BAB I

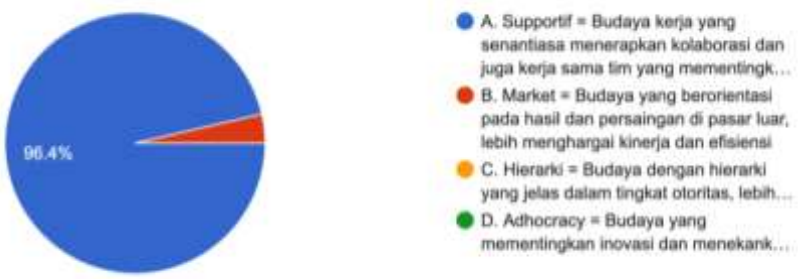
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu hal yang paling bermanfaat dan juga krusial bagi perusahaan supaya dapat menuju visi dan misi dan mengantarkan perusahaan kepada tujuannya. Dengan Manajemen SDM perusahaan dapat melihat kemajuan dan juga kualitas karyawan yang bekerja di dalamnya. Dimulai dari proses rekrutmen sampai dengan pemeliharaan sumber daya manusia, retensi karyawan, hingga masa pensiun pun akan dirumuskan oleh divisi manajemen sumber daya alam. Hal tersebut seharusnya cukup untuk menjadi alasan mengapa perusahaan harus memberikan perhatian lebih besar terhadap manajemen Sumber Daya Manusia. Walau begitu, masih banyak perusahaan yang lalai dalam memperlakukan karyawan dengan baik sehingga mereka mempunyai kecenderungan dalam tidak memenuhi kepuasan kerja karyawan nya.

Generasi Z sangat mementingkan kenyamanan serta kepuasan bekerja di lingkungan perusahaan. Sebuah studi menyatakan bahwa Sebagian besar Gen Z mengalami tingkat stres yang tinggi terkait pekerjaan. Dalam survei Deloitte 2024, ditemukan bahwa sekitar 40% dari Gen Z merasa stres hampir sepanjang waktu, terutama disebabkan oleh pekerjaan dan kurangnya keseimbangan kerja-hidup. Meskipun ada perbaikan dalam penanganan kesehatan mental di beberapa perusahaan, masalah ini masih menjadi perhatian utama bagi banyak Gen Z.

Untuk melakukan pembatasan di penelitian ini, penulis menyempatkan untuk membuat penelitian kecil yang berisikan 28 responden untuk membuktikan keinginan dan kebutuhan yang dimiliki oleh generasi Z pada zaman sekarang. Ditemukan pada penelitian awal pada generasi Z bahwa sekitar 96,4% dari responden akan memilih perusahaan yang menganut budaya organisasi yang suportif, dan sekitar 78% dari responden memilih pemimpin yang menerapkan dan memiliki sikap partisipatif dan/atau demokratis untuk membimbing mereka selama ada di perusahaan.

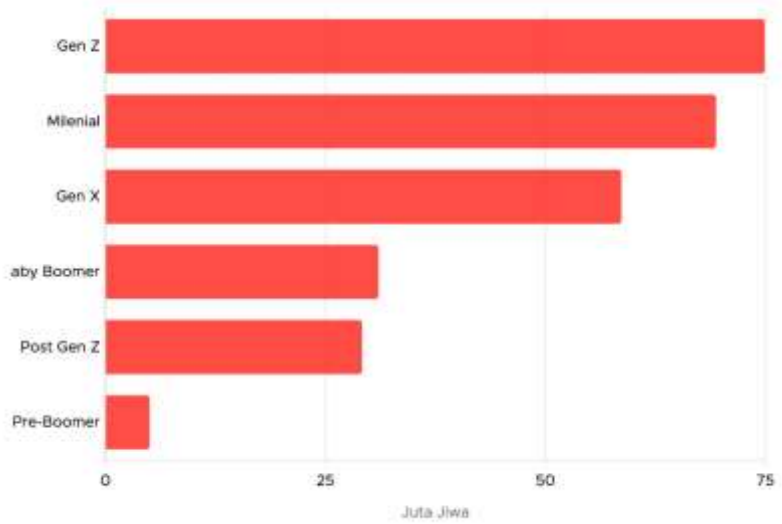


Gambar 1. 1 diagram mengenai persentase Gen Z dalam memilih kepemimpinan

Fenomena *Job Satisfaction* atau kepuasan kerja karyawan menjadi semakin penting di era manajemen SDM modern. Disebutkan kepuasan yang dialami karena kenyamanan oleh adanya faktor hubungan interpersonal yang baik dalam organisasi seperti hubungan yang baik dengan teman kerja, hubungan dengan atasan, serta komunikasi yang tercipta dengan orang-orang yang ada dalam organisasi tempatnya bekerja (Suryani, 2022). Di era globalisasi ini kepentingan sosial - psikologis seperti dukungan dari pemimpin yang partisipatif dan kultur organisasi yang suportif serta fenomena *Work - Life Balance* menjadi tantangan yang besar untuk dihadapi bagi karyawan yang bekerja di berbagai

sektor, baik perusahaan milik negara maupun swasta. Tingkatan Job satisfaction sendiri tidak hanya berpengaruh terhadap produktivitas, tetapi juga mempengaruhi kesejahteraan sosial maupun psikologis seseorang.

Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) pada Agustus 2023, Gen Z di Indonesia yang lahir pada tahun 1995 – 2010 yang saat ini berjumlah sekitar 74,93 juta jiwa yang mencangkup 27,64% dari populasi total di Indonesia. saat ini mulai menjadi bagian dari generasi yang sangat produktif di Indonesia yang menduduki sebesar 23, 2% dari total Angkatan kerja di Indonesia dan terus meningkat setiap tahunnya menggantikan generasi sebelumnya di dalam Perusahaan. Dengan data yang telah di sediakan tentunya banyak kalangan karyawan yang berasal di Generasi Z, dengan begitu penting bagi Perusahaan untuk mulai berpikir mengenai cara memperlakukan karyawan Gen Z supaya Perusahaan mendapatkan kinerja yang maksimal dan efisien dari karyawan kalangan Gen Z. Hal ini juga penting bagi Perusahaan agar karyawan gen z yang bekerja tidak rentan untuk berhenti dari perusahan dan tetap berkomitmen dalam pekerjaannya.



Gambar 1. 2 Sensus *Badan Pusat Statistik* mengenai jumlah Gen Z di Indonesia

Sumber: Badan Pusat Statistik (2023)

Berdasrkan data survey dari GoodStats (2024) mengenai survey kepuasan kerja pada 9-12 Februari 2024 ditemukan bahwa sebagian dari Generasi Z di Indonesia tengah memasuki fase produktif di dunia kerja. Meskipun dikenal penuh perhitungan untuk kenyamanan dalam bekerja, survei menunjukkan sebanyak 73% Gen Z merasa puas dengan pekerjaannya. Dalam laporan Jakpat tersebut, dari 295 Gen Z sebagai responden, lebih dari setengahnya puas dengan pekerjaannya. Meskipun demikian, ada kelompok yang merasa tidak puas.

Gambar 1. 3 Tingkat Kepuasan Kerja Gen Z Terhadap Pekerjaan
Sumber: GoodStats, 2024

Survei yang dilakukan di beberapa wilayah Indonesia ini, juga menyatakan ada 31% atau 3 dari 10 Gen Z yang bekerja di suatu perusahaan dalam rentang 1 hingga 2 tahun. Bahkan, ada pula yang bekerja lebih dari 2 tahun, yaitu sebanyak 24%. Sebagian yang lain bekerja dalam waktu cukup singkat, yaitu 6-12 bulan sebanyak 19%, 4-6 bulan sebanyak 18%, dan 1-3 bulan sebanyak 9%. Rata-rata, Gen Z memulai pekerjaannya pada usia 18,19, atau 20 tahun. Sebanyak 43% Gen Z dalam laporan tersebut baru merasakan pekerjaan pertamanya. Sementara itu, jika bukan merupakan pekerjaan pertamanya, ada 31% Gen Z yang sudah pindah perusahaan sebanyak satu kali. Dengan beberapa faktor, responden yang lain bahkan telah berpindah perusahaan lebih dari satu kali. Pindah perusahaan sebanyak 2 kali dirasakan oleh 15% responden, sebanyak

3 kali dirasakan oleh 3% responden, dan lebih dari 4 kali dirasakan oleh 8% responden. Survei tersebut juga dilakukan terhadap 791 Gen Z. Sebagian yang telah lulus dari bangku sekolah, 37% diantaranya tengah bekerja dan 19% diantaranya sedang mencari pekerjaan (GoodStats, 2024).

Gen Z lebih mengutamakan pekerjaan yang memberi dampak sosial positif daripada pekerjaan di perusahaan ternama. Selain itu, gaji adalah aspek yang penting karena sebagian tidak hanya bekerja untuk menghidupi diri sendiri. Gen Z juga menyukai tempat bekerja yang membuatnya berkembang, alih-alih lingkup perusahaan yang "*toxic"*. Sebagai *digital native,* Gen Z terbiasa dengan fleksibilitas, sehingga menginginkan pekerjaan yang dapat memberikannya keleluasaan.

Salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja di dalam Perusahaan adalah dengan mempunyai kepemimpinan yang baik dan terlibat dalam segala urusan organisasinya, contohnya seperti bentuk kepemimpinan partisipatif. Dengan cara yang tepat, kepemimpinan partisipatif dapat berhasil meningkatkan kepuasan kerja. Salah satu faktor penting yang memicu pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan adalah pemimpin yang secara konsisten melibatkan bawahan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi (Marcella et al., 2023). Dalam salah satu penelitian yang dilakukan oleh sekumpulan mahasiswa di kabupaten jember menyatakan bahwa data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang baik dapat

meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 30% (Adha et al., 2019).

Studi menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendukung adalah faktor penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan di Indonesia. Menurut penelitian, ketika karyawan merasa bahwa organisasi mereka mendukung mereka, mereka lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih setia. Budaya yang mendukung, di sisi lain, membantu karyawan merasa lebih baik karena mereka mendorong kerja sama, memberikan peluang untuk berkembang, dan memastikan lingkungan kerja yang positif. Sebuah contoh adalah penelitian yang menemukan bahwa budaya positif di tempat kerja secara signifikan meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan. (Aruoren, E., E., 2023). Mengingat karyawan sering menghadapi masalah baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja, hal ini dapat menyebabkan meningkatnya tingkat stres yang tinggi dalam pribadi karyawan sehingga menurunkan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan. Perusahaan harus selalu senantiasa meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar niat untuk mengundurkan diri berkurang dan loyalitas terhadap perusahaan meningkat sehingga perusahaan dapat berhasil untuk mencapai tujuannya. Gen Z lebih mengutamakan tujuan, keseimbangan kerja-hidup, dan pengembangan pribadi di tempat kerja. Ketika mereka merasa puas, mereka cenderung lebih inovatif, loyal, dan berkomitmen terhadap peran mereka. Selain itu, tenaga kerja Gen Z yang puas menciptakan budaya kerja positif, mengurangi biaya turnover, dan meningkatkan reputasi perusahaan. Sebagai generasi masa

depan, menjaga kepuasan mereka sangat penting untuk keberhasilan organisasi jangka panjang.

Sebuah penelitian yang dilakukan di Parador Hotels and Resorts di Indonesia menemukan bahwa kepuasan karyawan meningkat secara signifikan sebagai hasil dari budaya tempat kerja. Gaya kepemimpinan, di sisi lain, diketahui memiliki dampak langsung yang lebih besar terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini menekankan betapa pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan bersatu padu untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan, pada akhirnya, meningkatkan kinerja (Pawirosumarto, S., et al., 2017).

Dengan memperlakukan karyawan dengan baik akan meningkatkan Job Satisfaction dari karyawan yang bekerja di Perusahaan. Menurut data dari Digital Society (2023) Di Indonesia, kepuasan kerja generasi Z dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaji, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta kesempatan untuk mengembangkan keterampilan. Sebuah survei pada tahun 2022 menunjukkan bahwa 69% pekerja Gen Z di Indonesia sangat menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), dengan banyak dari mereka lebih memilih untuk bekerja secara fleksibel atau dari jarak jauh. Selain itu, sekitar 67% bersedia untuk bekerja lebih lama asalkan mereka mendapatkan imbalan yang sesuai, namun kepuasan kerja mereka erat kaitannya dengan kemampuan untuk mempertahankan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (Hartanto, M., 2023). Dengan diketahui banyak nya keinginan dan tuntutan gen z dalam mempunyai pengalaman kerja yang

menyenangkan, sudah menjadi tugas perusahaan untuk senantiasa memenuhi syarat syarat tersebut.

Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa urgensi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z di Indonesia sangat penting untuk di teliti lebih lanjut agar menjadi wawasan yang berguna bagi ilmu manajemen sumber daya manusia yang dapat di terapkan di setiap perusahaan. Penelitian ini akan membuktikan pengaruh yang diberikan oleh *Participatory Leadership* dan *Supportive Organizational Culture* terhadap *Job satisfaction* yang akan di mediasi oleh *Work-Life Balance* pada generasi Z yang juga akan di dukung oleh penelitian penelitian terdahulu.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh *Participatory Leadership* dan *Supportive Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi dengan *Work-Life Balance* pada Gen Z. Dengan pertanyaan penelitian seperti berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Leadership Parcipatory* terhadap *Job satisfaction*?
2. Bagaimana pengaruh *Supportive Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction*?
3. Bagaimana pengaruh *Work-Life balance* sebagai mediasi antara *Participatory Leadership* dan *Job Satisfaction*?

