

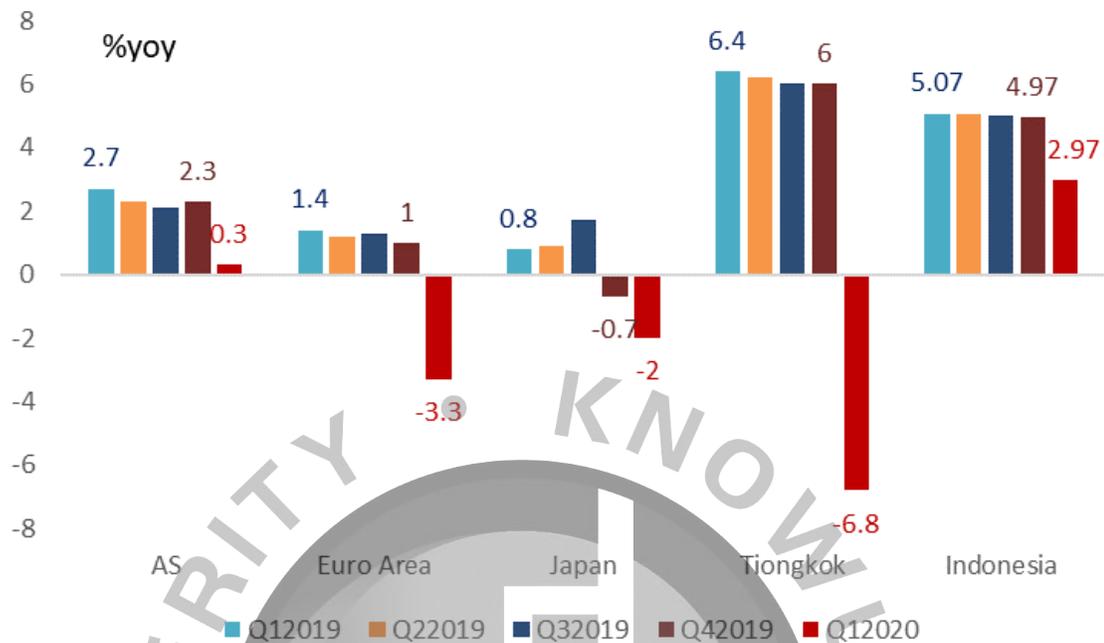
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tumbuhnya dunia perekonomian disertai oleh perlambatan tajam akibat pandemi virus corona (COVID19). Akibat pandemi tersebut, yang meningkatkan risiko potensi dari krisis dunia yang dengan timbulnya perlambatan ekonomi pada berbagai negara. Dalam *World Economic Outlook* (WEO) pada bulan April 2020, IMF menurunkan target pertumbuhan sektor ekonomi dunia tahun 2020 dari sebelumnya 3,3% (Januari, 2020) menjadi 3,0%, tetapi untuk aspek normalisasi aktivitas ekonomi serta dukungan politik akomodatif diprediksi tumbuh sebesar 5,8% (OJK, 2020).

Pandemi COVID-19 telah memaksa berbagai negara untuk memberlakukan pemblokiran batas wilayah tertentu, dengan dampak pada turunnya faktor ekonomi serta *demand* produk. Ini dapat dilihat berdasarkan sebagian besar *Purchasing Managers' Index* (PMI) sektor manufaktur dan *Personal Consumption Expenditure* (PCE). Menurunnya faktor tersebut yang menjadi penyebab penurunan ekonomi secara keseluruhan (OJK, 2020).



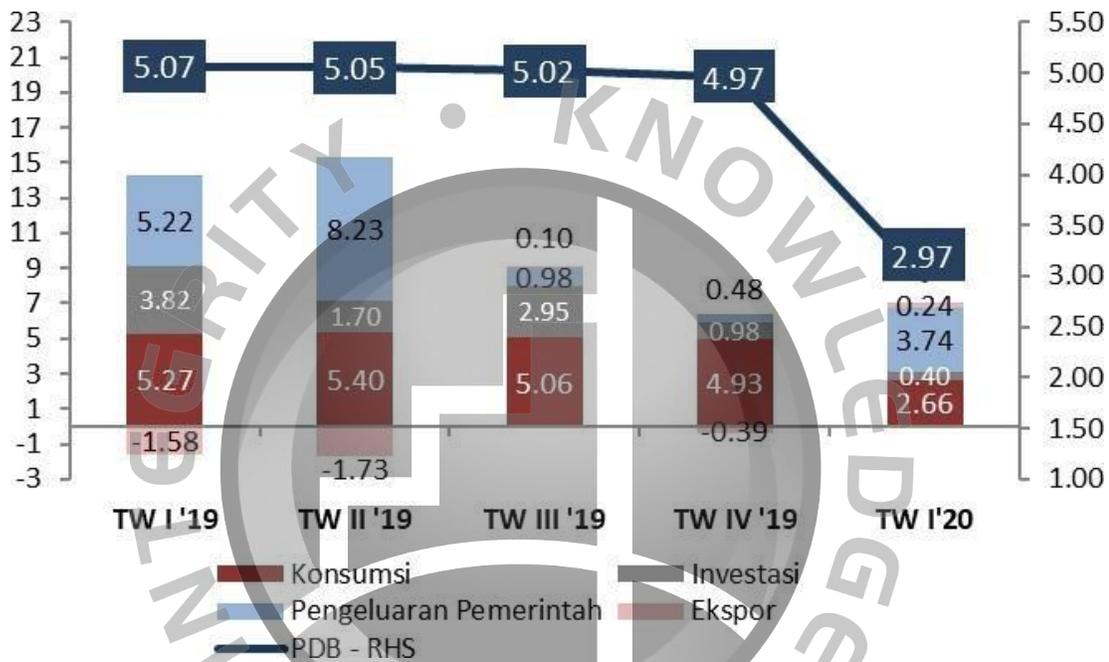
Gambar 1.1 Pertumbuhan Ekonomi AS, Eropa, Jepang, China dan Indonesia

