

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor terpenting dalam sebuah organisasi sebagai kunci dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan startegisnya. Terlebih saat ini dalam era globalisasi yang menuntut perusahaan untuk dapat bertahan dalam persaingan yang semakin tinggi. Pemberdayaan SDM yang di kelola secara teratur dan sistematis akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dan kompetitif. Dalam mengelola SDM suatu perusahaan tidak bisa terlepas dari peran Manajemen sumber daya manusia (MSDM). Bagaimana MSDM dapat berperan dalam suatu organisasi untuk mengatur seluruh SDM agar berkinerja secara efektif dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi.

Salah satu aspek penting Sumber Daya Manusia adalah kinerja karyawan. Bagi suatu organisasi atau perusahaan, kinerja karyawan menjadi tolak ukur untuk mengetahui capaian-capaian dari organisasi; mengukur sejauh mana capaian-capaian tersebut sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Begitu pula bagi Otoritas Jasa Keuangan, kinerja karyawan merupakan faktor yang penting bagi kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) adalah lembaga negara yang independen yang mempunyai fungsi, tugas, dan wewenang pengaturan, pengawasan, pemeriksaan, dan penyidikan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 21 tahun 2011. Meskipun usianya baru 12 tahun, namun sebagai wujud komitmen dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam

memperkokoh stabilitas sektor jasa keuangan, OJK tidak pernah surut untuk meningkatkan kinerjanya.

Pengelolaan kinerja karyawan merupakan hal yang krusial bagi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang mayoritas karyawannya adalah generasi milenial. Komposisi karyawan Otoritas Jasa Keuangan dengan usia 32-42 tahun dan digolongkan sebagai generasi Y sebesar 62,84% atau 2.675 orang dari total 4.257 pegawai. Di OJK Provinsi Jawa Timur dan termasuk kantor OJK dibawahnya (OJK Malang, OJK Kediri dan OJK Jember) memiliki total karyawan tetap 162 orang, 120 karyawan atau 74,07% termasuk dalam golongan gen Y atau milenial. Tantangan tersendiri bagi OJK untuk mengelola SDM yang mayoritas adalah generasi milenial dengan latar belakang budaya yang berbeda. OJK ini dibentuk dengan meleburkan beberapa Lembaga yaitu Kementerian Keuangan, Bapepam-LK dan pengawasan bank di Bank Indonesia yang tentunya masing-masing memiliki latar belakang dan budaya organisasional yang berbeda.

Secara umum, kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai hal. Baik buruknya kinerja karyawan dapat dipengaruhi dari bagaimana seorang pemimpin dapat menginspirasi, motivasi dan menggerakkan kegiatan karyawan untuk mencapai kinerja terbaik. Keberhasilan seorang pemimpin dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dan kepuasan bawahannya. Pimpinan yang memiliki gaya transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut sehingga dapat dicapai. Semakin baik penerimaan bawahan atas gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan

atasannya maka semakin meningkat kinerja karyawannya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan yang salah satunya adalah pengaruh kepemimpinan. Penelitian empiris mengenai kepemimpinan di berbagai sektor telah banyak dilakukan di berbagai negara (Basham, 2012; Bolden, *et al.*, 2012; Lopez-Dominguez, *et al.*, 2014; Sani & Maharani, 2012). Menurut Chan (2010) menunjukkan bahwa beberapa peneliti yang menyelidiki gaya kepemimpinan belum menemukan gaya spesifik yang cocok untuk situasi tertentu. Chan (2010) menyarankan bahwa gaya yang berbeda diperlukan untuk situasi yang berbeda dan para pemimpin perlu memahami gaya mana yang sesuai dengan situasi tersebut. Namun, penelitian-penelitian saat ini sangat bervariasi dalam hal konteks, tujuan dan metode yang digunakan.

Dalam penelitian Asriani *et al.* (2020) dan Sarros & Santora, (2001) menyatakan bahwa peneliti dan praktisi manajemen banyak yang setuju bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik seorang pemimpin. Beberapa hasil penelitian yang mendukung bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan antara lain penelitian yang dilakukan oleh Pariesti, A., & Christa, U. (2022), Asriani *et.al.* (2020), Mahmud, M., & Sopiah, S. (2022), Subyantoro, A., & Hartati, A. (2021) dan Nisa, *et al.* (2022). Namun demikian, berbeda dengan hasil penelitian Curado, C. & Santos, R. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung tampaknya tidak berpengaruh terhadap kinerja adaptif. Begitu pula hasil penelitian Sudha, A., *et al.* (2023), juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasional. Perusahaan harus memiliki budaya organisasi yang kuat, yaitu budaya organisasi yang nilai dasarnya tertanam dengan kokoh dan diterima luas oleh para anggota organisasi (Robbins, & Judge. 2019). Penting bagi karyawan untuk memahami nilai-nilai pokok organisasi sehingga mereka memahami apa yang harus dikerjakan dan apa yang perusahaan harapkan. Perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat, dapat memicu para karyawan untuk memberikan kesetiaan yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki budaya lemah. Semakin kuat budaya organisasi maka karyawan memiliki pedoman yang jelas dalam bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri, *et al.* (2020), Asriani, *et al.* (2020); Erniwati, S. *et al.* (2020); Aborama & Tan (2019) yang membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

