

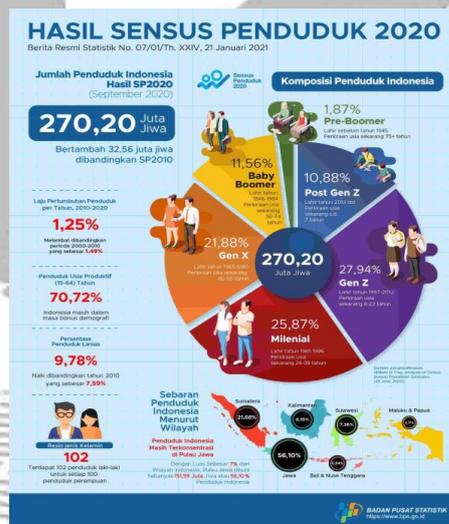
BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dan pencapaian tujuan perusahaan. Dalam mencapai tujuan tersebut, sumber daya manusia harus meningkatkan kinerja karyawannya demi peningkatan kinerja yang berkelanjutan, kenyamanan bekerja, dan keuntungan bagi perusahaan. Pentingnya sumber daya manusia juga perlu disadari dengan perannya yang besar terhadap kinerja karyawan dan suatu organisasi. Kinerja karyawan yang baik merupakan langkah awal dalam mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. . Pentingnya kinerja seorang karyawan dalam mencapai suatu tujuan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut. Kinerja karyawan yang baik dan maksimal dalam bekerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Kinerja karyawan merupakan sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan dengan memiliki kreativitas, ide, dan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan harus meningkatkan keunggulan dalam bidang apapun untuk meningkatkan kinerja yang maksimal. Untuk mencapai dan meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan diperlukan keterlibatan karyawan secara aktif dengan cara meningkatkan motivasi dan memenuhi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan juga mencerminkan perilaku yang diukur dari kemampuan individu terhadap tujuan perusahaan. Maka perusahaan perlu mewujudkan kinerja

karyawan sebagai kemampuan mengelola dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini karyawan sudah lebih dulu di tempati oleh generasi milenial yang sudah lebih dulu terjun dalam dunia kerja dan akan di dominasi oleh Gen Z untuk mulai masuk ke dalam dunia pekerjaan. Menurut Seemiller dan Grace (2019), Dalam buku *Generation Z: A Century in the Making*, Seemiller dan Grace menekankan bahwa Gen Z adalah generasi yang sangat terhubung dengan teknologi dan memiliki pandangan global. Mereka juga mencatat bahwa Gen Z lebih cenderung realistis dan praktis dalam pendekatan mereka terhadap kehidupan dan karir.



Gambar 1.1 jumlah penduduk Indonesia

Sumber: bps.go.id (2020)

Berdasarkan hasil Sensus Penduduk 2020 yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik, jumlah penduduk Indonesia 70,72 persen merupakan penduduk usia produktif, yaitu kalangan Generasi Milenial 25,87% atau 69,38 juta jiwa dan Generasi Z 27,94 persen atau 75,49 juta jiwa. Ini artinya, keberadaan Gen Z memegang peranan penting dan memberikan pengaruh pada perkembangan

Indonesia saat ini. Populasi Gen z saat ini ialah yang terhitung lahir (1997-2012) Dan berdasarkan hasil survey PPM Manajemen pada tahun 2023, persebaran populasi Gen Z di Indonesia, wilayah pulau Jawa adalah wilayah yang paling banyak populasi Gen Z.



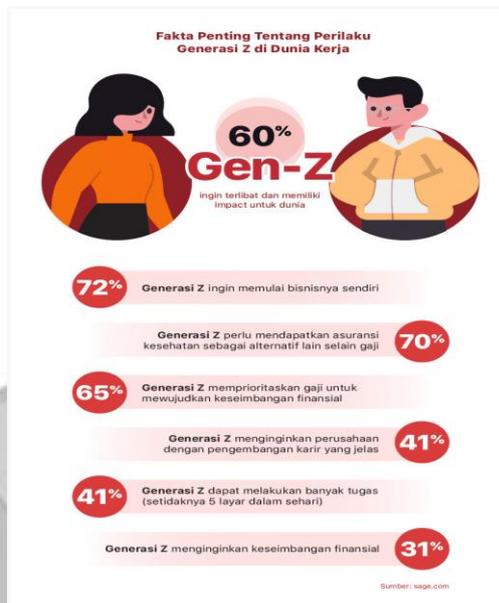
Gambar 1.2 survei karakteristik generasi Z di dunia

Sumber: ppm-CHDC (2023)

