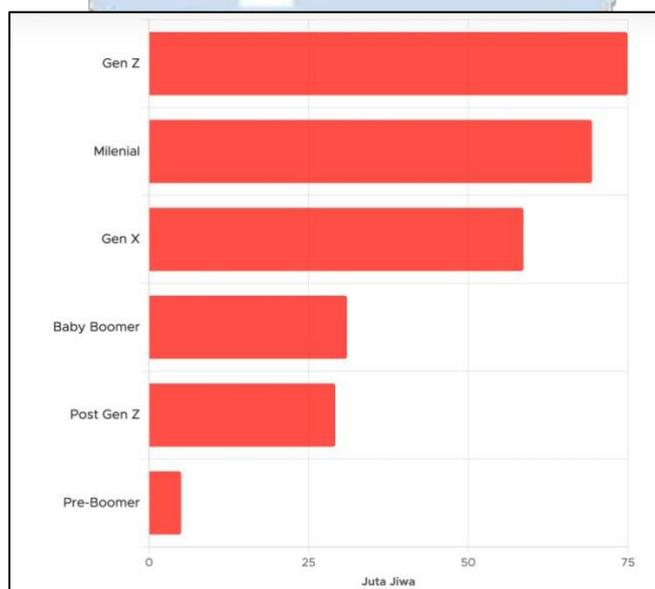


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

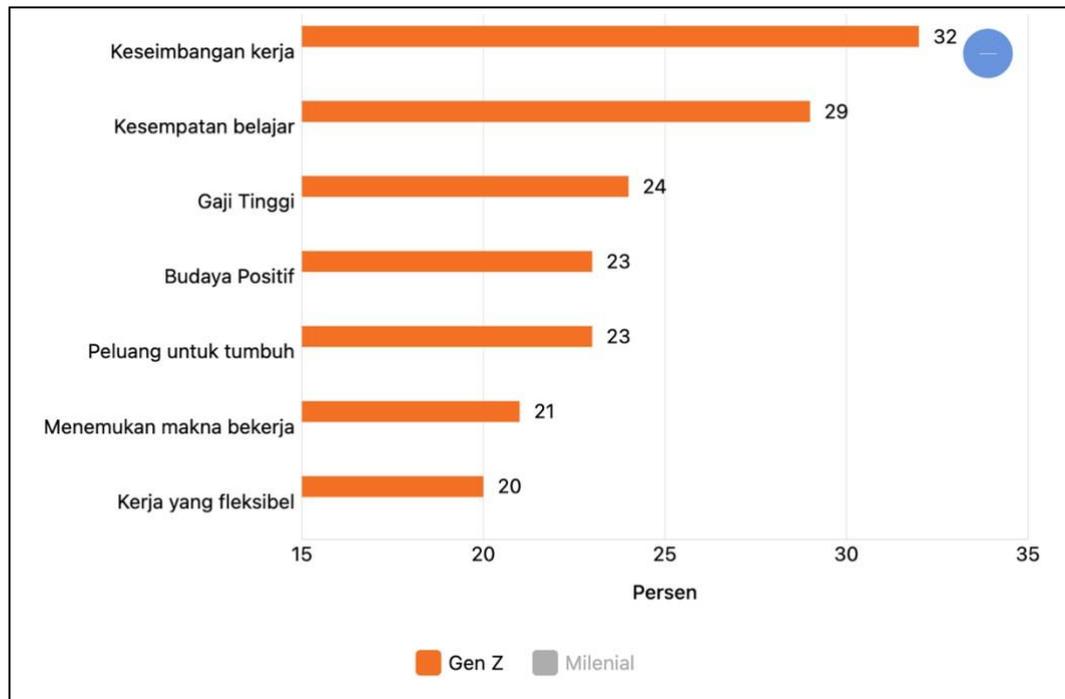
Pada era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, dunia kerja mulai mengalami transformasi yang signifikan. Hal ini dikarenakan adanya perubahan sosial, budaya, dan ekonomi yang mempengaruhi pekerjaan dan kehidupan masyarakat. Salah satu perubahan yang paling berpengaruh yaitu kehadiran Generasi Z pada dunia kerja. Generasi Z atau yang seringkali di sebut sebagai Gen Z merupakan mereka yang lahir pada 1997 sampai 2012 (Rosariana, 2021).



