

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Teori generasi (*theory of generations or sociology of generations*) pertama diutarakan oleh seorang sosiologis asal Hungaria bernama Karl Mannheim dalam sebuah esai berjudul “*The Problem of Generations*” pada tahun 1923. Semenjak munculnya *Generation Theory* (Teori Generasi) hingga saat ini dikenal beberapa generasi dengan istilah *Baby Boomers*, Generasi X, Generasi Y dan Generasi Z. Teori ini sering dipautkan dengan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan. Generasi-generasi tersebut yang menjadi saksi-saksi perubahan zaman. Regenerasi yang terjadi secara alami membuat terjadinya pergantian pada aturan-aturan, sikap dan gaya kepemimpinan dari masing-masing generasi itu sendiri.

Generasi Y adalah generasi yang mendominasi dunia kerja di Indonesia maupun di manacanegara saat ini. Generasi Y sering disebut dengan *Millennial Generation*, yaitu kelompok muda yang lahir awal 1980 hingga awal 2000 (Horovitz, 2012). Generasi Y adalah generasi yang sering menerapkan kreativitas serta berfokus pada pengembangan diri sehingga cenderung memilih pekerjaan yang menyenangkan bagi mereka dan cenderung berhura-hura (Femina, 2015).

Terbentuknya generasi Y tidak terlepas dari peran generasi-generasi sebelumnya. Generasi Y terbentuk dari berkembangnya ilmu teknologi dan informasi. Peneliti terdahulu mengatakan bahwa adanya kesamaan potret umum generasi Y di Indonesia terdapat kemiripan dengan hasil gambaran demografi di

AS dan Eropa. Luntungan (2014) dalam jurnalnya mengatakan, asumsi tersebut didasarkan pada Kirkman et al (2006) yang sudah melakukan kajian terhadap 182 jurnal bisnis dan psikologi dari tahun 1980-2002 tentang aplikasi teori Hofstede. Kesimpulannya, telah terwujud penggabungan budaya dan idealisme pada generasi yang lebih muda dikarenakan oleh dampak globalisasi yaitu pengaruh dari teknologi, televisi dan internet. Hal ini membuat arus informasi keluar dan masuk secara cepat di seluruh belahan dunia, sehingga memberi pengaruh besar terhadap sifat, sikap dan karakteristik yang terbentuk pada generasi Y (Luntungan. 2014).

Dikaji dari perbedaan antar generasi, terdapat perbedaan yang cukup signifikan terhadap generasi Y dengan generasi pendahulunya. Sebelum dunia diperkenalkan dengan generasi Y, ada berapa generasi pendahulu yang pernah memegang kendali, berikut pada tabel di sebutkan perbedaan dari masing-masing generasi.

Tabel 1.1
Perbandingan karakter dan peristiwa berpengaruh antar generasi

	Veterans	Baby Boomers	Gen-X	Gen-Y
Periode	1922-1945	1946-1964	1956-1979	1980-2001
Kata kunci	Tradisi; dewasa; <i>silent generation</i> ;	<i>boomers</i>	<i>Post boomers</i> ; <i>baby busters</i>	<i>Millenial</i> ; <i>nexter</i> ; <i>me generations</i>
Peristiwa utama	<i>Great depression</i> ; <i>2nd war</i> ;	Perang dingin, kemakmuran	Hak asasi manusia, persamaan hak wanita	Irak dan Teluk; jatuhnya komunis; revolusi internet