Sumber: Trading Economics, Reuters dalam OJK (2020)

Melambatnya ekonomi, turunnya volume perdagangan dan anjloknya harga komoditas dunia berkontribusi terhadap perlambatan ekonomi Indonesia. Selain itu, wabah COVID19 terjadi di Indonesia pada Maret 2020 dan telah membatasi aktivitas ekonomi dan konsumsi domestik karena dibarengi dengan pemberlakuan *social distance*. Hasilnya, ekonomi Indonesia tumbuh hanya 2,97% awal 2020, jauh di bawah periode sebelumnya yang mencapai 4,97% (OJK, 2020).

Pertumbuhan yang rendah mendapat pengaruh dari lambatnya kontributor yang mengkonsumsi dalam tumbuhnya ekonomi di Indonesia. Pertumbuhan konsumsi berada di 2,66% atau bahkan jauh lebih rendah dari 93% berdasarkan periode sebelumnya. Pertumbuhan konsumsi yang lemah terdorong dari konsumsi non pangan seperti pakaian dan jasa perawatan, kemudian dari lembaga konsumsi yang bersifat non

profit dalam layanan rumah tangga. Sedangkan, faktor lainnya seperti kesehatan, pendidikan dan konsumsi masih stabil. Merambatnya faktor konsumsi juga terdeteksi dalam penurunan hasil dari *Consumer Confidence Index* (CCI) dari 126 pada bulan Desember 2019 menjadi 113.8 pada bulan Maret 2020 (OJK, 2020).



Gambar 1.2 Grafik Perkembangan PDB di Indonesia

Sumber: BPS (2020)

Berdasarkan hasil data dari Badan Pusat Statistik (BPS) bulan Agustus 2020 tercatat menunjukkan pada triwulan II tahun 2020, ekonomi di Indonesia terhadap triwulan II tahun 2019 terdapat pertumbuhan sebesar 5,32 %.

Selain berdampak negatif terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia, penyebaran virus Covid-19 juga berdampak negatif pada sebagian besar industri di Indonesia. Salah satu sektor industri yang mengalami tekanan akibat wabah Covid-19 adalah perbankan yang merupakan industri jasa yang menghimpun uang masyarakat

dan melakukan penyaluran kembali dalam bentuk pinjaman dan kredit pada masyarakat (Seto dan Septianti, 2021).

Tetapi dengan pandemi Covid-19, industri ini tidak bisa secara leluasa menyalurkan kredit karena risiko gagal bayar kreditur yang lebih tinggi karena sebagian besar orang, individu dan bisnis memiliki kecenderungan pada penurunan penghasilan selama waktu tersebut. Padahal, data OJK bulan Maret 2020 mendapatkan bahwa eksposur kredit kategori 2 dan 3 di sektor perbankan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun (OJK, 2020).

Disamping meningkatkan risiko kredit, efek pandemi juga berpengaruh operasional faktor dasar bank lainnya seperti permodalan OJK (2020) mencatatkan rasio kecukupan modal turun dari kisaran dari 23-24% pada bulan November 2019 menjadi 21,77% pada bulan Maret 2020. Selain penurunan modal, industri perbankan juga menghadapi turunnya dana yang juga melambat. Pada April 2020, simpanan di sektor perbankan meningkat 9,12%, turun dari periode sebelumnya.



