

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kesuksesan dan kelangsungan perusahaan dalam bisnis sangat ditentukan oleh kemampuan beradaptasi terhadap lingkungannya yang senantiasa berubah. Hal ini sesuai dengan pandangan bahwa spesies yang akan bertahan dari terjadinya perubahan lingkungan bukanlah spesies terkuat atau terpinar, namun adalah mereka yang sangat peka terhadap terjadinya perubahan (*most responsive to change*). Hal ini di dalam fenomena bisnis dan manajemen dikenal juga dengan slogan *survival of the fittest* yang diadopsi dari karya Charles Darwin. Perubahan lingkungan merupakan konsekuensi yang harus dihadapi perusahaan seiring dengan terjadinya pergantian generasi yang bersifat alamiah.

Pertama kali teori yang membahas tentang generasi dikemukakan oleh sosiolog asal Hungaria (Karl Mannheim) tahun 1923 dalam esai yang berjudul "*The Problem of Generations*". Menurut teori tersebut hingga saat ini telah dikenal beberapa generasi yang populer; Baby Boomers (lahir antara 1946 - 1965), Generasi X (lahir antara 1966 - 1980), Generasi Y (lahir antara 1981 - 2000), Generasi Z (lahir antara 2001 - 2015) (Horovitz, 2012). Lazimnya teori tentang generasi ini sering dikaitkan dengan pekerjaan, namun juga dalam studi pemasaran yang biasanya didefinisikan sebagai *cohort*, sebagai sebuah subjek yang memiliki definisi karakteristik yang hampir sama dalam sebagai dasar pengelompokan. Satu hal yang memiliki kesamaan antar generasi adalah bahwa proses kesamaan

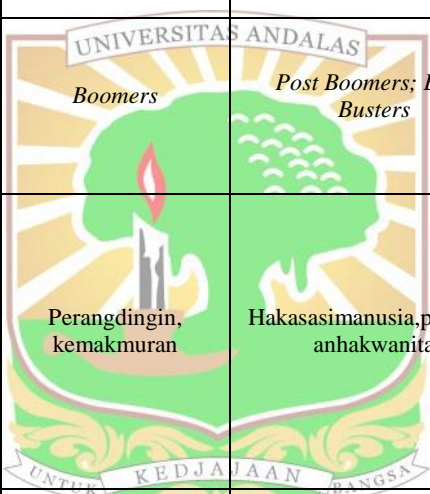
tersebut berlangsung secara alamiah yang mengakibatkan terjadinya pergantian pada peraturan, gaya kepemimpinan serta sikap pada masing-masing generasi tersebut.

Generasi Y, atau generasi millennial, merupakan generasi yang menjadi mayoritas di dunia kerja baik di Indonesia maupun di mancanegara. Generasi Y merupakan generasi yang menjunjung tinggi kreatifitas serta fokus pada perkembangan diri sehingga akan memilih pekerjaan yang menyenangkan bagi mereka dan suka bersenang-senang (Femina, 2015). Namun demikian, terbentuknya Generasi Y dipengaruhi banyak faktor, diantaranya perkembangan informasi dan teknologi, gaya hidup serta tidak lepas dari peran generasi-generasi sebelumnya.

Studi sebelumnya mengungkapkan bahwa perkembangan generasi Y di Indonesia memiliki kemiripan dengan hasil gambaran faktor demografi di Eropa maupun U.S. Asumsi tersebut diperkuat oleh Kirkman, Lowe dan Gibson (2006) yang telah melakukan penelitian terhadap hampir 200 jurnal psikologi dan bisnis sepanjang tahun 1980-2002 dengan pendekatan kerangka dimensi budaya (*cultural dimension framework*). Penelitiannya mengungkapkan bahwa terwujudnya penggabungan antara idealisme dan budaya pada generasi yang lebih muda disebabkan karena adanya dampak globalisasi yang berasal dari informasi, teknologi, televisi serta internet. Hal tersebut menciptakan arus informasi yang bebas keluar maupun masuk secara cepat dan masif pada berbagai bagian dunia,

sehingga akan menimbulkan dampak besar terhadap sikap, sifat dan karakteristik yang terbentuk pada generasi Y (Luntungan, et. al, 2014).