Setiap generasi mungkin menghadapi perjuangan dan keraguan saat bergabung dengan angkatan kerja. Gen Z sendiri memasuki dunia kerja selama pandemi global dan di tengah kekhawatiran atas kenaikan tingkat inflasi, ketakutan resesi, dan konflik geopolitik membuat pandangan Gen Z terhadap posisi mereka di dunia kerja dan apa yang menjadi tantangan bagi mereka adalah suatu kekhawatiran. Di tambah banyak perusahaan di berbagai sektor bisnis di seluruh dunia mengungkapkan, telah memberhentikan pekerja dari kalangan generasi Z (Gen Z) hanya beberapa bulan setelah dipekerjakan. Berdasarkan survei terbaru yang dilakukan oleh Intelligent.com, para pengusaha merasa ragu untuk merekrut lulusan baru karena mengkhawatirkan etos kerja, keterampilan komunikasi, dan kesiapan mereka menjalani pekerjaan

secara profesional. Lalu survei di lakukan terhadap hampir 1.000 pemimpin bisnis dan menunjukkan bahwa 60% perusahaan telah memutuskan hubungan kerja dengan karyawan Gen Z tahun ini. Selain itu, satu dari tujuh pengusaha menyatakan bahwa mereka kemungkinan besar tidak akan merekrut lulusan baru pada tahun depan alasan utamanya adalah kurangnya kemampuan komunikasi dan rendahnya profesionalisme yang ditunjukkan oleh karyawan Gen Z. Sejumlah ahli menyebutkan bahwa salah satu penyebab masalah ini adalah sistem pendidikan yang lebih banyak menekankan teori daripada praktik. Lebih lanjut disampaikannya, Generasi Z yang lahir di era digital dan tumbuh dalam budaya teknologi, sering kali dianggap memiliki sifat negatif seperti kurangnya motivasi, perhatian yang singkat, serta kecenderungan untuk lebih fokus pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Meski demikian, tidak semua pihak setuju dengan stereotip yang berkembang terhadap Gen Z. Menurut Baradell, seorang pengusaha yang tidak terlalu terpengaruh oleh anggapan negatif tentang Gen Z. Keinginan kuat generasi ini untuk mendapatkan fleksibilitas dan tujuan dalam pekerjaan justru membuat mereka lebih termotivasi dan bersemangat.



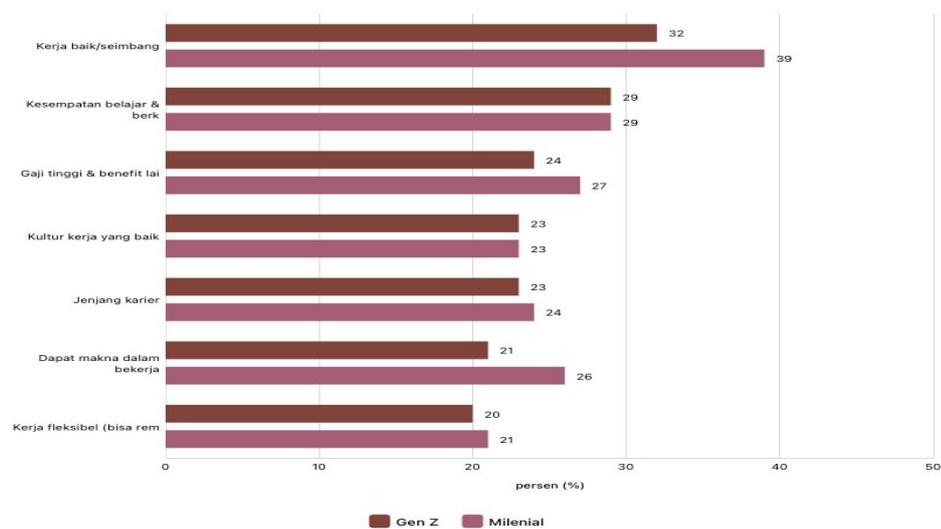
Gambar 1.3 survei generasi Z di dunia kerja

Sumber: Sage.com (2023)