Gambar 1.1 Komposisi Generasi di Indonesia
Sumber: Goodstats, 2023

Berdasarkan Gambar 1.1 data Badan Pusat Statistik (BPS) merilis data demografi Indonesia berdasarkan kelompok umur, hasil Sensus Penduduk 2023. Data ini memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai komposisi generasi di Indonesia dan proyeksi struktur penduduk di masa depan. Berdasarkan data tersebut, Generasi Z yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 berjumlah sekitar 74,93 juta orang atau 27,94% dari total penduduk. Kelompok ini masih berada pada fase usia muda hingga remaja, dan dominasi mereka dalam demografi Indonesia

menunjukkan potensi kemajuan dan perubahan besar di masa depan. Pada 2023, Badan Pusat Statistik (BPS) memperkirakan lebih dari 27% total populasi angkatan kerja di Indonesia berasal dari Gen Z. Dengan kata lain, Gen Z menjadi salah satu segmen penting bagi perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan.



Gambar 1. 2 Pertimbangan utama Gen Z dalam bekerja di Perusahaan
Sumber: Databoks, 2022

Generasi Z dikenal memiliki karakteristik yang unik terutama dalam hal pekerjaan, dimana Gen Z sangat memperhatikan keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan serta lingkungan kerja. Pada Gambar 1.2 yaitu hasil survei yang dilakukan oleh *The Deloitte Global 2022* mengenai pertimbangan utama Gen Z dalam bekerja di perusahaan, sebanyak 32% responden Gen Z memilih keseimbangan kerja menjadi prioritas utama mereka dalam bekerja di perusahaan. Konsep keseimbangan kerja (*work-life balance*) sudah menjadi topik umum di kalangan generasi muda. Istilah ini mengacu pada kondisi di mana seseorang dapat mengatur waktu dan tenaga secara proporsional antara pekerjaan, kebutuhan pribadi, keluarga, dan aktivitas lainnya. Memahami peran mediasi *Work-Life Balance* (WLB) membantu perusahaan dalam mengidentifikasi bagaimana

kepemimpinan dan budaya kerja secara sinergis memengaruhi kepuasan karyawan. Karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang positif cenderung lebih puas dengan pekerjaannya serta akan lebih loyal kepada perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat muncul dari adanya budaya organisasi yang mendukung yang seringkali tercermin melalui praktik kepemimpinan partisipatif.

Dalam konteks ini, kepemimpinan partisipatif menjadi salah satu aspek yang relevan untuk karyawan Gen Z dalam proses pengambilan keputusan, keterlibatan, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan (*sense of belonging*). Selain itu, strategi kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan komitmen dan tanggungjawab kerja karyawan (Yukl, 2013). Hal ini didukung oleh teori House and Mitchell (1974) yaitu *Path-Goal Theory* yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Di sisi lain, budaya organisasi yang mendukung menjadi salah satu faktor dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dimana, Gen Z menilai bahwa budaya perusahaan yang mendukung merupakan salah satu faktor utama dalam keputusan bekerja (Deloitte, 2022). Dengan kata lain, budaya kerja yang inklusif, inovatif, dan terbuka terhadap perubahan dapat menarik Gen Z untuk berkomitmen dan berkontribusi lebih terhadap perusahaan.

Menurut data terbaru dari Gallup (2024), terjadi penurunan *employee engagement*, terutama di kalangan milenial dan Gen Z. Data menunjukkan bahwa *engagement* di kalangan Gen Z turun hingga 5%. Selain itu, sekitar setengah dari tenaga kerja Amerika saat ini tengah aktif mencari peran baru karena merasa terjebak dalam pekerjaan yang kurang memuaskan. Fenomena “*Great Resignation*” yang pernah mengguncang pasar kerja kini telah mencapai titik stagnasi, membuat banyak pekerja merasa terjebak dan terasing dari lingkungan kerjanya (Gallup, 2024).

