

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah asset yang penting di dalam sebuah organisasi bisnis atau sebuah perusahaan, karena berperan sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak dapat memberikan hasil yang maksimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang maksimal. Sumber daya manusia berperan penting dalam menentukan tujuan dan menjalankan suatu perusahaan. Kualitas sumber daya manusia yang unggul, mahir dan kompetitif sangat dibutuhkan perusahaan agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia tersebut harus memiliki tolok ukur standar kerja yang tinggi seperti belajar, gigih, bertanggung jawab, dan memiliki etos kerja (Harshap, 2016). Sebuah perusahaan membutuhkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya dalam waktu yang telah ditentukan. Sumber daya manusia yang tidak mampu memenuhi harapan globalisasi akan melihat pekerjaan sebagai beban. Akibatnya, sumber daya manusia dengan moral kerja yang rendah akan melihat pekerjaannya sebagai beban menurut Surriano (2017). Dengan cara ini, evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya akan mempengaruhi pemenuhan pekerjaannya yang mana pada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja perusahaan.

Dalam konteks dunia kerja yang terus berubah, generasi Z menjadi bagian penting dari angkatan kerja saat ini. Karakteristik unik mereka menciptakan tantangan dan kesempatan baru bagi perusahaan. Generasi Z dikenal memiliki harapan tinggi terhadap lingkungan kerja, termasuk keinginan untuk mendapatkan penghargaan yang adil, keseimbangan kerja hidup yang baik dan perhatian terhadap kesehatan mental. Salah satu aspek yang sangat penting bagi Gen Z adalah kepuasan kerja, yang berhubungan erat dengan tingkat *turnover* karyawan. Fenomena ini menimbulkan kebutuhan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka di dalam organisasi. Perkembangan teknologi dan globalisasi memberikan dampak signifikan terhadap cara perusahaan

mengelola sumber daya manusia. Karyawan Gen Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, membawa karakteristik unik dalam dunia kerja, termasuk harapan yang lebih tinggi terhadap lingkungan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja. Mereka cenderung lebih menghargai fleksibilitas, pengembangan diri, dan kesehatan mental. Dalam konteks ini, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi produktivitas dan retensi karyawan.

Kepuasan kerja karyawan merujuk pada perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kompensasi, dan kesempatan untuk pengembangan karir (Robbins and Judge 2018). Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat mengurangi tingkat *turnover*, sedangkan ketidakpuasan dapat meningkatkan niat untuk berpindah kerja (Griffeth et al., 2000). Data menunjukkan bahwa tingkat *turnover* di kalangan karyawan Gen Z cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Menurut laporan dari McKinsey & Company (2021), sekitar 40% karyawan Gen Z mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu dekat. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Gen Z agar dapat mengurangi *turnover* dan mempertahankan talenta muda ini. Salah satu faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja Gen Z adalah kesempatan untuk berkembang dan belajar. Gen Z sangat menghargai pengembangan diri dan karir, dan mereka cenderung merasa tidak puas jika tidak diberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang (Fry, 2021). Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja di kalangan Gen Z (Bennett et al., 2020).

Generasi Z (Gen Z) merujuk pada kelompok demografis yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Teori mengenai generasi ini berasal dari berbagai studi sosial dan psikologis yang mencoba memahami karakteristik dan perilaku unik mereka dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Menurut McCrindle (2019), menyatakan bahwa Gen Z adalah mereka yang lahir dari tahun 1995 hingga 2010. Penelitian ini mengidentifikasi karakteristik dan perilaku yang mendefinisikan generasi ini dalam konteks sosial dan ekonomi. Gen Z dikenal sebagai generasi

yang sangat terhubung dengan teknologi, memiliki akses luas ke internet, dan sering menggunakan media sosial. Mereka menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap isu-isu sosial dan lingkungan, serta cenderung lebih menerima keberagaman budaya. Selain itu, Gen Z juga menunjukkan minat yang besar dalam kewirausahaan dan kemandirian finansial, menciptakan peluang baru di pasar kerja.

