

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang

Di era globalisasi saat ini, dengan pasar tenaga kerja yang variatif, menjaga loyalitas karyawan menjadi semakin penting, karena karyawan memiliki peran utama dalam setiap kegiatan operasional perusahaan (Purnamasari & Sintaasih, 2019). Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang mempunyai loyalitas kerja akan mudah untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Terlebih, saat ini perusahaan-perusahaan memiliki karyawan yang sebagian besar adalah generasi milenial dan Z yang memiliki karakter-karakter yang berbeda dengan generasi sebelumnya. *Generation Theory* (Teori Generasi) yang dikemukakan oleh Kopperschmidt (2000 dalam Putra, 2017), mendefinisikan generasi sebagai sekelompok orang yang memiliki kesamaan tahun lahir, umur, lokasi dan juga pengalaman historis atau kejadian-kejadian dalam individu tersebut yang sama yang memiliki pengaruh signifikan dalam fase pertumbuhan mereka. Jadi, dapat dikatakan pula bahwa generasi adalah sekelompok individu yang mengalami peristiwa – peristiwa yang sama dalam kurun waktu yang sama pula.

Bencsik, Csikos, dan Juhez (2016) membagi kelompok generasi seperti yang dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tahun kelahiran	Nama generasi
1925 – 1946	<i>Veteran generation</i>
1946 – 1960	<i>Baby boom generation</i>
1960 – 1980	<i>X generation</i>
1980 – 1995	<i>Y generation</i>
1995 – 2010	<i>Z generation</i>
2010 +	<i>Alfa Generation</i>

Sumber: Bencsik, Csikos, dan Juhez (2016)

Enam kelompok generasi tersebut memiliki karakteristik yang berbeda – beda. Generasi paling muda yang baru memasuki angkatan kerja adalah generasi Z, disebut juga *iGeneration* atau generasi internet (Putra, 2017). Generasi ini disebutkan memiliki perbedaan nilai, pola pikir, cara pandang dan prioritas hidup dengan generasi sebelumnya. Generasi Z disebut akan menjadi generasi yang paling beragam yang memasuki lapangan kerja dalam sejarah (Fitriyani, 2018).

Terdapat banyak kelebihan yang dipunyai Generasi Z salah satunya adalah generasi Z mampu mengaplikasikan semua kegiatan dalam satu waktu (*multi tasking*)(Bencsik, Csikos, dan Juhez, 2016). DeRosa (2018) bahkan mengungkapkan bahwa semakin cepat perusahaan mulai bersiap untuk mengelola generasi Z maka semakin baik posisi mereka untuk bersaing di pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif.

Tetapi, generasi Z juga menimbulkan tantangan baru bagi praktek manajemen dalam organisasi, khususnya bagi praktek manajemen sumber daya manusia (Putra, 2017). Generasi Z dianggap sebagai generasi yang tidak memiliki komitmen organisasi yang kuat (Wardhani, Quarniawati & Putra 2020). Berdasarkan hasil survey yang dilakukan Deloitte pada tahun 2018 dikutip dari [shiftindonesia.com](http://shiftindonesia.com) (diakses Maret, 2021) ditemukan fakta bahwa karyawan milenial dan Generasi Z memiliki loyalitas pada perusahaan yang rendah dan kepercayaan diri yang rendah. Pada survei ini sebanyak 43% karyawan berencana meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu dua tahun ke depan, hanya 28% yang berencana bertahan untuk waktu lebih dari lima tahun. Padahal Asyifa(2016) menyatakan bahwa perusahaan tanpa ada loyalitas dan kebersamaan karyawan, maka akan menyebabkan perusahaan tidak berjalan baik atau tidak mampu bertahan. Menurut Francis dan Hoefel (2018 dalam Laksono, 2020) generasi Z memiliki sifat yang unik dalam hal loyalitas, mereka lebih menuntut perusahaan untuk memberikan apa yang mereka butuhkan agar mereka loyal kepada perusahaan tersebut.

Isu terkait loyalitas karyawan generasi Z ini menarik perhatian peneliti untuk dikaji

lebih lanjut. Dalam hal ini peneliti mengidentifikasi adanya **gap fenomena** yaitu **rendahnya loyalitas karyawan generasi Z**. Loyalitas rendah tentu saja tidak dapat dibiarkan. Perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan loyalitas karyawan.

Dalam studi literatur, peneliti menemukan gaya kepemimpinan pimpinan dan komunikasi baik antar karyawan dan pimpinan (Ngatman, Istianti & Djumali, 2018; Muliati (2020); Nurhanifah (2020); Romodhan (2017)) serta kecerdasan emosional pimpinan (Trofimov, A., Drobot, O., Kokarieva, A., Maksymova, N., Lovochkina, A., & Kozytska, I. (2019); Fauzi, (2018).) merupakan tiga dari sekian faktor yang memiliki peran penting dalam membentuk loyalitas karyawan.