Kelebihan dan kekurangan Generasi Z juga memegang peranan penting dalam fenomena ini. Menurut Schroth (2019), salah satu kekuatan Gen Z adalah kemampuannya beradaptasi dengan teknologi dan kreativitas dalam memecahkan masalah. Generasi ini dikenal sebagai “*digital natives*” yang terbiasa dengan teknologi sejak dini, sehingga mereka cepat mengakses informasi dan

mengembangkan inovasi di lingkungan kerja. Selain itu, Gen Z memiliki perhatian khusus terhadap *work-life balance*, kesehatan mental, dan keberagaman, sehingga mendorong perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan fleksibel (Sundaram dalam BI, 2024). Namun, sisi negatifnya terletak pada ekspektasi mereka yang tinggi terhadap perusahaan dan ketidakmampuan mereka untuk bertahan dalam lingkungan yang kaku. Hal ini kerap kali menimbulkan persepsi negatif bahwa Gen Z kurang loyal dan mudah berpindah pekerjaan, padahal sebenarnya mereka hanya mencari tempat yang selaras dengan nilai dan ekspektasi pribadi mereka (Pew Research Center, 2023).

Jika dilihat dari perspektif positif, Generasi Z justru membawa perubahan yang signifikan terhadap dinamika tempat kerja. Menurut Schawbel (2020), Gen Z merupakan generasi yang progresif, terbuka terhadap perubahan, dan memiliki semangat kolaborasi yang tinggi. Mereka menuntut praktik kepemimpinan yang transparan dan partisipatif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan inovasi dan produktivitas dalam organisasi. Selain itu, Gen Z memiliki pendekatan yang lebih sehat terhadap kehidupan kerja, dengan menetapkan batasan yang jelas antara tuntutan profesional dan kebutuhan pribadi. Perspektif ini tidak hanya mencerminkan kedewasaan dalam menghadapi tantangan pekerjaan, tetapi juga mendorong perusahaan untuk lebih peduli terhadap kesejahteraan karyawannya.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* terhadap 10 karyawan Gen Z berusia 20-27 tahun dan telah bekerja minimal 1 (satu) tahun, ditemukan bahwa sebagian besar karyawan merasa tidak puas dengan lingkungan kerjanya saat ini. Sebanyak 8 dari 10 karyawan menyatakan bahwa salah satu penyebab utama ketidakpuasan mereka adalah kurangnya praktik kepemimpinan partisipatif dari atasan. Banyak yang merasa bahwa atasan tidak menghargai kontribusi mereka sehingga menciptakan lingkungan kerja yang negatif dan tidak kondusif. Keadaan ini berdampak pada menurunnya motivasi dan semangat kerja karyawan.

Selain itu, sebagian karyawan Gen Z menilai bahwa budaya kerja yang diterapkan terlalu ketat dan terkadang kurang relevan dengan kebutuhan mereka. Misalnya, prosedur pemulihan ketidakhadiran dianggap tidak fleksibel, bahkan dalam kondisi mendesak. Hal ini menambah tekanan bagi karyawan yang merasa

sulit untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadinya, sehingga mengurangi kenyamanan dalam bekerja.

Terakhir, isu *work-life balance* di perusahaan juga menjadi perhatian utama. Sebagian besar responden merasa bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi mereka kurang baik, dikarenakan beban kerja yang berlebihan dan tugas yang tidak sesuai dengan job description mereka. Menurut Popoola dan Fagbola (2020), keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi kini menjadi isu yang semakin penting bagi karyawan Generasi Z. Generasi ini lebih harmonis dalam menilai aspek profesional dan personal, sehingga kesenjangan ini dapat memicu stres dan menurunkan kepuasan kerja terhadap perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fenomena dan latar belakang yang sudah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini berfokus pada beberapa aspek penting terkait kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Tangerang yaitu kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi yang mendukung, dan *work-life balance*.