Adapun berdasarkan sumber data sage.com mengenai perilaku Gen Z di dunia kerja ialah, sebanyak 60% generasi Z ingin memiliki impact pada dunia. Tak heran dengan persentase tersebut generasi Z menyukai kebebasan dan jiwa sosial yang tinggi. kemudian sebanyak 41% generasi Z menginginkan perusahaan yang memiliki peluang pengembangan karir yang jelas. Generasi Z punya tujuan pribadi dan tahu apa yang mereka inginkan dari perusahaan. Mereka ingin menemukan karir impian di masa yang akan datang. Dan masih dalam sumber data yang sama, sage.com menilai sebanyak 65% generasi Z yang memprioritaskan gaji sebagai motivator mereka dalam bekerja. Tujuan utamanya adalah keseimbangan finansial, dengan persentase sebesar 38%. Oleh karena itu, perusahaan harus siap untuk melakukan negosiasi dengan generasi Z saat perekrutan. Lalu Dari hasil survei yang mencakup generasi Z dan generasi Milenial ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

yang dapat mempengaruhi kinerja. Seperti Kerjaan yang baik atau seimbang, Kesempatan belajar dan berkembang, Gaji tinggi dan benefit lain, Kultur kerja yang baik, Jenjang karier, Dapat makna dalam bekerja, Kerja fleksibel (databoks,2023).

Proporsi Alasan Gen Z dan Milenial Bertahan di Tempat Kerja (2022)



Sumber: Deloitte

Informasi Lain:

Gambar 1.4 grafik alasan Gen Z & Milenial

Sumber: databoks(2023)

Survei dari Deloitte menyebut, masalah gaji dan kondisi kerja memang kerap merugikan kesehatan mental kedua generasi tersebut. Kelelahan pun bisa menjadi alasan utama milenial dan gen Z meninggalkan tempat kerja mereka. Hal itu terungkap dalam survei Deloitte yang dilakukan dua tahun terakhir ini. Namun, di balik itu,” sebenarnya kondisi apa yang membuat gen Z dan milenial

mau bertahan di tempat kerja?” Laporan Deloitte menunjukkan, alasan pertama yang membuat kedua generasi itu bertahan di tempat kerjanya saat survei dilakukan adalah pekerjaan yang baik, termasuk keseimbangan antara waktu bekerja dan waktu hidup sendiri (produktif dan reproduktif), Pilihan tersebut dipilih oleh 32% responden gen Z dan 39% milenial. Selanjutnya ada kesempatan belajar dan berkembang di kantornya, yang dipilih dengan proporsi yang sama oleh gen Z dan milenial 29%. Kemudian, tingginya gaji dan keuntungan (benefit) lain yang dipilih 24% gen Z dan 27% milenial. Kultur kerja yang positif, pekerja merasa dihargai, hingga punya rasa kepemilikan terhadap perusahaan, adalah alasan lain dipilih oleh kedua generasi dengan persentase yang sama 23%. Lalu ada kesempatan mengembangkan karier yang dipilih 23% generasi Z dan 24% milenial. Sisanya, terlampir pada grafik atas dan poin di bawah. Deloitte mendefinisikan gen Z lahir antara Januari 1995-Desember 2003. Sementara generasi milenial merupakan kelahiran Januari 1983-Desember 1994. Survei ini melibatkan 23.220 responden, dengan rincian 14.808 responden gen Z dan 8.412 responden milenial. Mereka berasal dari 46 negara. Ini kemudian menjadi salah satu tolak ukur untuk kepuasan kerja yang di dapat, dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan yang di alami oleh gen z dan milenial.

Selanjutnya terdapat pendapat menurut para perusahaan yang di kutip dari CNBC tahun 2024, setidaknya ada 10 alasan perusahaan memecat karyawan Gen Z di tangerang dengan alasan:

Tabel 1.1 persentase alasan pemecatan Gen Z

Alasan	Pesentase
Kurangnya motivasi atau inisiatif	50%
Kurangnya profesionalisme	46%
Keterampilan berorganisasi yang buruk	42%
Keterampilan komunikasi yang buruk	39%
Kesulitan menerima feedback	38%
Kurangnya pengalaman kerja yang relevan	38%
Keterampilan pemecahan masalah yang buruk	34%

Sumber: CNBC (2024)

Selanjutnya dalam survei yang dilakukan oleh TangerangNews.com (2024), 34 provinsi di Indonesia menunjukkan tingginya persentase penduduk muda yang tidak produktif. Provinsi Maluku berada di tingkat pertama dengan 35,8% Gen Z yang tidak produktif diikuti dengan Sulawesi Utara 30,73% dan Maluku Utara 29,71%. Aceh menempati posisi ke empat dengan 29,02% dan Banten di urutan kelima 28,80%. Meskipun Banten dan Jawa Barat berada dekat dengan pusat aktivitas di Jakarta, keduanya masih masuk dalam daftar 10% provinsi dengan Gen Z yang kurang produktif.

