

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Generasi Z

Generasi Z merupakan generasi yang digadang-gadang mampu mengubah dunia kerja saat ini. Menurut beberapa penelitian terdahulu, Gen Z adalah generasi yang lahir pada tahun 1995-2010 (Brown, 2020; Francis & Hoefel, 2018; Linnes & Metcalf, 2017).

Menurut studi yang dilakukan oleh Francis & Hoefel (2018), perilaku Generasi Z dapat dikelompokkan ke dalam empat komponen besar yang berlandas pada satu fondasi yang kuat bahwa Generasi Z merupakan generasi yang mencari akan suatu kebenaran. Pertama, Generasi Z disebut sebagai "*the undefined ID*", dimana generasi ini menghargai ekspresi setiap individu tanpa memberi label tertentu. Generasi Z memiliki keterbukaan yang cukup besar untuk dapat memahami keunikan setiap individu karena pencarian akan jati diri mereka.

Kedua, Generasi Z diidentifikasi sebagai "*the comunaholic*", generasi yang sangat inklusif dan tertarik untuk dapat terlibat dalam berbagai komunitas dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi guna memperluas manfaat yang ingin mereka berikan. Ketiga, Gen Z dikenal dengan sebutan "*the dialoguer*", generasi yang percaya akan pentingnya komunikasi dalam penyelesaian konflik dan perubahan datang melalui adanya dialog. Selain itu, Generasi Z terbuka akan persepsi setiap individu yang berbeda-beda dan gemar berinteraksi dengan individu maupun kelompok yang beragam. Keempat, Gen Z juga disebut sebagai "*the*

*realistic*”, generasi yang cenderung lebih realistis dan analitis dalam pengambilan keputusan, dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Generasi Z merupakan generasi yang menikmati kemandirian dalam proses belajar dan mencari informasi, sehingga dapat membuat mereka senang untuk memegang kendali akan keputusan yang telah mereka pilih. Generasi Z memiliki kesadaran penuh terhadap pentingnya memiliki stabilitas secara finansial di masa depan.

Generasi Z dikenal sebagai generasi yang kreatif dan inovatif. Menurut survei yang dilakukan oleh Harris Poll (2020), sebanyak 63% Gen Z tertarik untuk melakukan beragam hal kreatif setiap harinya. Kreatifitas tersebut turut dibentuk dari keaktifan Gen Z dalam sebuah komunitas dan sosial media. Menurut penelitian, 33% Gen Z menghabiskan lebih dari 6 jam sehari dalam penggunaan ponsel dan jauh lebih sering menggunakan sosial media dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Bahkan, survey tersebut memaparkan bahwa Gen Z di Indonesia, khususnya menduduki peringkat tertinggi dalam penggunaan ponsel, yakni 8,5 jam setiap harinya (Kim, *et al.*, 2020). Berikutnya, survei yang dilakukan oleh Kronos Incorporated (2019) tersebut menyatakan temuannya bahwa 33% Gen Z dari 3400 responden yang tersebar di berbagai negara tidak hanya menilai fleksibilitas di tempat kerja sebagai suatu hal yang penting, melainkan suatu kebutuhan yang esensial.

Generasi Z dalam dunia kerja cenderung mengejar apa yang diinginkan, tak jarang banyak pihak yang melabeli gen Z sebagai generasi yang tidak loyal. Hal ini tercermin dalam dunia kerja pada umumnya ketika mereka berganti pekerjaan setelah satu tahun bekerja di perusahaan tersebut

(marketeers.com). Generasi Z menurut Tulgan (2013) membutuhkan pendekatan khusus untuk diajarkan, memiliki kebutuhan yang kuat untuk berbeda dari karyawan lainnya sehingga mereka mampu merespon evaluasi mereka dengan baik. Dalam beberapa tahun mendatang generasi Z akan membentuk 20% tenaga kerja, ditandai dengan masuknya Generasi Z dan pensiunnya generasi *baby boomers* akan mengakibatkan perubahan besar dalam budaya kerja dan lingkungan kerja (Solnet *et al.*, 2016; Deloitte, 2017). Kebangkitan Generasi Z menimbulkan tantangan baru bagi praktik manajemen dalam organisasi, khususnya praktik manajemen sumber daya manusia (Bencsik&Machova, 2016).

