

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Peran sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam memajukan perusahaan, sehingga kualitas sumber daya manusia sangat berharga bagi perusahaan dalam menentukan keberhasilan dan pencapaian tujuan perusahaan. Setiap perusahaan pasti mempunyai karyawan dengan bermacam-macam karakter, kepribadian, dan umur yang berbeda. Terdapat empat generasi yang berbeda dalam dunia kerja saat ini, diantaranya yaitu *baby boomers*, generasi X, generasi Y, dan generasi Z (Oktariani, Ubeis, & Sukandar, 2017). Menurut Dwidienawati dan Gandasari (2018) menjelaskan bahwa generasi Z di Indonesia merupakan generasi yang lebih realistis dibandingkan dengan generasi sebelumnya, dimana generasi Z tidak memiliki keyakinan untuk mengambil pekerjaan yang bersifat jangka panjang maupun jangka pendek. Sehingga perusahaan perlu meningkatkan usaha-usaha dalam mempertahankan karyawannya, agar membuat karyawan puas dan loyal terhadap perusahaan (Pitoy, Pio, & Rumawas, 2020).

Generasi Z merupakan individu yang lahir di tahun 1995 sampai 2010. Salah satu faktor yang membedakan generasi sebelumnya dengan generasi Z ini yaitu dalam penguasaan teknologi dan informasi yang telah menjadi bagian dari kehidupan generasi Z yang dapat mempengaruhi nilai, pandangan, dan tujuan hidup generasi Z. Hal ini dikarenakan, generasi Z biasanya menyukai tantangan dan mencari penghargaan (Wijoyo, Indrawan, Cahyono, Handoko,

& Santamoko, 2020). Perbedaan yang ada antar karyawan menjadi tanggungjawab seorang pemimpin untuk menciptakan rasa aman dan nyaman bekerja di perusahaan. Memastikan setiap karyawan menjadi bagian dari perusahaan dapat menumbuhkan komitmen dalam diri karyawan secara efektif terhadap perusahaan.

Dilansir dari Bappeda DIY (2022) di tahun 2021 tercatat ada 9.028 pegawai di kantor dinas daerah DIY, kemudian ditahun 2022 menurun menjadi 8.482 pegawai. Data tersebut menunjukkan peningkatan jumlah pegawai yang keluar dari kantor dinas daerah DIY pada tahun 2022, namun belum ada pernyataan pasti mengenai penyebab turunnya jumlah pegawai tersebut. Hafni dan Sari (2019) menyatakan tingginya perpindahan karyawan (*turnover*) merupakan salah satu bentuk ketidakloyalitan karyawan. Ketidakloyalitan karyawan dapat dilihat dari perilaku kerja seperti produktivitas kerja yang rendah, tingkat absensi dan perpinahan karyawan yang tinggi, kegelisahan terhadap pekerjaan, dan pemogokan kerja yang dilakukan oleh karyawan (Sesilia, Aziz, & Syafrizaldi, 2016). Sejalan dengan penelitian Malik (2013) yang membuktikan terjadinya tuover karyawan dipengaruhi oleh loyalitas pada PT. Cipaganti Heavy Equipment Samarinda.

Setiap perusahaan tentu ingin karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi pada perusahaan dan pekerjaannya, karena dengan adanya loyalitas yang tinggi diharapkan dapat memberikan perkembangan dan kemajuan pada perusahaan. Loyalitas menurut Robbins dan Judge (Qasanah, 2020) yaitu tidak hanya kesetiaan fisiknya saja di sebuah perusahaan, didalamnya juga ada

pikiran, perhatian dan pengorbanan pada perusahaannya. Karyawan yang loyal akan memperlihatkan kepemilikannya terhadap perusahaan dan berusaha agar dapat berkontribusi sebagai bagian dari perusahaan, hal ini muncul ketika terdapat penghormatan dan penghargaan dari perusahaan kepada karyawannya. Rasa kepemilikan dapat menggerakkan karyawan untuk terus mengembangkan hubungan emosional dan kepercayaan pada perusahaan (Anifah, & FoEh, 2022). Namun, pada kenyataannya ada juga karyawan dengan loyalitas yang rendah atau menurun (Pardaningtyas & Budiani, 2017).

