

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1. Latar Belakang Penelitian

Bank adalah lembaga intermediasi keuangan yang bertugas menghimpun dan menyalurkan dana di masyarakat untuk meningkatkan taraf hidup rakyat. Penghimpunan dana dari masyarakat dilakukan bank melalui simpanan atau tabungan dan penyaluran dana dilakukan melalui kredit atau pinjaman kepada masyarakat.

Undang-Undang RI No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan (pasal 1 ayat 2), menyebutkan bahwa bank adalah sebuah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lain dengan tujuan untuk meningkatkan taraf hidup orang banyak. Pasal 1 ayat 3 menjelaskan, definisi bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan-kegiatan konvensional maupun secara syariah dalam kegiatannya memberikan jasa keuangan dalam lalu lintas pembayaran.

Bank XYZ dalam menjalankan bisnisnya didukung oleh sumber daya manusia (SDM), baik yang bersifat organik (*white collar worker/pegawai*) sebanyak 53% dan non organik (*blue collar worker/outsourcing*) sebanyak 47%. Sumber daya manusia berperan sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan karena manusia sebagai roda penggerak dari seluruh aktivitas organisasi atau perusahaan. Upaya untuk meningkatkan produktivitas dilakukan

dengan pemberian motivasi, sistem kepemimpinan dan struktur organisasi & desain yang tertata dengan baik agar semangat kerja karyawan meningkat.

Sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai salah satu faktor paling utama dan kritis bagi setiap organisasi mana pun, dimana SDM memiliki peran penting dalam kualitas dan kuantitas hasil organisasi. Untuk alasan ini, telah menyebabkan banyak perhatian terhadap masalah produktivitas sumber daya manusia. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan, peran pemimpin sangat penting dalam mengarahkan dan mengelola karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanpa seorang pemimpin, perusahaan hanya sekelompok orang yang bekerja bersama tanpa bimbingan yang memungkinkan mereka untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Danim, 2004).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan Bank XYZ adalah faktor motivasi kerja, yang merupakan suatu model dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh karena itu, motivasi kerja dalam psikologi biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang karyawan bank ikut menentukan besar kecilnya produktivitas kerja yang dicapai oleh karyawan tersebut.

Oleh karena itu, faktor motivasi merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Sehingga manajer sumber daya manusia bertanggungjawab untuk memastikan

bahwa karyawan memiliki produktivitas kerja yang baik di tempat kerja, dan ini hanya dapat dicapai melalui motivasi. Secara umum, individu termotivasi dalam keadaan di mana mereka dapat mengambil bagian, mereka merasakan pencapaian dan mendapatkan pengakuan atas upaya mereka, di mana terjalin komunikasi yang baik dan ada prospek untuk pengembangan karir (Guion, R. 1998). Motivasi sangat penting untuk kinerja yang lebih baik dan oleh karena itu penting untuk mengenali apa yang memotivasi para pekerja untuk kinerja yang lebih baik (Mohammed, 2019).

Selain faktor motivasi kerja, faktor kepemimpinan juga sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja seperti di bank. Hal ini karena peranan dari pimpinan untuk mendorong karyawannya agar mampu meningkatkan kualitas pelayanan perbankan terutama melalui peningkatan produktivitas kerja karyawan. Untuk itulah fungsi kepemimpinan dalam perbankan sangat penting, karena kepemimpinan merupakan bagian tersendiri dari manajemen. Bagaimanapun juga, kemampuan seorang manajer untuk memimpin secara efektif akan mempengaruhi kemampuannya dalam mengelola serta kemampuan dalam mempengaruhi perilaku karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi dengan peningkatan produktivitas kerja. Seperti yang dikemukakan Keith Davis dalam *Human Behaviour at Work* (1989), bahwa tanpa kepemimpinan, suatu organisasi adalah kumpulan dari orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur (kacau balau). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan merubah sesuatu

yang potensial menjadi kenyataan. Sehingga kepemimpinan sangat mempengaruhi setiap kegiatan yang memberikan keberhasilan untuk semua hal yang potensial bagi organisasi. Keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung dari peran pemimpin.