Studi yang dilakukan oleh Beswick (2014) menjelaskan bahwa sebagai anggota organisasi, Gen Z berharap dapat berkreasi bersama (*co-create*), berinovasi bersama (*co-innovate*), dan memberikan perubahan yang bermakna bagi perusahaan. Inovasi merupakan karakter yang tertanam didalam diri Gen Z dan merupakan katalisator bagi pencapaian inovasi organisasi. Sebagai generasi yang inovatif, Gen Z menginginkan pembaharuan dari organisasi tempat mereka bekerja (Han, 2020) dan mengharapkan adanya keselarasan nilai akan gaya kerja yang inovatif.

Pada akhirnya, pemimpin organisasi dituntut untuk tanggap dalam menginternalisasi budaya inovasi di seluruh organisasi. Tidak hanya fokus pada penciptaan nilai dan prinsip kerja, namun juga patut menyelaraskannya dengan kebijakan organisasi yang mendukung kinerja inovasi di setiap departemen. Dengan mengadopsi budaya inovasi dan didukung oleh Gen Z sebagai talenta

inovatif, diharapkan mampu mengeskalisasi kompetensi agilitas organisasi guna menghadapi perubahan dan tuntutan lingkungan di masa depan.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa generasi Z merupakan generasi yang lahir pada tahun 1995-2010, mereka adalah generasi yang kreatif, inovatif, juga lekat dengan gadget dan kemajuan teknologi.

## **B. *Work Engagement***

### **1. *Pengertian Work Engagement***

*Work engagement* pertama kali dicetuskan oleh Kahn (1990). *Work engagement* menjurus pada kerja simultan dan ekspresi berdasarkan apa yang disukai seseorang dalam menyelesaikan tugas atau mempromosikan diri berkoneksi dan bekerja untuk orang lain, mengekspresikan pribadi secara (fisik, kognitif, dan emosional) dan aktif (Kahn, 1990). Bakker & Schaufeli (2015) menemukan perbandingan antara karyawan yang memiliki *work engagement* dengan yang tidak, karyawan dengan *work engagement* memiliki mental, kesehatan *psikosomatis* dan emosi yang lebih baik daripada yang tidak memiliki *work engagement*.

Robinson, Perryman dan Hayday (2004), *Engagement* merupakan suatu perilaku positif yang ditunjukkan oleh seorang pegawai terhadap organisasi dan nilai-nilai organisasi. Seorang pegawai yang terikat akan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi, meningkatkan kinerjanya, dan pada akhirnya dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

Definisi *work engagement* menurut Towers Perrin (2003) dan Mercer (2011) yang menekankan keadaan afektif atau kondisi psikologis pegawai, selaras dengan pengertian *engagement* dari Kahn. Kahn melihat *engagement* sebagai

kondisi psikologis dari *personal engagement*. Keterikatan pribadi (*personal engagement*), menurut Kahn berkaitan dengan bagaimana pegawai mempekerjakan serta mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam melaksanakan kinerja pekerjaannya. Lebih lanjut Kahn menyatakan bahwa pegawai yang *engaged* akan berusaha menjaga perannya dalam organisasi, mendorong energi yang dimiliki menjadi perilaku peran (*self employment*) dan menampilkan dirinya dalam suatu peran (*self expression*). Konsep *self employment* dan *self expression* setara dengan kesediaan untuk memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Konsep *engagement* lain dikemukakan oleh Vazirani yang menjelaskan bahwa *work engagement* berada di tingkatan komitmen dan keterlibatan pegawai di dalam sebuah organisasi, serta nilai-nilai yang dianut. Menurut Vazirani (2007), pegawai yang terikat (*engaged*) sadar dan terlibat dalam setiap proses bisnis organisasi dan bekerja sama dengan rekan kerjanya untuk meningkatkan kinerja dan berkontribusi terhadap organisasi. Sedangkan organisasi berkewajiban untuk mampu mengembangkan dan memelihara keterikatan (*engagement*) yang memerlukan hubungan dua arah antara organisasi dan pegawainya.

Konsep *work engagement* yang berbeda diberikan oleh Macey *et al.*, (2009) yang mendefinisikannya kedalam sebuah penghayatan seseorang terhadap tujuan dan pemusatan *energy* dalam bentuk inisiatif, adaptibilitas, usaha, dan kegigihan kepada tujuan organisasi. Berkenaan dengan hal tersebut adanya *work engagement* terjadi ketika seseorang memiliki perasaan positif dengan pekerjaannya. Disamping itu, pegawai tersebut bersedia melibatkan diri dan

mencurahkan energinya demi mencapai tujuan-tujuan organisasi. Selain itu, menghayati sebuah pekerjaan dalam organisasi yang dilakukan dengan rasa antusiasme.

