dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang terlalu dominan, kurang partisipatif, dan menerapkan komunikasi satu arah cenderung membuat karyawan merasa kurang dihargai dan kurang nyaman dalam bekerja sehingga pada akhirnya berpeluang menurunkan kepuasan kerja (Sari et al., 2024). Meskipun beberapa penelitian telah meneliti gaya kepemimpinan otoriter dan kepuasan kerja, peneliti belum menemukan perbandingan respons kepuasan kerja antar generasi terhadap gaya kepemimpinan otoriter. Untuk mengkaji penelitian tersebut secara sistematis, peneliti menggunakan metode *systematic literature review* dengan merangkum dan menganalisis penelitian terdahulu sehingga dapat memberikan gambaran mengenai respons kepuasan kerja sesuai karakter masing-masing generasi terhadap gaya kepemimpinan otoriter.

## **METODE PENELITIAN**

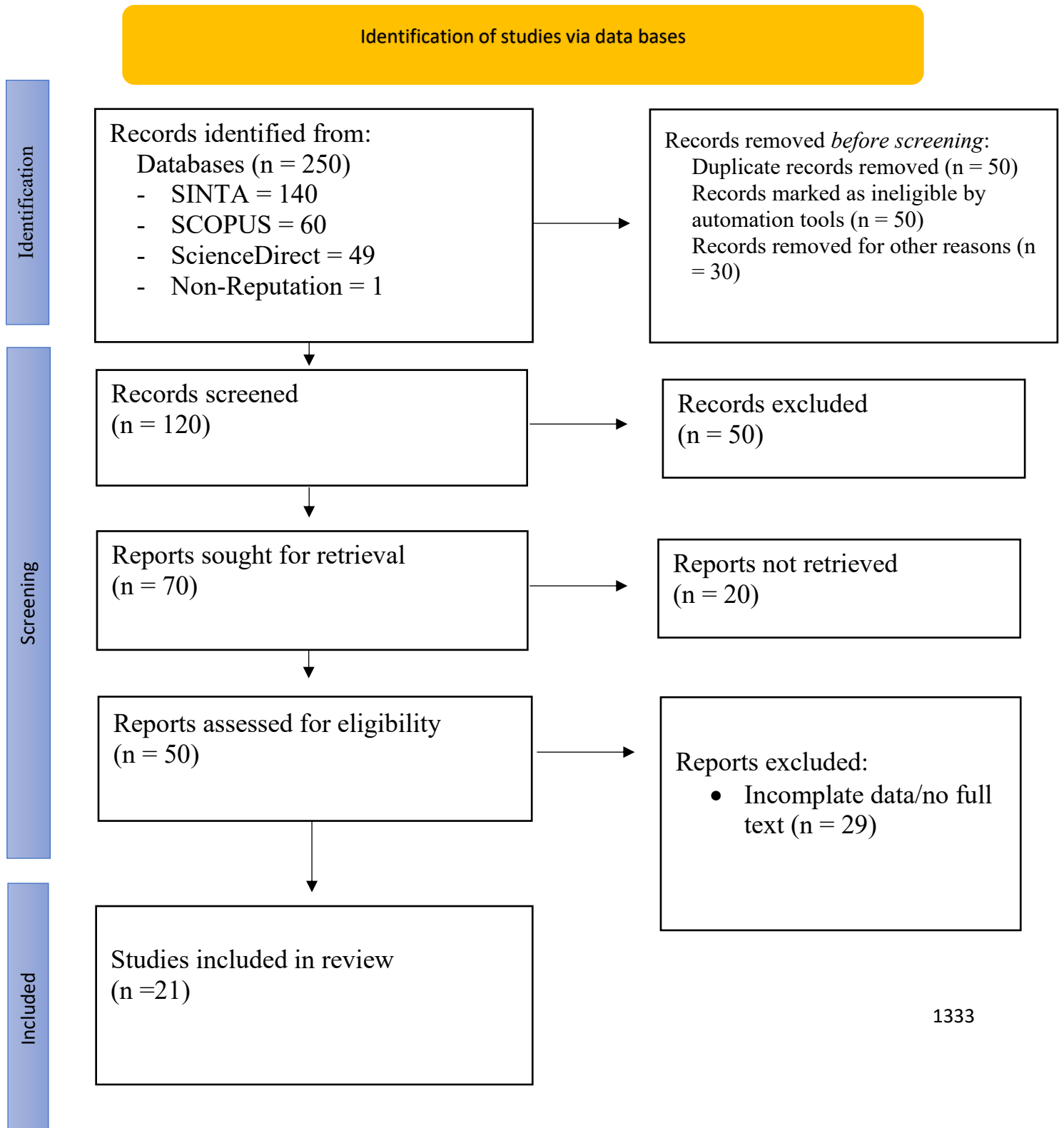
Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* (SLR) untuk mengkaji secara sistematis pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja sesuai karakteristik generasi. Pendekatan metode ini dilakukan dengan mengidentifikasi, menyeleksi, merangkum, dan menganalisis berbagai penelitian yang telah dilakukan sehingga dapat memberikan gambaran yang holistik mengenai pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja pada generasi yang berbeda.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh artikel ilmiah yang membahas mengenai gaya kepemimpinan otoriter, kepuasan kerja, serta karakteristik generasi milenial dan gen z berupa dokumen ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional maupun internasional. Untuk memastikan kesesuaian informasi dengan perkembangan dinamika kerja di era digital saat ini, peneliti menggunakan jurnal ilmiah dengan periode 2021-2026.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui teknik *purposive sampling* dan *database sampling*, yaitu pemilihan artikel berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti sebelumnya dengan memperhatikan kualitas dari jurnal yang telah dipilih. Dalam menentukan kualitas data, peneliti mengambil sampel data dari jurnal ilmiah yang bereputasi seperti Scopus, ScienceDirect, SINTA dan jurnal non-reputasi dengan mempertimbangkan kriteria data yang meliputi: (1) artikel yang meneliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja, (2) artikel yang meneliti

