

BAB 1

PENDAHULUAN

Bab ini menyajikan masalah umum yang terkait dengan penelitian ini. Latar belakang penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian dan signifikansi penelitian dicantumkan di sini.

1.1 Latar Belakang

Selama berabad-abad, topik kepemimpinan telah menjadi subjek dengan banyak perdebatan dan pertimbangan. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang berbeda pun menimbulkan tanggapan yang berbeda pula dari para pengikutnya. Hingga saat ini, belum ada definisi akurat mengenai terminologi kepemimpinan (Harrison, 2018). Pengertiannya selalu berubah seiring dengan munculnya peradaban dan kelompok-kelompok masyarakat telah menciptakan mitos untuk memberikan penjelasan yang masuk akal dan dapat diterima dimulai dari dominasi pemimpin hingga kepatuhan pengikut. Definisi kata pemimpin dan perspektif yang melekat selalu berubah seiring berkembangnya zaman. Dimulai dari perspektif yang berdasarkan teori sifat, berdasarkan teori perilaku, hingga berdasarkan teori situasional.

Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang berbeda di suatu situasi dalam industri pekerjaan dapat menghasilkan dampak berbeda pula pada bagaimana karyawan bekerja dan tumbuh. Oleh karena itu, studi tentang kepemimpinan dan pengaruhnya pada keterlibatan karyawan menjadi semakin penting untuk dilakukan jika sebuah organisasi ingin mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam ekonomi global saat ini (Macey & Schneider, 2008). Keterlibatan karyawan secara aktif dapat berkontribusi secara signifikan terhadap perusahaan dalam peningkatan efisiensi, tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih tinggi, dan tingkat *turnover* yang lebih rendah (Buhler, 2006). Dari sini, dapat dilihat bahwa seharusnya ada hubungan yang resiprokal dan komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawannya agar tercipta keterlibatan antara dua belah pihak. Hal ini juga terkait dengan mempertahankan komitmen dan

motivasi kerja yang positif sehingga dapat menghasilkan dampak positif pula terhadap pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Selain gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, kepuasan kerja juga menjadi topik yang penting di dalam mempertahankan komitmen dan motivasi kerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hasil yang timbul dari persepsi karyawan terhadap banyak aspek pekerjaan. Menurut Campione (2015), kepuasan kerja yang terdiri dari beberapa faktor yaitu kompensasi dan tunjangan, peluang pertumbuhan, jadwal kerja yang fleksibel, kejelasan peran, serta kepemimpinan atau manajemen berfungsi sebagai indikator inti bagaimana karyawan mengevaluasi pekerjaannya. Untuk pemenuhan hal tersebut, saat ini perusahaan dituntut untuk menyediakan jalur dan konseling karier yang masuk akal kepada karyawan karena hal ini dapat menyebabkan peningkatan besar dalam produktivitas dan kepuasan kerja serta tingkat ketidakhadiran dan *turnover* yang lebih rendah (Ramli, dkk., 2019).



Gambar 1.1. Dimensi Kepuasan Kerja
(Sumber: The Job Satisfaction Knowledge Centre, 2019)

Dalam rangka peningkatan produktivitas, dan peningkatan, organisasi dapat menilai sumber daya manusia (SDM) mereka sebagai sumber dasar kualitas, perolehan produktivitas, dan peningkatan. Konsep seperti motivasi, kepuasan kerja, komunikasi dan komitmen dianggap secara signifikan mempengaruhi perilaku psikososial karyawan yang pada akhirnya berdampak pada hasil terkait pekerjaan.

Menurut Ertas (2015), terdapat dua kategori motivasi yaitu intrinsik (keinginan dari dalam) yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, berakar pada kebutuhan akan pencapaian, penghargaan, dan kebanggaan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik, serta motivasi ekstrinsik (pengaruh eksternal) yang terkait dengan penghargaan eksternal seperti uang, tunjangan, dan hubungan dengan kolega dan supervisor. Memahami motivasi ini bisa menjadi sangat penting untuk keberhasilan organisasi dalam mengembangkan tenaga kerja yang stabil. Perusahaan harus berupaya dalam pemenuhan kebutuhan SDMnya, salah satunya adalah dengan pemenuhan kepuasan kerja.