Tabel 1.1
Perbandingan Karakter serta Peristiwa Antar Generasi

Generasi/ Periode	Veteran 1922-1945	Baby Boomer 1946-1965	Generasi X 1966-1980	Generasi Y 1981-2000
Kata Kunci	tradisi; dewasa; <i>silent generation</i> ; generasi GI	 <i>Boomers</i>	<i>Post Boomers; Baby Busters</i>	<i>Millenials; Nexter; me-generations</i>
Peristiwa Utama	<i>Great depression; 2nd Worl War;</i>	Perang dingin, kemakmuran	Hak asasi manusia, persamaan hak wanita	Irak dan Teluk; jatuhnya komunis; revolusi internet
Workplace Traits	<i>Strong work ethic, respect, otoritas</i>	Orientasi tim, pesimis, loyal, <i>hard working</i>	<i>Practical, pesimis, worklife balance, teknis, independen, beradaptasi</i>	Ambisius, kepercayaan diri, <i>multitasking, independen</i>
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, ketsetiaan	Kemampuan, bonus, insentif, kontribusi	<i>Time-off as incentive</i>	<i>Higher position, monetary gains, lower need for social approval</i>
Learning Styles	<i>Class room, on the job training</i>	<i>Clasroom, Instructor e- focused</i>	<i>Technology focus, mentors</i>	<i>Creative thinking, Visual</i>

Sumber: Luntungan, et. al (2014)

Tabel 1.1 di atas memperlihatkan hasil kajian dan perbandingan antar generasi terhadap pematangan munculnya generasi Y.

Penelaah dari perbedaan antar generasi, memperlihatkan perbedaan yang signifikan terhadap generasi Y dibandingkan dengan beberapa generasi sebelumnya.

Sebelum generasi Y hadir, terdapat beberapa generasi pendahulu yang lebih dulu memegang kendali dan sukses pada zaman era di mana mereka berada.

Berdasarkan perbandingan yang dipaparkan pada tabel 1.1 juga dapat ditemui adanya perbedaan yang signifikan antar generasi Y dengan generasi pendahulunya. Terlihat bahwa generasi Y memiliki pola komunikasi yang lebih terbuka dibandingkan generasi pendahulunya. Sementara jika diperhatikan pada kelompok generasi X bila dibandingkan dengan generasi lainnya,



merupakan generasi patuh terhadap aturan, loyal dan pekerja keras. Perbedaan yang juga signifikan terdapat pada gaya kepemimpinan atau *leadership style*

antara dua generasi yang berdekatan, antar generasi X dan generasi Y. Jika dilihat dari karakteristiknya, generasi X lebih menyukai pemimpin yang

berorientasi tujuan serta pemimpin yang praktikal. Sementara generasi Y lebih menyukai pemimpin yang fleksibel, diduga karena generasi

Y merupakan generasi yang memiliki pola pikir lebih maju, yang diikuti kemajuan teknologi dan kecepatan dalam menerima informasi.

Namun demikian, konsekuensi dari hal ini terdapat kecenderungan generasi

Y sulit beradaptasi dengan berbagai peraturan yang menurut mereka terlalu mengikat, sehingga mengekang kebebasan mereka.

Perbedaan karakteristik antar generasi merupakan konsekuensi dari perkembangan zaman dan perubahan yang harus diantisipasi secara baik dan tepat. Dari sudut perusahaan atau bisnis karakteristik ini membawa implikasi pada dua hal untuk setiap generasi, seperti misalnya generasi Y. Pertama, kemampuan pemimpin perusahaan memahami karakteristik perilaku karyawan mereka dan potensi perubahan perubahannya untuk kesuksesan perusahaan. Kedua, kemampuan perusahaan untuk memahami karakteristik perilaku konsumen mereka untuk setiap generasi, agar tidak ditinggalkan pasar sebagai akibat tidak memahami perilaku mereka. Dari perbedaan karakteristik antar generasi di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut untuk melihat gaya kepemimpinan di dalam perusahaan yang akan membuat generasi Y merasa nyaman dengan pekerjaannya. Pada akhirnya kenyamanan dan suasana kerja yang kondusif yang tercipta sesuai dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan karakteristik generasi Y, akan membuat perusahaan lebih sukses.

Tipikal karakteristik generasi Y yang menyukai komunikasi secara terbuka, konfrontatif serta frontal yang menyebabkan generasi Y lebih eksploratif dan memiliki intuisi serta keberanian untuk menyampaikan pendapat dan memperdebatkan pendapatnya terhadap orang lain secara terbuka (Luntungan et al. 2014). Generasi Y membutuhkan pemimpin yang fleksibel serta mampu menampung aspirasi mereka dengan segala gaya, tipikal dan



karakteristik mereka. Bisa disimpulkan bahwa, generasi Y sangat cocok dengan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan partisipatif.