Gambar 1.3 Perkembangan Risiko Kredit Perbankan Sebelum dan Ketika Pandemi Covid 19

Sumber: OJK (2020)

Risiko kredit yang tinggi di masa pandemi, ditambah pengurangan modal serta pendanaan yang memiliki potensi menimbulkan risiko keuangan, termasuk risiko likuiditas pada industri bank, seperti bank dengan kegiatan utamanya merupakan menyalurkan kredit seperti bank kredit. Alqahtani et al., (2016) mendefinisikan risiko kredit dan risiko keuangan tidak jauh berbeda. Risiko pendanaan adalah risiko bahwa klien tidak akan memenuhi kewajibannya berdasarkan kontrak yang disepakati, atau dikenal sebagai kegagalan pembiayaan (NPF). Masalah kualitas kredit dapat menyebabkan bank gagal atau menguras modal dan kekayaan bersih bank secara signifikan. Hal ini bisa mempengaruhi suatu prospek tumbuhnya bank serta kemampuan daya saing pada bank domestik serta bank internasional lain (Hariyadi et al., 2021).

Di beberapa bank swasta, risiko pendanaan adalah risiko terbesar (Shafique et al., 2013). Risiko pendanaan ini adalah risiko utama dan oleh karena itu kemampuan bank swasta untuk identifikasi, pengukuran, memantau dan pengendalian risiko pendanaan. Risiko keuangan yang terjadi sebelum masa pandemi COVID-19 dan dialami oleh bank swasta yaitu Bank ABC dimana Pada tahun 2018, PT ABC (yang kini telah resmi berganti nama) dan dalam diawasi secara intensif oleh OJK karena hasil likuiditasnya. Hal tersebut dikarenakan dari hasil laporan keuangan tahun 2017, yang mana kinerja Bank ABC merosot turun. Dimana sebelumnya permasalahan yang

terjadi di Bank ABC telah menemui titik terang setelah aparat menjerat hukuman pada mantan Direktur Utama PT XYZ sebagai tersangka pada dugaan perkara pidana dalam jasa keuangan pada masalah di Bank ABC (katadata.co.id, 2021).

Saat itu rasio kredit macet (NPL) Bank ABC meningkat, batas suku bunga bersih (NIM) menurun, sehingga laba bersih bank turun 72,57% menjadi hanya 121,82 miliar rupiah. Pada saat yang sama, biaya operasional terhadap laba operasi (BOPO) mengalami peningkatan dari 94,36% menjadi 99,04%. Rasio tersebut lebih tinggi dari industri perbankan dengan 78,64%. Hal ini menggambarkan bahwa Bank ABC tidak mampu mengelola biaya operasional. Rasio keuangan Bank ABC ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



katadata.co.id

databoks

Gambar 1.4 Rasio Keuangan Bank ABC Desember 2017

Sumber: Databoks.katadata.co.id (2018)

Tekanan kredit macet Bank ABC terus meningkat di tahun 2017. Menurut laporan keuangan yang dirilis, total rasio kredit macet meningkat 477 basis poin (bps) menjadi 8,54%. Dan juga, kredit macet bersih meningkat 358 basis poin menjadi 6,37%. Sementara, rasio kecukupan modal minimum (KPMM) bank dengan ticker bursa BBKP Jakarta turun 86 basis poin menjadi 10,51 ri di tahun sebelumnya. Untuk menambah permodalan, Bank ABC mempunyai rencana dalam penerbitan peningkatan modal sebanyak 2,7 miliar lembar saham sebanyak 30% dengan sasaran modal Rp 2 triliun (Katadata.co.id, 2018).

Tanggal 2 Juli 2018, Bank ABC menerbitkan saham baru dengan skema Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) (katadata.co.id, 2021). Pada akhirnya, Bank ABC dapat melakukan penawaran umum secara terbatas (PUT) VI melalui skema HMETD dengan pasokan dana sebesar Rp 7,04 triliun. Kemudian, Bank ABC melakukan penerbitan saham seri B sejumlah 35,1 miliar saham dengan harga satuannya adalah Rp 200 per lembar (Keuangan.Kontan.co.id, 2021).

Walaupun telah mengganti nama hingga menambah modalnya, Bank ABC pada masa pandemi Covid-19 juga turut terdampak bersama bank–bank lainnya di Indonesia, hal ini ditunjukkan dengan laporan penurunan profit. Pada kuartal I 2020, perseroan kembali membukukan laba Rp 168 miliar, kemudian turun menjadi Rp 52 miliar (Q2 2020), jatuh lagi menjadi Rp. 1062 (April - 2020). Pada kuartal I tahun 2021, operasional Bank ABC juga tidak membaik, masih merugi Rp 183 miliar (Data Internal Bank ABC, 2021).

Menurut Robbins dan Judge (2018), terdapat satu faktor penting untuk dapat meningkatkan kinerja yaitu kualitas sumber daya manusia (SDM) yang menjadi peran penting dalam perwujudan visi misi organisasi. Konsep utama dalam manajemen sumber daya manusia bukan hanya mengembangkan profesionalisasi seorang karyawan yang bekerja dalam perusahaan, namun juga mengembangkan perilaku organisasi yang secara langsung akan mempengaruhi seluruh karyawan dalam perusahaan tersebut. Dengan kata lain, organisasi menjadi peran contoh dalam menyikapi profesionalitas karyawan dalam pekerjaannya.