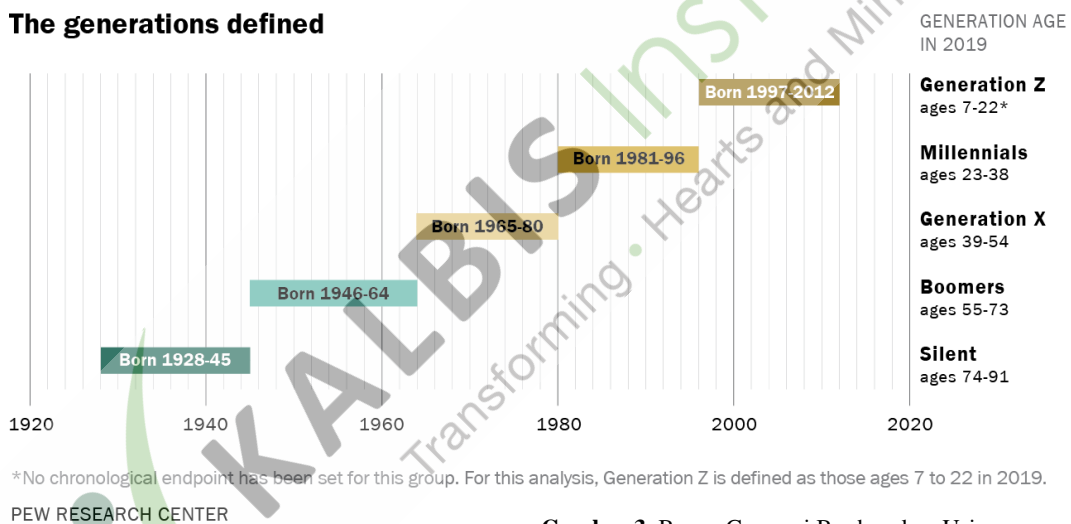
Sebuah penelitian yang dilakukan oleh organisasi pasar tenaga kerja KRIFA yang bekerjasama dengan *The Job Satisfaction Knowledge Centre* dan *The Happiness Research Institute* (2019) di Denmark menemukan bahwa ada tujuh dimensi yang teridentifikasi paling penting dalam mempengaruhi indeks kepuasan kerja. Tujuh dimensi tersebut adalah makna bekerja (*meaning*), keahlian (*mastering*), kepemimpinan (*leadership*), keseimbangan (*balance*), pengaruh (*influence*), pencapaian (*achievements*) dan rekan kerja (*colleagues*). Hasil penelitian tersebut disimpulkan bahwa di Denmark, makna bekerja, keahlian dan keseimbangan menempati tiga urutan pertama yang paling berkontribusi dalam kepuasan bekerja. Selanjutnya diikuti oleh kepemimpinan, pengaruh, pencapaian dan rekan kerja.



Gambar 1.2. Hasil Penelitian Kepuasan Kerja di Denmark
(Sumber: *The Job Satisfaction Knowledge Centre*, 2019)

Seiring dengan berjalannya waktu, dunia kerja telah berubah secara dramatis dalam dekade terakhir, dibentuk oleh faktor-faktor yang mencakup resesi yang ekstrim, kemajuan teknologi, dan generasi baru pekerja yang memiliki paradigma dan konsep bekerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Penelitian empiris mengenai kepuasan kerja sebelumnya menemukan bahwa dalam mengelola tenaga kerja multigenerasi yang saat ini terdiri dari empat kelompok dengan karakteristik berbeda-beda yaitu generasi Diam, Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y Milenial, memiliki tantangan yang beragam berdasarkan perilaku dan cara pandang masing-masing generasi (Lewis & Wescott, 2017; Satpathy, dkk., 2018). Penelitian ini akan berfokus pada generasi Y atau sering disebut dengan generasi Milenial.

