

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Di tengah era globalisasi yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk bergerak cepat dalam aspek sumber daya manusia, teknologi, dan kapabilitas operasional agar tetap dapat bersaing serta mencapai kinerja terbaik (Dessler, 2020). Persaingan yang semakin ketat terutama dirasakan dalam sektor perbankan, yang menuntut adanya inovasi dan strategi manajemen yang adaptif. Berbagai upaya terus dilakukan oleh pelaku industri perbankan untuk mempertahankan posisi mereka di pasar dan mencapai keunggulan kompetitif (Kotler & Keller, 2016). Dalam konteks ini, peran manajemen menjadi krusial dalam mengelola produktivitas pegawai, aktivitas pemasaran, pengembangan sumber daya manusia, serta optimalisasi teknologi untuk menunjang operasional yang efektif dan efisien (Daft, 2019).

Dalam upaya meningkatkan produktivitas, banyak organisasi dan perusahaan melakukan upaya yang berfokus pada manajemen operasional sebagai strategi untuk bersaing dan mencapai keunggulan melalui pengembangan layanan baru dan inovasi produk (Rusdiana, 2014). Perubahan tersebut mengakibatkan adanya transformasi pada struktur organisasi, inisiatif penguatan sumber daya manusia, serta penguatan kepemimpinan dalam menjaga rentang kendali yang ada akibat adanya perubahan struktur organisasi yang terjadi pada organisasi / perusahaan.

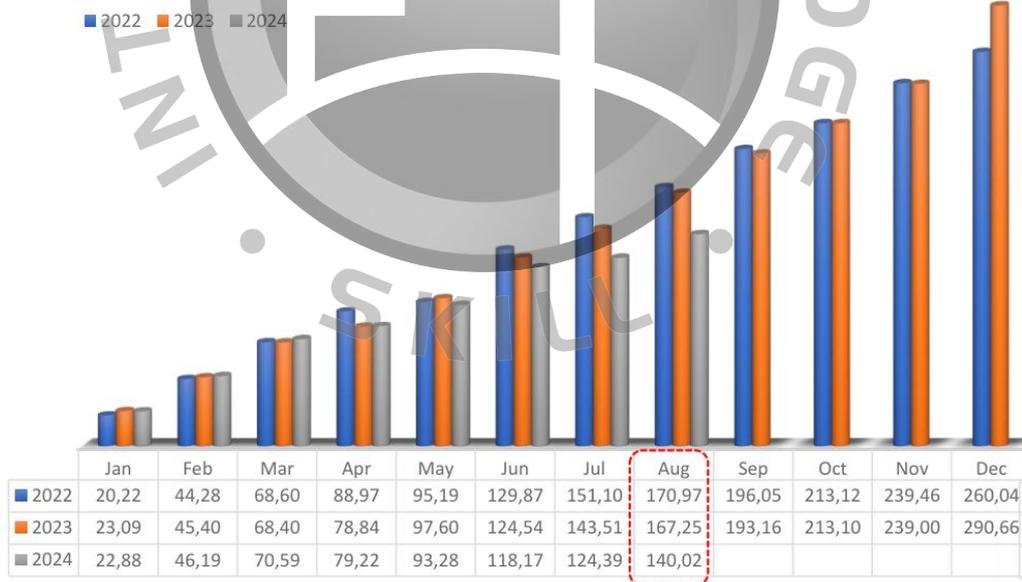
PT Bank XYZ merupakan salah satu bank BUMN yang menjalankan transformasi organisasi dan melakukan perubahan aspek operasional bisnisnya sejak tahun 2018 hingga saat ini. Hal ini tergambar melalui perubahan struktur organisasi pada kantor pusat, penambahan kantor wilayah, penambahan struktur monoline dan penguatan sumber daya manusia dalam kapabilitas bisnis pencarian dana pihak ketiga dan penyaluran kredit baik konsumen maupun komersial. Perubahan ini diharapkan menambah kapasitas dalam mengoptimalkan pertumbuhan bisnis lewat pengembangan produk dan peningkatan kapasitas SDM

dalam menggarap segmen bisnis yang ada pada level kantor cabang. Perubahan struktural diharapkan juga mampu mengoptimalkan produktivitas pegawai karena diarahkan pada faktor kecepatan dan pengendalian risiko yang lebih baik (Laporan Tahunan PT Bank XYZ, 2023, hal 118).

Sehubungan dengan perubahan struktural perusahaan, penguatan kapasitas operasional dan bisnis, penguatan aspek produk dan SDM pada bisnis PT Bank XYZ ditemukan hal yang menarik sehubungan dengan produktivitas pegawai pada PT Bank XYZ pada tahun yang berjalan antara Januari tahun 2022 sampai dengan bulan Agustus 2024. Dimana pada tabel 1.1, kita dapat melihat terjadinya penurunan produktivitas pegawai (laba / pegawai) dari Januari tahun 2022 sd bulan Agustus 2024. Secara detail terjadi penurunan di beberapa bulan pada tahun 2024 berbanding tahun 2022, seperti pada bulan April, Mei, Juni, Juli dan Agustus.

