

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setelah munculnya *Generation Theory* (Teori Generasi) dapat diketahui ada empat generasi yang hidup hingga zaman sekarang ini. Diantaranya adalah generasi *Baby Boomers*, X, Y dan Z. Sedangkan angkatan kerja usia produktif yang terjadi pada dunia kerja saat ini terdiri dari 3 tipe generasi yaitu generasi X, Y, dan Zoomer yang memiliki perbedaan nilai, pola pikir, cara pandang dan prioritas hidup. Pemimpin saat ini mendapat tantangan tambahan akibat perbedaan-perbedaan tersebut, banyak konflik terjadi akibat kesalahpahaman cara bersikap dan mengkomunikasikan sesuatu terhadap antar generasi (Cheryl, 2014).

Sebuah generasi menggambarkan keadaan atau situasi, dimana setiap individu mempunyai pengalaman hidup yang dilalui, dapat menggambarkan siapa diri kita dan bagaimana kita melihat dunia dari kacamata sendiri. Perbedaan inilah yang dapat menimbulkan perbedaan pandangan antar generasi. Perbedaan ini dapat sangat jelas dilihat dari tahun kelahiran. Generasi Y menurut teori Zamke, *et al* (2000) dalam Shrivastav (2016) generasi Y orang yang memiliki tipe kelahiran antara 1980 dan 2001. Sedangkan generasi X adalah generasi yang lahir dalam tahun 1965 sampai 1979. Kratz (2013) menunjukkan potensi proporsi generasi Y yang semakin meningkat di masa depan, dilihat pada tahun 2014 generasi Y memiliki proporsi 36% di dunia kerja. Selanjutnya menurut Kratz (2013) pada tahun 2020 kemungkinan 46% generasi Y mendominasi dunia kerja, ini

menunjukkan bahwa generasi Y adalah angkatan kerja yang berpengaruh pada zaman sekarang ini. Mendominasinya generasi Y maka berbeda pula gaya kepemimpinannya.

Menurut Anantatmula (2012) setiap generasi memiliki banyak perbedaan dalam berbagai aspek. Sebagai acuan dalam meneliti sikap generasi Y dan X, maka berikut ini adalah perbedaan antar generasi dilihat dari peristiwa yang berpengaruh antar generasi yang pertama generasi *Veterans* merupakan generasi yang memiliki tahun kelahiran 1922-1945, sangat kuat terhadap tradisi dan merupakan generasi yang dewasa, generasi ini adalah generasi yang cenderung pendiam dan disebut juga generasi G1. Peristiwa utama yang terjadi pada tahun ini adalah depresiasi yang besar dan terjadinya perang dunia kedua. Di tempat kerja generasi ini merupakan pekerja keras, respek dan memiliki sikap otoriter. Gaya kepemimpinan yang dipakai generasi ini adalah *military*, penghargaan atas pengalaman karyawan, tekun dan setia terhadap pekerjaan. Gaya belajar yang diterapkan untuk generasi ini adalah gaya belajar dalam kelas, dan *training*.

Generasi kedua *Baby Boomers* adalah generasi yang lahir ditahun 1946-1955 yang merupakan generasi lahir setelah perang dunia kedua. Generasi ini tumbuh di zaman perang dingin dan kehidupan yang makmur. Di tempat kerja generasi ini memntingkan otoritas tim, optimis dan loyal terhadap pekerjaan. Gaya kepemimpinan yang dipakai generasi ini adalah gaya kepemimpinan *mentoring*, melihat karyawan dari sisi kemampuan dan memberikan bonus insentif kepada karyawan yang berkontribusi terhadap pekerjaan. Pada generasi ini gaya belajar yang cocok adalah gaya belajar dalam kelas dan *insecure-focused*.

Generasi ketiga adalah generasi X yang berada pada tahun kelahiran 1956-1979. Peristiwa utama yang terjadi dalam generasi ini adalah hak asasi manusia dan persamaan hak wanita. Di tempat kerja generasi ini cenderung *practical*, generasi yang pesimis terhadap sesuatu, hidup dan pekerjaan berjalan seimbang, mudah beradaptasi terhadap sesuatu. Gaya kepemimpinan generasi X adalah *practical, goal oriented time-offass insective*. Gaya belajar generasi ini adalah berfokus pada teknologi, serta belajar dari pengalaman.