Namun berbeda dengan penelitian Kurniasari (2018) menunjukkan budaya organisasi yang kuat masih belum cukup dalam menghasilkan kinerja secara efektif dari segi kualitas, kuantitas dan waktu sehingga perlu adanya komitmen organisasional untuk meningkatkan kinerja mereka. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Putriana (2015) menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kesenjangan hasil penelitian terdahulu pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memerlukan

variabel perantara sebagai mediator atau moderator pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini mencoba mengukur peran mediasi dari kepuasan kerja dan moderasi dari komitmen organisasional. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional dipilih karena merupakan faktor yang melekat dalam diri karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional juga merupakan faktor yang berkorelasi positif dengan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional.

Budaya organisasional yang mampu dipahami oleh setiap anggota organisasi membuat karyawan merasa adanya persamaan dengan organisasi, sehingga menimbulkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan dan lingkungannya dan berkeinginan untuk terus melibatkan diri dalam aktivitas organisasi. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi menjadi ukuran efektivitas manajemen, yang secara langsung menunjukkan bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik (Soedjono, 2005). Kepuasan kerja tiap karyawan berbeda-beda tergantung dari faktor-faktor apa yang mempengaruhinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan seorang karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Menurut Luthans (2011) kepuasan kerja adalah reaksi atau sikap kognitif, afektik, dan evaluatif dari karyawan yang merupakan keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Penelitian yang dilakukan oleh Habib *et al.* (2014), Soryani *et al.* (2018), dan Pawirosumarto *et al.* (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif signifikan mampu menumbuhkan rasa kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Hira & Waqas (2012), Thamrin (2012),

Maharani *et al.* (2013) menemukan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Tercapainya kepuasan kerja karyawan muncul apabila semua harapan karyawan dapat dipenuhi dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya. Dengan kepuasan kerja diharapkan karyawan akan bekerja secara maksimal dan dengan kemampuan yang dimiliki untuk dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan, sehingga dapat menciptakan kinerja yang maksimal bagi perusahaan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Erniwati S *et al* (2020) dan Sumarno *et al* (2022), yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam kondisi terpenuhinya kepuasan kerja diharapkan karyawan akan mengeluarkan seluruh energi dan kemampuan yang mereka miliki untuk dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan dengan baik dan menciptakan kinerja perusahaan yang optimal. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel intervening (mediasi). Beberapa penelitian mengukur kinerja pegawai dengan kepuasan kerja menjadi variabel intervening (mediasi) dilakukan oleh Asriani *et al.* (2020), Boyas, J.R & Rachmad, Y.E (2022), Purwadi *et al.* (2020), Putri *et al.* (2020), Subyantoro, A *et al.* (2021) dan Sumarno *et al.* (2022). Penelitian Asriani *et al.* (2020) dan Sumarno *et al.* (2022) kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Boyas, J.R & Rachmad, Y.E (2022) kepuasan kerja dapat memediasi gaya kepemimpinan dan variabel pelatihan pada kinerja karyawan, namun demikian kepuasan kerja tidak dapat memediasi budaya

organisasional pada kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Purwadi *et al.* (2020) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Mendukung hal tersebut, beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan peran penting kepuasan kerja yang dapat mendukung pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian Nugroho *et al.* (2020) menyatakan terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Atmojo (2012) melakukan penelitian pada rumah sakit di Indonesia dan menemukan mediasi parsial kepuasan kerja terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Prabowo *et al.* (2018) menyatakan kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. penelitian Piranha *et al.* (2012) melaporkan peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, Andreani dan Petrik (2016) meyakinkan adanya pengaruh positif langsung dan tidak langsung kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Iman dan Lestari (2019) juga menemukan adanya pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Disisi lain, budaya organisasi yang kuat akan mampu meningkatkan rasa memiliki dan komitmen dari anggota organisasi terhadap organisasi atau kelompok kerjanya (Robbins, & Judge, 2019). Hal tersebut sesuai dengan kajian penelitian yang dilakukan oleh Singh (2007), Messner (2013), Acar (2012) yang menemukan

bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pembentukan komitmen organisasional. Penelitian Al-Sada (2017) menjelaskan budaya pendukung organisasi menunjukkan hubungan positif dengan komitmen organisasional. Didukung hasil penelitian Raharjo, *et al* (2018) menjelaskan budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Komitmen.