Menurut Schaufeli, dkk (2002) *work engagement* merupakan keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif dan memuaskan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*).

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *work engagement* adalah keterikatan pegawai dimana pegawai melibatkan diri mereka pada organisasi secara positif baik dari segi fisik, kognitif hingga emosional yang juga ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan.

## **2. Aspek-aspek *Work Engagement***

Menurut Schaufeli *et al.* (2002) *work engagement* dipengaruhi oleh tiga aspek yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

### *a. Vigor*

*Vigor* merupakan suatu kekuatan mental dan semangat yang dimiliki oleh karyawan sehingga dapat bekerja dengan baik tanpa merasakan kesulitan dan kelelahan dengan pekerjaan yang dihadapi.

### *b. Dedication*

*Dedication* adalah keadaan di mana karyawan merasakan keterlibatan dengan pekerjaannya sehingga menimbulkan perasaan bangga, bersemangat/antusias, bermakna dan terinspirasi.

c. *Absorption*

*Absorption* yaitu suatu keadaan di mana karyawan mencintai pekerjaannya dengan kesenangan yang tidak dipaksakan oleh keadaan, lamanya waktu kerja tidak akan menjadi suatu masalah untuk karyawan karena mereka menikmati pekerjaannya dan sulit untuk meninggalkan pekerjaan mereka yang belum selesai.

Ketiga aspek ini menunjukkan bahwa karyawan merasa terikat dengan pekerjaan secara sukarela tanpa keterpaksaan dan memberikan kemampuan yang dimiliki untuk perusahaan.

### 3. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Work Engagement*

Anggraini *et al.*, (2016) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *job resources* (sumber daya kerja), *job demands* (tuntutan kerja), dan *personal resources* (sumber daya pribadi). Wyman (2007) menyebutkan enam faktor yang mempengaruhi *work engagement* yaitu kepercayaan dan integritas pimpinan, kebanggaan terhadap perusahaan, pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, peluang pengembangan, serta *reward and recognition*. *Work engagement* dipengaruhi oleh budaya kerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan, kepemimpinan, serta reputasi perusahaan (Lockwood, 2007, sebagaimana dikutip dalam Sowania, 2020).

Dari banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement*, penelitian ini menyaring berbagai pendapat di atas sehingga membatasi dan hanya memberikan fokus pada faktor kepemimpinan.

Keterkaitan antara *work engagement* dengan kepemimpinan dapat dijelaskan Robinson *et al.* (dalam Xu & Thomas, 2011) yang menekankan pentingnya pemimpin dan manajemen dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, faktor yang mendasari terbentuknya *engagement* adalah kualitas manajemen organisasi yang baik, sehingga mampu menghargai pegawainya dan memberikan peluang untuk terlibat di dalam organisasi. Hal ini menjadi penting bagi pemimpin untuk memperhatikan pegawainya, membantu pegawai mengembangkan karier, sehingga pegawai merasa terikat dan lebih memilih bertahan tinggal di dalam organisasi dan mengembangkan kemampuan untuk kesuksesan pelaksanaan tugas. Dengan begitu, kepemimpinan di dalam organisasi menjadi penting agar seseorang bersedia bertahan di suatu organisasi (Soeib, Othman & D'Silva, 2013).

### **C. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Konsep kepemimpinan adalah faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen, karena kepemimpinan merupakan entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Lane & Walls, 2009). Di dalam sebuah organisasi, perilaku kepemimpinan sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi anggota organisasi sehingga dapat menghasilkan umpan balik yang diharapkan dari berbagai aspek (Chapman *et al.*, 2010). Menurut Menon (2002), dalam organisasi kualitas dari seorang pemimpin dianggap sebagai faktor penting di dalam keberhasilan maupun kegagalan organisasi. Namun, jika suatu keberhasilan atau kegagalan dalam organisasi baik yang berorientasi bisnis

maupun publik, biasanya digambarkan sebagai suatu keberhasilan maupun kegagalan seorang pemimpin.

Setiap organisasi memiliki implementasi ciri khas gaya kepemimpinan yang berbeda. Terdapat organisasi yang menganut dan mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, atau *laissez-faire*. Pemimpin transformasional lebih menekankan pada pemimpin yang mampu mendorong dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai kinerja luar biasa dan juga mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang dimilikinya (Bass & Riggio, 2006).