The generations defined



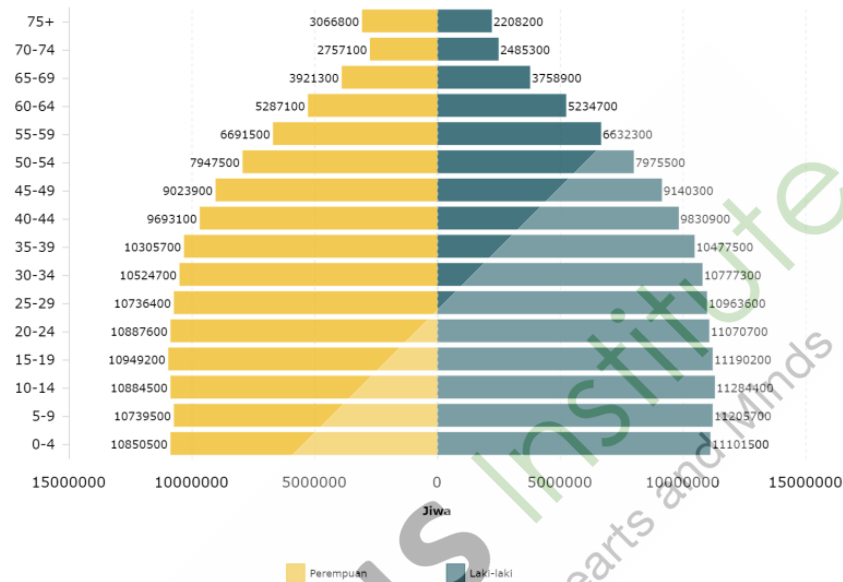
Gambar 3. Bagan Generasi Berdasarkan Usia

Sumber: [Pew Research Center, 2019](#)

Gambar 1.3. Bagan Generasi Berdasarkan Usia
(Sumber: Pew Research Center, 2019)

Menurut hasil studi dari Pew Research Center di Washington DC, generasi milenial diartikan sebagai generasi yang lahir di tahun 1981-1996 atau berusia 25 sampai 40 tahun di tahun 2021. Saat ini, generasi milenial menjadi mayoritas tenaga kerja yang akan mencapai 75% dari pekerja profesional pada tahun 2030 (Axten, 2015; Svava, 2010). Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) Indonesia (2017), sampai periode akhir 2045, Indonesia diperkirakan akan mengalami bonus demografi. Bonus demografi adalah kondisi dimana jumlah penduduk usia produktif yakni yang berusia 15-64 tahun

lebih tinggi dibandingkan dengan jumlah usia non-produktif yaitu yang berusia di bawah 15 tahun dan di atas 64 tahun. Dari data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (2019), persentase angkatan kerja yang terdiri dari generasi Milenial juga menempati jumlah terbanyak di Indonesia saat ini (Kusnandar, 2019).

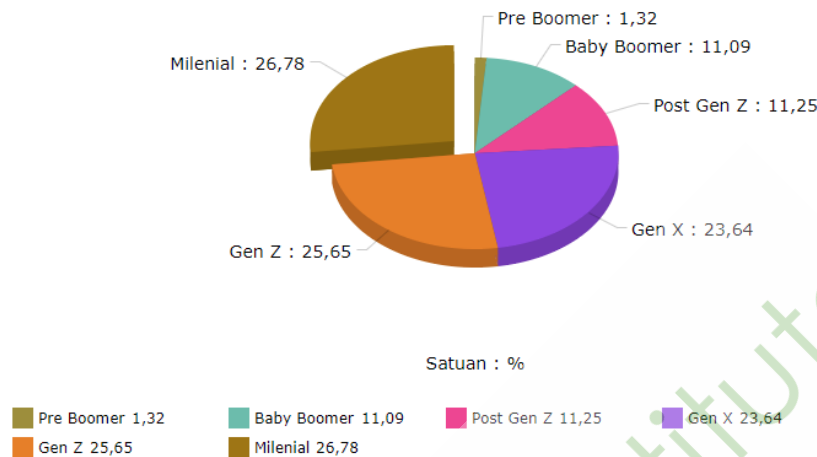


Gambar 1.4. Jumlah Penduduk Indonesia Menurut Kelompok Umur (2020E)
(Sumber: <https://databoks.katadata.co.id/>)