Generasi keempat menurut Antatmula (2012) yaitu generasi Y yang memiliki tahun kelahiran 1980-2001, disebut juga generasi millenials, generasi penerus dan *me generation*. Peristiwa yang terjadi dalam generasi ini adalah perang yang terjadi di Iraq dan di Teluk, jatuhnya komunis dan adanya revolusi internet. Di tempat kerja generasi ini generasi yang ambisius, memiliki kepercayaan diri, *multitasking*, dan independen. Gaya kepemimpinan generasi ini cenderung flexibel, membutuhkan dukungan dari bawahan, dan mementingkan jabatan. Gaya belajar generasi ini berbeda dari generasi sebelumnya yaitu berpikir kreatif

Berdasarkan aspek diatas dapat disimpulkan setiap generasi memiliki banyak faktor yang membedakannya. Namun, fokus yang akan kita lihat disini dilihat dari bentuk gaya kepemimpinan. Menurut Gibson (2000) gaya kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu :

1. *Leader's traits*
2. *Leader's behavior*
3. *Situational variables*

Gaya kepemimpinan yang pertama dapat dilihat dari aspek *leader's traits*. Ini merupakan karakter personal yang dimiliki oleh seorang individu. Pada hakikatnya setiap individu memiliki ciri khas dalam sisi kepribadian. Begitupun dengan seorang pemimpin akan memiliki cara sendiri dalam melakukan tugasnya.

Efek kerakter personal yang terjadi dalam situasi kepemimpinan yang menjadi pembeda antara generasi X dan Y dapat dilihat dari *Personality Hardiness* atau keberibadian tahan banting. Menurut Kobasa (1979) orang yang memiliki kepribadian *hardiness* adalah orang yang bisa mengontrol sesuatu terhadap dirinya menjadi sesuatu yang unik dan bernilai positif. Kepribadian seperti ini sangat menguntungkan bagi orang *hardiness* karena mereka dapat menilai sesuatu dari sudut pandang yang positif.

Untuk aspek kedua yang mempengaruhi dalam gaya kepemimpinan adalah *leader's behavior*. Sikap pemimpin dapat dilihat dari cara pengambilan keputusan, cara mengarahkan karyawan, dan cara pemimpin mendorong semangat karyawan. Menurut Gibson (2000) perilaku pemimpin dibedakan menjadi *task-oriented, person-oriented, consideratio, initiating structure*.

Dalam aspek *task-oriented* pemimpin berfokus pada penyelesaian tugas dan pengawasan ketat sehingga karyawan melakukan tugas sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Ini menyangkut pada keterikatan kerja yang dijalin oleh karyawan dengan pekerjaannya. Vazirani (2007) menyatakan bahwa keterikatan kerja sebagai tingkat komitmen dan keterlibatan terhadap organisasi

dan nilai-nilai yang ada didalamnya yang terlibat dalam sikap positif karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang ada didalamnya.

Aspek yang mempengaruhi ketiga adalah *situational variables*. Situasi yang terjadi di tempat kerja merupakan faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan. Faktor situasional ini mencakup hubungan pemimpin dan bawahan, struktur tugas, dan posisi kekuasaan (Gibson,2000).

Situasi gaya kepemimpinan perusahaan yang mempengaruhi kepemimpinan terlihat dari hubungan antara atasan dan bawahan (*Leader-Member Relationship Exchange*). Menurut Mardanov *et al*(2007) bahwa alasan utama seorang karyawan meninggalkan suatu perusahaan tempatnya bekerja adalah mendapatkan perlakuan yang buruk dari atasannya. Hal ini menegaskan kepada para *manager* lebih menghargai para bawahan, karena sifatnya setiap perusahaan membutuhkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan yang berkelanjutan terhadap suatu usaha.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka perlu dilihat bagaimana bentuk gaya kepemimpinan yang dipakai oleh generasi Y ini. Melihat bentuk gaya kepemimpinan, maka penting untuk dapat menekan keinginan *turnover* para talent generasi Y yang muncul karena tidak tersedianya kesempatan untuk mengembangkan diri. Usaha untuk menekan keinginan *turnover* dapat dimulai dengan menerapkan gaya kepemimpinan (Alhamwan & Mat, 2015). Penelitian ini berfokus kepada upaya untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan generasi Y dari sudut pandang *personality hardiness*, keterikatan kerja dan *leader-member relationship exchange* dari sudut pandang

