

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perusahaan secara umum merupakan sebuah organisasi yang terdapat sejumlah manusia dengan berbagai jenis kepribadian, suku, ras, agama dan kebudayaan. Pada teori Morgan, perusahaan dapat dilihat melalui sudut pandang sebagai organisme. Organisasi dapat disebut sebagai organisme yang berarti merupakan entitas yang kompleks karena keberadaan kelompok organisme selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Perubahan adalah sesuatu yang krusial untuk menopang hidup dan bentuk. Hubungan antara lingkungan dan fungsi fungsi internalnya merupakan hubungan yang penting (Morgan, 1986). Agar hubungan itu berjalan sesuai dengan fungsinya, maka organisasi harus dikelola dengan baik.

Perusahaan perusahaan pada saat ini sedang mengalami tren menunjukkan bahwa sumber daya manusia pada angkatan kerja saat ini telah didominasi oleh angkatan kerja milenial. Salah satu perusahaan yang sedang mengalami tren ini adalah pada PT. Telkom Akses. Menurut observasi yang telah peneliti lakukan, rata rata karyawan pada perusahaan ini, berusia di sekitar 20-40 tahun. Berdasarkan penelitian menurut Peramesti *et all* (2018), bahwa kategori angkatan kerja termasuk milenial merupakan individu dengan angkatan kelahiran 1980-2000. Jadi rata rata dari pekerja Pt.Telkom adalah berada pada kategori milenial. Penelitian ini dilakukan untuk area kota Jogja, lebih tepatnya berada di Jl. Suryodiningratan, Suryodiningratan, Kec. Mantrijeron, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55141. Perusahaan ini adalah

perusahaan telekomunikasi milik BUMN dan bergerak di bidang telekomunikasi meliputi memberikan akses dukungan layanan internet, pembangunan jaringan pendukung serta melakukan perawatan jaringan.

Fenomena umum yang muncul pada saat ini adalah, adanya tingkat komitmen yang rendah dari para karyawan dikarenakan angkatan kerja pada generasi ini (generasi milenial) cenderung memiliki kebiasaan untuk tidak loyal terhadap organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Kondisi ini salah satunya disebabkan oleh kondisi psikologis angkatan kerja pada generasi saat ini memiliki loyalitas yang rendah. Menurut survey yang dilakukan beberapa lembaga survey dan riset, menunjukkan bahwa angkatan kerja milenial memiliki komitmen yang rendah. Hasil riset yang dirilis Deloitte dari responden milenial sebanyak 10.455 pada bulan Mei 2019 menunjukkan bahwa sebanyak 43% generasi milenial berencana meninggalkan pekerjaan lamanya dalam kurun waktu tidak lebih dari dua tahun. Hasil survey meningkat sebanyak 5% dibandingkan dengan tahun 2017 yang menjelaskan bahwa sebanyak 38% milenial berencana untuk berpindah setelah dua tahun bekerja.

Generasi milenial merupakan generasi pada angkatan kerja yang lahir pada tahun 1980 - 2000. Jadi, pada saat penelitian ini dibuat, angkatan kerja tersebut sedang pada masa produktif. Usia maksimal generasi ini berada pada usia 40 tahun, yang berarti sebagian generasi milenial telah mencapai usia produktif dalam angkatan kerja. Usia yang produktif menandakan bahwa angkatan milenial pada saat ini menjadi sumber tenaga kerja atau sumber daya manusia yang potensial dan mayoritas angkatan kerja hingga pada saat penelitian ini dibuat, adalah angkatan kerja dengan usia 20-40 tahun. Kondisi ini menandakan angkatan kerja milenial sudah mulai menggeser angkatan kerja dibawahnya, dan akan menjadi sebuah masalah apabila angkatan

kerja milenial yang memiliki karakteristik komitmen yang rendah tidak dapat dikelola dengan baik.