	Veterans	Baby Boomers	Gen-X	Gen-Y
Periode	1922-1945	1946-1964	1956-1979	1980-2001
Workplace traits	<i>Strong work ethic, respect, otoritas</i> Generasi Veteran merupakan orang-orang pekerja keras dan terbiasa dengan sikap patuhnya terhadap pemimpin.	Orientasi tim, pesimis, <i>loyal, hard working.</i> baby Boomers adalah generasi yang sangat loyal baik terhadap pemimpin maupun organisasinya, juga pekerja keras seperti generasi pendahulu.	<i>Practical, pesimis, work life balance,</i> teknis, independen, beradaptasi. Sudah mulai independen tetapi masih fokus pada teknis dan aturan. Menyeimbangkan antarpekerjaan dan kehidupan sosialnya.	Ambisius, kepercayaan diri, <i>multi tasking,</i> independen. Generasi yang dekat dengan teknologi, mudah mendapatkan informasi. Generasi Y cenderung independen dan tidak mau bergantung pada orang lain maupun pada aturan.
Gaya kepemimpinan	<i>Military, chain of command</i>	<i>Influencing, mentoring</i>	<i>Practical, goal oriented</i>	<i>Flexible, lack of social grace</i>
Motivasi	Penghargaan atas pengalaman, ketekunan, kesetiaan	Kemampuan, bonus, insentif, kontribusi	<i>Time-off as incentive</i>	<i>Higher position, monetary gains, lower need for social approval</i>
Learning style	<i>Class room, on the job training</i>	<i>Classroom, instructure-focused</i>	<i>Technology focus, mentors</i>	<i>Creative thinking, Visual</i>

Sumber: Anantatmula 2012 dalam Luntungan,dkk. 2014.

Dari tabel di atas dapat dilihat adanya perbedaan signifikan antara generasi Y dengan generasi sebelumnya. Generasi Y memiliki pola komunikasi yang lebih terbuka diandingkan generasi pendahulunya. Generasi X digambarkan sebagai generasi pekerja keras, patuh akan aturan dan juga setia. Gaya kepemimpinan dari masing-masing generasi juga tampak adanya perbedaan. Perbedaan paling signifikan yaitu berada pada gaya kepemimpinan generasi Y dengan generasi X. Dilihat dari karakteristiknya, generasi X lebih menyukai pemimpin yang praktikal

dan berorientasi pada tujuan. Sedangkan jika di lihat dari gaya kepemimpinan, generasi Y lebih menyukai pemimpin yang fleksibel dikarenakan generasi Y adalah mereka yang memiliki pola pikir terbuka karna kemajuan teknologi dan kecepatan dalam menerima informasi, mereka cenderung sulit beradaptasi dengan peraturan-peraturan yang terlalu mengikat. Dari perbedaan karakteristik ini, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan yang seperti apa, yang mampu membuat generasi Y merasa nyaman dengan pekerjaannya.

Perilaku berkomunikasi verbal yang terbuka, frontal dan konfrontatif, menjadikan generasi Y lebih eksploratif dan memiliki intuisi serta keberanian untuk berpendapat dan memertanyakan pendapat orang lain secara terbuka (Luntungan. 2014). Dengan karakteristik generasi Y yang seperti ini, karyawan generasi Y sangat membutuhkan pemimpin yang fleksibel, yang mampu menampung aspirasi mereka dan tidak mudah tersinggung terhadap kritik. Generasi Y yang lebih megutamakan kreativitas dibandingkan dengan aturan-aturan yang mengikat dinilai sangat cocok dengan pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif.

Pemimpin yang ideal di zaman sekarang adalah pemimpin yang mampu bertanggungjawab dan bisa mempengaruhi bawahannya dalam bentuk pola tingkah laku tertentu. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, tetapi butuh pemimpin yang mampu beradaptasi dengan karakteristik generasi Y agar mampu menciptakan komitmen organisasi mereka. Ditinjau dari karakteristik generasi Y, pemimpin yang partisipatif dinilai mampu

mempengaruhi bawahannya agar mampu bekerja secara baik. Gaya kepemimpinan partisipatif dinilai juga mampu meningkatkan komitmen terhadap organisasi dari karyawan generasi Y dengan memengaruhi dan memberdayakan karyawan secara psikologis.

Mangkunegara (2007) dalam Putra dan Sudharma (2013) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya seorang pemimpin dimana ia mempatkan dirinya sebagai pendengar yang baik, sebagai seorang yang mampu mendengarkan bawahannya baik itu keluhan ataupun masukan. Ketika membuat suatu kebijakan, pemimpin yang partisipatif akan mendiskusikannya terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan.