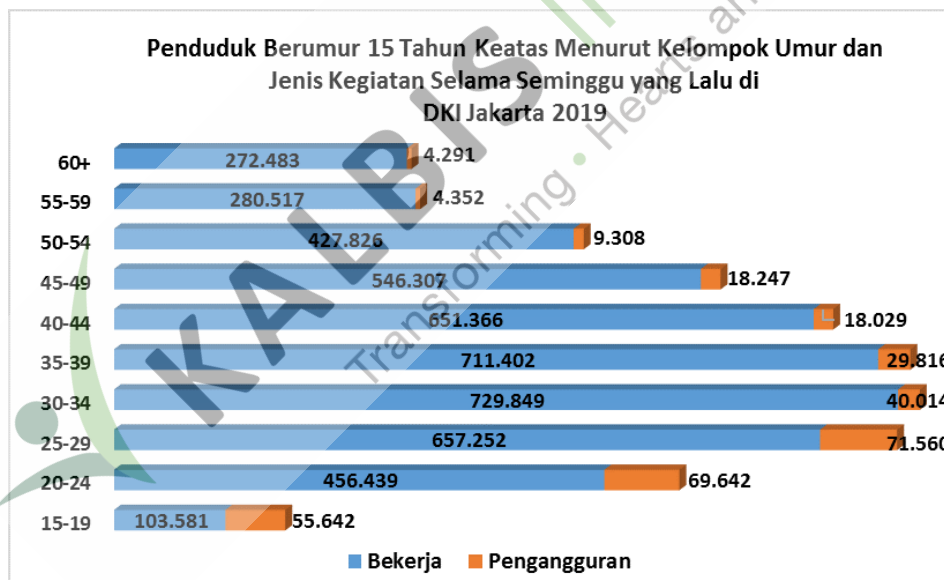
Di Jakarta sendiri, jumlah penduduk dengan usia milenial menempati komposisi tertinggi yaitu 26,78% dari keseluruhan populasi, diikuti oleh generasi Z (25,65%) dan generasi X (23,64%) di belakangnya (BPS, 2021). Sedangkan menurut data yang diambil dari portal Statistik Sektor Provinsi DKI Jakarta, rentang usia milenial mendominasi juga total dari jumlah angkatan kerja di tahun 2019 di DKI Jakarta, yaitu lebih dari 2 juta penduduk.

Komposisi Penduduk Jakarta Menurut Generasi (2020)

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS), 21 Januari 2021



Gambar 1.5. Komposisi Penduduk Jakarta Menurut Generasi (2020)
(Sumber: <https://databoks.katadata.co.id/>)



Gambar 1.6. Jumlah Angkatan Kerja di DKI Jakarta
(Sumber: Portal Statistik Sektor Provinsi DKI Jakarta, 2019)

Fakta bahwa generasi milenial mendominasi usia angkatan kerja, khususnya di DKI Jakarta yang merupakan ibukota negara Indonesia, dapat menjadi tantangan sekaligus peluang tersendiri bagi dunia kerja pada umumnya karena generasi ini menjadi kunci masa depan perekonomian. Lalu, dikarenakan Milenial sekarang menjadi mayoritas tenaga kerja, apalagi setelah generasi *Baby Boomers* sudah

makin banyak yang memasuki usia pensiun, mempertahankan milenial menjadi sangat penting untuk perusahaan karena hal itu mempengaruhi pasokan pemimpin, dan penelitian menunjukkan diperlukan lebih banyak studi lagi (Koppel dkk., 2017). Ditinjau dari karakteristik personal dan etos kerja generasi milenial yaitu kurangnya kepuasan kerja, komitmen dan motivasi kerja, serta keterlibatan di tempat kerja dapat menyebabkan *turnover intention rate* yang tinggi.

Dilansir dari Liputan6.com, generasi milenial cenderung tidak menetap bekerja di suatu perusahaan dan berpindah-pindah ke perusahaan baru didasarkan pada tiga hal utama yaitu kompensasi dan gaji, *work-life balance* atau keseimbangan hidup dan budaya perusahaan (Liputan6.com, 2019). Sebuah artikel di okezone.com yang mengutip hasil survey CareerBuilder menuliskan bahwa 45% dari lulusan baru hanya akan bertahan di suatu perusahaan kurang dari dua tahun (okezone.com, 2019). Dari artikel sociolla.com, hal tersebut juga dikenal dengan *the job-hopping generation* yaitu generasi yang kerap berpindah tempat bekerja yang angkanya dapat mencapai 21% per tahun (journal.sociolla.com, 2021). Oleh karena itu, dari fenomena yang ada, tujuan penelitian ini adalah untuk melihat korelasi dampak gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi dan komitmen karyawan di generasi milenial serta pengaruhnya terhadap *turnover intention*.

1.2 Rumusan Masalah

Masalah umum dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi bagaimana hubungan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi dan komitmen karyawan di angkatan kerja generasi milenial yang bekerja di Jakarta serta pengaruhnya terhadap *turnover intention*. Pertanyaan penelitian dirancang agar dapat memberikan wawasan strategi dan penerapan yang valid.

Secara khusus, penelitian ini mencari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Gaya kepemimpinan dari para partisipan angkatan kerja generasi milenial manakah yang lebih dominan:

- a) Kepemimpinan Transformasional
- b) Kepemimpinan Transaksional
- c) Kepemimpinan Laissez-faire?