Sedangkan menurut Center (2019), Mengidentifikasi Gen Z sebagai individu yang lahir antara 1997 dan 2012, menekankan perbedaan antara Gen Z dan generasi sebelumnya (*Millennials*) dalam hal nilai, perilaku, dan penggunaan teknologi. Dalam hal nilai, Gen Z cenderung lebih fokus pada keadilan sosial, keberagaman, dan keberlanjutan. Perilaku mereka juga menunjukkan kecenderungan untuk lebih mandiri dan pragmatis, dengan banyak dari mereka yang mengutamakan kestabilan finansial. Selain itu, penggunaan teknologi oleh Gen Z sangat berbeda, mereka adalah digital natives yang tumbuh dengan akses penuh ke perangkat digital dan internet sejak usia dini. Hal ini mempengaruhi cara mereka berinteraksi, belajar, dan berkomunikasi, menjadikan mereka generasi yang sangat terhubung dengan dunia digital.

Menurut Gaugler (2015), kepuasan kerja merupakan suatu keadaan dimana besarnya upah yang diterima dapat mempengaruhi sikap seorang pegawai terhadap pekerjaan. Kepuasan adalah perasaan puas ketika tidak ada hambatan dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Hakim dkk., 2020). Kepuasan kerja karyawan Gen Z dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk faktor internal perusahaan serta faktor eksternal. Faktor internal mencakup elemen seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kondisi kerja. Namun, faktor eksternal juga memainkan peran penting, salah satunya adalah kesehatan mental karyawan. Kesehatan mental yang baik memungkinkan karyawan untuk lebih produktif, berinteraksi secara positif dengan rekan kerja, dan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, masalah kesehatan mental dapat mengganggu kinerja dan mengurangi kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan tidak hanya aspek internal, tetapi juga faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan Gen Z. Fokus pada kesehatan mental dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

Kepuasan kerja karyawan Gen Z tidak hanya berpengaruh pada kinerja individu, tetapi juga berdampak pada keseluruhan kinerja organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih loyal, produktif, dan berkontribusi positif terhadap budaya organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Gen Z, agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan gaji dan tunjangan, tetapi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. *Empowering Leadership*, yang mendorong otonomi dan partisipasi karyawan, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia) adalah perusahaan yang memiliki banyak karyawan dari generasi Z, yang dikenal sebagai generasi yang sangat terhubung dengan teknologi dan inovasi. Sebagai perusahaan Fashiontech, PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia) berfokus pada menciptakan inovasi dalam dunia fashion, menggabungkan elemen teknologi dan mode untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang terus berkembang. Pernyataan tentang “*Kami lahir & tumbuh di Kuningan, Jawa Barat dan kami bangga dengan identitas lokal kami*” mencerminkan komitmen perusahaan terhadap akar dan budaya lokal. Ini menunjukkan bahwa PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia) tidak hanya beroperasi sebagai entitas bisnis, tetapi juga memiliki hubungan yang kuat dengan komunitas tempat mereka berasal. Dengan mengedepankan identitas lokal, perusahaan berusaha untuk menciptakan produk yang mencerminkan nilai-nilai dan estetika budaya Kuningan, sekaligus menerapkan inovasi yang relevan di pasar fashion global.

Perusahaan ini juga menunjukkan kebanggaan terhadap latar belakangnya, yang dapat berfungsi sebagai alat untuk menarik perhatian konsumen yang menghargai produk-produk lokal dan berkelanjutan. Selain itu, dengan melibatkan karyawan dari generasi Z, PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia) dapat memanfaatkan kreativitas dan perspektif segar yang dibawa oleh generasi ini dalam menciptakan produk yang inovatif dan sesuai dengan tren terkini. Hal ini dapat menghasilkan keunggulan kompetitif di industri fashion yang sangat dinamis.