Loyalitas bukan tindakan semata-mata sebagai formalitas untuk mendapatkan jabatan tinggi atau kompensasi yang diinginkan, karena tidak semua orang dapat bersikap loyal (Kurniawan, 2019). Setiap generasi tentunya memiliki tingkatan loyalitas yang berbeda. Wijoyo dkk (2020) menyatakan bahwa generasi Z cenderung cepat berpindah dari satu pemikiran/ pekerjaan ke pemikiran/pekerjaan lain (*fast switcher*). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Marketers (Putro, Praweswari, & Qomariah, 2020), salah satu website berita di Indonesia menunjukkan hanya 25% karyawan generasi Z yang memiliki loyalitas dan berpartisipasi sepenuhnya dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Sedangkan, penelitian dari AON Hewitt (Marcelino & Bangun, 2022) menghasilkan bahwa tingkat keterikatan dan loyal yang dimiliki generasi Y terhadap tempat kerjanya sebesar 56% dan generasi X sebesar 60%. Hal ini berarti bahwa tingkat loyalitas dan keterikatan paling rendah yaitu generasi Z. Perusahaan yang tingkat loyalitasnya rendah, akan mendapatkan tantangan bagi manajemen dan pengembangan sumber daya manusianya, karena dapat

berdampak terhadap kemajuan dan peningkatan kualitas kerja dalam perusahaan (Valentino & Haryadi, 2016). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengukur tingkat loyalitas yang dimiliki oleh karyawannya guna mengetahui adanya tingkat loyalitas karyawan yang masih rendah, sehingga manajemen perusahaan harus mengambil tindakan dalam meningkatkan loyalitas karyawannya.

Menurut Sesilia, Azis, dan Syafrizaldi (2016) loyalitas karyawan tergantung dari dalam diri mereka, namun perusahaan juga harus mengupayakan berbagai usaha yang bisa memotivasi karyawannya. Adapun faktor yang bisa mempengaruhi loyalitas karyawan, salah satunya yaitu perilaku dari pemimpin yang diharapkan dapat membuat karyawan loyal terhadap perusahaan. Sehingga, sebagai pemimpin dituntut untuk dapat mempengaruhi para karyawannya agar mau menjalankan tugas yang diberikan dengan sukarela dan bekerja sesuai dengan arahannya. Bantam (2022) menyampaikan bahwa kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi karyawannya, sehingga mereka mau mewujudkan visi dan misi bersama, dan biasanya ditunjukkan dalam otoritas formal dalam organisasi maupun perusahaan. Gaya kepemimpinan dirancang dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memotivasi mereka (Ambarwati, 2015). Seorang pemimpin sangat berperan dalam menentukan perkembangan dan kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional guna menyampaikan pandangan masa depan (visi) dan sasaran perusahaan, serta ide-idenya (Widyastuti & Manara, 2014).

Suwandi dan Koerniawan (2022) menjelaskan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dapat mendorong adanya rasa percaya, dihargai, loyal, dan respek dari karyawan kepada pemimpinnya sehingga karyawan dapat termotivasi untuk memberikan kinerjanya yang lebih baik dari yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional menurut Gibson, Ivancevich dan Konopaske (Rahma, 2013) yaitu suatu kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi karyawannya guna memperoleh hasil yang lebih baik dari yang sudah direncanakan. Pada kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi semangat kerja, keamanan dan kenyamanan, kualitas kehidupan kerja, dan memotivasi karyawannya, sehingga dapat menumbuhkan loyalitas pada diri karyawan. Sejalan dengan penelitian Ardianto dan Zuraida (2020) yang memberikan hasil hubungan positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan, dimana jika semakin tinggi loyalitas karyawan berarti semakin efektif kepemimpinan transformasional tersebut.

Para pengikut seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional akan memunculkan adanya rasa hormat, kekaguman, dan rasa kepercayaan terhadap pemimpin tersebut (Carina, 2018). Kepemimpinan transformasional yang mendorong pengikutnya untuk mengembangkan ide dan berpikir kreatif dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang produktif dan berani mengambil resiko dalam memecahkan permasalahan yang ada dalam perusahaan (Setyowati & Etikariena, 2019). Dari permasalahan tersebut, berarti bahwa peran seorang pemimpin dapat

berpengaruh terhadap tinggi rendahnya loyalitas karyawan. Peranan seorang pemimpin bukan hanya bertanggung jawab pada pencapaian dalam mensukseskan perusahaan, namun juga bagaimana seorang pemimpin dapat membangun hubungan yang harmonis dengan para karyawannya dalam perusahaan.