persepsi generasi milenial dan generasi z, (3) artikel yang tersedia dengan versi teks lengkap (*full text*) atau *peer-reviewed*.

Proses peninjauan jurnal dilakukan secara sistematis dengan mengacu pada PRISMA 2020 agar tahapan dalam penelusuran hingga pemilihan data dapat dilaksanakan secara terstruktur dengan uraian sebagai berikut.



Hasil pencarian *screening* jurnal tersebut kemudian disesuaikan dengan tema yang akan diteliti. Data final yang peneliti peroleh berjumlah 15 dari total 50 data. Penjabarannya data disusun sebagai berikut.

No	Nama Penulis/Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Angela Adriyanti Yang Faktor Loyalitas Karyawan Generasi Z	nonprobability sampling dengan teknik purposive	Career development berpengaruh signifikan dan positif terhadap job satisfaction, Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Loyalitas Kerja Karyawan, dan Career development berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
2.	Alfira Pangestika, dkk Analisis Gaya Kepemimpinan yang Efektif Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Gen Z) Di Rumah Sakit Umum Aulia Berdasarkan Key Performance Indicator (KPI)	Kuantitatif dengan pendekatan yang asosiatif	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki rata-rata yang paling tinggi.
3.	Reysyadilla Azkia, dkk Kepemimpinan Efektif Bagi generasi Z Dalam	Kajian Literatur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung sesuai dengan gaya kepemimpinan transformasional

	Sistem Pendidikan: Transformasional, Transaksional dan Instruksional		
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Xyz di Kecamatan Pomalaa	Kuantitatif	Adanya pengaruh negatif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. XYZ
5.	Ninik Afrilliea, Iwan Asmadi Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Gen Z di PT. Indojaya Megafood	Kuantitatif dengan metode survei	Kepuasan kerja dan Stres berpengaruh signifikan terhadap turnover intention pada karyawan Gen Z di PT. Indojaya
6.	Monica Sekar Widiaristi, dkk Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Gen Z: Perbandingan Pada Perusahaan yang Menerapkan Pengaturan Kerja Fleksibel dengan Yang Menerapkan <i>Work from Office</i>	Non-Experimental ( <i>cross-sectional studies</i> )	Karyawan Gen Z yang bekerja secara fleksibel memiliki perilaku kerja inovatif yang lebih tinggi daripada karyawan Gen Z yang bekerja di kantor