4. Bagaimana Pengaruh *Work-Life Balance* sebagai mediasi antara *Supportive Organizational Culture* dan *Job Satisfaction*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian diatas, selanjutnya ini merupakan tujuan penelitian sebagai berikut. Tujuan Utama dari Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Participatory Leadership* dan *Supportive Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi dengan *Work-Life Balance* pada Gen Z. Berikut ini merupakan rinciannya

1. Untuk mengetahui pengaruh *Participatory Leadership* terhadap *Job satisfaction*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Supportive Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction.*
3. Untuk mengetahui pengaruh *Work-Life Balance* sebagai mediasi antara *Participatory Leadership* dan *Job Satisfaction*.
4. Untuk mengetahui Pengaruh *Work-Life Balance* sebagai mediasi antara *Supportive Organizational Culture* dan *Job Satisfaction*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dalam masalah skripsi yang dilakukan, penulis berharap bahwa karya tulis yang sudah di buat dapat menambah wawasan serta memperluas informasi pembaca dan juga menjadi referensi bagi penulis yang melakukan penelitian selanjutnya mengenai *Participatory Leadership* dan *Supportive*

Organizational Culture terhadap *Job satisfaction* dengan *Work Life Balance* sebagai mediator.

2. Manfaat Praktis

Didalam penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat secara praktis dalam meningkatkan *Job Satisfaction* yang dialami oleh Generasi Z yang akhirnya dapat berpengaruh kepada lingkungan kerja yang lebih baik bagi Perusahaan yang memperkerjakan karyawan Generasi Z. Penelitian ini juga dapat memberikan wawasan lebih bagi Perusahaan supaya Perusahaan sadar akan pentingnya pelatihan untuk *participatory leadership* dan budaya organisasi yang inklusif untuk memenuhi kebutuhan generasi Z.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Populasi yang digunakan akan ditujukan kepada karyawan yang lahir pada Generasi Z sebagai populasi utama. Sample yang digunakan akan dipilih secara acak (*Random Sampling*) pada karyawan generasi z yang berada di perusahaan daerah jabodetabek.
2. Variable Penelitian yang digunakan adalah *Participatory Leadership, Supportive organizational culture, Work-life Balance, Job Satisfaction. Participatory Leadership* akan diukur menurut factor seperti keterlibatan karyawan, penghargaaan terhadap ide, komunikasi terbuka, feedback atau umpan balik. *Supportive Organizational Culture* akan diukur berdasarkan kolaborasi tim, inklusivitas dan pengakuan,

dukungan antar karyawan. *Work-Life Balance* dapat diukur menggunakan faktor faktor seperti Kesehatan mental dan fisik, ketersediaan waktu luang untuk kepentingan pribadi, Tingkat stress kerja. *Job Satisfaction* akan diukur melalui kepuasan terhadap manajemen, kepuasan terhadap lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja.

3. Penelitian ini akan menguji hubungan antara *Participatory Leadership* dan *Supportive Organizational Culture* dengan *Job Satisaction.* Kemudian akan menguji mediasi *Work-life Balance* dalam hubungan *Particicpatory Leadership* terhadap *Job Satisfaction* dan dalam Hubungan *Suppotive Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction.*
4. Data akan dikumpulkan menggunakan metode survei melalui kuesioner yang akan disebar pada responden pada populasi karyawan generasi Z. Analisis data yang diambil akan menggunakan SEM-PLS.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dari penelitian ini sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan berisikan mengenai latar belakang, yang menjelaskan informasi singkat mengenai dasar pengambilan topik penelitian, rumusan masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Batasan Penelitian dan juga sistematika penulisan skripsi .

BAB II LANDASAN TEORI

Bab II akan membahas lebih dalam lagi mengenai teori teori yang relevan dan berlaku tepat dengan topik penelitian. Terdiri dari tinjauan teori yang mencangkup pembahasan teori yang menjadi landasan utama topik penelitian. Model penelitian yang digunakan, hipotesis yang diajukan dan juga tinjauan terhadap penelitian penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian tersebut.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini, akan dijabarkan rincian mengenai penggunaan metodologi yang dilakukan pada penelitian ini. Terdiri dari Gambaran umum objek penelitian, desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, Teknik pengumpulan data, Teknik analisis data dan juga uji hipotesis.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai hasil analisis dari data yang sudah diperoleh serta pembahasan dari hasil analisis tersebut. Bab ini akan berisikan karakteristik responden, analisis statistik, uji hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini akan membahas tentang simpulan dan juga saran yang diberikan oleh penulis berdasarkan penemuan penelitian dan juga saran bagi penelitian selanjutnya.