Pada dasarnya, dalam menjalankan sebuah organisasi dibutuhkan anggota organisasi yang menjalankan setiap fungsinya sebagai organisasi. Kegiatan ini sangat penting dikarenakan untuk terus bertahan, organisasi membutuhkan kegiatan yang terus menerus dan berkembang. Setiap anggota organisasi perlu menjalankan kegiatan masing masing sesuai dengan fokus porsi dari kegiatan masing masing. Organisasi adalah wadah dari anggota untuk mencapai tujuan bersama maupun individu dan mengembangkan diri. Di perusahaan, anggota dari organisasi yang menjalankan organisasi disebut dengan karyawan. Karyawan bekerja menjalankan tugas sesuai dengan bagian – bagian yang telah diatur dan disusun secara sistematis dan terstruktur, disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai sebuah tujuan, terdapat faktor penting yang dapat mempengaruhi tercapainya suatu tujuan yaitu komitmen. Pada organisasi, dibutuhkan komitmen dari para anggota demi tercapainya tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Definisi komitmen organisasi menurut para ahli adalah sebagai suatu gejala struktural yang terjadi sebagai akibat dari suatu transaksi antara individu dan organisasi dalam investasi selama beberapa waktu (Hrebiniak & Alutto, 1972). Pendapat ahli lain menjelaskan bahwa komitmen merupakan proses agar tujuan organisasi dan tujuan individu lebih terintegrasi dan kongruen (Hall, Schneider & Nygren, 1970). Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen adalah sikap dari para anggota untuk organisasinya atau dalam kata lain komitmen organisasi adalah sikap atau tingkah laku para anggota untuk senantiasa loyal kepada organisasi. Teori – teori mengenai komitmen organisasi yang dipaparkan para ahli juga menjadi tolak acuan dalam memahami mengenai komitmen organisasi.

Komitmen organisasi dibagi menjadi 3 bentuk (Allen dan Meyer, 1991), yaitu komitmen afektif atau komitmen yang berfokus kepada afeksi atau hubungan emosional antara anggota dengan organisasi, komitmen berkelanjutan yang menjelaskan mengenai keberlanjutan anggota dalam organisasi atau kehendak serta komitmen *normative* yang merupakan kecenderungan karyawan untuk loyal terhadap organisasi dikarenakan adanya tekanan dari yang lain. Banyak faktor faktor yang telah ditemukan oleh berbagai peneliti mengenai faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi ini. Luthans, (2006) menjelaskan bahwa faktor komitmen organisasi meliputi manusia, organisasi, dan non organisasi. Selain itu, Porter *et all* (1974) juga menjelaskan mengenai faktor organisasi yang meliputi ciri anggota, ciri tugas dan pengalaman. Berdasarkan penelitian dan hasil riset yang telah dilakukan oleh Arifah, Dkk (2015), H. Koesmono (2007), Apridar Dkk(2017), dan Miftahun (2010) menunjukkan bahwa, salah satu faktor yang menjadi faktor yang berpengaruh dari komitmen organisasi adalah motivasi kerja.

Motivasi kerja adalah suatu model dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugas masing masing dalam mencapai tujuan dengan penuh kesadaran, kegairahan, dan bertanggungjawab. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Dalam psikologi, motivasi kerja sering disebut sebagai pendorong semangat kerja. Pada penelitian ini, akan menganalisis kecenderungan suatu motivasi yang dimiliki oleh kelompok tertentu dengan menggunakan teori Maslow sebagai landasan teori. Pengukuran yang akan digunakan oleh peneliti pada penelitian ini menggunakan hierarki motivasi kebutuhan sesuai dengan teori Maslow dengan menggunakan hierarki bertingkat. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi motivasi sesuai dengan lingkungan dan kondisi dari suatu organisasi dan individu. Salah satu faktor yang dapat