Pemimpin adalah mereka yang dapat memodelkan cara, memotivasi, memungkinkan orang lain untuk bertindak dan menantang proses demi perusahaan (Bateman & Snell, 2007). Dengan demikian, para pemimpin dan pengikut harus bekerja bersama untuk mencapai tujuan perusahaan. Kualitas pemimpin biasanya merupakan faktor yang paling penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan.

Salah satu modal tipe kepemimpinan yang mendapat perhatian besar dalam beberapa tahun terakhir adalah kepemimpinan transformasional, yang didefinisikan sebagai proses pengaruh sadar pada individu atau kelompok dengan tujuan menciptakan perubahan dan transformasi dalam keadaan saat ini dan fungsi dari suatu organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan transformasional mengubah seluruh organisasi melalui percakapan dan perilakunya, dan memiliki pengaruh besar pada pengikutnya (Vatankhah et al, 2018). Pemimpin transformasional memberikan visi masa depan yang optimis dan menarik, memahami kebutuhan dan keinginan pengikut, merangsang kreativitas pengikut dan mendorong semangat tim. Ketika kebutuhan pengikut dipenuhi, mereka akan puas; dan dengan demikian, dapat menyebabkan kinerja optimal (Rothfelder, Ottenbacher, & Harrington, 2012). Kepemimpinan transformasional sangat diperlukan di dalam suatu perusahaan karena dengan adanya gaya kepemimpinan tersebut pemimpin bisa melakukan

suatu inovasi-inovasi dan dapat mengkoordinir fungsi perusahaan dengan baik dan benar. Chen et al. (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional cenderung menduduki posisi sentral dalam saran internal sehingga mereka terhubung langsung dengan hampir semua anggota tim untuk mentransmisikan tujuan, mengantisipasi masalah, meminta saran, dan pengelolaan arus sumber daya, kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh seorang manajer hendaknya dapat menciptakan integrasi yang tinggi dan mendorong gairah kerja karyawan itu sendiri. Shim et al. (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional juga untuk menggerakkan karyawan agar mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok.

Selanjutnya, terdapat faktor struktur organisasi yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Efektivitas organisasi merupakan ketepatan dalam pencapaian tujuan organisasi dengan memperdayakan sumber daya organisasi, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang produktif agar tercapai efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi ialah memadukan faktor-faktor organisasi, salah satunya struktur organisasi. Struktur organisasi pada hakikatnya adalah suatu cara untuk menata unsur-unsur dalam organisasi dengan sebaik-baiknya, demi mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Sehingga pekerjaan menjadi mudah dan cepat untuk diselesaikan dan pada akhirnya berdampak terhadap produktivitas kerja.

Struktur organisasi merupakan bagian integral yang sangat penting bagi organisasi. Sifat struktur dapat menjadi hambatan atau pengembangan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan yang bertujuan untuk bertahan dan berkembang di pasar yang semakin kompetitif maka diharapkan membuat desain struktur organisasi yang baik yang akan meningkatkan keterlibatan karyawan dan dengan suara bulat mencapai tujuan organisasi.

Studi pendahuluan di Bank XYZ mengungkapkan bahwa sistem sentralisasi yang berlaku di perusahaan yang mengakibatkan tingkat keterlibatan kerja karyawan yang rendah dan produktivitas rendah. Dimana hubungan interpersonal yang kurang baik antara atasan dan bawahan, dan ini menghasilkan ketidakpuasan kerja di antara karyawan. Sehingga menimbulkan dampak negatif pada efisiensi produktivitas karyawan. Kondisi ini diperkuat oleh Tabel 1.1 di bawah ini yang menunjukkan produktivitas karyawan Bank XYZ yang belum optimal.