**Tabel 1.1 Produktivitas Pegawai (Laba / Pegawai) Pada PT Bank XYZ**

Growth Yoy : (-27,23 juta/Peg atau -16,28%)



Sumber: Data internal PT Bank XYZ.

Berdasarkan data diatas dapat diambil kesimpulan bahwa terjadi penurunan produktivitas pegawai pada tahun berjalan 2024 dibandingkan tahun 2023 dan 2022. Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kinerja perusahaan. Dalam konteks perbankan, produktivitas tidak hanya berkaitan dengan efisiensi operasional, tetapi juga mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah serta keberlanjutan pertumbuhan bisnis. Penurunan produktivitas yang terjadi pada PT Bank XYZ merupakan sinyal bahwa ada faktor penyebab mendasar yang memerlukan perhatian serius.

Penurunan produktivitas pegawai di sektor perbankan merupakan isu kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satu faktor yang kerap menjadi sorotan dalam studi produktivitas adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik dapat berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan mencerminkan seberapa baik seorang karyawan memenuhi tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat individual, seperti motivasi dan kompetensi, maupun faktor eksternal, seperti lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja karyawan. Salah satu faktor kepemimpinan yang mampu mempengaruhi secara positif kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional (Nugroho et al., 2022; Rahaju, 2023; Sazly & Ardiani, 2019).

Berdasarkan penelitian terdahulu, pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dengan memberikan visi yang jelas dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Bass & Avolio, 1994). Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka (Yukl, 2018). Dalam organisasi yang sedang mengalami penurunan produktivitas, kepemimpinan transformasional dapat menjadi solusi

efektif untuk meningkatkan semangat kerja dan komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan (Northouse, 2018). Kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan kepedulian secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal (Robbins & Judge, 2019).

Di PT Bank XYZ, kepemimpinan transformasional diharapkan dapat membantu mengarahkan karyawan untuk lebih proaktif, inovatif, dan berkolaborasi dalam menghadapi tantangan yang ada. Kepemimpinan transformasional adalah model yang menekankan pada motivasi, inspirasi, dan stimulasi intelektual. Model ini telah terbukti efektif dalam mendorong implementasi model penetapan harga berbasis risiko di bank komersial Kenya. Dengan kepemimpinan transformasional, bank dapat menciptakan budaya pengambilan risiko yang terukur, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja bank. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk berinovasi dan mengambil keputusan yang cerdas, sehingga bank dapat bersaing lebih efektif di pasar yang kompetitif (Ndarwa & Mulinge, 2023).

Dalam upaya untuk tetap bertahan di pasar yang semakin kompetitif, organisasi harus terus-menerus meningkatkan kinerjanya. Salah satu cara efektif untuk mencapai hal ini adalah melalui penerapan kepemimpinan transformasional, yang dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik melalui visi yang jelas serta perhatian terhadap kebutuhan mereka. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan performa karyawan dengan cara meningkatkan kompetensi melalui kegiatan penguatan kompetensi melalui pelatihan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan.

Faktor kompetensi adalah salah satu faktor penting yang berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2017). Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan. Pelatihan sebagai kunci penting bagi perusahaan dalam mengembangkan kompetensi teknis dan perilaku, memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam

meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan, yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan, serta efektifitas dan efisiensi organisasi (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2012).

Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga membantu mereka memahami tujuan dan strategi organisasi, sehingga karyawan dapat berkontribusi lebih efektif dalam mencapai tujuan tersebut (Nosratpour & Nazeri, 2018). Studi oleh Hussain *et al.* (2019) menggarisbawahi pentingnya pelatihan yang berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Pelatihan memainkan peran penting dalam adaptasi teknologi dan inovasi dalam organisasi. Penelitian Agrawal (2020) menyebutkan bahwa pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan dapat membantu organisasi untuk terus berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan pasar yang dinamis dalam konteks industri manufaktur (Agrawal, 2020).

Studi yang dilakukan oleh Virgiawan dan Riyanto (2020) menunjukkan bahwa pelatihan yang baik memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi perilaku organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian Aprilianti dan Santosa (2022) menemukan bahwa pelatihan yang fokus pada peningkatan keterampilan teknis dan manajerial dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas produk. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan, serta mendukung adaptasi terhadap perubahan organisasi, hal ini sejalan dengan dukungan yang optimal dalam pengembangan SDM dalam mendukung transformasi pada PT Bank XYZ.