Kondisi yang relevan di lingkungan kerja saat ini, terutama untuk karyawan dari generasi Z. Fenomena yang muncul dalam konteks ini adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia) dalam satu tahun terakhir, yang menunjukkan adanya tantangan signifikan dalam retensi karyawan. Dengan menggunakan rumus *turnover*, yaitu:

Tabel 1. 1 Rumus *Turnover*

$\textbf{Turnover} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Rata-rata Karyawan}} \times 100$

Sumber: Manajer PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)

Persentase *turnover* dihitung sebagai:

Tabel 1. 2 Data *Turnover* Tahun 2022

Persentase *TurnOver*

$\textit{Turnover} = \frac{21}{(211+190):2} \times 100$
$\textit{Turnover} = \frac{21}{200,5} \times 100$
$\textbf{Turnover} = \mathbf{10,48 \%}$

Sumber: Manajer PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)

Berdasarkan perhitungan dalam Tabel 1.2, tingkat *turnover* karyawan di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia) pada tahun 2022 sebesar 10,48%. Angka ini menunjukkan bahwa dari rata-rata jumlah karyawan selama tahun tersebut, sekitar 10% di antaranya meninggalkan perusahaan. Persentase ini termasuk cukup tinggi dan dapat menjadi indikator adanya ketidakpuasan karyawan terhadap aspek-aspek tertentu dalam lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan, beban kerja, sistem lembur, kurangnya insentif, atau kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan. *Turnover* yang tinggi dapat berdampak negatif terhadap produktivitas dan stabilitas organisasi, sehingga perlu ditindaklanjuti dengan evaluasi dan perbaikan terhadap faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Tabel 1. 3 Data *Turnover* Tahun 2023**Persentase *Turnover***

$$\text{Turnover} = \frac{19}{(190+171):2} \times 100$$

$$\text{Turnover} = \frac{19}{180,5} \times 100$$

$$\text{Turnover} = 10,52 \%$$

Sumber: Manajer PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)

Turnover yang dihitung sebesar 10,52% menunjukkan bahwa 19 karyawan keluar dari total rata-rata 180,5 karyawan selama tahun 2023. Penurunan jumlah karyawan dari 190 menjadi 171 dalam satu tahun dapat mengindikasikan adanya masalah yang lebih serius dalam organisasi, terutama dalam konteks kepuasan karyawan. Teori mengenai *turnover* menyatakan bahwa tingkat *turnover* yang tinggi sering kali berhubungan dengan ketidakpuasan kerja dan faktor lingkungan yang tidak mendukung menurut Mobley (1977). Tingkat *turnover* yang tinggi sering kali mencerminkan ketidakpuasan karyawan, kurangnya peluang pengembangan karir, atau masalah dalam budaya organisasi. Penting untuk dicatat bahwa kepemimpinan yang memberdayakan (*Empowering Leadership*) dapat berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi angka *turnover*. Karyawan yang merasa didukung dan diberdayakan cenderung lebih puas dan berkomitmen terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat mengurangi angka *turnover*. Selanjutnya Persentase *turnover* tahun 2024, yang dihitung sebagai berikut:

Tabel 1. 4 Data *Turnover* Tahun 2024**Persentase *Turnover***

$$\text{Turnover} = \frac{11}{(171+160):2} \times 100$$

$$\text{Turnover} = \frac{11}{165,5} \times 100$$

$$\text{Turnover} = 6,64 \%$$

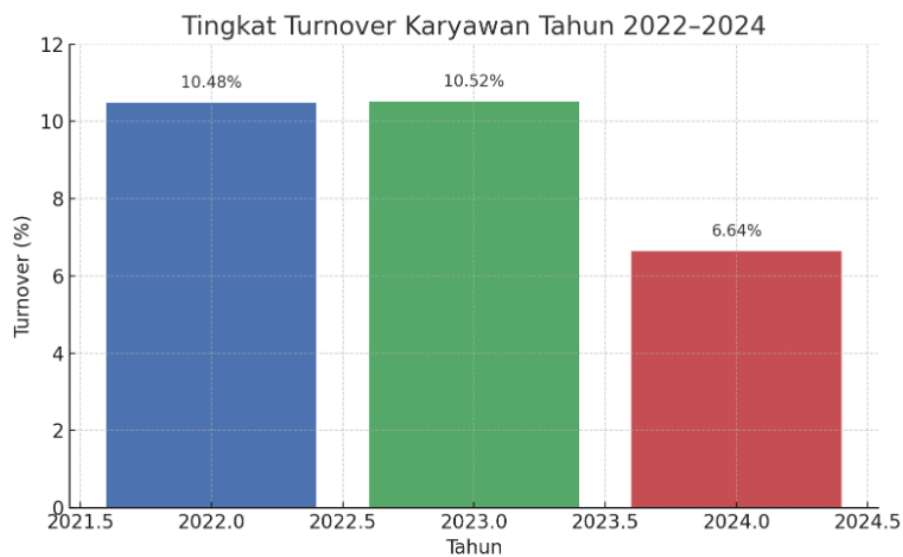
Sumber: Manajer PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)

Berdasarkan perhitungan dalam Tabel 1.4, tingkat *turnover* karyawan di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia) pada tahun 2024 tercatat sebesar 6,64%.