Burns (dalam Kuhnert & Lewis, 1987) merupakan penulis pertama yang memperkenalkan kepemimpinan transformasional, yang pada saat itu digunakan istilah kepemimpinan transformasi untuk membedakannya dari gaya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional mengacu pada prosedur transformasi seorang pemimpin yang melibatkan individu, tim, dan perusahaan.

Dalam tahap awal penelitian kepemimpinan transformasional, pengembangan konsep telah memberikan kontribusi terhadap perkembangan konsep pemimpin yang paling aktual. Kepentingan paling intensif dalam konsep kepemimpinan transformasional yaitu hasil dari dua kecenderungan. Pertama, perusahaan besar, seperti AT & T, IBM, GM, dll, secara komprehensif telah merubah gaya kepemimpinan mereka dikarenakan adanya perkembangan sosial, ekonomi, dan teknologi yang begitu cepat, sehingga diperlukan gaya kepemimpinan yang lebih banyak memberikan inspirasi dan inovatif bagi

anggotanya untuk mengantisipasi perubahan. Kedua, teori dasar kepemimpinan bertumpu pada karakteristik pribadi untuk menganalisa pemimpin, perilaku pemimpin dan situasi yang berbeda, tidak mempertimbangan beberapa ciri khas dari kualitas pimpinan mereka (Simic, 1989). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional secara konsep dan teori lebih dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang melibatkan pengikut, memberikan inspirasi bagi para pengikutnya, serta berkomitmen untuk mewujudkan visi bersama dan tujuan bagi suatu organisasi, serta menantang para pengikutnya untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan, pendampingan, dengan berbagai tantangan dan dukungan. Pendapat ini diperkuat Bass dan Riggio (2006) dengan pernyataannya sebagai berikut:

*“Transformational leadership involves inspiring followers to commit to a shared vision and goals for an organization or unit, challenging them to be innovative problem solvers, and developing followers’ leadership capacity via coaching, mentoring, and provision of both challenge and support”.*

Stephen P. Robbins (dalam Hasan, 2007) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mencentakan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan

pengikutnya untuk dapat mewujudkan visi bersama dengan cara memberikan perhatian, semangat, dan dorongan motivasi pada pengikutnya.

## 2. Aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional dalam teorinya dapat dilihat dari empat komponen inti yang selalu melekat, yaitu:

- a. Pengaruh idealis (*idealized influence*) : Perilaku yang diterapkan oleh para pemimpin transformasional yaitu dengan cara mempengaruhi pengikut mereka sehingga pengikut dapat mengagumi, menghormati, dan dapat mempercayai pemimpinnya. Ada dua aspek yang dilihat untuk pengaruh ideal ini, yaitu: perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pimpinan. Selain itu, pemimpin yang memiliki banyak pengaruh ideal adalah bersedia untuk mengambil resiko dan konsisten serta tidak sewenang-wenang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar juga menunjukkan standar perilaku etika dan moral.
- b. Motivasi yang memberi inspirasi (*inspirational motivation*) : Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yaitu memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Semangat tim dapat terangsang, antusiasme dan optimisme juga akan ditampilkan. Sehingga, pemimpin mendapatkan pengikut yang aktif terlibat dengan pola komunikasi yang intens serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.
- c. Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*) : Pemimpin transformasional mendorong upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif

dengan mempertanyakan tentang asumsi, reframing masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Kreativitas pengikut akan didorong, tidak ada kritik publik terhadap kesalahan individu anggotanya, ide-ide baru dan solusi masalah secara kreatif dikumpulkan dari pengikut, termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik karena mereka berbeda dari ide-ide para pemimpin.

- d. *Pertimbangan Individual (individualized consideration)* : Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan rekan yang potensial dikembangkan pada tingkat yang lebih tinggi. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu (misalnya, beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, otonomi lebih banyak, standar yang jelas). Komunikasi dua arah didorong serta interaksi dengan pengikut dipersonalisasi (misalnya, pemimpin ingat percakapan sebelumnya, adalah menyadari masalah individu, dan melihat individu sebagai manusia seutuhnya bukan hanya sebagai seorang karyawan). Pimpinan lebih banyak mendengar para pengikutnya. Pemberian tugas sebagai sarana untuk mengembangkan tugas yang didelegasikan dengan memantau apakah para pengikut memerlukan arahan atau dukungan dan untuk menilai kemajuan.