7.	Hendrayani, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja: Studi Empiris pada Gaya Otoriter	Purposive Sampling	Kepemimpinan demokratis lebih efektif dibandingkan kepemimpinan otoriter dalam meningkatkan kepuasan kerja.
8.	Agustinus Siahaan; Hairul Anwar Dalimunthe, Pengaruh Gaya kepemimpinan Otoriter Terhadap Motivasi Karyawan di Kafe Riverside	Kuantitatif	Gaya kepemimpinan otoriter memiliki pengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan
9.	Irinne Fauz Yusria, Dinda Putri Halilintar, Muslimah Paxia Ilyas, Nur Qolbiyah Kholisoh Gaya Kepemimpinan Otoriter Pada Usia Remaja	Library Research	Gaya kepemimpinan Otoriter berpengaruh negatif terhadap anak usia remaja
10.	Dian Jularti Bantam, ddk Analisis Persepsi Gaya Kepemimpinan Otoriter Bagi Gen Z dan Gen Millennial	Kualitatif (Wawancara)	Generasi Z cenderung menyukai gaya kepemimpinan yang partisipatif dan terkontrol, sedangkan generasi milenial cenderung menyukai gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan
11.	V. Sanjaya dan W. D. Febrian Pengaruh Disiplin	Kuantitatif	Disiplin kerja, lingkungan kerja non fisik, dan gaya kepemimpinan otoriter

	Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Karyawan Cardig International Group)		berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada organisasi.
12.	Mokh. Idham Kholid & Woro Utari Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Surya Mustika Nusantara AMC – Malang	Explanatory research dengan pendekatan kuantitatif	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja
13.	Analisa Konsep Kepemimpinan dari Persepsi Gen-Z dalam Menentukan Role Model Kepemimpinan di Masa Mendatang	Kualitatif	Gaya kepemimpinan yang efektif bagi Generasi Z adalah yang terbuka, melibatkan anggota, serta berbasis inovasi dan teknologi; gaya demokratis dan transformasional lebih disukai dibanding otoriter.
14.	Meddy Nurpratama & Agus Yudianto Pengaruh Gaya Kepemimpinan	Kuantitatif	Gaya kepemimpinan dan fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Indramayu.

	dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai KPU Kabupaten Indramayu		
15.	Afriana Pratiwi & M. Chaerul Rizky Analisis Gaya Kepemimpinan, Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sarana Baja Perkasa Medan	Kuantitatif (regresi linear berganda)	Gaya kepemimpinan, employee engagement, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan ketiga variabel tersebut mempengaruhi kinerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 45,3%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan artikel yang telah dipilih, berikut merupakan tabel perbandingan karakteristik respon generasi Z dan generasi milenial.

Author, Nama Artikel	Hasil Penelitian
(Dian Jularti Bantam, et al.) Analisis Persepsi Gaya Kepemimpinan Otoriter Bagi Gen Z dan Gen Millennial	Generasi Z cenderung menyukai gaya kepemimpinan yang partisipatif dan terkontrol, sedangkan generasi milenial cenderung menyukai gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan
Monica Sekar Widiaristi, et al. Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Gen Z: Perbandingan Pada Perusahaan yang Menerapkan Pengaturan Kerja Fleksibel dengan Yang Menerapkan <i>Work from Office</i>	Karyawan Gen Z yang bekerja secara fleksibel memiliki perilaku kerja inovatif yang lebih tinggi daripada karyawan Gen Z yang bekerja di kantor