Menurut Handoko (2000) gaya kepemimpinan yang ideal adalah gaya yang secara aktif melibatkan bawahan dalam penetapan tujuan dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipatif dan memusatkan perhatian baik terhadap karyawan dan tugas (Hakim,dkk. 2014). Generasi Y adalah generasi yang aktif dalam dunia kerja dan memiliki ide-ide serta pemikiran yang luas dan jauh kedepan.

Kepemimpinan dinilai sangat penting untuk menggerakkan sebuah roda organisasi. Kegagalan dan keberhasilan dari sebuah organisasi sedikit banyaknya di tentukan oleh seorang pemimpin, baik sifatnya maupun cara mereka memimpin. Banyak sekali yang dapat lihat pada zaman sekarang, pemimpin yang memberikan tunjangan, bonus, dan berbagai macam hal yang dimaksudkan selain sebagai penghargaan atas hasil kerja karyawan, juga dimaksudkan agar komitmen organisasi dapat tertanam dalam diri karyawan. Akan tetapi, jarang pemimpin

melakukan pemberdayaan psikologis bagi karyawan dengan tujuan sama, yaitu memperkuat komitmen organisasi.

Debora (2006) menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologi merupakan konstruk motivasional. Dalam literatur psikologi, kekuasaan dan kendali digunakan sebagai kondisi kepercayaan (*belief state*) yang bersifat motivasional atau yang mengandung pengharapan dan bersifat motivasional dalam diri tiap-tiap individu. Jadi maksud pemberdayaan ini adalah “*to empower*”. Pemberdayaan adalah merupakan suatu teknik manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Kanter 1989 dalam Debora 2006). Menurut Kanter (1989) dalam Spreitzer (1995), bekerja pada kondisi terberdayakan memiliki dampak positif bagi karyawan yaitu bisa meningkatkan perasaan karyawan tentang kepercayaan pada organisasi dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, pemberdayaan psikologis yang dilakukan oleh pemimpin yang partisipatif sangat mempengaruhi komitmen organisasi dari karyawan generasi Y. Dimana karyawan generasi Y adalah tipe karyawan yang tidak loyal terhadap organisasi, mereka cenderung berpindah-pindah hingga mendapatkan kenyamanan dalam pekerjaannya. Disinilah fungsi dari pemimpin yang partisipatif agar mampu memberikan pemberdayaan psikologis terhadap karyawan generasi Y.

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana individu memiliki rasa kesatuan dengan organisasi mereka (Meyer dan Allen. 1990). Karakteristik dari generasi Y yang sulit untuk menetap pada sebuah pekerjaan dan lebih mengedepankan jiwa muda tentu saja sangat berbeda dengan generasi

pendahulunya, seperti generasi X yang lebih loyal dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasinya. Oleh karena ketidakmampuan generasi Y untuk loyal terhadap pekerjaan dan organisasinya, penting bagi mereka untuk memperoleh penghargaan atas apa yang mereka kerjakan, didengar aspirasi dan kritik yang mereka sampaikan, maupun dimotivasi secara psikologis. Tepat di titik ini, pemberdayaan psikologi yang juga dianggap sebagai fenomena motivasi, yang gunanya pemberdayaan psikologi ini untuk generasi Y adalah sebagai proses dalam meningkatkan efisiensi dirinya (Conger dan Kanungo. 1988 dalam Huang, dkk. 2006). Oleh karena itu, komitmen organisasi para generasi Y perlu diupayakan oleh pemimpin melalui ikut aktif dan berpartisipasi bersama dengan karyawan, agar terciptanya aktualisasi diri dari karyawan sehingga mereka merasa hasil pemikiran dan ide-ide mereka dapat digunakan untuk kepentingan organisasi.

Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. Karyawan dengan afektif tinggi biasanya setia terhadap organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Allen dan Meyer.1994). Dengan demikian, pemberdayaan psikologis yang merupakan konstruk motivasional dapat memberikan pengaruh terhadap komitmen afektif karyawan karena mampu membuat karyawan lebih mencintai pekerjaan dan organisasinya secara psikologis serta adanya ikatan emosional.

Keberadaan generasi Y di Indonesia sebenarnya telah dikenal bahkan telah dimanfaatkan oleh para *marketer* sebagai sebuah segmen pasar yang potensial baik dalam bidang industri teknologi informatika maupun finansial/perbankan

(Budiman.2008 dalam Luntungan 2014). Industri perbankan erat kaitannya dengan teknologi, oleh karena itu dapat dikatakan industri perbankan sangat membutuhkan karyawan generasi Y, karena generasi Y adalah mereka yang cenderung nyaman dan mudah memahami teknologi.

Teknologi bukan hanya satu-satunya alasan bagi industri perbankan untuk mempekerjakan karyawan generasi Y, akan tetapi keluar-masuknya karyawan yang sering terjadi pada industri perbankan membuat industri perbankan akan lebih banyak mengeluarkan biaya. Pergantian karyawan pada industri perbankan cukup sering terjadi, sehingga perlu dilakukan *recruitment* dan *training* ulang untuk mengisi posisi kosong yang tentu saja memakan biaya, sehingga sangat penting ditanamkannya komitmen afektif pada karyawan generasi Y.

Menurut Kratz (2013) dalam Sukandar (2017) potensi proporsi generasi Y semakin meningkat di masa depan. Pada tahun 2014 terlihat bahwa generasi Y memiliki proporsi 36% di dunia kerja. Selanjutnya, pada tahun 2020 ada kemungkinan bahwa sebesar 46% generasi Y mendominasi dunia kerja. Data tersebut memperlihatkan porsi generasi Y di dunia kerja, tapi jika dilihat hanya dari komposisi antar generasi di Kementerian Keuangan, pada tahun 2013 generasi *baby boomers* sebesar 17%, Generasi X sebesar 38% dan Generasi Y sebesar 45%. Jika diproyeksikan pada tahun 2017 maka generasi Y meningkat menjadi 73% sedangkan generasi X dan generasi *baby boomers* menurun masing-masing menjadi 25% dan 2% (Kemenpan.2013). Generasi Y begitu peka terhadap perubahan informasi, gaya hidup dan gadget. Jumlah mereka kini mulai banyak di industri perbankan. Berdasarkan data statistik nasional, jumlah

angkatan kerja pada Agustus tahun lalu mencapai lebih dari 121 juta yang mana 66% sudah bekerja. Sementara itu dalam periode yang sama, ada sekitar 500 ribu yang bekerja di bank dan jika dimisalkan 5% saja adalah pegawai rekrutan baru, maka ada 25 ribu orang yang baru saja bekerja di bank.