pemimpin untuk melihat bentuk gaya kepemimpinan yang pemimpin generasi Y pakai dalam melakukan pekerjaannya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan generasi Y ditinjau dari *Personality Hardiness* ?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan generasi Y ditinjau dari Keterikatan Kerja?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan generasi Y ditinjau dari *Leader-Member Relationship Exchange* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis bentuk gaya kepemimpinan generasi Y dilihat dari sudut pandang *personality hardiness*.
2. Untuk menganalisis bentuk gaya kepemimpinan generasi Y dilihat dari sudut pandang keterikatan kerja.
3. Untuk menganalisis bentuk gaya kepemimpinan generasi Y dilihat dari sudut pandang *leader-member relationship exchange*.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan akan mempunyai manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi kalangan akademisi yang lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan gaya kepemimpinan generasi Y ditinjau dari faktor lain.

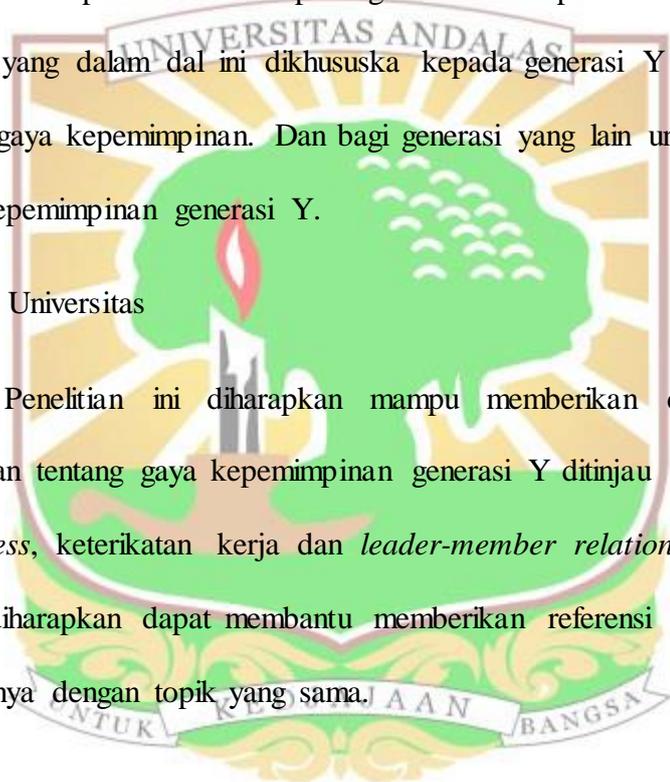
1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Pemerintah dan Instansi Terkait

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pemerintah atau instansi terkait yang dalam dal ini dikhususka kepada generasi Y sebagai acuan dalam gaya kepemimpinan. Dan bagi generasi yang lain untuk memahami gaya kepemimpinan generasi Y.

2. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan dan menambah wawasan tentang gaya kepemimpinan generasi Y ditinjau dari *personality hardiness*, keterikatan kerja dan *leader-member relationship exchange*. Serta diharapkan dapat membantu memberikan referensi kepada peneliti berikutnya dengan topik yang sama.



1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berfokus untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kesetaraan gender, jenjang karir, dan kualitas kerja terhadap promosi jabatan dengan menggunakan batasan-batasan sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya dilakukan kepada *manager* katagori generasi y.
2. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara kepada *manager* generasi Y.
3. Penelitian ini dilakukan dalam berbagai sektor industri di Sumatera Barat.
4. Penelitian ini dilakukan pada Bulan Juni 2017

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Berisi penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dilakukan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup pembahasan dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Literatur

Berisi penjelasan mengenai konsep dan teori yang menjadi dasar acuan penelitian serta penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pokok bahasan.

BAB III Metode Penelitian

Berisi mengenai variabel penelitian dan definisi operasional variabel, variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis.

BAB IV Analisis Data dan Pembahasan

Berisi penjelasan mengenai deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil.

BAB V Penutup

Berisi penjelasan mengenai kesimpulan, implikasi, keterbatasan dan saran bagi penelitian berikutnya.