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Produktivitas Karyawan Bank XYZ**

SMK KARYAWAN	2017		2018		2019	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
ISTIMEWA	1,309	14.90%	809	7.71%	649	5.79%
SANGAT BAIK	2,890	32.89%	1,950	18.57%	2,015	17.99%
BAIK	4,349	49.49%	7,235	68.91%	7,924	70.74%
CUKUP	227	2.58%	458	4.36%	578	5.16%
KURANG	12	0.14%	47	0.45%	35	0.31%
<b>TOTAL</b>	<b>8,787</b>	<b>100.00%</b>	<b>10,499</b>	<b>100.00%</b>	<b>11,201</b>	<b>100.00%</b>

Sumber: Bank XYZ

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa masih cukup banyak karyawan Bank XYZ yang mendapatkan penilaian kategori Cukup untuk produktivitasnya, dan sejak tahun 2018 sampai dengan tahun 2019 terus mengalami kenaikan baik dari jumlah maupun secara persentase. Sementara jumlah karyawan yang mendapat penilaian Sangat Baik dan Istimewa mengalami kenaikan. Hal ini mencerminkan tingkat produktivitas kerja di Bank XYZ belum sesuai harapan pihak manajemen.

Tingginya rotasi dan mutasi yang terjadi baik di tingkat staf maupun pejabat, memungkinkan terjadinya tingkat motivasi dan produktivitas karyawan tersebut menjadi menurun karena karyawan belum menguasai secara penuh pekerjaan yang ada di unit barunya. Masih terdapatnya karyawan yang mengamban tugas tidak sesuai antara *person grade* nya dengan *grade position* yang dipegangnya ( $grade\ position > person\ grade$ ), hal ini akan berdampak terhadap kinerja dan motivasi kerja karyawan tersebut.

Di samping itu selama 3 tahun terakhir ini struktur organisasi yang ada di Bank XYZ sudah mengalami 3 kali perubahan yaitu di tahun 2017, 2018 dan 2020 hal ini dapat menyebabkan organisasi tidak berjalan sesuai yang diharapkan. Setiap ada perubahan struktur organisasi masih terdapat resistensi yang tinggi baik di level divisi, kantor wilayah maupun kantor cabang sehingga organisasi tidak berjalan dengan mulus sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Menurut pendapat penulis, terlalu cepatnya perubahan struktur organisasi akan menyebabkan sistem tidak akan berjalan dengan optimal sehingga produktivitas karyawan dan perusahaan dapat mengalami penurunan.

Di samping masalah kepemimpinan dan struktur organisasi, tingkat motivasi kerja karyawan Bank XYZ juga belum optimal. Hal ini terlihat dari tingkat kehadiran karyawan, seperti yang tertera pada Tabel 1.2 di bawah ini.

**Tabel 1.2**  
**Data Absensi Karyawan Bank XYZ**

DATA ABSENSI	2017		2018		2019	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Telat	89,751	3.49%	90,276	3.18%	110,906	3.92%
Tidak Masuk	72,257	2.81%	116,393	4.10%	184,687	6.53%
Ijin	13,941	0.54%	24,568	0.87%	83,760	2.96%
Jumlah Hari Kerja (HK)	243		243		246	
Jumlah Karyawan (JK)	10,580		11,680		11,498	
HK x JK	2,570,940	100.00%	2,838,240	100.00%	2,828,508	100.00%

Sumber: Bank XYZ

Berdasarkan hasil beberapa penelitian empiris, antara lain: penelitian Shahzad Naeem dan Benish Khanzada (2018) menemukan bahwa tingkat produktivitas karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Penelitian Soudabeh Vatankhah, Samira Alirezaei, Omid Khosravizadeh (2008) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

Belly Onanda dalam penelitiannya yang berjudul *“The Effect of Motivation on Job Performance : A Case Study of KCB Coast Ragion”* menyatakan bahwa apabila seorang karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka dia akan mampu memberikan kemampuan optimum yang dimilikinya.

Selanjutnya, penelitian Osabiya, Babatunde Joseph (2015) mengungkapkan bahwa, di antara sepuluh faktor kritis teratas dari motivasi karyawan yaitu (kerja tim, kerja berdasarkan kontrak, pengawasan berdasarkan kepemimpinan, dan

penyediaan peralatan) memiliki dampak besar pada motivasi serta berdampak pada produktivitas. Mohammed (2019) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan bank.

Ogbo et al (2015) menemukan struktur organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Dimana terungkap bahwa desentralisasi meningkatkan pengambilan keputusan yang lebih baik dan lebih informatif dalam hal teknis dan layanan perusahaan di Nigeria; bahwa tugas rutin memengaruhi produktivitas staf baik secara positif maupun negatif.