Leadership Style for Millennial Generation, Five Leadership Theories, Systematic Literature Review	Generasi Milenial cenderung menyukai gaya kepemimpinan yang bersifat interpersonal dan kurang menyukai pendekatan kepemimpinan etis
(Zahra, et al., 2022) Mengungkap Fenomena Turnover pada Generasi Y di Indonesia: Sebuah Kajian Literatur	Generasi Y cenderung fokus ada karier dan prestasi daripada sosial dan kebahagiaan (Twenge et al., 2010)
(Jing Du, et al.,2019) Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspectives	Generasi Y cenderung mengutamakan keseimbangan work life balance, serta lingkungan kerja yang fleksibel dan suportif
(Muhammad Asim, et al.,2021) How Authoritarian Leadership Affects Employee's Helping Behavior? The Mediating Role of Rumination and Moderating Role of Psychological Ownership	Karyawan Generasi Y cenderung kurang menunjukkan perilaku membantu ketika dipimpin secara otoriter karena gaya kepemimpinan tersebut memicu stres dan pikiran negatif yang berulang, sehingga menurunkan keterlibatan sosial di tempat kerja
(Sumiyarsi, et al.,2026) SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE AND JOB SATISFACTION ON TURNOVER INTENTION IN THE MILLENNIAL GENERATION	Pada jurnal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja (employee engagement) memiliki pengaruh langsung pada turnover intention pada generasi Y.
(Yugi Adhari Nugraha 2022) Leadership, Millenials, And Job Satisfaction	Pada karyawan Generasi Y, kesesuaian antara individu dan pekerjaan (person-job fit) dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berperan penting dalam menurunkan niat untuk keluar dari pekerjaan

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan otoriter memiliki hubungan yang negatif terhadap kinerja karyawan generasi Z dan generasi milenial

(Pangestika et al., 2025; Bantam et al., 2024). Namun, mereka memiliki persepsi yang cenderung berbeda. Hal ini dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik dari Generasi Z dan Y.

Generasi Z memiliki kemampuan dalam memproses informasi dengan cepat dan keberanian dalam mengungkapkan pendapat berdasarkan informasi yang didapatkan serta dikritisi. Menurut Arum (2023), generasi Z merupakan generasi yang dibesarkan oleh perkembangan teknologi dan internet. Dengan kehidupan yang selalu bergantung dengan teknologi memungkinkan mereka untuk tetap aktif mengikuti tren dan informasi sehingga lebih mudah untuk mengambil keputusan. Menurut (Reysyadilla, et al., 2025), generasi Z memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) ketergantungan pada teknologi digital dan aktivitas media sosial; 2) cenderung menyukai kepuasan yang instan; 3) cenderung keras kepala dan tergesa-gesa; dan 4) menyukai tantangan baru tetapi juga menginginkan. Sedangkan pada kepemimpinan otoriter, menekankan struktur hirarki yang kuat sehingga perintah dan instruksi yang diberikan kepada karyawan harus jelas dan diharapkan untuk diikuti tanpa komunikasi secara dua arah (Diaz et al., 2021). Penegasan yang dinyatakan oleh (Bantam, et al.) pada penelitiannya yang berjudul "Analisis Persepsi Gaya Kepemimpinan Otoriter Bagi Gen Z dan Gen Milenial" menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otoriter dapat mempengaruhi produktivitas, motivasi, dan kesejahteraan mental generasi Z dan Milenial. Ini didukung oleh studi "*Gen-Z Effect*" oleh (Md Parvez Ahmed et al., 2024) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat otokratis dianggap kurang relevan untuk generasi Z karena generasi ini lebih menghargai ruang untuk berkembang. Pernyataan ini didukung dengan data yang dipaparkan pada tabel di atas yang menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung menyukai keterbukaan, kolaborasi, dan partisipasi aktif di lingkungan kerja (Seemiller & Grace, 2016; Schroth, 2019). Sejalan dengan temuan (Gabriel et al., 2022) dan (Wang et al., 2024), Generasi Z lebih condong merespons dengan lebih positif gaya kepemimpinan yang bersifat inspiratif dan perkembangan individu dibandingkan pendekatan yang bersifat otoriter. Ini memungkinkan kepemimpinan otoriter cenderung menurunkan keterlibatan kerja, kreativitas, dan kepuasan kerja generasi Z (Dianawati et al., 2025). Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya: (1) faktor diri pegawai, yaitu kecerdasan, kecakapan, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, persepsi, dan sikap kerja; dan (2) faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, interaksi sosial, dan hubungan kerja. Kepemimpinan otoriter dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang didasarkan pada kekuasaan dan pengambilan keputusan yang hanya dapat diwujudkan dalam diri pimpinan seorang diri (Boone & Kurtz, 2007; Newstorm & Daris, 1993). Kepemimpinan ini cenderung memegang kekuasaan absolut yang mengarahkan rekan kerja untuk mengikuti perintah dan keputusan mereka dan biasanya diterapkan dalam kondisi penyelesaian tugas yang harus diselesaikan dan ditandai dengan saluran komunikasi satu arah (Kaplan Kaiser,

2003; White & Harbani dalam Harbani 2008). Gaya kepemimpinan otoriter dikenal keras saat mengarahkan karyawan dalam mengelola pekerjaan (Ony, dkk, 2022:126).