Manajemen sumber daya manusia tidak dapat disangkal merupakan elemen sentral dari suatu organisasi, sehingga terlepas dari bentuk dan tujuan penggunaannya, posisi orang-orang dalam organisasi memiliki peran strategis. Manajemen SDM berperan penting untuk perusahaan (Rozarie, 2017). Pengoptimalan SDM harus dilengkapi dengan ekspektasi dan kemampuan perusahaan yang kombinasi dalam pergerakan organisasi dalam memenuhi kepuasannya. Kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja, apabila seseorang memperoleh kepuasan kerja yang tinggi maka akan berdampak sangat baik terhadap kinerjanya, begitu pula sebaliknya (Maulidiyah, 2020).

Saputra & Rahyuda (2018) mengemukakan, kepuasan kerja merupakan rasa positif mengenai pekerjaan individu sebagai evaluasi dari hasil karakteristik tugas itu. Kepuasan kerja bersikap secara umum antara individu terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan bersikap positif pada pekerjaan, dan karyawan pada ketidakpuasan kerja dengan yang bersikap negatif pada

kerja. Para individu tersebut mempunyai tingkat kepuasan berbeda tergantung dari nilai penerapannya, semakin ia merasa bahwa aktivitas tersebut sejalan kebutuhan individu tersebut yang juga makin tinggi pula tingkat kepuasan pada sesuatu. Berdasarkan interpretasi ini, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dengan gambaran suatu perasaan kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

Saputra dan Rahyuda (2018) mengemukakan terdapat berbagai faktor kunci yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, salah satunya yakni kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi orang demi menggapai tujuan secara antusias, variabel yang menyatukan orang dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan (Saputra & Rahyuda, 2018). Kepemimpinan sangat penting jika sebuah organisasi ingin berhasil dan karyawan baik yang ingin tahu cara membantu mencapai tujuan organisasi.

Untuk menentukan arah bisnis ke arah yang lebih baik, peran pemimpin dalam sebuah perusahaan sangatlah penting. Jabatan pemimpin pada suatu organisasi dapat dipastikan sangat penting. Jika tidak ada pemimpin dalam organisasi, maka organisasi tidak akan maju atau berkembang dengan baik. Organisasi dapat bertambah atau berkurang tergantung pada kualitas kepemimpinan seorang pemimpin. Pemimpin yang mampu dalam menggerakkan serta mengorganisir para anggotanya akan jauh memberikan dampak positif bagi perkembangan organisasi, maka pemimpin tersebut dianggap mampu dan mumpuni untuk menjalankan peran sebagai pemimpin. Namun jika pemimpin hanya merupakan sosok yang merugikan dan tidak memiliki pengaruh terhadap anggota pada pengembangan organisasi lebih baik, jadi keberadaannya hanya

akan menjadi penghambat keberhasilan organisasi, keberhasilan organisasi dan juga menyebabkan kinerja yang buruk. anggota dalam organisasi (Fallo, 2021).

Gaya kepemimpinan yang akan dipelajari dalam kaitannya dengan kepuasan kerja yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kedua gaya kepemimpinan penting sehingga perlu dipelajari dengan cermat untuk melihat apakah keduanya memiliki dampak besar pada kepuasan kerja. Seorang pimpinan dengan gaya yang berbeda untuk memimpin suatu perusahaan, sehingga kedua gaya kepemimpinan tersebut perlu dipelajari secara menyeluruh untuk menghasilkan kepemimpinan yang efektif (Arifudin et al., 2020).

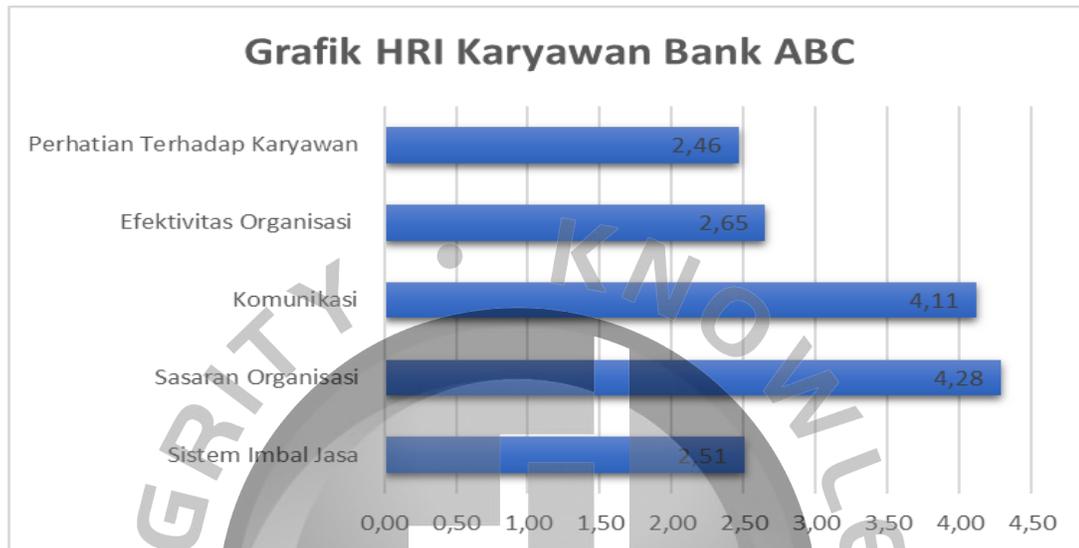
Menurut Fitriana dan Cenni (2021), gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mencakup partisipasi atau pendapat orang lain. Sedangkan, kepemimpinan transaksional menurut Rahim et al (2018) adalah proses pertukaran yang dapat menyebabkan pengikut mengikuti pemimpin tetapi gagal membangkitkan semangat dan komitmen terhadap tujuan bersama. Pemimpin transaksional membantu orang untuk menentukan yang dilakukan dengan definisi ini pimpinan harus mempertimbangkan konsep harga diri dan harga diri orang lain (Arifudin et al., 2020). Juga telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional adalah proses yang berbeda, namun tidak saling eksklusif. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi serta kinerja lebih dari manfaat transaksional, namun dengan pimpinan yang efektif akan melakukan keduanya.