Penelitian Shahzad Naeem dan Benish Khanzada (2018) dengan judul” *Role of Transformational Leadership in Employee's Performance with Mediating Role of Job Satisfaction*”. Penelitian ini menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan juga menguji mediasi kepuasan kerja dalam asosiasi kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen di sektor kesehatan Pakistan. Data penelitian menggunakan sampel 152 responden dengan menyebar kuesioner. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja terbukti sebagai mediator hubungan antara kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Penelitian Soudabeh Vatankhah, Samira Alirezaei, Omid Khosravizadeh (2008) dengan judul ”*role of transformational leadership on employee productivity*”. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan di rumah sakit pendidikan

berafiliasi dengan Universitas Ilmu Kedokteran Iran. Metode penelitian dengan *cross-sectional* dilakukan pada 254 peserta. Analisis data menggunakan persamaan struktural (SEM). Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

Penelitian Osabiya, Babatunde Joseph (2015) dengan judul *"The effect of employees' motivation on organizational performance"*. Penelitian ini berupaya mengungkap faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan dampaknya pada produktivitas. Survei tersebut mengungkapkan bahwa, di antara sepuluh faktor kritis teratas dari motivasi karyawan yaitu kerja tim, kerja berdasarkan kontrak, pengawasan berdasarkan kepemimpinan, dan penyediaan peralatan) memiliki dampak besar pada motivasi serta berdampak pada produktivitas.

Penelitian Hazhar Omer Mohammed (2019) dengan judul *"The effect of motivation on employee productivity (A case study private bank in Kurdistan regional government)"*. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pekerja di bank swasta di pemerintah daerah Kurdistan. Penelitian menggunakan sampel 130 karyawan dari berbagai bank swasta. Kuisisioner digunakan untuk mengumpulkan data. Studi ini menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan bank.

Penelitian Ann I. Ogbo\*, Nwankwere F. Chibueze\*, Orga C. Christopher (2015) dengan judul *"Impact of Structure on Organizational Performance of Selected Technical and Service Firms in Nigeria"*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak struktur organisasi pada kinerja organisasi. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan survei. Menggunakan sampel sebanyak 80 responden.

Temuan penelitian terungkap bahwa desentralisasi meningkatkan pengambilan keputusan yang lebih baik dan lebih informatif dalam hal teknis dan layanan perusahaan di Nigeria; bahwa tugas rutin memengaruhi produktivitas staf baik secara positif maupun negatif. Studi ini menyimpulkan dan merekomendasikan antara lain bahwa manajer organisasi harus mengadopsi bentuk-bentuk struktur yang lebih terdesentralisasi sebagai cara meningkatkan proses pengambilan keputusan; bahwa manajer harus menggabungkan tugas rutin dan variasi dalam mengatur karyawan untuk melaksanakan tugas untuk menuai keuntungan dari kedua sistem penugasan tugas; dan bahwa karyawan harus diberdayakan untuk menjadi lebih inovatif dalam menjalankan tugas.

Penelitian Malik Shahzad Shabbir (2017) dengan judul "*Organizational Structure and Employee's Performance: A Study of Brewing Firms in Nigeria*". Studi ini berusaha untuk menguji pengaruh struktur organisasi pada kinerja karyawan pada perusahaan-perusahaan bir di Nigeria. Tujuan dari penelitian ini untuk menentukan apakah ada struktur yang sesuai di perusahaan-perusahaan pembuat bir di Nigeria dan sejauh mana hal itu berkontribusi pada kinerja karyawan mereka. Populasi penelitian ini adalah 6.468 staf dari lima perusahaan pembuatan bir di Bursa Efek Nigeria, sedangkan ukuran sampel diekstraksi dari populasi menggunakan metode *Taro Yamane*. Penelitian ini menggunakan tipe deskriptif desain survei dan kuesioner terstruktur digunakan untuk menghasilkan data. Statistik deskriptif, korelasi dan t-statistik, diadopsi untuk analisis data dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa sifat lapisan hirarkis memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan bir;

bahwa teknologi memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan bir; bahwa batasan internal dan eksternal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan bir; dan bahwa formalisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan secara positif.