Fenomena yang terjadi saat ini adalah banyak dari pekerja yang termasuk dalam generasi Y menginginkan jadwal kerja yang fleksibel, menuntut kreativitas, dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk memiliki dampak bagi perusahaan itu sendiri. Bagi perusahaan yang bergerak di industri perbankan, industri kreatif, telekomunikasi, dan teknologi informasi, kehadiran gen Y bisa dianggap berkah. Cara berpikir generasi ini yang *think out of the box* menghasilkan ide-ide kreatif yang berguna bagi kemajuan perusahaan. Seperti yang terjadi pada industri perbankan, pada kenyataannya setiap tahun menerima banyak usulan dari karyawan yang masih muda-muda. Semua aspirasi dan masukan itu ditampung, bahkan sampai ke pusat. Contohnya, Bank Mandiri menganjurkan semua karyawan untuk berpikir kreatif. Bank Mandiri hebat bukan karena pemimpinnya, tetapi karena mau mendengarkan ide-ide karyawan. Oleh karena itu, sepantasnya kehadiran generasi Y menjadi tantangan berat bagi praktisi human capital management bagaimana memfasilitasi anak-anak muda ini agar energi mereka tersalurkan untuk memajukan perusahaan (Sukandar. 2017). Oleh karena itu industri perbankan menjadi pilihan pada penelitian ini, bagaimana caranya meningkatkan komitmen dari karyawan terhadap perusahaan yang dilakukan dengan pemimpin yang partisipatif.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, perlu diketahui bahwa dalam kehidupan generasi Y saat ini, sebaiknya para pemimpin perlu memahami bagaimana hubungan antara bawahan dan atasan, serta bagaimana sikap pribadi yang harus dimiliki oleh pemimpin dalam menghadapi pertukaran zaman, melalui pendekatan kepemimpinan partisipatif. Lebih jauh lagi diperlukan upaya untuk mengetahui bagaimana menumbuhkan komitmen afektif melalui pemberdayaan psikologis.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap pemberdayaan psikologis karyawan generasi Y pada industri perbankan?
2. Bagaimana pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap komitmen afektif karyawan generasi Y pada industri perbankan?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen afektif karyawan generasi Y pada industri perbankan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap pemberdayaan psikologis karyawan generasi Y pada industri perbankan.

2. Untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap komitmen afektif pada karyawan generasi Y pada industri perbankan.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen afektif pada karyawan generasi Y pada industri perbankan.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan akan mempunyai manfaat yang diharapkan nantinya dapat dipergunakan sebagai berikut:

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 partisipatif dan faktor-faktor pembentuk komitmen afektif organisasi dari karyawan generasi Y.

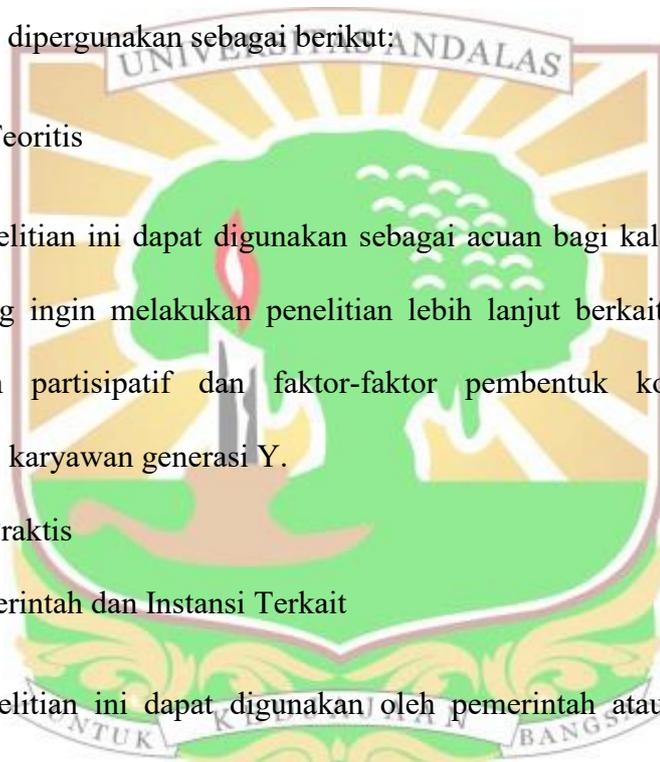
2. Manfaat Praktis

- a) Bagi Pemerintah dan Instansi Terkait

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pemerintah atau instansi terkait yang dalam hal ini dikhususkan kepada pemimpin karyawan generasi Y sebagai acuan dalam gaya kepemimpinan. Dan juga sebagai acuan bagaimana membentuk komitmen afektif dalam organisasi.

- b) Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan dan menambah wawasan tentang pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap pemberdayaan



psikologis dan komitmen afektif organisasi terhadap karyawan generasi Y. 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 dilakukan kepada karyawan generasi Y di industri perbankan.
2. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan membagikan kuisisioner kepada para karyawan generasi Y di industri perbankan.
3. Penelitian ini dilakukan pada Bulan Mei 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.