#### **D. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan *Work Engagement* pada Karyawan Generasi Z**

Kahn (1990) menyatakan bahwa *work engagement* didefinisikan sebagai keterikatan karyawan sebagai anggota organisasi dimana mereka mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional serta secara penuh terhadap peran kerja mereka. Menurut Lockwood (2007) *work engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain yaitu budaya di lingkungan tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang dapat memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri (dalam Sowania, 2020). Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement* di dalam perusahaan. Keterkaitan antara *work engagement* dengan kepemimpinan dapat dijelaskan Robinson *et al.* dalam (Xu & Thomas, 2011) yang menekankan pentingnya pemimpin dan manajemen dalam suatu organisasi.

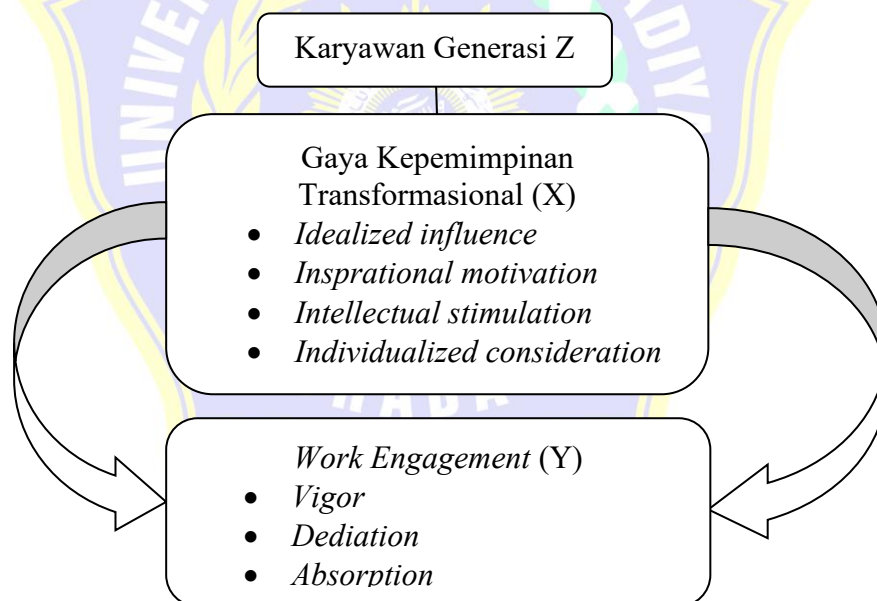
Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan *work engagement*, dapat dijelaskan melalui adanya hubungan pengaruh yang disebabkan oleh kepemimpinan terhadap seorang karyawan. Seorang karyawan akan bekerja secara optimal bila mereka memiliki rasa keterikatan (*engaged*) yang tinggi terhadap pemimpinnya. Oleh sebab itu, diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memimpin suatu organisasi supaya dapat mengarahkan dan menumbuhkan rasa keterikatan sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Menurut hasil penelitian Nafiah & Sri (2018) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel keterikatan kerja berkorelasi positif dan signifikan dengan korelasi nilai koefisien ( $r$ ) sebesar = 0,61;

$\rho < 0,01$ . Pada perusahaan tentu saja akan mengalami perubahan generasi, hal tersebut dapat memengaruhi keterikatan kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh QoesAtieq (2019) ditemukan bahwa jika dibandingkan dengan Gen X dan Gen Y, karyawan Gen Z memiliki tingkat loyalitas yang paling rendah terhadap pekerjaannya. Sebanyak 57,3% dari total responden Gen Z berganti pekerjaan setelah satu tahun bekerja di suatu tempat. Generasi Z akan berkontribusi maksimal jika mereka mengetahui apa yang penting dalam organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja (Singh & Dangmei, 2016).

#### E. Kerangka Konseptual



**Gambar 2.1**

#### **Kerangka Konseptual**

#### F. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang menghubungkan antara dua variabel atau lebih secara operasional yang siap diuji secara empiris. Menurut

Sugiyono (2019) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan pemaparan data yang telah dijelaskan pada kajian teori maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

$H_a$  : Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya Kepemimpinan Transformasional dengan *Work Engagement* pada Karyawan Generasi Z di Kota Surabaya.

$H_o$  : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya Kepemimpinan Transformasional dengan *Work Engagement* pada Karyawan Generasi Z di Kota Surabaya.