Angka ini menunjukkan penurunan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, yang mengindikasikan perbaikan dalam upaya mempertahankan karyawan. Persentase *turnover* yang lebih rendah dapat mencerminkan meningkatnya kepuasan kerja, perbaikan dalam sistem manajemen sumber daya manusia, atau adanya peningkatan perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik mulai menunjukkan hasil positif, meskipun tetap diperlukan evaluasi berkala untuk menjaga tren positif tersebut dan menekan angka *turnover* lebih lanjut.

Tabel 1. 5

Data Tingkat Turnover Tahun 2022-2024



Berdasarkan data pada Tabel 1.5 mengenai tingkat *turnover* karyawan PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia) selama periode 2022 hingga 2024, terjadi penurunan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun, yaitu dari 10,48% pada tahun 2022, sedikit meningkat menjadi 10,52% di tahun 2023, lalu menurun drastis menjadi 6,64% di tahun 2024. Meskipun sempat mengalami sedikit kenaikan pada tahun 2023, tren keseluruhan menunjukkan perbaikan dalam manajemen sumber daya manusia perusahaan. Penurunan ini dapat mengindikasikan bahwa perusahaan telah melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap faktor-faktor penyebab tingginya *turnover*, seperti sistem kepemimpinan, kebijakan lembur, insentif, serta perhatian terhadap kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan. Hal ini mencerminkan

adanya peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang menjadi indikator positif bagi stabilitas dan produktivitas organisasi dalam jangka panjang. Menurut Hom et al., (2017), keberhasilan organisasi dalam menekan *turnover* harus didasarkan pada pendekatan sistematis yang melibatkan perbaikan kondisi kerja, pengembangan kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan secara psikologis dan struktural.

Berdasarkan data yang diperoleh, tingkat *turnover* karyawan menunjukkan *fluktuasi* selama tiga tahun terakhir. Meskipun angka *turnover* tahun 2023 menunjukkan adanya tantangan dalam retensi karyawan dengan 19 karyawan yang keluar, penurunan menjadi 11 karyawan yang keluar pada tahun 2024 menunjukkan perbaikan dalam kepuasan dan komitmen karyawan. Penurunan ini dapat diartikan sebagai langkah positif bagi perusahaan, yang mungkin disebabkan oleh upaya manajemen dalam meningkatkan lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kebijakan insentif. Namun, penting untuk terus memantau dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover*, agar perusahaan dapat mempertahankan tren positif ini dan lebih memahami kebutuhan karyawan.

Data *turnover* selama tiga tahun terakhir tidak hanya menunjukkan angka, tetapi juga menjadi indikator penting adanya fenomena gap organisasi yang perlu ditangani secara strategis. Ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan, terutama Gen Z, dengan realitas kerja mereka merupakan sinyal bagi manajemen untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap gaya kepemimpinan, sistem kompensasi, dan perhatian terhadap kesejahteraan mental. Hasil dari pemberian pra-survey dapat diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 1. 6
Kuesioner Pra Survey pada Karyawan PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)

No	Pertanyaan	Tidak		Ya	
		Jumlah Responden	Presentase	Jumlah Responden	Presentase
1	Apakah Kompensasi	28	84,85%	5	15,15%

	lembur sesuai waktu & tenaga?				
2	Apakah Mendapatkan dukungan dan motivasi dari atasan?	28	84,85%	5	15,15%
3	Apakah Lembur tidak membuat stres/lelah?	27	81,82%	6	18,18%
4	Apakah Lingkungan kerja mendukung kesejahteraan mental?	26	78,79%	7	21,21%
5	Apakah Puas dengan pengelolaan lembur & kepemimpinan?	26	78,79%	7	21,21%
6	Apakah Kewajiban lembur dihargai secara adil?	25	75,76%	8	24,24%

