

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Industri perbankan merupakan sektor strategis yang berperan penting dalam menjaga stabilitas perekonomian serta mendukung berbagai aktivitas keuangan masyarakat. Bank sebagai lembaga keuangan tidak hanya menjalankan fungsi intermediasi, tetapi juga berkontribusi sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi melalui penyaluran pembiayaan ke berbagai sektor usaha. Oleh karena itu, perbankan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan profesional, mengingat kualitas pelayanan sangat ditentukan oleh kinerja pegawainya. Bank Jatim sebagai bank pembangunan daerah memiliki tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan layanan keuangan masyarakat sekaligus berperan sebagai penggerak pembangunan ekonomi daerah. Sejalan dengan hal tersebut, peningkatan kinerja pegawai menjadi kebutuhan mendesak agar layanan yang diberikan mampu bersaing dengan bank nasional maupun swasta. Pegawai dengan kinerja tinggi tidak hanya menjalankan tugas sesuai standar operasional, tetapi juga mampu memberikan nilai tambah melalui pelayanan yang cepat, tepat, dan berorientasi pada kepuasan nasabah. Setiap organisasi memiliki target dan tujuan yang ingin dicapai dalam periode tertentu, sehingga diperlukan pengelolaan sumber daya yang memadai. SDM harus dikelola secara profesional agar tercipta keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan tuntutan organisasi dalam menghasilkan kinerja yang optimal (Hendra, 2020).

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam menentukan keberhasilan dan kemajuan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan dituntut untuk menciptakan serta memberdayakan karyawan yang unggul guna mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui pelaksanaan pelatihan SDM secara berkelanjutan agar tercipta karyawan yang berkualitas. Pelatihan berperan dalam meningkatkan keterampilan teknis, sedangkan motivasi berfungsi mendorong semangat kerja pegawai (Putra & Sudharma, 2020; Saputra & Rahmawati, 2021). Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada perbankan swasta nasional atau sektor non-perbankan, sementara kajian pada bank daerah, khususnya Bank Jatim, masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian yang menempatkan produktivitas sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan, motivasi, dan kinerja pegawai juga belum banyak dilakukan. Padahal, produktivitas merupakan indikator penting untuk menilai sejauh mana pelatihan dan motivasi mampu diterjemahkan ke dalam peningkatan hasil kerja, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai strategi pengembangan SDM di Bank Jatim.

Pelaksanaan pelatihan yang tepat, konsisten, dan disiplin dapat berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja serta kemampuan pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pengembangan organisasi. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan hard skills, tetapi juga memperkuat soft skills SDM. Selain pelatihan, lingkungan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal sehingga berkontribusi pada

pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, perusahaan dapat terus berkembang secara berkelanjutan. Pengembangan karier merupakan rangkaian perubahan dan upaya yang dilakukan individu untuk mencapai rencana karier tertentu (Baroroh, 2016). Kajian mengenai pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan produktivitas sebagai variabel mediasi diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam memahami interaksi faktor internal SDM dalam menentukan kinerja, khususnya pada perbankan daerah. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi manajemen Bank Jatim dalam merumuskan kebijakan pengembangan SDM yang lebih terarah.

Pelatihan merupakan salah satu strategi utama dalam pengembangan SDM, terutama di industri perbankan yang bersifat dinamis. Perkembangan teknologi, perubahan regulasi, serta tuntutan nasabah mengharuskan pegawai bank untuk senantiasa memperbarui pengetahuan dan keterampilannya. Bank Jatim secara rutin menyelenggarakan berbagai program pelatihan, baik berupa workshop, pelatihan teknis, maupun pengembangan soft skills, guna memastikan pegawai mampu mengikuti perkembangan industri. Pelatihan tidak hanya berfungsi meningkatkan keterampilan teknis, seperti penguasaan sistem perbankan digital, tetapi juga keterampilan non-teknis, seperti komunikasi, kepemimpinan, dan pelayanan nasabah. Program pelatihan yang terstruktur memungkinkan pegawai bekerja secara lebih efektif dan efisien, sehingga memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi (Nassazi, 2013; Sultana et al., 2012). Selain itu, pelatihan menjadi sarana adaptasi bagi pegawai dalam menghadapi

