

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Setiap perusahaan tentunya melakukan banyak aktivitas untuk dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Perusahaan membutuhkan banyak faktor, contohnya faktor sumber daya manusia yang menjadi salah satu faktor terpenting sebagai penentu tercapainya tujuan perusahaan tersebut dimana perusahaan harus mengelola sumber daya manusia dengan efektif sehingga dapat dinilai kinerjanya. Konsep kinerja karyawan adalah sebuah hasil yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam mengerjakan tugas. Perusahaan menghimpun karyawan dalam menjalankan kegiatan berorganisasi dan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja dengan harapan tujuan akan tercapai. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, contohnya kualitas gaya kepemimpinan, budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan tersebut serta kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan.

Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan juga kompensasi finansial termasuk ketiga faktor yang berpengaruh bagi perusahaan terutama perusahaan dalam sektor keuangan dimana sektor keuangan adalah sektor yang terdiri dari perusahaan yang menyediakan jasa keuangan kepada nasabah komersial dan ritel (perusahaan dana investasi, bank dan asuransi). Kumpulan dari perusahaan keuangan tersebut

sering disebut sebagai Industri Jasa Keuangan (IJK) (Fiskal Kementerian Keuangan, 2022).

Gaya kepemimpinan adalah termasuk salah satu gaya kepemimpinan yang fleksibel yang membuat gaya kepemimpinan ini cocok untuk mewakili kondisi persaingan global yang saat ini sedang mengalami perubahan yang pesat dimana gaya kepemimpinan seseorang sangat diperlukan saat menghadapi kondisi tersebut (Azizah *et al.*, 2017). Salah satu teori kepemimpinan yang terkenal ialah teori kepemimpinan situasional, yang diciptakan oleh Hersey dan Blanchard pada 1969 ini berfokus pada karakteristik karyawan dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang cocok atau tepat. Gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan dan efektif dalam sebuah perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adanya sebuah indikasi sikap adalah suatu kondisi yang sadar dan lebih menunjukkan tingkat perasaan subyektif seseorang terhadap suatu pekerjaan (Cormick, 2019).

Gaya kepemimpinan yang sangat dengan generasi milenial dan juga generasi Z adalah gaya kepemimpinan yang adaptif, suportif dan juga apresiatif (DJKN Kementerian Keuangan, 2022). Dimana gaya kepemimpinan situasional sebagai teori kepemimpinan yang fleksibel dimana peran para pemimpin adalah menyatukan orang dengan etnis yang beragam dan integrasi organisasi untuk mencapai tujuan yang sama dan penting dalam keberhasilan kinerja karyawan serta keberhasilan perusahaan (Rahmad dan Widayati, 2016)

Selain gaya kepemimpinan situasional, salah satu faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja dan sebaliknya jika lemah maka akan ada potensi dimana kinerja menjadi rendah (Sahyoni & Supharta, 2020). Saat perusahaan mulai menggunakan dan melakukan pembentukan budaya organisasi maka perusahaan tersebut telah meletakkan aspek sumber daya manusia dalam melaksanakan norma perilaku, nilai dan keyakinan perusahaan. Budaya organisasi di Indonesia hanya dianggap sebagai pelengkap atau nilai inti yang datang dan dibentuk oleh pemimpin saja.

Faktor penting lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi finansial. Kompensasi finansial adalah bentuk imbalan yang paling jelas dan terukur yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kinerja mereka dalam melakukan tugas dan tanggung jawab di perusahaan (Milkovich & Newman, 2017). Biasanya pemberian kompensasi finansial merupakan bonus yang diberikan kepada karyawan yang berdasarkan hasil dari laporan penilaian tiap tahun yang diperoleh oleh perusahaan. Kompensasi finansial dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Pfeffer, 2010).