Menurut Sutikno (2007), kepemimpinan otoriter biasanya dicirikan sebagai berikut: (1) keputusan terpusat; (2) tugas diperinci dengan sistem pimpinan memberitahu jelas tentang pekerjaan yang dikerjakan harus sesuai dengan keinginan kepala organisas; (3) subjektivitas pemimpin (melibatkan perasaan pribadi saja dan penilaian didasari hanya berdasarkan pada selera terhadap bawahan); (4) Pendapat hanya sebagai formalitas, yang diartikan bahwa pemimpin tidak benar-benar memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam memberikan pendapat dan saran; dan (5) pengawasan yang ketat.

Adapun faktor-faktor pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan otoriter (Pasla, dkk dalam Supandi, 2021), diantaranya:

1. Beban kerja organisasi yang umumnya ditanggung oleh pemimpin
2. Bawahan yang hanya dianggap sebagai pelaksana program kerja yang membuat karyawan tidak diizinkan memberikan inovasi baru
3. Pemimpin bekerja dengan disiplin tinggi, ambisius kuat, dan tidak mengenal lelah
4. Menentukan peraturan sendiri dan jika terdapat musyawarah, pemimpin hanya berniat menawarkan.
5. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap karyawan
6. Berkomunikasi secara satu arah dan tertutup.

Hal ini mengakibatkan stress kerja pada karyawan di generasi Z cenderung meningkat karena mereka lebih menyukai kebebasan berpendapat dan menciptakan inovasi baru dengan fleksibel dan tanpa aturan yang kaku. Generasi ini memiliki perubahan motivasi dan disiplin yang cenderung cepat menurun jika keterlibatan mereka tidak bermakna sehingga diperlukan pemimpin yang mampu mengarahkan dan melatih mereka secara intens (Francis & Hoefel, 2018; Schroth, 2019).

Sedangkan, pada generasi milenial lebih memilih gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan karena gen ini menganggap kebebasan untuk mengeksplor diri dibutuhkan dalam pekerjaan (Bantam et al., 2024). Namun, mereka cenderung lebih mudah menerima situasi karena memiliki karakteristik yang lebih toleran terhadap struktur organisasi serta memiliki ambisi untuk tetap terlibat dalam proses partisipatif program kerja yang berjalan secara bertahap (Howe & Strauss, 2019). Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Putri & Stasi, 2019 (di dalam artikel yang berjudul *Leadership Style for Millennial Generation, Five Leadership Theories, Systematic Literature Review*). Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa generasi Y cenderung lebih tidak menyukai pendekatan yang etis. Menurut sudut pandang generasi ini, moralitas dianggap suatu hal yang bukan prioritas utama. Menurut (Mohan, 2012), generasi Y memiliki ketertarikan yang sangat besar pada imbalan berupa penghargaan dan kompensasi. Hal ini mendorong generasi ini mengupayakan segala cara meskipun harus membelakangi etika dan moral untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Akan tetapi, ketika dihadapkan pada gaya kepemimpinan otoriter, generasi milenial cenderung mengalami ketidakpuasan kerja karena gaya tersebut tidak sejalan dengan preferensi mereka yang menginginkan keterlibatan, pengakuan, dan kesempatan berkembang dalam pekerjaan (Indeed, 2022). Kepemimpinan yang bersifat satu arah dan minim partisipasi dapat membuat karyawan merasa tidak dihargai serta kurang termotivasi, sehingga berpotensi meningkatkan turnover intention (Fuchs, 2022).

Kondisi tersebut mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara karakteristik generasi milenial dengan praktik kepemimpinan otoriter dalam organisasi. Selain itu, dalam perspektif yang lebih luas, baik generasi milenial maupun generasi Z menunjukkan kecenderungan yang serupa dalam merespons gaya kepemimpinan. Kedua generasi ini lebih mengapresiasi gaya kepemimpinan yang mengedepankan komunikasi dua arah, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta dukungan terhadap pengembangan potensi individu (Kartika et al., 2024; Hutajulu et al., 2024). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan otoriter yang bersifat satu arah dan menekankan kontrol penuh dari pemimpin cenderung tidak efektif dalam memenuhi ekspektasi kerja kedua generasi tersebut.