mempengaruhi motivasi, berdasarkan dari banyak riset yang telah dilakukan adalah gaya kepemimpinan atau pendekatan seorang pemimpin dalam melakukan tugasnya memimpin pada suatu organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi dikarenakan metode dari seorang pemimpin yang digunakannya untuk memimpin. Dalam prakteknya, tidak ada metode yang kongkrit dalam implementasinya untuk diterapkan pada suatu organisasi maupun perusahaan. Gaya kepemimpinan akan memberikan ciri khas dan warna kepada seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin. Selain itu, gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dapat menjadi cerminan dari sifat seorang pemimpin. Menurut para ahli gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi tiga jenis: 1. Pemimpin autokratik, 2. Partisipatif dan 3. Bebas kendali (free-rein) (Davis and Strom dalam Koesmono, 2007). Gaya kepemimpinan memiliki banyak macam dan jenis yang dapat diterapkan sebagai cara seorang pemimpin bertugas untuk memimpin suatu organisasi ataupun perusahaan, seperti: kepemimpinan transformasional, transaksional, servant (Robbins, Coulter 2016). Masing-masing gaya kepemimpinan memiliki penekanan yang berbeda-beda sesuai dengan psikologis pemimpin, situasi lingkungan kerja dan budaya organisasinya.

Penelitian serupa, telah sering dilakukan seperti pada penelitian Dzikirillah dkk (2016), Suherman dkk (2018), Tucunan (2014), Prastono, Ndaru (2012), Rahmi (2014) dan masih banyak lagi yang meneliti mengenai variabel-variabel yang dipilih oleh peneliti pada penelitian kali ini. Hasil dari berbagai data objek yang telah diteliti oleh peneliti terdahulu juga menjadi pertimbangan dibuatnya penelitian ini. Penelitian yang serupa masih memiliki banyak kesimpangsiuran dalam penelitiannya seperti masih adanya hasil penelitian dari Dzikirillah

(2016) yang menyatakan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan hasil kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap motivasi kerja. Adanya gap research ini menjadi bukti bahwa penelitian ini masih perlu dilakukan dan menjadi penting dilakukan karena fenomena yang menjadi landasan penelitian ini memiliki kemungkinan dialami oleh perusahaan atau organisasi yang menggunakan angkatan kerja milenial. Menurut buku “Profil Generasi Milenial” tahun 2018, dijelaskan bahwa terdapat faktor faktor yang mempengaruhi perilaku generasi milenial meliputi pemimpin, motivasi dan kondisi komitmen organisasional.

Penelitian ini bertujuan untuk mengurangi dampak negatif secara psikologis yang terjadi akibat globalisasi dan menjadi solusi bagi organisasi dalam menghadapi kondisi SDM yang terdampak dari globalisasi. Kondisi angkatan kerja milenial memiliki kecenderungan untuk mendapatkan pengakuan serta rasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Konteks tersebut memiliki arti, penelitian ini mampu memberi solusi bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia golongan milenial. Penelitian ini juga bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja serta kegiatan organisasi yang produktif dan positif. Penelitian ini juga didasari oleh motivasi peneliti yang termasuk dalam segmen angkatan milenial. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengalaman bagi peneliti dalam menganalisis dan menyikapi tantangan tantangan karyawan milenial. Alasan dan motivasi ini juga didasari kondisi lapangan dimana usia produktif pada periode ini didominasi oleh segmen generasi milenial, sehingga kebanyakan angkatan kerja yang akan aktif dalam bursa tenaga kerja adalah angkatan milenial. Kondisi ini menjadi sangat penting bagi peneliti karena disesuaikan dengan program studi yang sedang dilakukan oleh peneliti sehingga kasus ini menjadi sangat penting untuk diteliti.