Karyawan dengan komitmen yang tinggi dinilai akan lebih bertanggung jawab akan tugas yang diberikan kepadanya dan akan berusaha secara optimal untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai sebuah perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi (Ivancevich *et al.*, 2007). Greenberg & Baron (2003) juga berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan keadaan dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi. Hal tersebut sesuai dengan kajian penelitian yang dilakukan oleh Memari *et al.* (2013), Fu & Deshpande (2013), dan Hafiz (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Penelitian Oyewobi *et al* (2019) menunjukkan komitmen organisasional secara positif dan signifikan terhubung dengan kinerja organisasi. Didukung hasil penelitian Chiu *et al* (2019) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Didukung penelitian Franco & Franco (2017) yang menemukan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif pada kinerja kontekstual.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti peran mediasi kepuasan kerja serta peran moderasi komitmen organisasional pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian ini didasarkan pada fenomena, hasil penelitian terdahulu dan ketidakkonsistenan hasil penelitian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi pada karyawan milenial di kantor Otoritas Jasa Keuangan. Sebagai upaya menjawab permasalahan penelitian terkait peningkatan kinerja karyawan, maka penelitian ini menitikberatkan pada pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan?
2. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan?
5. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan?

6. Apakah kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan?
7. Apakah kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan?
8. Apakah komitmen organisasional secara signifikan memoderasi pengaruh pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan?
9. Apakah komitmen organisasional secara signifikan memoderasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah yang telah dijabarkan, secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi pada karyawan milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan. Secara lebih rinci tujuan penelitian ini menganalisis dan menjelaskan pengaruh antara variabel berikut:

1. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan.

2. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di kantor Otoritas Jasa Keuangan.
6. Menguji dan menganalisis peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan milenial di kantor Otoritas Jasa Keuangan.
7. Menguji dan menganalisis peran mediasi kepuasan kerja pada budaya organisasional terhadap kinerja karyawan milenial di kantor Otoritas Jasa Keuangan.
8. Menguji dan menganalisis peran moderasi komitmen organisasional pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan milenial di kantor Otoritas Jasa Keuangan.
9. Menguji dan menganalisis peran moderasi komitmen organisasional pada budaya organisasional terhadap kinerja karyawan milenial di kantor Otoritas Jasa Keuangan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Otoritas Jasa Keuangan:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam mengelola SDM khususnya generasi milenial tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional dalam menciptakan kepuasan kerja serta komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi UHW Perbanas :

Diharapkan hasil penelitian ini nantinya dapat dijadikan sebagai salah satu referensi bagi penelitian selanjutnya dan kepada pembaca yang ingin mengetahui lebih jelas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.

3. Bagi peneliti selanjutnya :

Sebagai bahan referensi untuk penelitian yang akan datang dan dapat berkontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika dari penulisan penelitian ini adalah :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan

masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dijelaskan tentang penelitian terdahulu, landasan teori, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran, serta hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang prosedur dan tata cara untuk mengetahui sesuatu dalam penelitian dengan menggunakan langkah – langkah yang sistematis. Isi bab ini meliputi rancangan penelitian, ruang lingkup penelitian, identifikasi variabel, definisi operasi dan pengukuran variabel, populasi dan teknik pengambilan sampel, instrumen penelitian, uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, data dan metode pengumpulan data, serta teknik analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan menjelaskan tentang pengkajian dan analisis data dari objek penelitian (sampel). Pembahasan pada bab ini merupakan dan analisis atas data-data yang telah didapatkan.

BAB V : PENUTUP

Kesimpulan penelitian yang berisikan jawaban atas rumusan masalah dan pembuktian hipotesis, serta temuan-temuan lain oleh peneliti akan di bahas dalam bab ini. Selain itu dalam bab ini pula menjelaskan keterbatasan penelitian yang akan diuraikan secara teoritik, metodologis ataupun teknis, yang terakhir saran yang merupakan implikasi hasil

penelitian baik bagi siapa saja yang terkait dengan hasil penelitian.