Dari perspektif generasi milenial, kepemimpinan yang ideal tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, komunikatif, dan suportif terhadap perkembangan individu. Generasi ini cenderung menilai pemimpin berdasarkan kemampuannya dalam memberikan ruang partisipasi, transparansi dalam komunikasi, serta dukungan terhadap inovasi dan kreativitas karyawan. Dengan demikian, ketika gaya kepemimpinan otoriter tetap dipertahankan, maka akan muncul kesenjangan antara harapan karyawan dengan realitas organisasi yang berdampak pada menurunnya kepuasan kerja, keterlibatan, serta loyalitas terhadap organisasi.

Karakteristik generasi milenial yang mengedepankan pengembangan diri menjadikan mereka lebih sensitif terhadap praktik kepemimpinan yang bersifat kaku dan tidak partisipatif. Dalam kondisi tersebut karyawan milenial cenderung mengalami penurunan motivasi kerja karena kurangnya ruang untuk berkontribusi secara aktif dan mengembangkan potensi yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter tidak hanya mempengaruhi aspek emosional karyawan, tetapi juga berdampak langsung pada kualitas kinerja individu dalam organisasi.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil sintesis temuan empiris dari analisis perilaku gaya kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja pada generasi Z dan generasi milenial dapat disimpulkan bahwa hubungan gaya kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja pada generasi Z dan Milenial sama-sama menurun. Namun, persepsi mereka terkait kepemimpinan cenderung berbeda. Generasi Z memiliki karakteristik yang mengarah pada inovasi dan fleksibilitas dan di sisi lain, motivasi kerja dan keterlibatan partisipasi aktif dalam tim cenderung mudah menurun jika keberadaannya tidak

bermakna. Sementara itu, generasi milenial kurang menyukai gaya kepemimpinan otoriter karena tidak sejalan dengan kebutuhan mereka untuk berkembang dan berpartisipasi. Namun, dibandingkan generasi Z, milenial justru lebih mampu menyesuaikan diri dengan struktur organisasi yang ada. Mereka tetap memiliki keinginan untuk terlibat aktif dan terus berkembang, meskipun dalam kondisi kepemimpinan yang bersifat birokratis.

Secara keseluruhan, kedua generasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu bersifat memaksa tidak relevan di dalam lingkungan kerja saat ini. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan sebaiknya mulai menciptakan budaya organisasi yang lebih terbuka, komunikatif, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan tanpa menghilangkan ketegasan agar kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat tetap terjaga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrillia, N., Asmadi, I. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Gen z di PT. Indojava Megafood. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 5405-5414. <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS/article/view/2777/1954>.
- Agustriyana, D., Taruna, I., A., & Faritzal, A. (2024). Analisa Konsep Kepemimpinan dari Persepsi Gen-Z dalam Menentukan Role Model Kepemimpinan di Masa Mendatang. *Jurnal Darma Agung*, 32(1), 171–180. <https://jurnal.universitasdarmaagung.ac.id/jurnaluda/article/view/4167/3615>
- Asim, M., Zhiying, L., Nadeem, M. A., Ghani, U., Arshad, M., & Yi, X. (2021). How authoritarian leadership affects employee's helping behavior? The mediating role of rumination and moderating role of psychological ownership. *Frontiers in Psychology*, 12, 667348. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.667348/full>
- Azkia, R., dkk. (2025). Kepemimpinan Efektif Bagi Generasi Z dalam Sistem Pendidikan: Transformasional, Transaksional, dan Instruksional. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*, 9(1), 66-74. <http://www.ejournal.kompetif.com/index.php/diklatreview/article/view/2130>.
- Bantam, J. dkk. (2024). Analisis Persepsi Gaya Kepemimpinan Otoriter Bagi Gen Z dan Gen Milenial. *Jurnal Ilmiah Penelitian*, 2(4), 25-34. <https://journal-mandiracendikia.com/index.php/mdi/index>.
- Brand, D., & Walker, S. (2022). Leadership, Millenials, And Job Satisfaction. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 5(2), 82–96. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.05.02.8>
- Du, J., Li, N. N., & Luo, Y. J. (2020). Authoritarian leadership in organizational change and employees' active reactions: Have-to and willing-to perspectives. *Frontiers in psychology*, 10, 486286. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.03076>.