Selain peran tersebut, terdapat satu faktor organisasi yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, yakni budaya organisasi (Junianto & Sabtohadhi, 2019). Awaluddin (2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi termasuk dalam faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, yang artinya budaya organisasi menjabarkan bagian dari konsep yang digunakan sebagai alat ukur relevansi tujuan, strategi dan misi organisasi serta hasil dari budaya internal yang baik. Perusahaan akan mendorong dalam menciptakan tingginya kepuasan kerja bagi karyawan dalam aktivitasnya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Devi et al (2017) mengemukakan bahwa terdapat perbedaan antara pegawai tetap dengan pegawai tidak tetap dari variabel kepuasan kerja dimana pegawai tetap memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan pegawai tidak tetap, untuk itu peneliti mengambil karyawan tidak tetap sebagai unit analisis dalam penelitian.

Terkait faktor tersebut penulis melakukan survey kepada karyawan tidak tetap Bank ABC dimana Bank ABC memerlukan sumber daya manusia yang kompeten demi membantu perusahaan mencapai cita-cita yang diinginkan, namun hal ini terkendala dikarenakan ketidakpuasan karyawan. Survey ini dilakukan kepada 30 orang karyawan tidak tetap melalui kuisioner. Berdasarkan survey yang dilakukan terhadap karyawan Bank ABC untuk melihat kepuasan karyawan dengan skala *Human Resource Index* (HRI) dari level 1 sampai level 5. Level 1 mengindikasikan moral buruk (demensia), level 2 menyatakan tidak ada dukungan (penggunaan yang buruk), level 3 merupakan standar (marginal), level 4 adalah kondisi dukungan efektif dan level 5 mengacu

terhadap level dengan mengarah pada dukungan penuh komitmen yang efektif dan cukup untuk upayanya. Hasil survei berdasarkan Gambar 1.3 adalah sebagai berikut.



Gambar 1.5 Hasil Survey HRI Karyawan Bank ABC

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner HRI Data Internal Bank ABC (2021)

Berdasarkan survey yang dilakukan terhadap karyawan tidak tetap Bank ABC untuk melihat kepuasan karyawan dengan skala HRI pada grafik di atas, Faktor pertama yaitu Sistem Imbal Jasa, adalah pengukur secara menyeluruh yang seperti gaji, benefit serta tunjangan dari organisasi. Karyawan memberi rata-rata penilaian dengan total 2,51 pada faktor tersebut yang mana menggambarkan bahwa karyawan tidak tetap menganggap organisasi belum sesuai dalam memberikan imbal jasa seperti jumlah insentif dan tunjangan yang tidak sebanding dengan beban kerja.

Faktor kedua yaitu faktor komunikasi untuk mengukur kualitas semua karyawan tidak tetap. Karyawan merespon faktor ini dengan hasil positif dengan rata-rata nilai 4,11. Faktor ketiga adalah efektivitas organisasi yang melibatkan tingkat

pengukuran kepercayaan yang dimiliki karyawan tidak tetap akan kemampuan organisasi dalam menggapai sasaran dan tujuannya. Bank ABC memiliki peringkat di bawah rata-rata pada faktor ini dengan peringkat yang dapat diabaikan yaitu 2,65. Hal tersebut menunjukkan pada umumnya karyawan tidak tetap percaya bahwa kualitas SDM yang rendah dan jarang dipergunakan optimal dalam menggapai tujuan, namun hal ini bagi karyawan merupakan tanggung jawab dari pihak manajemen Bank ABC dan para karyawan untuk menjalankan masing – masing *jobdesc*nya.