Melalui rumusan masalah diatas, maka penulis dapat menguraikan beberapa pertanyaan penelitian, diantaranya :

1. Apakah *participatory leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan Gen Z di Tangerang?
2. Apakah *supportive organizational culture* memiliki pengaruh positif dengan *job satisfaction* karyawan Gen Z di Tangerang?
3. Apakah *work-life balance* memediasi pengaruh positif antara *participatory leadership* dan *job satisfaction* pada karyawan Gen Z di Tangerang?
4. Apakah *work-life balance* memediasi pengaruh positif antara *supportive organizational culture* dan *job satisfaction* karyawan Gen Z di Tangerang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian, diantaranya :

1. Menganalisis pengaruh positif *participatory leadership* terhadap *job satisfaction* pada karyawan Gen Z di Tangerang yang sudah bekerja minimal 1 (satu) tahun.

2. Menganalisis pengaruh *supportive organizational culture* memiliki pengaruh positif dengan *job satisfaction* karyawan Gen Z di Tangerang yang sudah bekerja minimal 1 (satu) tahun.
3. Mengidentifikasi peran *work-life balance* sebagai mediator antara *participatory leadership* dan *job satisfaction* karyawan Gen Z yang sudah bekerja minimal 1 (satu) tahun di Tangerang.
4. Mengidentifikasi peran *work-life balance* sebagai mediator antara *supportive organizational culture* dan *job satisfaction* karyawan Gen Z yang sudah bekerja minimal 1 (satu) tahun di Tangerang.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, peneliti mengharapkan hasil yang diperoleh dapat berguna dan memberikan manfaat untuk kedepannya.

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan literatur mengenai hubungan kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, dan *work-life balance* khususnya mengenai kepuasan kerja karyawan Gen Z, serta dapat berguna untuk menjadi acuan penelitian selanjutnya terkait kepemimpinan dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja dan kepuasan pegawai.

2. Manfaat untuk Perusahaan

- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan Gen Z melalui pendekatan kepemimpinan partisipatif dan pengembangan budaya organisasi yang mendukung.
- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan bagi perusahaan terkait pentingnya keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dalam menciptakan produktivitas dan kepuasan karyawan.

1.5 Batasan Penelitian

Untuk mempermudah proses penelitian dan memperoleh hasil yang lebih terukur, maka peneliti menetapkan ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini dibatasi pada karyawan Gen Z dengan minimum usia yaitu 20 sampai 27 tahun yang sudah bekerja minimal 1 (satu) tahun pada berbagai sektor industri di kawasan Tangerang.
2. Fokus utama penelitian pada tiga variabel yaitu *participatory leadership*, *supportive organizational culture*, dan *work-life balance*.
3. Penelitian ini menggunakan metode survei kuantitatif, sehingga hasil penelitian sangat bergantung pada kejujuran responden dalam memberikan jawaban.
4. Penyebaran kuisisioner dilakukan secara *online* melalui *Google Form*.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis akan menjelaskan latar belakang penelitian, pembahasan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan yang ingin dicapai, manfaat penelitian, keterbatasan yang ditetapkan dalam penelitian, serta sistematika penulisan skripsi ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini berisi penjelasan tentang teori-teori yang mendasari penelitian, model pengembangan penelitian, hipotesis yang diajukan, serta kajian-kajian penelitian terdahulu yang menjadi acuan penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini penulis akan menguraikan objek penelitian, desain penelitian yang digunakan, populasi dan sampel yang diambil, teknik pengumpulan data, dan metode yang digunakan untuk menguji hipotesis.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini penulis akan menjelaskan karakteristik responden, melakukan analisis data statistik, menguji hipotesis, dan membahas hasil analisis yang dilakukan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab akhir ini memuat kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, serta rekomendasi atau saran yang diberikan kepada perusahaan berdasarkan temuan penelitian.