Memperhatikan karakteristik generasi Y sebagai generasi millennial dan dominan dalam dunia perkerjaan saat ini, dibutuhkan seorang pemimpin yang memahami karakteristik generasi tersebut. Pemimpin dimaksud adalah mereka yang mampu mengarahkan mereka agar bertanggung jawab dan mampu mempengaruhi bawahannya menjadi lebih baik.

Diantaranya adalah gaya kepemimpinan partisipatif yang dinilai mampu meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan generasi Y dengan cara mempengaruhi serta memberdayakan karyawan secara psikologis.

Dalam penelitian Putra dan Sudharma (2013) menyatakan gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya seorang pemimpin yang mampu menempatkan dirinya sebagai pendengar yang baik. Selanjutnya, pemimpin ini cenderung mendiskusikan rencana keputusannya serta memintamaskan terlebih dahulu kepada bawahannya sebelum akhirnya sampai kepada suatu keputusan.

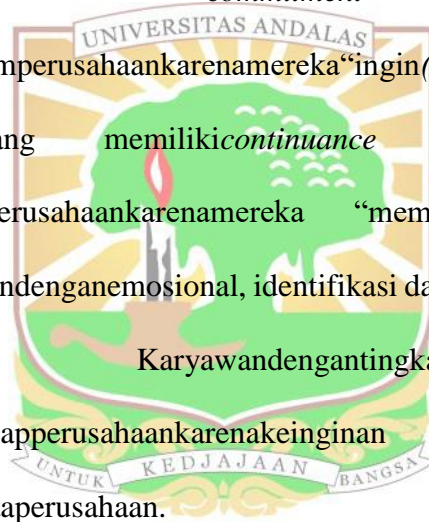
Lebih lanjut, Handoko (2000) menilai bahwa gaya kepemimpinan partisipatif ini secara aktif melibatkan bawahannya dalam menetapkan tujuan dengan menggunakan serangkaian teknik manajemen partisipatif, serta memusatkan perhatian yang baik terhadap karyawan dan tugas.

Komitmen organisasi diakuise sebagai konstruksi multi-dimensi yang memerlukan tiga perbedaan komponen. Komitmen afektif merupakan salah satu komponen yang mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi dan terbukti lebih kuat dan



lebih konsisten terkait dengan organisasi (Solinger et al., 2008). Khususnya, ada buktinya komitmen efektif adalah sesuatu yang penting untuk perilaku dalam peran dan peran ekstra yang efektif, seperti kinerja tugas (misalnya, Meyer, & Herscovitch, 2001) dan perilaku kewarganegaraan organisasi (Battistelli, Galletta, Portoghese, & Vandenberghe, 2013).

Dalam penelitian Meyer, Allen dan Gellatly (1990) karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat akan tetap berada dalam perusahaan karena mereka “ingin (*want to*)”. Sementara mereka yang memiliki *continuance commitment* yang kuat tetap bertahan dalam perusahaan karena mereka “membutuhkan (*need to*)”. Komitmen efektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu perusahaan. Karyawan dengan tingkat efektif yang tinggi biasanya setia terhadap perusahaan karena keinginan (*want to*) untuk tetap menjadi anggota perusahaan.



Keberadaan generasi Y di Indonesia cukup dikenal lama bahkan telah dimanfaatkan oleh *marketer* sebagai suatu segmen pasar yang potensial di bidang industri teknologi informatika maupun finansial/perbankan (Luntungan, Hubeis, Sunarto dan Maulana, 2014). Kalangan perbankan atau industri perbankan saat ini mempekerjakan karyawan yang berasal dari generasi Y sebagai generasi produktif untuk pasar tenaga kerja. Salah satu keunggulan generasi Y untuk kalangan perbankan adalah karena generasi tersebut cenderung nyaman dan mudah memahami teknologi.

Banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan sehari-hari serta harus menghadapi masalah-masalah yang harus dihadapi perusahaan. Menurut survei PwC Indonesia yang dikutip Bisnis pada Senin (19/5/2014), penurunan tenaga kerja di bank-bank milik negara tercatat hanya sekitar 2%-4%, jauh lebih rendah dibandingkan rata-rata perpindahan SDM di industri perbankan yang mencapai 10% (Muqoddam, 2014). Walaupun angka yang ditunjukkan masih dalam persentase yang terbilang kecil, hal ini menandakan bahwa adanya permasalahan yang terjadi.