Latifi M., Shooshtarian Z, dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effects of Organizational Structure on Organizational Trust And Effectiveness*” menyatakan bahwa keterbukaan kejujuran, kompetensi, dan kepedulian terhadap dimensi karyawan, berkorelasi positif dengan struktur organisasi, dan hubungannya antara keterbukaan dan struktur organisasi lebih besar dari dimensi lainnya.

Kemampuan (*ability*) merupakan hal telah ada dalam diri kita sejak lahir. Kemampuan yang ada pada diri manusia juga bisa disebut dengan potensi. Potensi yang ada pada manusia pada dasarnya bisa diasah. Mohammad Zain dalam Milman Yusdi (2010), berpendapat bahwa kemampuan merupakan potensi yang ada berupa kesanggupan, kecakapan, kekuatan kita berusaha dengan diri sendiri. Robbin mengartikan bahwa kemampuan merupakan sebuah kapasitas yang dimiliki oleh tiap-tiap individu untuk melaksanakan tugasnya. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kemampuan merupakan suatu penilaian atau ukuran dari apa yang dilakukan oleh orang tersebut.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan merupakan kecakapan setiap individu untuk menyelesaikan pekerjaannya atau menguasai hal-hal yang ingin dikerjakan dalam suatu pekerjaan, dan kemampuan juga dapat dilihat dari tindakan tiap-tiap individu. Bank XYZ menjalankan kebijakan strategis dalam bidang *Human Capital* yang salah satunya adalah *Learning & Development* yang

fokus pada pengembangan *Integrated Talent Management System* untuk meningkatkan kemampuan (*ability*), kualitas dan produktivitas karyawan. Bank XYZ memberikan tanggung jawab kepada *Learning Center Division* untuk mengembangkan kapabilitas dan kompetensi pegawai melalui program *Learning & Development*. Program *Learning & Development* berorientasi pada 3 (tiga) *School* yaitu:

**1. School of Leadership**

*School* yang fokus untuk pengembangan *leadership*, antara lain *Supervisor Development Program*, *Officer Development Program*, *Management Development Program*, *Senior Management Development Program*, *Vice President Development Program* dan *Executive Development Program*.

**2. School of Business Banking**

*School* yang fokus untuk pengembangan pelatihan mengenai produk dan layanan Bank XYZ yaitu kredit, *funding*, *treasury*, *collection*, *sales and service* dan lainnya.

**3. School of Operational Banking**

*School* yang fokus untuk pengembangan pelatihan mengenai kegiatan operasional untuk mendukung unit bisnis, yaitu *Information Technology*, *Finance*, *Risk*, *Human Capital*, *Legal* dan lainnya.

Komunikasi (*Communication*) adalah sebuah proses yang berkaitan dengan orang lain untuk menyampaikan sebuah maksud dan tujuan tertentu . Intinya, tujuan dalam sebuah komunikasi adalah penyampaian informasi. Laswell menyatakan;

“*who says what in which channel to whom and with what effect*”, memiliki makna bahwa komunikasi pada dasarnya adalah sebuah proses yang menjelaskan tentang seseorang mengatakan apa, dengan media apa, dan hasil atau akibat apa. Bank XYZ melakukan survei terhadap tingkat kepuasan dan keterikatan pegawai secara berkala dengan *Employee Engagement Survey (EES)*. Survei tersebut melibatkan seluruh pegawai pada semua level organisasi yang dilakukan untuk mengetahui tingkat keterikatan pegawai kepada Bank XYZ. Dalam pelaksanaan survei ini, pegawai dapat mengungkapkan pendapatnya secara jujur mengenai hal-hal yang telah berjalan secara baik dan yang harus ditingkatkan di Bank XYZ. Melalui hasil EES survei, Bank XYZ dapat memperoleh gambaran mengenai kekuatan yang dimiliki Bank XYZ dan hal-hal yang perlu ditingkatkan, hasilnya dapat dijadikan dasar untuk menyusun langkah-langkah peningkatan guna mendukung pencapaian kinerja Bank XYZ yang lebih baik, serta hal lainnya yang dibutuhkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif guna mendorong peningkatan produktivitas pegawai.