Keempat faktor diatas adalah faktor terpenting yang mempengaruhi dan memberikan dampak terhadap kinerja karyawan, terutama karyawan generasi milenial. Suatu generasi terjadi akibat adanya sebuah fenomena sosial yang memiliki kesamaan umur, pola pengalaman dan pemikiran (Pilcher, 2017). Generasi milenial adalah generasi yang cenderung ingin tahu, yaitu generasi yang cenderung akan terlebih dahulu mencari informasi mengenai sesuatu melalui internet maupun sosial media yang akan menjadi sebuah acuan atau referensi dalam menentukan sesuatu. Istilah milenial pun pertama kali diketahui dari seorang peneliti yang bernama William Strauss dan juga Neil Howe yang akhirnya membuat keduanya dianggap sebagai pencipta dari istilah milenial pada tahun 1987. Ketika istilah itu muncul untuk pertama kali, anak-anak yang terlahir pada tahun 1987 memasuki usia pra sekolah dan saat itulah media mulai menyebut sekelompok anak-anak tersebut ke dalam istilah milenium. Kemudian pada tahun 1993 majalah *Advertising Age* mulai mencetuskan istilah generasi Y sebagai sebutan baru untuk generasi milenial, maka generasi milenial atau generasi Y adalah generasi anak yang lahir diantara tahun 1981-1994.

Berdasarkan data BPS Indonesia (Badan Pusat Statistik) tahun 2022, total pekerja di Indonesia adalah 135.296,71 dan karyawan generasi milenial (generasi Y) adalah 67 ribu dari jumlah tersebut. Hal menyebabkan banyaknya jumlah karyawan generasi Y adalah berkurangnya karyawan generasi baby boomer dan generasi X dikarenakan faktor pensiun atau juga kenaikan jabatan.

Tabel 1.1 Jumlah Tenaga Kerja di Indonesia Tahun 2022

Penduduk Bekerja	2022		
	Februari	Agustus	Tahunan
Presentasi (%)	94,17	94,14	-
Jumlah (Ribu orang)	135.611,90	135.296,71	-

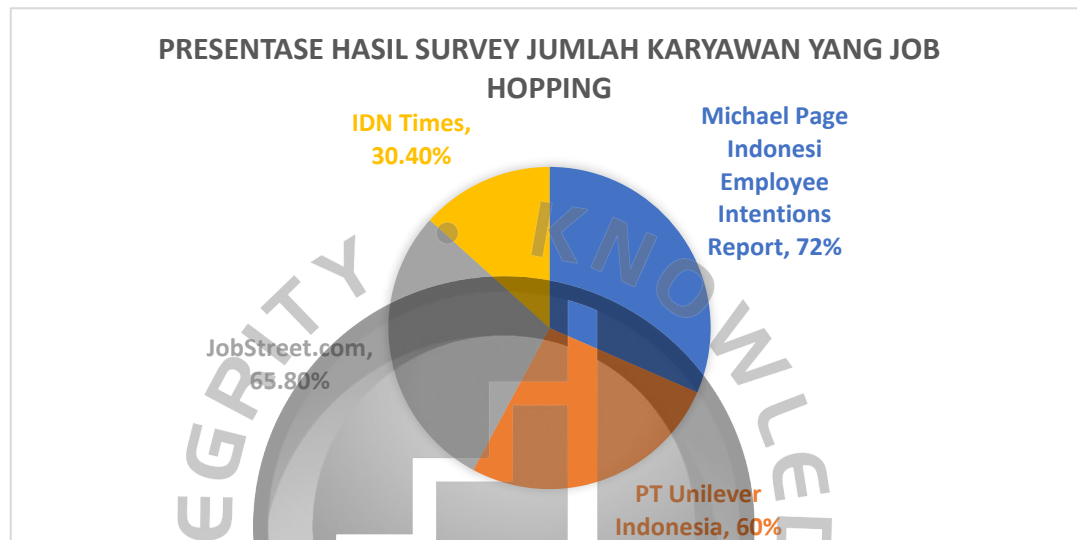
Sumber : Badan Pusat Statistik 2022

Hasil riset *Alvara Research Center* tahun 2015 menemukan bahwa informasi yang paling sering dicari oleh generasi milenial adalah informasi mengenai suatu produk yang terkait dengan *price, feature product* dan *customer program* hingga *customer review*. Generasi milenial juga termasuk generasi yang memiliki sifat toleran yang lebih terhadap sesama, hal ini dipengaruhi oleh makin cepatnya arus globalisasi yang dimana anak muda dapat berinteraksi dengan siapapun dan dimanapun. Arus globalisasi inilah yang menciptakan interaksi langsung maupun tidak langsung yang lebih luas antar manusia yang tidak memiliki batas yang membuat generasi milenial lebih terbuka terhadap perbedaan dan wawasan mereka terhadap keberagaman pun menjadi lebih.