Faktor keempat merupakan kepedulian karyawan, terutama mengukur seberapa besar kepedulian organisasi pada karyawan. Peringkat 2,46 kurang penting daripada peringkat rata-rata. Akibatnya, perusahaan dipandang tidak sepenuhnya berkomitmen terhadap kebahagiaan dan kesuksesan karyawannya, terutama perhatian dari atasan kepada bawahan dinilai belum sepenuhnya memperhatikan kesuksesan karyawannya. Elemen kelima, tujuan perusahaan, mengukur persepsi setiap anggota tentang sasaran beserta tujuan organisasi untuk melihat tujuan jelas yang dapat dibanggakan dan dipahami karyawan dan mereka merasa menjadi bagian dari organisasi. Penilaian pada sektor ini menunjukkan nilai HRI yang lebih tinggi dari rata-rata sejumlah 4,28, yang menunjukkan bahwa pegawai Bank ABC mempunyai pemahaman utuh tentang maksud dan tujuan perusahaan dan terlibat aktif dalam pencapaian. Hasil survei dengan menggunakan skala *Human Resource Index* (HRI) menunjukkan bahwa diantara lima indikator yang didominasi oleh respon level 2 yaitu *unfavorable* (kurang dimanfaatkan), menyimpulkan bahwa pegawai tidak tetap Bank ABC memiliki masalah tentang kepuasan kerja.

Menurut Senny et al., (2018) terdapat aspek lain yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, yakni gaya kepemimpinan, yang dijelaskan menjadi dua kategori berbeda, yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Sejalan dengan temuan tersebut Kreitner & Kinicki (2014) mengungkapkan dua gaya kepemimpinan tersebut berhubungan positif pada perilaku dan sikap karyawan yang berbeda dan menunjukkan aspek berbeda yang mencerminkan pemimpin yang baik.

Sementara sebagian besar penelitian sebelumnya setuju pada gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara konseptual serta praktis berbeda, banyak penelitian sebelumnya mempercayai dengan gaya kepemimpinan transformasional yang signifikan melengkapi gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, yang mengarah ke tingkat kinerja individu, tim, dan perusahaan lebih tinggi. Sementara, Odumeru & Ogbonna (2013) percaya bahwa gaya kepemimpinan transaksional merupakan bagian dari gaya kepemimpinan transformasional.

Beberapa teori gaya kepemimpinan sudah diajukan dalam penjelasan efektivitas kepemimpinan, gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional menjadi masalah penelitian menarik pada perusahaan perbankan yaitu salah satunya Bank ABC yang merupakan perusahaan perbankan yang sudah beroperasi selama beberapa dekade dan telah menerapkan pergantian gaya kepemimpinan selama berdirinya perusahaan hingga sekarang yang meneruskan *trend* serta perubahan. Meski gaya kepemimpinan transformasional yang efektif telah diimplementasikan dalam perubahan organisasi.

Gaya kepemimpinan tersebut cocok bagi usaha kecil yang memiliki visi besar dan perlu cepat adaptasi dengan industri (Glints, 2020). Namun, setiap organisasi tidak bisa menghindari jika organisasi juga memerlukan gaya kepemimpinan transaksional untuk memberikan hasil yang memuaskan. Gaya kepemimpinan transaksional memiliki tanggung jawab dalam melindungi rutinitas dengan pengelolaan pekerjaan individu dan fasilitas (Glints, 2021). Permasalahan yang terjadi pada Bank ABC dimana gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak berjalan baik sebagaimana mestinya dan terlihat dari hasil kuesioner yang disebarkan agar dapat melihat tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan di perusahaan, hasil survey yang ada terlihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Survey Gaya Kepemimpinan Pada Bank ABC

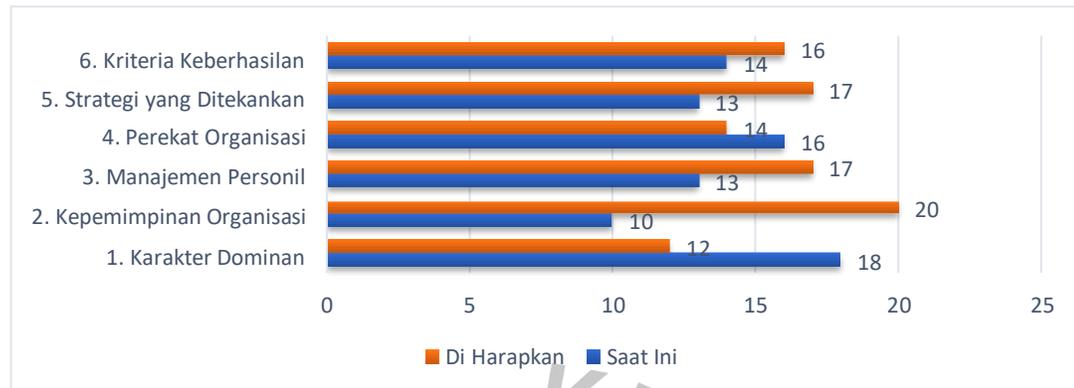
Variabel	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
Kepemimpinan Transformasional	Pemimpin menumbuhkan kepercayaan pada bawahan	13	17
	Pemimpin memberi motivasi agar bekerja dengan baik	10	20
	Pemimpin mendorong kreativitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	14	16
	Pemimpin bersedia dalam mendengarkan keluhan dan kesulitan karyawan	16	14
Kepemimpinan Transaksional	Pemimpin memberikan bantuan atas usaha dan upaya yang telah dilakukan bawahan	11	19
	Pemimpin memperhatikan kekeliruan dari suatu standart yang telah ditetapkan dalam perusahaan	18	12