Budaya perusahaan (*Organizational Culture*) adalah aturan main yang ada dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari SDM-nya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut. Bank XYZ membangun 5 (lima) nilai budaya perusahaan yaitu: Sinergi, Integritas, Inovasi, Profesionalisme dan Spirit Mencapai Keunggulan (SIIPS). Program budaya perusahaan diharapkan dapat mentransformasi organisasi beserta karyawan Bank XYZ yang awalnya bersifat silo menuju organisasi yang solid serta meningkatkan produktivitas karyawan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian-penelitian sebelumnya yang menguji keterkaitan antara motivasi, kepemimpinan transformasional, dan struktur organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang pemikiran di atas, maka peneliti berminat menguji **”PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA BANK XYZ) “**.

## **I.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, hasil data yang didapat melalui pengamatan dan wawancara, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil pengamatan awal motivasi kerja karyawan masih perlu ditingkatkan di Bank XYZ.
2. Berdasarkan hasil pengamatan awal kepemimpinan belum membawa perubahan dan menjadi inspiratif kepada bawahan di Bank XYZ.
3. Berdasarkan hasil pengamatan awal peneliti struktur organisasi yang berjalan di Bank XYZ belum menghasilkan produktivitas kerja yang optimal.
4. Tingkat produktivitas kerja karyawan capaiannya masih belum optimal, hal ini terlihat dari hasil penilaian produktivitas karyawan Bank XYZ dari tahun 2017-2019 (Tabel 1.1)

### **I.3. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka dapat disimpulkan kedalam pertanyaan penelitian yang tertuang dalam rumusan masalah yaitu

1. Penelitian ini dilakukan di Bank XYZ
2. Subjek penelitian ini adalah karyawan di Bank XYZ.
3. Faktor-faktor yang diteliti terkait variabel-variabel independen berupa motivasi, kepemimpinan transformasional, dan struktur organisasi terhadap variabel dependen yaitu produktivitas kerja karyawan.

### **I.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan latar belakang penelitian di atas maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada Bank XYZ?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada Bank XYZ?
3. Apakah Struktur Organisasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada Bank XYZ?
4. Apakah Motivasi, Kepemimpinan Transformasional dan Struktur Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada Bank XYZ?

## **I.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh Motivasi terhadap produktivitas karyawan pada Bank XYZ.
2. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap produktivitas karyawan pada Bank XYZ.
3. Menganalisis pengaruh Struktur Organisasi terhadap produktivitas karyawan pada Bank XYZ.
4. Menganalisis pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Transformasional dan Struktur Organisasi secara bersama-sama terhadap produktivitas karyawan pada Bank XYZ.

## **I.6. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini akan berguna bagi pihak-Pihak yang berkepentingan :

### **I.6.1. Manfaat Teoritis**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman tentang Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Transformasional dan Struktur Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

3. Menjadi bahan referensi atau bacaan, khususnya bagi pihak yang mengadakan penelitian sejenis.

### **I.6.2. Manfaat Praktis**

1. Bagi penulis, memperoleh kesempatan untuk mencoba mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dari perkuliahan yang berkaitan dengan manajemen SDM (Sumber Daya Manusia).
2. Bagi akademik, khususnya dilingkup Program Pascasarjana Magister Manajemen IBS, diharapkan dapat menjadi salah satu referensi bagi yang berminat untuk mengetahui hal-hal yang menjadi masalah dalam manajemen SDM (Sumber Daya Manusia).
3. Bagi perusahaan, diharapkan dapat memberikan masukan yang dapat membuat penerapan motivasi, kepemimpinan, dan struktur organisasi yang lebih efektif sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan.
4. Bagi ilmu pengetahuan, penelitian ini diharapkan dapat berguna dan memberikan tambahan *knowledge* yang lebih luas kepada para pembacanya atau pengguna tesis yang ingin mengembangkan permasalahan yang berkaitan dengan motivasi, kepemimpinan transformasional, struktur organisasi dan produktivitas karyawan