Dalam teori kepemimpinan yang dikemukakan Bass (1999) disebutkan bahwa untuk mencapai kesetiaan pengikut, seorang pemimpin perlu menerapkan kepemimpinan transformasional. Bass (1999) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempunyai karisma atau pengaruh ideal, di mana pemimpin memberi *sense of mission dan sense of vision*, menanamkan rasa bangga dan memperoleh rasa hormat dan kepercayaan. Pemimpin dengan gaya transformasional memberikan teladan etis dalam perbuatannya, memperoleh kepercayaan dan rasa hormat dari karyawannya, menumbuhkan kebanggaan, serta mengartikulasikan sebuah visi yang menarik dan menginspirasi karyawannya (Irena & Rusfian, 2020). Hasil penelitian Muliati (2020), Mahayu dan Dewi (2020), Nurhidayanti dan Jumarding (2020), Marzuki (2018) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian tersebut mendukung apa yang dinyatakan oleh Madden (2017 dalam Irena & Rusfian, 2020) dalam bukunya yaitu *Hello Gen Z*, bahwa gaya kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan oleh generasi Z. Karyawan generasi Z membutuhkan pemimpin yang dapat terhubung dengan mereka dan menginspirasi mereka menuju tujuan yang besar.

Studi yang dilakukan Dell Technologies pada tahun 2018 menemukan bahwa generasi Z sangat mementingkan interaksi antar manusia melalui proses komunikasi. Pernyataan ini dibuktikan oleh penelitian-penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa komunikasi internal yang efektif berperan penting membangun loyalitas karyawan (Nurhanifah, 2020; Romodhan, 2017). Seperti yang diketahui bahwa kegiatan komunikasi adalah salah satu unsur dari fungsi manajemen yang sangat penting yang tidak bisa dipisahkan di samping fungsi - fungsi lainnya seperti perencanaan, pengawasan, pengorganisasian dan lain-lainnya (Ningrum, 2020). Komunikasi internal didefinisikan oleh Brennan (1956 dalam Effendy, 1994) sebagai pertukaran gagasan di antara para atasan dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen). Komunikasi internal yang baik membutuhkan partisipatif dalam dialog antara atasan dan bawahan begitu pula sebaliknya antara bawahan dengan atasan.

Faktor ketiga yang peneliti amati adalah kecerdasan emosional pemimpinnya karena hal ini juga berpengaruh pada loyalitas karyawan (Trofimov et al, 2019). Kecerdasan emosional merupakan istilah yang menggambarkan suatu dimensi yang menunjukkan kemampuan manusia secara emosional dan sosial. Menurut Goleman (2004), kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memotivasi dan bertahan menghadapi situasi frustrasi, mengendalikan dorongan hati nurani dan tidak melebih-lebihkan emosi dan juga kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa.

Kecerdasan ini mampu membentuk karakter dalam diri seseorang pemimpin sehingga dia mampu mengenali dan mengelola emosi diri, mampu mengenali emosi orang lain, mampu memotivasi, dan mampu untuk mengadakan hubungan social dengan orang lain (Goleman,

2004). Tanpa kecerdasan emosional, meskipun pemimpin dilatih melalui pelatihan-pelatihan berkelas, memiliki pemikiran yang bagus, dan ide-ide cemerlang yang tak berhenti datang padanya, ia tetap tidak bisa menjadi seorang pemimpin yang efektif (Goleman, 2004).

Merujuk pada konsep kecerdasan emosional di atas, maka seorang pemimpin yang mampu mengenali dan mengelola emosi diri, mampu mengenali emosi orang lain, mampu memotivasi diri, dan mampu membangun hubungan sosial dengan bawahan akan mendorong karyawan untuk loyal pada pekerjaan dan perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fauzi, (2018) dan Trofimov et al, (2019) menemukan bahwa kecerdasan emosional pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Semakin cerdas seseorang pemimpin mengendalikan emosinya akan memperkuat loyalitas karyawan.

Berdasarkan **gap fenomena** di atas (loyalitas rendah karyawan generasi Z) dan didukung hasil studi literatur, peneliti mengkaji lebih lanjut pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan kecerdasan emosional pimpinan terhadap loyalitas karyawan. Judul penelitian adalah **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal dan Kecerdasan Emosional Pimpinan terhadap Loyalitas Karyawan generasi Z”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

- 1 Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada loyalitas karyawan generasi Z?
- 2 Apakah komunikasi internal berpengaruh signifikan pada loyalitas karyawan generasi Z?
- 3 Apakah kecerdasan emosional pimpinan berpengaruh signifikan pada loyalitas karyawan generasi Z?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan generasi Z.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap loyalitas karyawan generasi Z.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional pimpinan terhadap loyalitas karyawan generasi Z.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang akan diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis.
  - a) Memberikan informasi mengenai variable -variabel yang dapat mempengaruhi Gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, kecerdasan emosional dan loyalitas karyawan.
  - b) Untuk memperkaya khasanah penelitian di bidang Gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, kecerdasan emosional dan loyalitas karyawan.
  - c) Memberikan kontribusi atas perkembangan ilmu pengetahuan khususnya pada bidang

manajemen sumber daya manusia (SDM) serta dapat digunakan menjadi dasar riset selanjutnya untuk dikembangkan.

## 2. Manfaat praktis

Bagi organisasi atau perusahaan terkait diharapkan agar dari hasil penelitian ini dapat memberikan masukan yang bermanfaat dan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, di organisasi terkait tentang Gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, kecerdasan emosional terhadap loyalitas karyawan generasi Z.