Di samping kepemimpinan transformasional dan program pelatihan, terdapat faktor lain yang berperan signifikan dalam membentuk kinerja karyawan, yaitu hubungan antar karyawan. Greenberg (2011) menjelaskan bahwa hubungan yang tidak harmonis dapat menyebabkan konflik, stres, dan penurunan moral, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Faktor ini sangat relevan, terutama dalam konteks transformasi organisasi yang memicu dinamika dalam proses adaptasi (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2012). Hubungan yang harmonis

dan kolaboratif antar karyawan menjadi fondasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Ketika karyawan memiliki hubungan yang baik, mereka cenderung lebih termotivasi, mudah berkomunikasi, serta mampu bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama (Gibson et al., 2012). Transformasi organisasi mengharuskan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan struktur, sistem, dan budaya organisasi, yang berdampak pada dinamika komunikasi operasional dan bisnis antar karyawan. Kondisi ini dapat memengaruhi kinerja, baik pada level individu maupun tim (Robbins & Judge, 2013).

Penelitian oleh Arimie dan Oronsaye (2020) menunjukkan bahwa hubungan yang baik antar karyawan merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Hubungan antar karyawan yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja (Arimie dan Oronsaye, 2020).

Hubungan karyawan dalam sebuah organisasi mencakup interaksi dan komunikasi antara karyawan dengan manajemen serta antar karyawan itu sendiri. Hubungan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen terhadap organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Piedade (2021), hubungan karyawan yang positif dan komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Studi tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan hubungan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Bank XYZ menjadi penting untuk memahami faktor-faktor yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Salah satu fokus penelitian adalah bagaimana kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan hubungan karyawan yang harmonis dapat berkontribusi terhadap pencapaian kinerja karyawan yang optimal. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan lebih dalam tentang dinamika internal yang mempengaruhi keberhasilan transformasi bisnis di PT Bank XYZ.

Fokus penelitian ini mengambil sampel pada PT Bank XYZ pada wilayah Jakarta 1, Jakarta 2 dan Jabanus (Jawa Timur, Bali dan Nusa Tenggara), di mana pada sampel di wilayah ini telah berjalan transformasi PT Bank XYZ selama lima tahun terakhir sejak tahun 2019 yang meliputi perubahan struktur organisasi,

sentralisasi keputusan kredit untuk meningkatkan kualitas dan kecepatan pelayanan kredit, penguatan sumber daya manusia, serta peluncuran produk-produk baru. Perubahan-perubahan ini terus dievaluasi dan disempurnakan hingga saat ini. Wilayah Jakarta 1, 2 dan Jabanus adalah sampel dari total 8 wilayah lainnya dengan kompleksitas dan skala bisnis serta operasional yang tinggi. Dengan jumlah nasabah yang besar dan volume transaksi yang signifikan, wilayah ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana perubahan operasional dan strategi bisnis dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan melalui beberapa variabel yang digambarkan di latar belakang ini .

Berdasarkan uraian di atas, penelitian yang akan dilakukan dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Hubungan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank XYZ.”** Pemilihan judul didasarkan pada beberapa alasan utama. Pertama, dalam konteks transformasi organisasi yang terus berkembang, penting untuk memahami bagaimana berbagai faktor kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan. Kedua, PT Bank XYZ merupakan salah satu bank terkemuka di Indonesia yang telah melakukan berbagai inisiatif transformasi, sejak tahun 2019 hingga saat ini. Memahami dinamika kepemimpinan di bank ini akan memberikan wawasan yang berharga untuk pengembangan strategi manajemen yang lebih efektif.

Dalam penelitian ini, penulis akan mengeksplorasi lebih lanjut mengenai indikator-indikator kepemimpinan transformasional yang relevan dan bagaimana aspek pelatihan serta hubungan karyawan dapat diukur dan diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank XYZ. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan hubungan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank XYZ dan bagaimana ketiga faktor tersebut dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka peneliti membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional pada PT Bank XYZ kurang berhasil dalam memotivasi dan menginspirasi karyawan yang dapat berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.
2. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan karyawan, sehingga perlu dilakukan optimalisasi pendidikan sesuai kebutuhan pegawai sehingga meningkatkan optimalisasi kinerja karyawan.
3. Hubungan karyawan selama masa transformasi PT Bank XYZ kurang optimal, disebabkan besarnya perubahan struktur organisasi yang berdampak pada dinamika perilaku organisasi, sehingga menyebabkan dampak pada hubungan karyawan yang berpengaruh pada kinerja karyawan.
4. Gaya kepemimpinan transformasional, pelatihan dan hubungan karyawan secara bersama-sama memiliki dampak positif kepada kinerja karyawan dalam masa transformasi yang dijalankan pada PT Bank XYZ.