Berdasarkan hasil kuesioner pra-survei terhadap 33 responden, ditemukan sejumlah indikator yang menunjukkan adanya kesenjangan signifikan (gap) antara harapan karyawan Gen Z dan kenyataan yang mereka alami di tempat kerja. Salah satu temuan paling mencolok adalah pada indikator “atasan memberikan kebebasan dalam mengambil keputusan”, di mana sebanyak 84,85% responden menjawab “Tidak”. Ini menunjukkan lemahnya pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, yang bertentangan dengan karakteristik Gen Z yang cenderung menginginkan otonomi kerja dan partisipasi aktif. Menurut Joseph

(2022) dalam jurnal *Emerging HR Trends for Gen Z*, generasi ini lebih menghargai keterlibatan dan tanggung jawab langsung atas pekerjaannya. Temuan lain yang penting adalah kurangnya dukungan dan motivasi dari atasan, yang juga memperoleh nilai “Tidak” sebesar 84,85%. Ini memperkuat adanya masalah dalam gaya kepemimpinan di perusahaan. Gaya kepemimpinan *empowering*, sebagaimana dijelaskan oleh Amundsen (2015), sangat penting untuk membangun motivasi intrinsik dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Ketidakhadiran kepemimpinan yang memberdayakan berdampak langsung pada kepuasan dan retensi kerja. Selain itu, 84,85% responden menyatakan kompensasi lembur tidak sesuai dengan waktu dan tenaga yang mereka keluarkan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan rasa ketidakadilan dan penurunan semangat kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Choi et al., (2019) dalam *Journal of Organizational Behavior*, yang menegaskan bahwa beban lembur yang tidak diimbangi dengan kompensasi memadai dapat memicu *burnout* dan niat untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Aspek lain yang menjadi perhatian adalah kesehatan mental, Sebanyak 78,79% responden merasa lingkungan kerja tidak mendukung kesejahteraan mental, dan 81,82% menyatakan lembur membuat mereka stres/lelah. Hal ini menandakan adanya tekanan kerja yang tinggi dan kurangnya sistem pendukung psikologis di perusahaan. WHO (2022) menyebutkan bahwa kondisi kerja yang tidak sehat secara mental dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan risiko *turnover*. Gabungan dari berbagai temuan ini memperlihatkan fenomena gap yang serius, khususnya dalam aspek kepemimpinan, insentif, dan kesejahteraan mental. Harapan karyawan muda, terutama dari generasi Z yang mendambakan lingkungan kerja yang suportif, fleksibel, dan adil, tidak terpenuhi dalam realitas yang mereka hadapi. Ketidaksesuaian ini berpotensi menimbulkan konsekuensi jangka panjang terhadap tingkat kepuasan kerja, loyalitas, dan stabilitas SDM.

Menurut Spreitzer (2017), pemimpin yang memberdayakan (*Empowering Leadership*) yaitu menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa lebih bertanggung jawab dan memiliki kontrol atas pekerjaan mereka. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil inisiatif. Dengan cara ini, karyawan merasa

dihargai dan memiliki hak untuk menentukan bagaimana mereka menjalankan tugas mereka. Hal ini menciptakan rasa keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Ketika karyawan merasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan tingkat tanggung jawab yang lebih besar. Rasa tanggung jawab ini mendorong karyawan untuk berkomitmen pada hasil kerja mereka. Mereka merasa lebih terikat pada tujuan organisasi dan berusaha untuk mencapainya dengan cara yang kreatif dan inovatif. Pemimpin yang memberdayakan menciptakan suasana di mana karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai. Lingkungan yang diciptakan oleh pemimpin yang memberdayakan juga berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan diberikan otonomi, mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan ini berkontribusi pada peningkatan motivasi dan produktivitas. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih bersemangat dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan tim.

Salah satu faktor yang berpengaruh adalah gaya kepemimpinan. *Empowering Leadership*, yang ditandai dengan pemberian otonomi dan dukungan kepada karyawan, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Menurut Spreitzer (2017), gaya kepemimpinan ini mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, yang berujung pada perasaan memiliki dan tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Dengan demikian, penting untuk mengeksplorasi bagaimana *Empowering Leadership* mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Gen Z.