transformasi digital perbankan yang saat ini menjadi prioritas utama dalam meningkatkan daya saing.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat serta komitmen pegawai dalam bekerja. Dalam sektor perbankan, tuntutan pekerjaan yang memerlukan ketelitian, kedisiplinan, dan orientasi pelayanan menjadikan motivasi sebagai faktor penting dalam menjaga konsistensi kinerja. Pegawai Bank Jatim yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung lebih proaktif, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta fokus pada pencapaian target individu maupun organisasi. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui sistem penghargaan, pengakuan atas prestasi, lingkungan kerja yang kondusif, serta peluang pengembangan karier. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa motivasi berperan signifikan dalam meningkatkan produktivitas kerja, sedangkan Luthans (2011) menegaskan bahwa motivasi yang dikelola dengan baik akan berdampak langsung pada kinerja pegawai. Oleh karena itu, strategi manajemen dalam membangun dan memelihara motivasi kerja menjadi kunci keberhasilan pengembangan SDM di Bank Jatim.

Dalam konteks perbankan, produktivitas dapat diukur melalui efektivitas pelayanan, jumlah transaksi yang diselesaikan, serta kemampuan pegawai dalam melayani nasabah secara optimal. Salah satu faktor utama yang memengaruhi produktivitas adalah motivasi kerja pegawai. Motivasi yang tinggi mampu mendorong peningkatan jumlah nasabah dan mendukung pertumbuhan kinerja perbankan secara keseluruhan. Produktivitas kerja mencerminkan hubungan antara hasil kerja yang dicapai dengan waktu yang digunakan untuk menghasilkan output

tersebut. Dengan demikian, produktivitas tenaga kerja berkaitan erat dengan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Bank Jatim sebagai salah satu bank pembangunan daerah di Indonesia memiliki jumlah pegawai yang cukup besar dengan pembagian tugas yang beragam, meliputi pimpinan cabang, pimpinan seksi pembiayaan, account officer pembiayaan, pimpinan operasional cabang, teller, customer service, serta back office. Produktivitas pegawai menggambarkan tingkat efektivitas dan efisiensi dalam menghasilkan output sesuai dengan target organisasi. Dalam industri perbankan, produktivitas sering dikaitkan dengan kecepatan pelayanan, ketepatan transaksi, serta pemanfaatan teknologi digital dalam melayani nasabah secara akurat. Bagi Bank Jatim, produktivitas pegawai menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kepuasan nasabah, memperlancar proses pelayanan, dan mencapai target bisnis. Dorgan (1994) menyebutkan bahwa produktivitas merupakan faktor strategis dalam menjaga daya saing organisasi, sedangkan Sumanth (1994) menegaskan bahwa produktivitas merupakan indikator kemampuan SDM dalam mengoptimalkan sumber daya yang tersedia. Dalam penelitian ini, produktivitas ditempatkan sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan bagaimana pelatihan dan motivasi dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks penguatan digitalisasi layanan Bank Jatim.

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Erwin dan Suhardi (2020) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan yang dipengaruhi oleh keterampilan, pengalaman, kesungguhan, dan pemanfaatan

waktu. Sementara itu, Susanty dan Baskoro (2013) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja pegawai memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja serta menentukan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Bangun, 2012).

Dalam sektor perbankan, kinerja pegawai umumnya diukur berdasarkan indikator kuantitas pekerjaan, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, dan tingkat kesalahan (Al-Musadieq et al., 2018). Bagi Bank Jatim, kinerja pegawai yang optimal menjadi landasan utama dalam menjaga kepercayaan masyarakat, meningkatkan kepuasan nasabah, serta mencapai target keuangan tahunan. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi kerja, sehingga pengembangan SDM memiliki peran strategis dalam membentuk kinerja yang optimal. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kinerja dijadikan sebagai variabel terikat yang dipengaruhi oleh pelatihan, motivasi, dan produktivitas. Upaya memperoleh karyawan yang berkualitas merupakan tantangan tersendiri bagi perusahaan, karena memerlukan serangkaian proses yang sistematis. Tanggung jawab tersebut berada pada manajemen SDM untuk merumuskan solusi terbaik dalam mendapatkan serta mengembangkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Salah satu fungsi operasional manajemen SDM yang penting adalah pengembangan sumber daya manusia. Dalam konteks perbankan daerah, pengembangan SDM menjadi komponen vital dalam mewujudkan sistem perbankan yang sehat, konsisten, dan berkelanjutan..