Arus globalisasi juga yang menimbulkan perbedaan yang mencolok antara generasi X dan juga milenial dalam dunia kerja, dimana generasi X memandang sukses ketika mereka sukses meniti karis dari bawah sampai puncak, sedangkan ukuran

sukses bagi generasi milenial adalah ketika mereka bias berpindah kerja dari satu perusahaan ke perusahaan lain (DJKN Kementerian Keuangan, 2020).

*Tabel 1.2 Presentase Hasil Survey Jumlah Karyawan Job Hopping*



Sumber : data primer yang telah diolah peneliti dari berbagai sumber internet (2022)

Berdasarkan *Michael Page Indonesia Employee Intentions Report* pada tahun 2015, menunjukkan bahwa sebanyak 72% responden memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan dalam kurun waktu 12 bulan. Kemudian, survei tahun 2013 oleh PT Unilever Indonesia menemukan bahwa 60% dari generasi milenial telah berganti pekerjaan dalam tiga tahun, bahkan sepertiganya sudah berganti pekerjaan sebanyak dua kali atau lebih (Ngantung, 2013).

JobStreet.com juga melakukan survei kepada 3.500 orang, yang menyatakan bahwa hampir 65,8% karyawan milenial merupakan kutu loncat yang tidak tahan bekerja dalam waktu lama di suatu perusahaan, dan akan berpindah pekerjaan dalam

periode kurang dari setahun. Selain itu, berdasarkan hasil survei terbaru yang dilakukan IDN Times terhadap milenial dan Gen Z tentang fenomena *job hopping*, yang melibatkan 211 responden dan dilakukan pada tanggal 20 Januari hingga 20 Maret 2022. Sebanyak 30,4% mengaku telah berganti pekerjaan sebanyak dua kali 29,1% lebih dari tiga kali, 24,3% sekali dan 16,2% tiga kali.

Hal tersebut dapat memberikan dampak negatif bagi perusahaan dan karyawan dimana bagi perusahaan salah satunya adalah kerugian finansial, karena harus merelakan biaya yang sudah dikeluarkan dengan percuma untuk proses rekrutmen, seleksi, bahkan berbagai pelatihan yang telah diberikan, Selain itu, akan meningkatkan beban kerja karyawan yang menetap, sehingga produktivitas menjadi tidak optimal

Dimana budaya bekerja dalam sebuah organisasi yang disukai oleh generasi milenial atau generasi Y adalah budaya bekerja "*VOICE*". V adalah *Vision* dimana generasi milenial lebih menyukai perusahaan atau organisasi yang memiliki visi yang jelas dan akan melakukan sebuah perubahan dan bukan sekedar mencari keuntungan. O adalah *Opportunity* dimana perusahaan perusahaan mendorong karyawan melalui pimpinan untuk mengambil peluang dalam mengembangkan karir. I adalah *Incentive* dimana perusahaan memberikan insentif ataupun kompensasi finansial yang sebanding dengan apa yang telah dicapai oleh karyawan. C adalah *Community* dimana komunitas tempat bekerja atau lingkungan kerja dan juga budaya organisasi ditempat bekerja nyaman, dan E adalah *Entrepreneur* dimana perusahaan dapat menciptakan bisnis baru yang berarti bersedia menanggung sebagian resiko dan dapat menikmati

imbalannya (Kompas.com, HR Director of Blue Bird Group, Pambudi Sunarsihanto, 2022)

Berdasarkan informasi, penelitian sebelumnya dan ulasan fenomena yang peneliti dapat dari berbagai macam sumber yang telah peneliti paparkan sebelumnya membuat peneliti ingin mengkaji lebih dalam mengenai hal tersebut dimana bagi karyawan generasi milenial adanya gaya kepemimpinan yang fleksibel dimana sesuai teori gaya kepemimpinan maka teori kepemimpinan situasional, budaya organisasi yang nyaman dan juga kompensasi finansial yang mendukung membuat mereka menjadi betah bekerja dalam suatu perusahaan yang akhirnya akan membuat kinerja para karyawan tersebut meningkat dan tentunya dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan maupun karyawan tersebut sejak awal.