## B. Rumusan Masalah

Kepemimpinan transformasional memiliki kompetensi stimulasi intelektual akan mempengaruhi kompetensi yang dimiliki sehingga dengan adanya stimulasi intelektual, kebutuhan fisiologis dapat dipenuhi. Apabila kebutuhan fisiologis terpenuhi maka karyawan akan merasa nyaman sehingga motivasi secara fisiologis dapat terpenuhi. Dampak dari terpenuhinya motivasi fisiologis akan berdampak terhadap afeksi dari karyawan dimana karyawan menjadi memiliki komitmen secara emosional. Seorang pemimpin Transformasional memiliki kualifikasi sebagai seorang pemimpin yang bisa memberikan motivasi bagi para karyawan. Pemimpin ini dituntut untuk terus beradaptasi dengan angkatan kerja yang memiliki kecenderungan yang bermacam macam. Sehingga seharusnya, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan milenial. Sehingga rumusan masalah yang diperoleh berdasarkan pemaparan di atas adalah **Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja?**

Inspirasi dari seorang pemimpin dapat memberikan contoh kepada bawahannya untuk mencapai sebuah penghargaan demi mencapai keinginan atau sebagai pemenuhan motivasi penghargaan. Kondisi ini, akan menghasilkan karyawan menjadi memiliki kelekatan secara berkelanjutan dengan perbandingan keuntungan ekonomi secara logis semakin tinggi penghargaan yang diterima maka akan semakin terjamin tingkat ekonomi yang dimiliki. Angkatan kerja milenial cenderung untuk mencari pekerjaan dimana fasilitas yang mereka terima dapat nyaman dan sesuai dengan apa yang sudah mereka lakukan. Selain itu jenjang karir yang jelas menjadi salah satu faktor yang dicari oleh angkatan kerja milenial. Oleh sebab itu apabila faktor faktor yang akan meningkatkan motivasi karyawan

milennial terpenuhi, maka seharusnya akan mempengaruhi komitmen sehingga rumusan masalah yang diperoleh adalah **Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan?**

Karyawan mendapat inspirasi dari seorang pemimpin yang dapat memberikan contoh kepada bawahannya untuk mencapai sebuah penghargaan demi mencapai keinginan atau sebagai pemenuhan motivasi penghargaan. Kondisi ini, akan menghasilkan karyawan menjadi memiliki komitmen secara berkelanjutan dengan pertimbangan terpenuhinya suatu kebutuhan sehingga, karyawan tersebut akan tetap berkomitmen untuk terus menjadi bagian dari organisasi atau perusahaan. Kondisi ini akan mengikat karyawan baik secara emosional maupun rasional untuk terus menjadi bagian dari perusahaan atau organisasi. Rumusan masalah berdasarkan pemaparan di atas adalah **Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan?**

Adanya inspirasi dari seorang pemimpin dapat memberikan contoh kepada bawahannya untuk mencapai sebuah pencapaian demi mencapai keinginan atau sebagai pemenuhan motivasi memiliki suatu penghargaan. Kondisi ini, akan membuat karyawan menjadi memiliki komitmen secara berkelanjutan dengan mempertimbangkan keinginan sebagai kebutuhan yang harus dipenuhi. Pada umumnya komitmen tidak serta merta terbentuk dengan sendirinya tanpa faktor pendukung. Gaya kepemimpinan transformasional hanyalah sebagai pemicu dari reaksi motivasi yang memberikan seorang karyawan keyakinan untuk menumbuhkan komitmen pada diri masing masing. Tergantung dari segmen apa motivasi itu terpenuhi oleh seorang pemimpin. Sehingga menurut teori yang telah dipaparkan diatas, maka kepemimpinan transformasional mempengaruhi



komitmen organisasi karyawan milenial melalui motivasi. Sehingga, rumusan masalah sesuai dengan pemaparan diatas adalah **Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja pada karyawan milenial?**

### **C. Tujuan Masalah**

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada karyawan milenial
2. Menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan milenial
3. Menguji pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan milenial
4. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja karyawan milenial sebagai variabel mediasi pada karyawan milenial

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Peneliti  
Dapat memberikan pengalaman dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan sumber daya manusia, khususnya mengenai karyawan milenial
2. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan manfaat untuk mengetahui apa saja yang mempengaruhi komitmen organisasi di PT Telkom Akses kota Jogja, khususnya pada karyawan milenial

### 3. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi perusahaan dan menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya khususnya mengenai pekerja milenial.