Penurunan karyawan bank berdasarkan data pada laporan keuangan tahunan bank menunjukkan jumlah pegawai bank pada 2018 setahun penuh mengalami penurunan jika dibandingkan periode sebelumnya. Seperti yang dialami PT Bank Negara Indonesia Tbk (BNI), memiliki jumlah pegawai 27.209, berkurang 975 orang dibandingkan periode sebelumnya sebanyak 28.184 orang. Pengurangan ini juga terjadi pada beberapa wilayah persebarannya, tanpa terkecuali di kota Padang.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di kota Padang selama periode tahun 2018 sampai dengan 2020 telah mengalami penurunan jumlah karyawan yang signifikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Mechy Handayani, Pimpinan Bidang pemasaran Bisnis (PBPB) di kota Padang, terjadi penurunan rata-rata pertahunnya sebanyak 45 orang karyawan yang didominasi oleh generasi Y. Hingga saat ini tercatat jumlah karyawan generasi Y di kota Padang sebesar 133 dari total keseluruhan cabang yang ada di kota Padang.

Tabel 1.2

Perbandingan Jumlah Karyawan PT. BNI Tiga Tahun Terakhir

Tahun	Jumlah Pegawai	Pengurangan
2018	133	45
2019	133	43
2020	133	45

Dengandasar sebagaimana diuraikan di atas, penulistertarik untuk meneliti dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen afektif pada generasi Y karyawan bank BNI Cabang Padang. Pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen afektif melalui pemberdayaan psikologis juga dianalisis pada penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. BagaimanapengaruhGaya
KepemimpinanPartisipatifterhadapPemberdayaanPsikologispadakaryawan
generasi Y padaBank Negara Indonesia (BNI)di Cabang Padang?
2. BagaimanapengaruhPemberdayaanPsikologisterhadapKomitmenAfektifpa
dakaryawangenerasi Y pada Bank Negara Indonesia (BNI) di Cabang
Padang?
3. BagaimanapengaruhGaya
KepemimpinanPartisipatifterhadapKomitmenAfektifpada

karyawan generasi Y pada Bank Negara Indonesia (BNI) di Cabang Padang?

4. Bagaimana pengaruh Pemberdayaan Psikologis sebagai variabel mediasi antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Komitmen Afektif pada karyawan generasi Y pada Bank Negara Indonesia (BNI) di Cabang Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Pemberdayaan Psikologis pada karyawan generasi Y pada Bank Negara Indonesia (BNI) di Cabang Padang.
2. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Komitmen Afektif pada karyawan generasi Y pada Bank Negara Indonesia (BNI) di Cabang Padang.
3. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Komitmen Afektif pada karyawan generasi Y pada Bank Negara Indonesia (BNI) di Cabang Padang.
4. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh Pemberdayaan Psikologis sebagai variabel mediasi antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Komitmen Afektif pada karyawan generasi Y pada Bank Negara Indonesia (BNI) di Cabang Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang

diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan bacaan, informasi dan suatu dasar yang memadai untuk kajian di masa mendatang.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pemimpin sebagai acuan dalam gaya kepemimpinan terhadap generasi Y serta diharapkan dapat memberikan referensi kepada peneliti berikutnya dengan topik yang sama.



1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berfokus untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, komitmen afektif, dan pemberdayaan psikologis dengan menggunakan batasan-batasan sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan kepada anggota perusahaan yang berasal dari Gen-Y pada karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) generasi Y di Kota Padang.
2. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan cara membagikan kuisioner kepada karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) generasi Y di Kota Padang.
3. Penelitian ini dilakukan pada Bulan Februari Tahun 2021.

1.6 Sistematika penulisan

Sistematika penulisan dalam tesis ini adalah dengan menguraikan garis besar dari tiap-tiap bab yang disertai gambaran dan uraian singkat yang berkaitan dengan pembahasan proposal ini. Adapun uraian dan susunan sistematika penulisan tesis ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini merupakan suatu pengantar dan penjelasan tentang latar belakang permasalahan, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.



BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Dalam bab ini berisikan landasan teori yang merupakan penjabaran dari teori-teori yang mendasari penelitian ini, penelitian terdahulu yang mampu mendukung perumusan hipotesis, serta kerangka pemikiran teoritis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai variabel-variabel dalam penelitian yang selanjutnya dapat didefinisikan secara operasional. Jenis dan sumber data, populasi dan penentuan sampel, serta metode pengumpulan data dan teknik analisis.

BAB IV : HASIL PENELITIAN

Dalambabiniakanmemuaturaianmengenaihasilpenelitian, penganalisaan dan pembahasan yang dibantudengan data atauinformasi yang ada. Analisis dan pembahasanmerupakanjawabanpermasalahan yang menjadipembahasan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalambabiniberisitentangkesimpulanakhirdarihasilpenelitian yang telahdiperolehdaripembahasan dan saran yang diberikankepadapihak-pihak yang memerlukannyaataspemecahanpermasalahan yang dihadapi.