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan yang telah dijabarkna dalam latar belakang, maka permasalahan penelitian ini adalah:

1. Apakah pelatihan berpengaruh secara signifikan positif terhadap produktivitas karyawan Bank Jatim?
2. Apakah pelatihan berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan Bank Jatim?
3. Apakah motivasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap produktivitas karyawan Bank Jatim?
4. Apakah motivasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan Bank Jatim?
5. Apakah produktifitas berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan Bank Jatim?
6. Apakah produktifitas memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim?
7. Apakah produktifitas memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Bank Jatim?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan Bank Jatim.

2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap produktivitas karyawan Bank Jatim.
4. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Bank Jatim.
5. Untuk menganalisis pengaruh produktivitas terhadap kinerja karyawan Bank Jatim.
6. Untuk menganalisis produktifitas sebagai mediasi pada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim.
7. Untuk menganalisis produktifitas sebagai mediasi pada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Bank Jatim.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dapat tercapainya tujuan penelitian tersebut, dengan hasil penelitian yang diharapkan akan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

##### **Manfaat Teoritis:**

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait penerapan teori *signaling*. Penelitian ini berupaya menelaah bagaimana program training dan motivasi dapat diposisikan sebagai sinyal organisasi kepada pegawai dalam konteks perbankan daerah. Dengan menempatkan teori *signaling* sebagai landasan, penelitian ini berpotensi memperkaya perspektif akademis mengenai peran kebijakan organisasi tidak hanya

sebagai instrumen teknis, tetapi juga sebagai bentuk komunikasi strategis manajemen kepada pegawai.

2. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian literatur dengan menghadirkan pembahasan empiris mengenai keterkaitan antara pelatihan, motivasi, dan kinerja pegawai dalam kerangka signaling. Dengan demikian, penelitian ini berpotensi menjadi referensi akademis bagi studi-studi selanjutnya yang menyoroti hubungan antara pengembangan SDM, motivasi, dan kinerja dalam organisasi

#### **Manfaat Praktis:**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Bank Jatim dengan mengidentifikasi faktor yang apa saja yang bisa menjadi pengaruh training dan motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya sehingga Perusahaan dapat memperbaiki proses kerjanya
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Bank Jatim dengan memberikan masukan untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai pengembangan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Bank Jatim dengan mengadakan pengembangan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pelatihan ataupun motivasi kerja

### **1.5 Sistematika Penulisan Penelitian**

Untuk memberikan gambaran mengenai topik tersebut agar menjadi isi penulisan maka dikemukakan rangkaian sebagai berikut:

## BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat uraian mengenai latar belakang penelitian yang menjelaskan kondisi dan permasalahan secara umum. Selain itu, bab ini juga menguraikan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan yang digunakan dalam penyusunan penelitian ini.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas kajian teori yang relevan dengan permasalahan penelitian, ringkasan hasil penelitian terdahulu, serta pengembangan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis penelitian

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan rancangan penelitian yang digunakan, meliputi identifikasi variabel dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel penelitian, teknik pengambilan sampel, instrumen penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data yang digunakan untuk memperoleh kesimpulan penelitian.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh, yang mencakup gambaran umum objek atau subjek penelitian, hasil analisis data, serta pembahasan yang mengaitkan hasil penelitian dengan teori dan temuan sebelumnya.

## BAB V KESIMPULAN

Bab ini berisi kesimpulan yang merupakan jawaban atas rumusan masalah berdasarkan hasil pembahasan penelitian. Selain itu, disampaikan pula saran yang ditujukan kepada pihak-pihak terkait sebagai bahan pertimbangan dan pengembangan selanjutnya