## **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas maka pertanyaan penelitian yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh positif kepada Kinerja Karyawan pada PT Bank XYZ?
2. Apakah Pelatihan mempunyai pengaruh positif kepada Kinerja Karyawan pada PT Bank XYZ?
3. Apakah Hubungan Karyawan mempunyai pengaruh positif kepada Kinerja Karyawan pada PT Bank XYZ?
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Hubungan Karyawan secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif kepada Kinerja Karyawan pada PT Bank XYZ?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank XYZ.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh dari variabel Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank XYZ.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh dari variabel Hubungan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank XYZ.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh dari variabel Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Hubungan Karyawan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank XYZ.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dan diambil dari hasil penelitian yang dilakukan ini adalah:

##### **a. Manfaat Teoritis**

##### **1. Pengembangan Ilmu Manajemen**

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen, khususnya dalam bidang kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan hubungan karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dan memberikan wawasan baru mengenai bagaimana ketiga faktor ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan.

##### **2. Pemahaman tentang Kepemimpinan Transformasional**

Penelitian ini membantu memperdalam pemahaman tentang konsep kepemimpinan transformasional dan bagaimana gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kinerja karyawan.

##### **3. Efektivitas Pelatihan**

Studi ini memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pentingnya pelatihan dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan,

serta bagaimana pelatihan yang berkelanjutan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

#### 4. Hubungan Karyawan dan Kinerja Karyawan:

Penelitian ini juga menyoroti pentingnya hubungan yang harmonis antar karyawan dan dampaknya pada kinerja karyawan. Hal ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut tentang dinamika hubungan karyawan dalam konteks organisasi yang berbeda, dalam hal ini perbankan.

### **b. Manfaat Praktis**

#### 1. Peningkatan Kinerja Karyawan

Temuan penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen PT Bank XYZ untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional, pelatihan yang tepat, dan hubungan karyawan yang harmonis.

#### 2. Pengembangan Program Pelatihan

Hasil penelitian ini dapat menjadi panduan bagi departemen sumber daya manusia dalam merancang dan mengembangkan program pelatihan yang lebih efektif, yang tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan tetapi juga mendukung tujuan strategis organisasi.

#### 3. Strategi Kepemimpinan

Manajemen dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih efektif, sehingga dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai produktivitas dan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini memberikan wawasan tentang pentingnya membangun dan memelihara hubungan yang baik antar karyawan. Manajemen dapat menerapkan strategi untuk meningkatkan komunikasi, kerjasama, dan koordinasi dalam tim, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4. Evaluasi dan Penyempurnaan Transformasi Bisnis

Penelitian ini dapat membantu PT Bank XYZ dalam mengevaluasi efektivitas transformasi bisnis yang telah dijalankan dan memberikan rekomendasi untuk penyempurnaan lebih lanjut. Hal ini penting untuk memastikan bahwa inisiatif transformasi yang dilakukan dapat memberikan hasil yang optimal dan berkelanjutan.

Dengan adanya manfaat teoritis dan praktis dalam penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan baik dalam dunia akademis maupun dalam praktik manajemen di PT Bank XYZ dan industri perbankan pada umumnya.

### 1.6. Sistematika Penulisan

Penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Hubungan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank XYZ” ini memiliki sistematika penulisan sebagai berikut:

#### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang dan fenomena yang ada hingga terjadinya sebuah gagasan dalam penelitian ini. Hal ini akan didukung dengan pertimbangan dalam mencari rumusan masalah, pertanyaan penelitian, menemukan tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

#### BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini memaparkan teori dari masing-masing variabel independen, terkait dan variabel pendukung lainnya. Bab ini membahas mengenai hipotesis penelitian yang akan dijadikan acuan dalam menentukan uji hipotesis. Bab ini terdiri dari landasan teori, kerangka pemikiran dan Hipotesis.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi teknis pelaksanaan penelitian, yang memuat metode dalam menjalankan penelitian ini. Dalam bab 3 ini terdiri dari objek penelitian, desain penelitian, metode pengambilan sampel, variabel dan operasional variabel, analisis data, dan teknik pengujian sampel.

### BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan tubuh dari terselenggaranya penelitian ini. Dalam hal tersebut bab 4 ini akan memaparkan hasil dan pembahasan pada setiap poin yang sesuai dengan rumusan masalah.

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisi penutup dari semua tulisan yang berkaitan dengan topik yang diambil mengenai rangkuman dari hasil penelitian setelah dilakukan pengolahan dan analisis data. Berisi kesimpulan hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh penulis dan saran-saran yang dapat direkomendasikan baik kepada perusahaan maupun kepada penelitian selanjutnya.