Variabel	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
	Pemimpin tidak campur tangan sebelum masalah yang terjadi pada bawahan menjadi serius	13	17

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner (2021)

Berdasarkan hasil survey mengenai gaya kepemimpinan dengan dua jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional didominasi dengan jawaban tidak setuju terhadap kedua jenis kepemimpinan tersebut, hal ini mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan terhadap kedua jenis kepemimpinan yang ada pada Bank ABC.

Selain faktor gaya kepemimpinan, faktor lain dalam pengaruh kepuasan kerja yaitu budaya organisasi, untuk melihat bagaimana budaya organisasi yang ada pada Bank ABC peneliti menyebarkan kuesioner OCAI (*The Organizational Culture Assessment Instrument*) kepada 30 responden. Metode OCAI adalah suatu instrumen yang menggambarkan profil budaya organisasi dan menjadi bagian dari pengembangan kerangka untuk melakukan pemetaan budaya organisasi yang selanjutnya dapat digunakan dalam penyusunan rencana strategi organisasi (Carcia et al., 2020). Hasil penyebaran kuesioner OCAI dapat dilihat pada gambar 1.6 berikut.



Gambar. 1.6 Hasil Penyebaran Kuesioner OCAI, 2022

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner OCAI (2022)

Hasil survey menggunakan kuesioner OCAI menunjukkan dari enam dimensi kunci dari budaya organisasi di dominasi dengan jawaban “Di Harapkan”, hal ini menyimpulkan bahwa harapan yang di inginkan oleh karyawan untuk kedepannya agar lebih baik dari “Saat Ini” dan mengindikasikan terdapat permasalahan dengan budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan Bank ABC.

Menurut beberapa hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan macam-macam aspek yang berpengaruh pada kepuasan kerja seperti penelitian yang dilakukan Bulińska-Stangrecka et al., (2021) mempunyai hasil penelitian *employee relations* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Lain halnya penelitian dari Torlak et al., (2021) dalam penelitiannya yang mempunyai hasil penelitian *subjective norm* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Subarto et al., (2021) dalam penelitiannya mempunyai hasil penelitian *work environment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Faktor lainnya yang mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan transformasional menurut Wahyuningsih & Sudibjo (2022). Selain gaya

kepemimpinan transformasional menurut Mahdi et al., (2020) gaya kepemimpinan transaksional juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dalam penelitiannya. Mulyadi & Yusuf (2022) dalam penelitiannya mempunyai hasil penelitian budaya organisasi adalah faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja. Aspek yang dianggap atau diindikasikan memiliki pengaruh kepuasan kerja adalah *employee relations*, *subjective norm*, *work environment*, gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi.

Faktor-faktor tersebut kemudian dijadikan data pra-survey terhadap 30 responden yang merupakan karyawan tidak tetap Bank ABC dalam mengetahui serta memastikan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Berikut data Pra Survey tersebut.

Tabel 1.2 Pra Survey

No.	Variabel	Pernyataan	Hasil	
			Ya	Tidak
1	<i>Employee Relations</i>	Informasi yang disampaikan oleh pihak atasan selalu berjalan dengan baik	87.2%	12.8%
		Saya sering berkomunikasi dengan rekan kerja untuk membina hubungan interpersonal yang baik	87%	13%
2	<i>Subjective Norm</i>	Atasan yang mendukung pekerjaan membuat saya merasa puas akan pekerjaan saya	97%	3%
		Rekan kerja yang kooperatif membuat saya merasa senang akan pekerjaan saya saat ini	97.9%	2.1%
3	<i>Work Environment</i>	Sirkulasi udara yang baik dengan ventilasi dan jendela	66%	34%

No.	Variabel	Pernyataan	Hasil	
			Ya	Tidak
		Penerangan di lokasi kerja dengan lampu dan jendela cukup dan tidak mengganggu pekerjaan	71.7%	28.3%
4	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Pemimpin menumbuhkan kepercayaan pada bawahan	34.8%	65.2%
		Pemimpin bersedia dalam mendengar keluhan dan kesulitan yang dialami	34.8%	65.2%
5	Gaya Kepemimpinan Transaksional	Pemimpin mengarahkan perhatian agar tetap fokus pada tujuan atas kegagalan yang terjadi pada bawahan	12.8%	87.2%
		Pemimpin tidak campur tangan sebelum masalah yang terjadi pada bawahan menjadi serius	13%	87%
6	Budaya Organisasi	Saya sangat memperhatikan pekerjaan yang saya kerjakan	27.7%	72.3%
		Saya lebih mengutamakan capaian pribadi daripada capaian lainnya	34%	66%