- Fatikasari, D., dkk. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Xyz Di Kecamatan Pomalaa. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*. 8(1). 347-363. <https://jurnal.utu.ac.id/jbkan/article/view/9218/4560>.
- Hendrayani . (2025). Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja: Studi Empiris pada Gaya Otoriter dan Demokratis. *Bongaya Journal of Research in Management*. 8(2). 214-221. <https://ojs.stiem-bongaya.ac.id/BJRM/article/view/622>.
- Hutauruk, I. F. S., & Pieters, C. D. (2026). SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE AND JOB SATISFACTION ON TURNOVER INTENTION IN THE MILLENNIAL GENERATION. *Jurnal Manajemen*. <https://jurnalfe.ustjogja.ac.id/index.php/manajemen/article/view/4901>.
- Kholid, M. I., Utari, W. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Surya Mustika Nusantara AMC – Malang. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 6(3), 185–196. <https://jurnal.uwp.ac.id/pps/index.php/mm/article/view/545>
- Nurpratama, M., & Yudianto, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai KPU Kabupaten Indramayu. *Jurnal Investasi*, 8(1), 36–46. <https://investasi.unwir.ac.id/index.php/investasi/article/view/184>
- Pangestika, A., Rahardjo, W., Istiqlal, H., dkk. (2025). Analisis Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Gen Z) Di Rumah Sakit Umum Aulia Berdasarkan Key Performance Indicator (KPI) Tahun 2023–2024. *Journal of Nursing Education & Practice*. 4 (4). 29-38. <https://journals.prosciences.net/index.php/jnep/article/view/453>.
- Pratiwi, A., Rizky, M. C. (2024). Analisis gaya kepemimpinan, employee engagement dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sarana Baja Perkasa Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(2), 13–28. <https://jurnal.umsu.ac.id:444/index.php/MANEGGIO/article/view/21422>
- Sanjaya, V., & Febrian, W. D. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Koperasi Karyawan Cardig International Group). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 6(1), 29–45. <https://journal.paramadina.ac.id/index.php/madani/article/view/788>
- Siahaan, A., Dalimunthe, A., W. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Motivasi Karyawan di Kafe Riverside. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*. 6(5). 7533-7537. <https://ejournal.indo-intellectual.id/index.php/imeij/article/view/4066>.
- Wolor, C. W., Nurkhin, A., & Citriadin, Y. (2021). Leadership style for millennial generation, five leadership theories, systematic literature review. *Calitatea*, 22(184), 105-110. [https://www.researchgate.net/profile/Christian-Wolor/publication/354775442\\_Leadership\\_Style\\_for\\_Millennial\\_Generation\\_Five\\_Leadership\\_Theories\\_Systematic\\_Literature\\_Review/links/614bdf1f519a1a381f79577c/Leadership-Style-for-Millennial-Generation-Five-Leadership-Theories-Systematic-Literature-Review.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christian-Wolor/publication/354775442_Leadership_Style_for_Millennial_Generation_Five_Leadership_Theories_Systematic_Literature_Review/links/614bdf1f519a1a381f79577c/Leadership-Style-for-Millennial-Generation-Five-Leadership-Theories-Systematic-Literature-Review.pdf)

- Yang, A., Dini, F. (2023). Faktor Loyalitas Karyawan Generasi Z: Kepuasan Kerja sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1), 1-14. <https://journal.maranatha.edu/index.php/jmm/article/view/7022>
- Yusria, F., dkk. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Otoriter Pada Usia Remaja. *Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*. 4(1). 67-74. <https://ojs.ummetro.ac.id/index.php/attajdid/article/view/1189>.
- Zahra, G. A., & Pambudi, K. S. (2022). Mengungkap Fenomena Turnover pada Generasi Y di Indonesia: Sebuah Kajian Literatur. *Flourishing Journal*, 2(11), 685–696. <https://journal3.um.ac.id/index.php/psi/article/view/3751>.