Gaya kepemimpinan yang memberdayakan (*Empowering Leadership*) memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini melibatkan pemimpin yang memberikan otonomi kepada karyawan, mendukung pengembangan mereka, dan mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan memberikan otonomi, karyawan merasa lebih bertanggung jawab dan terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan produktivitas.

Selain itu, *Empowering Leadership* juga berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa didukung dan diberdayakan, mereka

cenderung memiliki pandangan positif terhadap pekerjaan mereka dan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan ini dapat melihat peningkatan dalam kinerja tim dan loyalitas karyawan.

Di sisi lain, kerja lembur merupakan aspek penting yang sering kali dihadapi oleh karyawan. Meskipun lembur dapat memberikan insentif *finansial* yang menarik, dampak negatifnya terhadap kesehatan mental harus diperhatikan. Karyawan yang sering lembur mungkin mengalami stres, kelelahan, dan menurunnya motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja. Fenomena ini menjadi lebih relevan ketika mempertimbangkan kesehatan mental karyawan sebagai faktor penentu dalam kepuasan kerja oleh Jansen et al., (2020) menunjukkan bahwa kerja lembur tanpa pengakuan yang tepat dapat mengurangi kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan melakukan lembur tetapi tidak menerima pengakuan atau imbalan yang sesuai, mereka cenderung merasa diabaikan dan kurang dihargai. Hal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kepuasan kerja, serta meningkatkan tingkat stres dan kelelahan. Kondisi tersebut tidak hanya mempengaruhi kinerja individual, tetapi juga dapat merusak suasana kerja dan hubungan antar rekan.

Sementara itu, insentif lembur berfungsi sebagai salah satu bentuk apresiasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang bekerja keras. Dengan memberikan imbalan atas kerja lembur, perusahaan menunjukkan pengakuan terhadap usaha dan komitmen karyawan. Namun, insentif ini juga dapat menimbulkan tekanan tambahan bagi karyawan. Ketika karyawan merasa diharapkan untuk bekerja lembur secara konsisten untuk mendapatkan insentif, hal ini dapat menyebabkan stres dan kelelahan. Karyawan mungkin merasa terjebak dalam tuntutan untuk memenuhi ekspektasi lembur, yang pada akhirnya dapat mengganggu keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan dampak dari insentif lembur agar tidak menimbulkan beban yang berlebihan pada karyawan. Insentif lembur menjadi salah satu strategi yang digunakan perusahaan untuk mengkompensasi

waktu kerja tambahan. Insentif ini dapat berfungsi sebagai motivator, namun efektivitasnya sangat bergantung pada bagaimana karyawan memandang kerja lembur dan kesehatan mental mereka. Kesehatan mental yang baik dapat memperkuat hubungan positif antara insentif lembur dan kepuasan kerja. Dalam konteks ini, peran kesehatan mental sebagai mediator menjadi sangat penting untuk di *eksplorasi*.

Kesehatan mental karyawan merupakan aspek yang tidak bisa diabaikan dalam konteks kepuasan kerja. Menurut WHO (2018) mendefinisikan kesehatan mental sebagai keadaan kesejahteraan emosional dan psikologis yang mempengaruhi kemampuan individu untuk bekerja. Penelitian oleh Davis (2020) menunjukkan adanya hubungan positif antara kesehatan mental yang baik dengan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa didukung oleh pemimpin, memiliki kesempatan untuk bekerja dengan baik, dan mendapatkan insentif yang memadai cenderung memiliki kesehatan mental yang lebih baik. Dengan demikian, memperhatikan kesehatan mental karyawan Gen Z di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia) akan sangat berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi angka *turnover*. Namun, penelitian yang mengkaji kesehatan mental sebagai mediasi antara *Empowering Leadership*, kerja lembur, dan insentif lembur terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z di Indonesia masih sangat terbatas. Hal ini menciptakan kebutuhan untuk memahami bagaimana kesehatan mental dapat mempengaruhi hubungan tersebut.

Kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) secara konsisten menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat terhadap kepuasan karyawan. Menurut Courtright et., al (2011) dalam studi meta-analisis mereka yang berjudul *Empowering Leadership and Job Satisfaction: A Meta-Analysis* di *Journal of Applied Psychology*, berhasil mengidentifikasi bahwa pemimpin yang mampu memberdayakan bawahannya cenderung meningkatkan rasa otonomi dan kompetensi karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kepuasan kerja. Senada dengan itu, menurut Miao et., al (2013) melalui penelitian *The Impact of Empowering Leadership on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment* yang dipublikasikan dalam *Journal of Business Ethics*, juga menemukan bahwa kepemimpinan yang

memberdayakan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi. Meskipun demikian, eksplorasi terhadap bagaimana kepemimpinan yang memberdayakan memengaruhi kepuasan karyawan Gen Z masih perlu diperdalam. Karakteristik unik generasi Z, seperti preferensi terhadap otonomi, kebutuhan akan umpan balik yang sering, serta keinginan untuk memberikan kontribusi yang bermakna, menimbulkan pertanyaan mengenai apakah dan bagaimana gaya kepemimpinan ini memengaruhi kepuasan mereka secara berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk mengeksplorasi lebih lanjut konteks demografi dan budaya kerja yang relevan di Indonesia.

Studi oleh Smith (2018) menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena memberikan rasa percaya diri dan motivasi bagi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, penelitian oleh Johnson (2017) menemukan bahwa kerja lembur dapat berdampak negatif terhadap kesehatan mental karyawan jika dilakukan secara terus menerus tanpa adanya waktu istirahat yang cukup. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan kinerja dan peningkatan tingkat stres pada karyawan. Meskipun beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* berkontribusi pada kepuasan kerja menurut Nielsen et al., (2017) dan Wang et al., (2019), masih sedikit yang secara spesifik meneliti dampaknya terhadap karyawan Gen Z. Penelitian yang ada cenderung berfokus pada generasi yang lebih tua, sehingga kurang memahami bagaimana Gen Z merespons gaya kepemimpinan ini dalam konteks perusahaan Indonesia.

Kerja lembur dapat berdampak negatif terhadap kepuasan karyawan menurut Kim (2016) dalam artikelnya *Overtime Work and Employee Well-Being: The Role of Work-Life Balance and Organizational Support* yang diterbitkan di *Journal of Business Research*, menemukan bahwa kerja lembur yang berlebihan cenderung menurunkan kesejahteraan karyawan, termasuk tingkat kepuasan kerja, terutama apabila dukungan organisasi dan keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) dirasakan rendah. Demikian pula, penelitian Arora et., al (2017) yang berjudul *The Effect of Long Working Hours on Job Satisfaction and Turnover Intention in the Indian IT Sector* di *International Journal of Human Resources*

Management, mengemukakan bahwa jam kerja yang panjang (termasuk kerja lembur) memiliki hubungan negatif signifikan dengan kepuasan kerja dan bahkan meningkatkan niat karyawan untuk berpindah (*turnover intention*). Meskipun demikian, studi yang secara spesifik meneliti bagaimana karyawan Gen Z di Indonesia merespons kerja lembur dan bagaimana hal tersebut memengaruhi kepuasan mereka masih terbatas. Mengingat Gen Z dikenal memiliki prioritas tinggi terhadap *work-life balance* dan kesejahteraan pribadi, penting untuk menginvestigasi apakah persepsi mereka terhadap kerja lembur baik sebagai kesempatan untuk pengembangan diri maupun sebagai beban dapat memengaruhi tingkat kepuasan mereka secara berbeda dibandingkan generasi sebelumnya.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kerja lembur dapat berdampak negatif pada kesehatan mental Kivimaki et al., (2018) dan Kahn et al., (2020). Namun, hubungan antara kerja lembur, insentif lembur, dan kepuasan kerja karyawan Gen Z masih jarang diteliti. Karyawan Gen Z memiliki pandangan yang berbeda tentang keseimbangan kerja-hidup, dan penting untuk mengeksplorasi bagaimana mereka merespons kerja lembur dan insentif lembur dalam konteks ini.