Sumber: Data Pra Survey (2021)

Berdasarkan data pra survey tersebut, dapat dilihat bahwa responden menjawab *employee relations*, *subjective norm*, dan *work environment*, yang ada pada Bank ABC sudah cukup baik, namun jika di lihat dalam presentase di atas, untuk faktor gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi tidak cukup baik dan dinilai menjadi variabel yang mungkin memberi pengaruh kepuasan kerja pada Bank ABC. Dapat di identifikasikan maka disimpulkan, tiga faktor dominan yang memberi pengaruh pada kepuasan kerja yaitu gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi.

Dalam penelitian Allozi et al., (2021) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya pada penelitian Sunarsi et al., (2021), menemukan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh pada kepuasan kerja. Kemudian penelitian Junianto & Sabtohadri (2019) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Dari paparan faktor–faktor yang disebutkan, penulis melakukan penelitian lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi. Sehingga, judul yang dipilih adalah “Pengaruh *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Tidak Tetap Bank ABC cabang Harapan Indah Bekasi.*

1.2 Ruang Lingkup Penelitian

Meskipun banyak faktor yang terkait dengan kepuasan kerja karyawan tidak tetap Bank ABC, ruang lingkup penelitian ini terbatas pada:

1. Karyawan tidak tetap yang bekerja pada Bank ABC cabang Harapan Indah Bekasi.
2. Variabel yang diteliti hanya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya organisasi dan kepuasan kerja.
3. Sumber data diambil dari data primer dari hasil pengumpulan kuesioner yang ditujukan untuk Karyawan tidak tetap pada Bank ABC cabang Harapan Indah Bekasi.

1.3 Identifikasi Masalah

Masalah yang diidentifikasi adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

1. Model kepuasan kerja yang dikembangkan oleh penelitian terdahulu masih terbatas pada model kepuasan kerja dimana pengembangnya hanya terkonsentrasi pada komprehensivitasnya (kelengkapannya).
2. Untuk menimbulkan kepuasan kerja para karyawan, sebuah organisasi harus berfokus pada strategi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi.
3. Kepuasan kerja para karyawan perusahaan dapat dikembangkan dengan melihat tiga pendekatan yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Tidak Tetap Bank ABC cabang Harapan Indah Bekasi?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Tidak Tetap Bank ABC cabang Harapan Indah Bekasi?

3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Tidak Tetap Bank ABC cabang Harapan Indah Bekasi?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi berpengaruh secara bersama–sama terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Tidak Tetap Bank ABC cabang Harapan Indah Bekasi?

1.5 Pembatasan Masalah

Penelitian ini hanya dibatasi pada lingkup model Kepuasan Kerja Karyawan Tidak Tetap Bank ABC yang dipengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi dengan mengambil objek penelitian Bank ABC cabang Harapan Indah Bekasi.

1.6 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tidak Tetap Bank ABC cabang Harapan Indah Bekasi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tidak Tetap Bank ABC cabang Harapan Indah Bekasi.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tidak Tetap Bank ABC cabang Harapan Indah Bekasi.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi secara bersama – sama terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tidak Tetap Bank ABC cabang Harapan Indah Bekasi.

1.7 Manfaat Penelitian

1.7.1 Manfaat Teoritis

Untuk peneliti, penelitian ini merupakan media untuk menambah pengetahuan terutama dalam bidang SDM. Dan, penelitian ini dapat menjadi acuan untuk penerapan teori manajemen sumber daya manusia.

1.7.2 Manfaat Praktis

Untuk perusahaan perbankan, penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dalam pengembangan perusahaan khususnya dalam bidang SDM yang berkaitan dengan variabel yang diteliti guna untuk melakukan evaluasi dan pengembangan perusahaan kedepannya.

1.8 Sistematika Penulisan Skripsi

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan serta manfaat yang diberikan melalui pemahaman serta gambaran mengenai penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI

Kerangka pemikiran dan hipotesis memberikan teori penjelasan relevan dengan bahasan penelitian serta penjelasan hasil dari penelitian terdahulu yang menjadi bentuk kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian ini.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Menguraikan jenis penelitian, teknik serta metode pengumpulan data dan metode uji hipotesis.

BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil analisa yang dideskripsikan dari data penelitian serta interpretasi (hasil/jawaban) dari perumusan hipotesa penelitian ini.

BAB V : KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

Bab ini merupakan penjelasan hasil penelitian secara singkat terkait jawaban mengenai tujuan penelitian yang didapat dari hasil penelitian dan pengajuan saran pada pihak yang berkaitan dengan hasil penelitian.