Penelitian ini akan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian seperti diuraikan di bawah ini.

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dengan komitmen karyawan Milenial?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan Milenial?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dengan komitmen karyawan Milenial?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan milenial?
5. Bagaimana pengaruh komitmen kerja karyawan Milenial terhadap *turnover intention*?
6. Bagaimana pengaruh motivasi kerja karyawan Milenial terhadap *turnover intention*?
7. Bagaimana gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan mempengaruhi *turnover intention*?

Untuk mengidentifikasi demografi profil peserta, daftar pertanyaan yang harus diisi adalah sebagai berikut:

- d) Jenis Kelamin;
- e) Usia;
- f) Lokasi Tempat Bekerja;
- g) Pengalaman Kerja
- h) Pendidikan

Hasil penelitian akan dianalisa dan

1.2.1 Batasan Masalah

Generalisasi penelitian ini terbatas pada pekerja milenial dengan rentang usia 25 hingga 45 tahun di tahun 2021 yang bekerja di berbagai bidang di wilayah DKI Jakarta. Populasi yang dipilih cukup besar karena peneliti ingin mendapatkan

wawasan (*insights*) yang lebih luas dan agar hasil penelitian lebih reliabel atau menjadi rujukan yang dapat diandalkan. Dimensi kepemimpinan terbatas pada teori *Full Range Leadership Development (FRLD)* yang dikembangkan oleh Avolio & Bass (1991), Avolio, Waldman, & Einstein (1988) dan Hater & Bass (1988) yaitu gaya kepemimpinan *Laizzes-faire*, transaksional dan transformasional.

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut ini adalah beberapa tujuan penelitian yang dapat ditemukan dalam studi ini.

1. Untuk menginvestigasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen karyawan Milenial.
2. Untuk melihat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan Milenial.
3. Untuk menginvestigasi hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan Milenial.
4. Untuk meneliti hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan milenial.
5. Untuk menginvestigasi hubungan langsung antara komitmen kerja karyawan Milenial terhadap *turnover intention*.
6. Untuk menginvestigasi hubungan langsung antara motivasi kerja karyawan Milenial terhadap *turnover intention*.
7. Untuk melihat apakah ada efek gabungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dengan *turnover intention* secara langsung atau tidak.

1.3.1 Manfaat Penelitian

Manfaat Personal

1. Penelitian yang diusulkan ini akan memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memiliki pemahaman yang lebih mendalam dalam melakukan penelitian.
2. Merupakan sebuah kesempatan untuk menginvestigasi secara langsung hubungan serta keterikatan dari gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi dan komitmen karyawan generasi milenial yang bekerja

di Jakarta serta pengaruhnya terhadap keinginan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya saat ini.

3. Mendapatkan wawasan baru dan memberikan rekomendasi dari masalah praktis yang terjadi.

Manfaat Praktis

1. Dikarenakan angkatan kerja usia milenial menjadi dominator dalam dunia kerja saat ini, hasil penelitian ini dapat memberikan peningkatan pengetahuan terkait gaya kepemimpinan, faktor-faktor yang menjadi kepuasan kerja, komitmen dan motivasi kerja, serta alasan dari *turnover intention* karyawan Milenial yang bisa dijadikan acuan.
2. Hasil analisis penelitian ini dapat membantu perusahaan untuk mengambil langkah keputusan yang lebih tepat untuk menghadapi karyawan Milenial sehingga dapat meningkatkan lingkungan kerja positif bagi karyawan dalam organisasi.
3. Informasi yang diperoleh dari penelitian ini dapat digunakan untuk merancang strategi yang akan membantu meminimalkan itensi untuk keluar (*turnover intention*) dan potensi biaya *turnover* dari generasi Milenial dan meningkatkan keberlanjutan operasional organisasi.
4. Studi ini penting bagi manajer yang memberikan umpan balik pengambilan keputusan utama mengenai strategi retensi karyawan dan kinerja manajemen dengan merancang dan memfasilitasi strategi yang menghasilkan kualitas kehidupan kerja yang tinggi yang meningkatkan kepuasan, komitmen, motivasi dan pada akhirnya meningkatkan retensi karyawan.

Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu penelitian selanjutnya untuk mengembangkan ilmu pengetahuan secara umum, dan manajemen sumber daya manusia pada khususnya.