Insentif *finansial* umumnya diakui memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ghani et al., (2014) dalam artikel *The Impact of Financial Incentives on Employee Motivation and Job Satisfaction in the Service Industry* di *Journal of Human Resources Management Research*, menunjukkan bahwa insentif finansial, termasuk bonus, berkorelasi positif dengan motivasi dan kepuasan kerja karyawan pada industri jasa. Senada dengan itu, Khan et al. (2015) dalam risetnya yang berjudul *The Effects of Pay and Non-Pay Incentives on Employee Satisfaction: Evidence from Private Sector Organizations in Pakistan* di *Journal of Business and Management*, turut mengonfirmasi bahwa insentif lembur berdampak positif pada kepuasan karyawan. Namun, penelitian yang secara spesifik mengkaji pengaruh insentif lembur dan dampaknya terhadap kepuasan karyawan Gen Z masih sangat terbatas. Perbedaan ekspektasi Gen Z terhadap kompensasi yang adil, transparansi dalam mekanisme pemberian insentif, serta bagaimana insentif lembur memengaruhi persepsi mereka tentang nilai diri dan upaya yang telah dicurahkan, merupakan area yang belum banyak dieksplorasi. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut

dengan menganalisis secara langsung bagaimana insentif lembur, dalam konteks karyawan Gen Z di Indonesia, memengaruhi tingkat kepuasan mereka.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis akan melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh *Empowering Leadership*, Kerja Lembur dan Insentif Lembur terhadap Kepuasan Karyawan Gen Z melalui Kesehatan Mental Karyawan di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Empowering Leadership* terhadap Kesehatan Mental karyawan di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
2. Bagaimana pengaruh Kerja Lembur terhadap Kesehatan Mental karyawan di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
3. Bagaimana pengaruh Insentif Lembur terhadap Kesehatan Mental karyawan di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
4. Bagaimana pengaruh *Empowering Leadership* terhadap Kepuasan karyawan gen Z di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
5. Bagaimana pengaruh Kerja Lembur terhadap Kepuasan Kerja Kepuasan karyawan gen Z di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
6. Bagaimana pengaruh Insentif Lembur terhadap Kepuasan Kerja Kepuasan karyawan gen Z di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
7. Bagaimana pengaruh Kesehatan Mental karyawan terhadap Kepuasan karyawan gen Z di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
8. Bagaimana Pengaruh Kesehatan Mental dalam Memediasi Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap Kepuasan Karyawan Gen Z Di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia).
9. Bagaimana Peran Kesehatan Mental dalam Memediasi Pengaruh Kerja Lembur Terhadap Kepuasan Karyawan Gen Z di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia).
10. Bagaimana Peran Kesehatan Mental dalam memediasi Pengaruh Insentif Lembur terhadap Kepuasan Karyawan Gen Z di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia).

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis mengidentifikasi tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh *Empowering Leadership* terhadap kesehatan mental karyawan di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
2. Mengetahui pengaruh Kerja Lembur terhadap Kesehatan Mental karyawan di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
3. Mengetahui pengaruh Insentif Lembur terhadap Kesehatan Mental karyawan di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
4. Mengetahui pengaruh *Empowering Leadership* terhadap Kepuasan karyawan gen z di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
5. Mengetahui pengaruh Kerja Lembur terhadap Kepuasan karyawan gen z di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
6. Mengetahui pengaruh Insentif Lembur terhadap Kepuasan karyawan gen z di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
7. Mengetahui pengaruh Kesehatan Mental karyawan terhadap Kepuasan Karyawan gen Z di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
8. Mengetahui pengaruh *Empowering Leadership* terhadap Kepuasan Karyawan gen z melalui Kesehatan Mental karyawan di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
9. Mengetahui pengaruh Kerja Lembur terhadap Kepuasan Karyawan gen z melalui Kesehatan Mental karyawan di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia)
10. Mengetahui pengaruh Insentif Lembur terhadap Kepuasan Karyawan gen z melalui Kesehatan Mental karyawan di PT Era Abadi Santosa (Easga Indonesia).

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian adalah:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Untuk menambah wawasan penulis, karena dapat mengimplementasikan ilmu yang diperoleh dari kuliah.

1.4.2 Manfaat Praktis

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberi masukan-masukan yang mungkin dapat di terapkan perusahaan. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan bacaan serta dapat dijadikan sebagai bahan refensi untuk penelitian lebih lanjut bagi pihak-pihak lain.