Berdasarkan persoalan yang sudah di uraikan, peneliti mengambil masalah yang akan dijadikan penelitian yaitu rendahnya loyalitas karyawan yang diakibatkan dari penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang kurang efektif, sehingga dapat berdampak pada loyalitas karyawan tersebut. Dari masalah di atas, peneliti ingin mengetahui apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan loyalitas karyawan generasi Z.

## **1.2 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan guna mengetahui ada tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan loyalitas karyawan generasi Z.

## **1.3 Manfaat penelitian**

### **A. Manfaat Teoritis**

Harapan dari penelitian ini bisa menambah ilmu pengetahuan terkait gaya kepemimpinan transformasional dengan loyalitas karyawan dan bisa berkontribusi bagi pengembangan ilmu di bidang psikologi industri dan organisasi.

## **B. Manfaat Praktis**

### 1. Bagi Subjek Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan *insight* bagi individu khususnya para karyawan generasi Z dalam meningkatkan loyalitas kerja.

### 2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi bagi perusahaan sebagai acuan dalam mengembangkan dan meningkatkan loyalitas karyawan melalui gaya kepemimpinan transformasional.

### 3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya khususnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional dengan loyalitas karyawan pada generasi Z.

## **1.4 Keaslian Penelitian**

Penelitian yang akan dilakukan mengacu dari beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian yang membahas tentang gaya kepemimpinan transformasional telah banyak diteliti sebelumnya, akan tetapi sejauh peneliti mencari referensi masih sedikit penelitian yang membahas judul seperti yang peneliti ambil. Penelitian Maulana dan Verawati, (2014) terkait pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan PT. Pertamina

(persero) menyimpulkan ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional kepada keterikatan karyawan. Kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan alat ukur skala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) untuk variabel kepemimpinan transformasional. Selanjutnya, terdapat perbedaan yaitu pada variabel tergantung yang digunakan. Penelitian Maulana dan Verawati menggunakan variabel keterikatan karyawan, sedangkan peneliti menggunakan variabel tergantung loyalitas karyawan. Subjek yang digunakan juga berbeda, peneliti berfokus pada karyawan generasi Z, sedangkan penelitian Maulana dan Verawati menggunakan subjek karyawan di PT. Pertamina (Persero). Selain itu, teori gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan juga berbeda, peneliti menggunakan teori dari Bass dan Riggio (2006) sedangkan penelitian Malana dan Verawati menggunakan teori dari Burns.

Penelitian lain dilakukan oleh Mariana dan Irfani (2015) mengenai hubungan kepuasan kerja dengan loyalitas kerja perawat honor RSUD Kabupaten Padang Pariaman. Menghasilkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan loyalitas kerja perawat honor di rumah sakit Padang Pariaman. Perbedaan penelitian Mariana dan Irfani dengan penelitian ini yaitu terdapat pada variabel bebas yang digunakan. Marina dan Irfani menggunakan variabel bebas kepuasan kerja, sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional. Subjek yang digunakan juga berbeda, pada penelitian Mariana dan Irrfani menggunakan subjek perawat



honorar di RSUD Kabupaten Padang Pariaman, sedangkan subjek yang digunakan peneliti yaitu karyawan generasi Z. Selain itu, teori loyalitas karyawan yang digunakan berbeda. Pada penelitian Mariana dan Irfani menggunakan teori loyalitas menurut Saydam, sedangkan peneliti menggunakan teori loyalitas menurut Chaerudin dkk (2020).

Widyaastuti, Manara, Melinda, Dhiu, dan Sari (2014). Meneliti terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi. Peneliti menggunakan alat ukur skala kepemimpinan transformasional menurut Bass. Penelitian ini menunjukkan hasil iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian Widyaastuti dkk menggunakan tiga variabel dan variabel tergantung menggunakan komitmen organisasi, sedangkan peneliti menggunakan dua variabel dan variabel tergantung yang digunakan yaitu loyalitas karyawan. Subjek yang digunakan juga berbeda, penelitian Widyaastuti dkk menggunakan subjek karyawan dan dosen di Universitas Setia Budi Surakarta, sedangkan peneliti berfokus pada subjek karyawan generasi Z. Teori variabel gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan Widyaastuti dkk yaitu teori dari Burns, sedangkan peneliti akan menggunakan teori dari Bass dan Riggio (2006).