Peneliti melakukan modifikasi dari jurnal yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi finansial Terhadap Kinerja” dengan objek yang diteliti dalam jurnal tersebut adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT.CIMB NIAGA Cabang Kuningan Plaza dengan populasi 75 orang, dimana gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan kompensasi finansial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT CIMB Niaga Cabang Kuningan Plaza.



## 1.2. Ruang Lingkup Masalah

Berdasarkan latar belakang dan beberapa fenomena yang dijelaskan diatas, maka peneliti ingin melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Dampak Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompensasi Finansial Terhadap Kualitas Kinerja Karyawan Generasi Milenial di Jakarta Selatan” .

Judul penelitian ini ingin diteliti berdasarkan beberapa faktor dan fenomena yang menarik bagi diantara lain adalah:

1. Menggunakan variabel independen “Gaya kepemimpinan situasional” dan “Budaya Organisasi” dan “Kompensasi finansial” terhadap dependen “Kinerja Karyawan”
2. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dimana peneliti menggunakan teknik penyebaran kuesioner untuk dapat mendapatkan data utama atau data primer kepada karyawan generasi yang bekerja di domisili jakarta selatan.

### **1.3. Identifikasi Masalah**

Berdasar dari latar belakang yang telah peneliti jelaskan, maka peneliti menyimpulkan identifikasi dari masalah yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh dari gaya kepemimpinan situasional pemimpin terhadap kinerja karyawan generasi milenial domisili Jakarta Selatan.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan generasi milenial domisili Jakarta Selatan.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh dari kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan generasi milenial domisili Jakarta Selatan.

### **1.4. Perumusan Masalah**

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kualitas kinerja karyawan milenial yang berdomisili di daerah Jakarta Selatan
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan milenial yang berdomisili di daerah Jakarta Selatan
3. Apakah kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan milenial yang berdomisili di daerah Jakarta Selatan

### 1.5. Pembahasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas maka penelitian ini difokuskan kepada variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi finansial yang berkaitan dengan pengaruh kualitas kinerja yang dialami karyawan milenial yang berdomisili di daerah Jakarta Selatan.

### 1.6. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Memahami seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kualitas kinerja karyawan milenial yang berada di Jakarta Selatan
2. Memahami seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas kinerja karyawan milenial yang berada di Jakarta Selatan
3. Memahami seberapa besar pengaruh kompensasi finansial terhadap kualitas kinerja karyawan milenial yang berada di Jakarta Selatan
4. Memahami seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi finansial terhadap kualitas kinerja karyawan milenial yang berada di Jakarta Selatan

### 1.7. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat bermanfaat, peneliti menetapkan manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan teoritis terkait seberapa pentingnya gaya kepemimpinan dan juga kedisipinan dari seorang pemimpin untuk menjaga kualitas kinerja para karyawannya.

2. Manfaat bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sarana untuk menambah dan menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh peneliti di perguruan tinggi serta untuk memperluas wawasan pemikiran, juga mempertajam kemampuan pengamatan dan penganalisaan peneliti terkait pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi finansial terhadap kualitas kinerja karyawan

## 1.8. Sistematika Penelitian Penelitian

Sistematika penelitian adalah merupakan tata urutan dalam penelitian dan dimaksud agar mempermudah dalam penyusunan penelitian. Sistematika yang dimaksud sebagai berikut:

### BAB I : PENDAHULUAN

Menjelaskan mengenai objek dari penelitian seperti latar belakang, peurmusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian secara umum dan juga sistematika penelitian.

### BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini mengemukakan dengan ringkas dan padat tentang hasil dari kajian kepustakaan dari masalah yang akan diteliti seperti; landasan teori dari variabel (gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi finansial) terhadap kualitas kinerja karyawan yang dijadikan landasan untuk ruang lingkup permasalahan dan juga kerangka pemikiran

### BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data sehingga dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian, seperti: jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data

#### BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dibab ini dimulai pada penjelasan tentang objek penelitian, kemudian dilanjut analisis dan serta membahas hasil pengamatan.

#### BAB V : PENUTUP

Bab penutup disajikan kesimpulan yang ringkas tentang apa yang didapat dari hasil pengamatan yang sudah dilakukan dalam meneliti ini.