Kinerja karyawan yang optimal hanya dapat terwujud apabila para pemimpin dalam suatu perusahaan mampu mengelola sumber daya manusianya menjadi sumber daya manusia yang handal Mosadeghrad (2019). Pemimpin merupakan individu yang memiliki kontribusi penting dalam menciptakan situasi yang kondusif dan mendukung dalam lingkungan kerja Raelin (2019). Setiap pemimpin memiliki keunikan dengan bakat yang berbeda-beda, maka perusahaan perlu melakukan pemetaan bakat untuk jabatan struktural yang dipilih. Pemetaan bakat ini digunakan untuk mengidentifikasi calon pemimpin

yang memiliki kompetensi dan sesuai dengan budaya serta lingkungan kerja di perusahaan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan di Indonesia.

Gaya kepemimpinan secara luas diteliti kaitannya dengan kinerja kerja, yang dikenal dengan istilah kepemimpinan transformasional dan transaksional Riaz & Haider (2020). Kepemimpinan transformasional merupakan suatu sistem untuk mengubah dan mentransformasikan orang Hall et al. (2019). Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kerja karyawan Al-Amin (2019); Ali et al. (2019); Mangkunegara & Miftahuddin (2021), sedangkan penelitian Almutairi (2019) menemukan adanya efek mediasi komitmen organisasi terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan kepemimpinan transformasional dengan kinerja kerja karyawan. Selain itu, Advani dan Abbas (2021); Sundi (2019); Paracha dan Waqas (2021); Albion dan Gagliardi (2022); Pastor dan Mayo (2020), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh dalam memotivasi kinerja karyawan secara efektif, berikut tabel kesenjangan penelitian:

Tabel 1.1 Temuan kesenjangan Penelitian

No	Hipotesis	Hasil	Peneliti
1.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.	Positif	Yang (2020), Wicaksono dan Arjangga (2019)
2.	Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.	Positif	Dumdum, Lowe, dan Avolio (2020), Keskes, Sallan, Simo, dan Fernandez (2019), Miao, Newman, dan Xu (2021)
3.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.	Positif	Puni, Kundu, dan Yadav (2021), Miao, Newman, dan Xu (2021), Advani dan Abbas (2020)
4.	Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.	Positif	Spector (2019), Yang (2020), Zhang dan Lee (2020)
5.	Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.	Positif	Liu, Spector, dan Shi (2020), Luthans dan Youssef (2021)

Berdasarkan pada tabel yang terlampir yang merupakan hasil dari penelitian sebelumnya yang mendukung variabel observasi ini. Berdasarkan penelitian terdahulu, setelah teruji adanya pengaruh positif dalam kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari komponen kepuasan kinerja dan komitmen organisasi dalam kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan di Tangerang dengan spesifikasi responden penduduk perkotaan karena dianggap memiliki kekhawatiran dan prioritas yang berbeda dibandingkan dengan

mereka yang tinggal di daerah pinggiran kota karna lebih tingginya tingkat penyedia tempat dan lowongan kerja, dan generasi yang saat ini akan atau sedang dalam posisi berkerja yaitu generasi Z dan milenial. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dalam Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan"**.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis hubungan antara variabel-variabel tersebut, serta memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi, transformasional berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi praktik manajerial dan pengembangan teori dalam bidang organisasi dan manajemen. Adapun perumusan masalah yaitu :

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi?

3. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

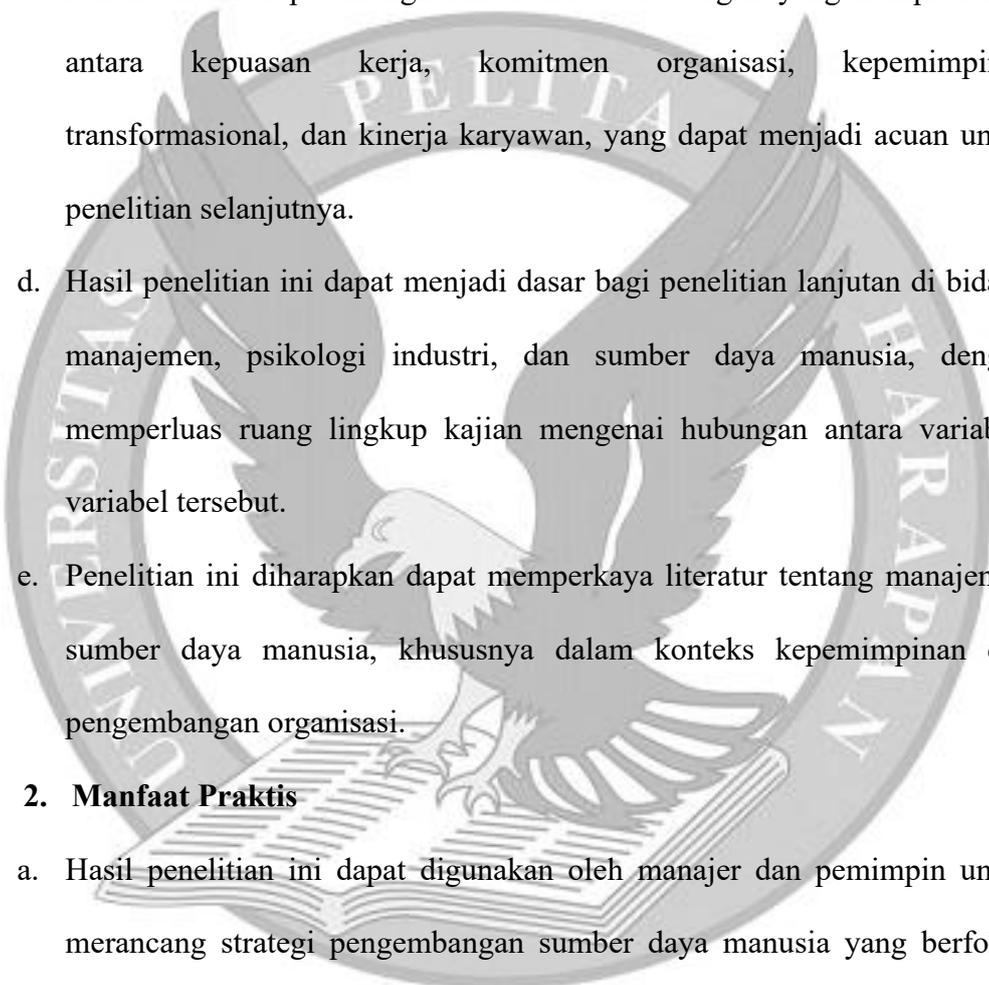
1. Menganalisis pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja
2. Menganalisis pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi.
3. Menganalisis pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi.
4. Menganalisis pengaruh positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
5. Menganalisis pengaruh positif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

1.4. Manfaat penelitian

Berikut yaitu beberapa keuntungan yang saya harapkan dari analisis ini:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan transformasional dengan menjelaskan bagaimana kepemimpinan ini mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan.

- 
- b. Dengan menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, penelitian ini dapat menambah wawasan akademis mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam konteks organisasi.
 - c. Penelitian ini dapat menghasilkan model hubungan yang komprehensif antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan, yang dapat menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya.
 - d. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan di bidang manajemen, psikologi industri, dan sumber daya manusia, dengan memperluas ruang lingkup kajian mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut.
 - e. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks kepemimpinan dan pengembangan organisasi.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajer dan pemimpin untuk merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan.
- b. Penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi pemimpin organisasi untuk mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih efektif, yang mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan.

- c. Temuan dari penelitian ini dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu diperbaiki untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, mendukung kepuasan kerja dan komitmen karyawan.
- d. Organisasi dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk mengembangkan alat ukur yang lebih akurat dalam menilai kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, sehingga dapat melakukan evaluasi secara berkala.
- e. kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja, organisasi dapat mengimplementasikan program-program yang meningkatkan retensi karyawan, mengurangi turnover, dan meningkatkan loyalitas karyawan.

1.5. Sistematika Penulisan

Berikut ini rangkuman dari setiap lima bab penelitian, bersama dengan catatan tentang metodologi penelitian dan proses penulisan yang digunakan untuk membuatnya.

BAB 1 Pendahuluan

Bab ini menguraikan secara umum latar belakang penelitian, menyoroti perumusan masalah antara variabel, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan susunan keseluruhan penelitian.

BAB 2 Tinjauan Literatur

Bagian ini memperlihatkan fondasi dari riset yang dijalankan serta berbagai konsep teoritis yang terkait dengan penelitian tersebut.

BAB 3 Metode Penelitian

Bagian ini mengulas mengenai fokus serta orang yang menjadi objek studi, cara spesifik dalam mendefinisikan variabel, pemilihan contoh, sumber informasi, teknik pengumpulan data, dan teknik penganalisan yang dipakai oleh peneliti.

BAB 4 Hasil dan Pembahasan

Bagian ini mengeksplorasi hasil dari penelitian yang telah dilaksanakan serta meninjau berbagai informasi yang diperoleh dari kegiatan riset yang telah dilakukan.

BAB 5 Kesimpulan dan Saran

Di bagian ini, diberikan rangkuman dan saran atas temuan dari benda studi yang telah diuji.