Penelitian yang dilakukan oleh Fitria, dan Nio (2020) terkait kepuasan kerja dengan loyalitas kerja guru honorar SMA swasta Bukittinggi. Alat ukur menggunakan skala loyalitas kerja dari teori Hasibuan. Menunjukkan hasil hubungan positif antara kepuasan kerja dan loyalitas kerja pada guru honorar.

Perbedaan dengan penelitian peneliti yaitu pada variabel bebas, dimana yang dipakai dalam penelitian Fitria dan Nio yaitu kepuasan kerja, sedangkan peneliti menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Subjek yang digunakan juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan, Fitria dan Nio menggunakan subjek guru honorer di SMA Swasta Bukittinggi, sedangkan peneliti menggunakan karyawan generasi Z. Kemudian teknik sampling yang digunakan peneliti yaitu teknik purposive sampling, sedangkan Fitria dan Nio menggunakan teknik total sampling. Teori yang digunakan variabel loyalitas karyawan juga berbeda, penelitian Fitria dan Nio menggunakan teori loyalitas dari Hasibuan sedangkan peneliti menggunakan teori loyalitas dari Charudin dkk.

Penelitian serupa dilakukan oleh Ardianto dan Zuraida (2020) terkait dengan kepemimpinan transformasional dengan loyalitas karyawan di PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan. Alat ukur menggunakan skala kepemimpinan transformasional dan skala loyalitas. Penelitian ini menyimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi loyalitas karyawan. Perbedaan penelitian Ardianto dan Zuraida dengan penelitian ini yaitu pada teori gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan. Ardianto dan Zuraida menggunakan teori gaya kepemimpinan transformasional dari Burns, sedangkan peneliti menggunakan teori dari Bass dan Riggio (2006). Teknik sampling yang digunakan peneliti yaitu *purposive sampling*, sedangkan penelitian Ardianto dan Zuraida menggunakan teknik total sampling.

Qasanah (2020) meneliti terkait gaya kepemimpinan transaksional dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan di Pondok Pesantren Yayasan Nabil Husein. Dan menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas pada karyawan. Pada penelitian Qasanah loyalitas karyawan sebagai variabel bebas sedangkan peneliti menggunakan variabel loyalitas karyawan sebagai variabel tergantung. Selain itu, penelitian Qasanah menggunakan teknik simple random sampling, sementara peneliti menggunakan teknik purposive sampling. Teori loyalitas yang digunakan juga berbeda, peneliti menggunakan teori loyalitas dari Chaerudin dkk sedangkan Qasanah menggunakan teori loyalitas dari Hasibuan.

Qadrianty dan Mustopo (2022) meneliti terkait hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan *work engagement* pada milenial. Alat ukur berupa skala kepemimpinan transformasional dan transaksional dari Bass. Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *work engagement*. Perbedaan penelitian Qadrianty dan Mustopo dengan penelitian yang dilakukan yaitu pada variabel tergantung. Qadrianty dan Mustopo menggunakan variabel tergantung *work engagement*, sedangkan peneliti menggunakan variabel tergantung loyalitas karyawan. Subjek yang digunakan juga berbeda, pada penelitian Qadrianty dan Mustopo menggunakan subjek karyawan generasi milenial, sedangkan peneliti menggunakan subjek karyawan generasi Z.

Penelitian lain yang pernah dilakukan sebelumnya oleh Irta, Mariana, dan Syahrina, (2014) terkait gaya kepemimpinan *general manager* dengan loyalitas karyawan di hotel Pangeran Beach Padang. Alat ukur berupa skala gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan. Teori yang digunakan yaitu teori kepemimpinan dari Raph White dan Ronald Lippit dan teori loyalitas dari Hasibuan. Penelitian membuktikan terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan loyalitas karyawan. Perbedaan penelitian Irta, Mariana, dan Syahrina dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada variabel bebas. Penelitian Irta, Mariana, dan Syahrina variabel bebas menggunakan gaya kepemimpinan *general manager*, sedangkan peneliti menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu subjek yang digunakan juga berbeda, pada penelitian Irta, Mariana, dan Syahrina menggunakan subjek karyawan hotel Pangeran Beach Padang, sedangkan peneliti menggunakan subjek karyawan generasi Z.

Sengkey, dan Meiyanto (2016) meneliti terkait gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap *job crafting* pada tenaga penjual di PT. A di Manado, yang menunjukkan hasil iklim kerja dan kepemimpinan transformasional secara bersamaan memberikan kontribusi terhadap *job crafting*. Perbedaan penelitian Sengkey dan Meiyanto dengan penelitian ini yaitu pada variabel yang digunakan. Pada penelitian Sengkey dan Meiyanto, menggunakan 3 variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan *job crafting*. Sedangkan variabel yang akan digunakan oleh peneliti yaitu gaya kepemimpinan transformasional

dengan loyalitas karyawan. Subjek yang digunakan juga berbeda, pada penelitian Sengkey dan Meiyanto menggunakan subjek tenaga penjual (salesman), sedangkan peneliti menggunakan subjek dengan kriteria generasi Z.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iskandar, dan Andriani (2019) terkait dengan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan BUMN. Menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan metode statistik regresi linear sederhana. Menunjukkan hasil ada pengaruh kepemimpinan transformasional yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BUMN. Perbedaan penelitian Iskandar dan Andriani dengan penelitian ini yaitu terletak pada variabel tergantung. Pada penelitian Iskandar dan Andriani, variabel tergantung yang digunakan yaitu kepuasan kerja, sedangkan penelitian ini menggunakan loyalitas karyawan. Subjek yang digunakan juga berbeda dengan yang digunakan Iskandar dan Andriani, peneliti menggunakan subjek karyawan generasi Z sedangkan pada penelitian Iskandar dan Andriani menggunakan subjek pekerja tetap di BUMN. Metode yang digunakan oleh peneliti juga berbeda, pada penelitian Iskandar dan Andriani menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan metode statistik regresi linear, sedangkan penelitian peneliti menggunakan metode kuantitatif korelasional. Selain itu, teori yang digunakan juga berbeda, Iskandar dan Andriani menggunakan teori gaya kepemimpinan transformasional dari teori Bass, Avolio, Jung, Berson dan Yair (2003) sedangkan peneliti menggunakan teori dari Bass dan Riggio (2006).

a. Keaslian Topik

Pada penelitian terdahulu, menggunakan dua variabel yang sama. Seperti pada penelitian Mariana, dan Irfani, (2015) dan penelitian Fitria, dan Nio, (2020). Menggunakan variabel bebas kepuasan kerja dan variabel tergantung loyalitas kerja. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel bebas kepemimpinan transformasional dan variabel Y loyalitas karyawan.

b. Keaslian Teori

Peneliti menggunakan teori gaya kepemimpinan transformasional yaitu teori Bass dan Riggio (2006), sedangkan variabel loyalitas menggunakan teori Chaerudin, Reni, dan Alicia (2020).

c. Keaslian Alat Ukur

Intrumen alat ukur yang digunakan yaitu menggunakan skala gaya kepemimpinan transformasional yaitu yang dikembangkan oleh Saija (2016) ) berdasarkan teori dan aspek Bass dan Riggio (2006), kemudian skala loyalitas karyawan yang dikembangkan oleh Putri (2022) berdasarkan teori dan aspek dari Chaerudin, Reni, dan Alica (2020).

d. Keaslian Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini yaitu karyawan generasi Z (kelompok kelahiran 1995-2010) dengan kriteria sudah bekerja dalam organisasi atau perusahaan selama 1 tahun atau lebih, karyawan laki-laki dan perempuan. Sedangkan pada penelitian sebelumnya subjek penelitian diambil dalam suatu perusahaan atau organisasi tertentu. Seperti pada penelitian

Ardianto, dan Zuraida. (2020) menggunakan subjek penelitian karyawan PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan.

Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan penelitian baru dan murni dengan harapan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

UNIVERSITAS JENDERAL ACHMAD YANI  
PERPUSTAKAAN  
YOGYAKARTA