

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam menghadapi persaingan di era globalisasi, setiap perusahaan diharuskan untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Setiap perusahaan akan selalu berupaya meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai. Kinerja karyawan ini merupakan salah satu aset perusahaan untuk mencapai tujuannya. Meningkatkan kinerja karyawan juga akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, kinerja karyawan merupakan hal yang harus dipertimbangkan oleh para pemimpin perusahaan (Saputro & Nawangsari, 2021).

Pernyataan di atas sejalan dengan Gayatri *et al.* (2018) yang menguraikan bahwa zaman globalisasi saat ini menekankan pentingnya perusahaan untuk terus menyesuaikan strateginya dengan perubahan yang terjadi, sehingga dapat bertahan dan memastikan kelangsungan bisnisnya. Dalam konteks ini, salah satu aset yang paling berharga bagi perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia memainkan peran sentral dalam semua aktivitas perusahaan. Terlepas dari seberapa baiknya infrastruktur dan fasilitas yang dimiliki, tanpa dukungan sumber daya manusia, operasional perusahaan tidak akan berjalan dengan lancar. Untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan diharapkan untuk mengoptimalkan kinerja mereka.

Selama periode 2010–2019, sektor perbankan komersial di Indonesia menunjukkan skor efisiensi rata-rata sekitar 0,71 (skala 0–1), yang dapat dikategorikan sebagai efisiensi sedang. Meskipun efisiensi meningkat secara bertahap, laju produktivitas dunia usaha tidak seiring meningkat karena perubahan teknologi yang rendah menjadi penyebab utama stagnasi produktivitas, bukan efisiensi yang menurun (Sari *et al.*, 2022). Ditambah Penelitian oleh (Judijanto *et al.*, 2023), meneliti hubungan antara ergonomi, kesehatan mental, efisiensi operasional, dan produktivitas kerja di industri perbankan Indonesia. Hasilnya

menunjukkan bahwa kondisi ergonomis, kesehatan mental yang baik, serta proses operasional yang efisien secara langsung dan tidak langsung dapat meningkatkan produktivitas kerja

Pada pandemi COVID-19 memberikan tekanan besar terhadap performa operasional bank Indonesia pada periode setelah 2019. penelitian (Susanti et al., 2023), menunjukkan penurunan kinerja perbankan semasa pandemi, termasuk produktivitas yang melemah karena adaptasi cepat terhadap protokol baru dan ketidakpastian ekonomi. Serta dalam penelitian (Suhartini et al., 2023), menyoroti dampak konflik kerja-keluarga dan dukungan sosial terhadap work-life balance dan stres kerja pada karyawan perbankan Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik antara tugas di kantor dan tanggung jawab keluarga meningkatkan tekanan psikologis dan stres, yang pada gilirannya menurunkan produktivitas. Sementara dukungan sosial di tempat kerja penting untuk meminimalkan stres, hal ini belum secara memadai diadopsi oleh banyak bank

Industri perbankan Indonesia menghadapi tantangan serius terkait *performance gap* atau kesenjangan kinerja karyawan. Menurut Wibowo (2016), *performance gap* merupakan selisih antara kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan atau standar yang telah ditetapkan organisasi. Fenomena ini menjadi perhatian serius mengingat peran strategis sektor perbankan dalam perekonomian nasional. Dalam era persaingan global dan perkembangan teknologi yang pesat, industri perbankan dituntut untuk senantiasa memberikan layanan yang cepat, tepat, dan profesional kepada nasabah.

Hal ini menjadikan kinerja karyawan (*employee performance*) sebagai salah satu aspek krusial yang menentukan keberhasilan organisasi. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang belum mampu memenuhi ekspektasi organisasi, baik dalam hal produktivitas, kualitas pelayanan, maupun pencapaian target kerja. Kondisi ini mencerminkan adanya *performance gap*, yaitu kesenjangan antara kinerja ideal yang diharapkan dan kinerja aktual yang ditunjukkan oleh karyawan. Misalnya, dalam beberapa kasus, karyawan perbankan menunjukkan tingkat produktivitas yang rendah, kurang responsif terhadap

perubahan, serta cenderung pasif dalam menghadapi tuntutan digitalisasi dan transformasi layanan. Performance gap ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti manajemen sumber daya manusia yang belum optimal, kurangnya pelatihan dan pengembangan kompetensi, lemahnya budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, hingga ketidaksesuaian antara beban kerja dan dukungan yang diberikan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan upaya strategis untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan, salah satunya melalui pendekatan *Human Resource Management* (HRM) dan penerapan konsep *Learning Organization* (LO). Dengan memahami hubungan antara HRM, LO, dan *employee performance*, organisasi diharapkan dapat mengatasi kesenjangan kinerja tersebut secara efektif dan berkelanjutan.

Data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menunjukkan bahwa meskipun aset perbankan terus tumbuh, namun terdapat indikasi adanya kesenjangan dalam pencapaian target kinerja individual karyawan (OJK, 2024). Hal ini tercermin dari berbagai indikator seperti tingkat produktivitas per karyawan, pencapaian target penjualan produk perbankan, dan efisiensi operasional yang belum optimal.

Survei yang dilakukan oleh PricewaterhouseCoopers (PwC) Indonesia menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan di sektor perbankan mencapai 15% (Bisnis.com, 2014). Tingkat *turnover* yang tinggi ini mengindikasikan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap kinerja mereka sendiri maupun sistem manajemen yang ada, yang pada akhirnya mempengaruhi kontinuitas dan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian Hasibuan (2019) menunjukkan bahwa *performance* gap di industri perbankan Indonesia disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: (1) ketidaksesuaian antara kompetensi karyawan dengan tuntutan pekerjaan, (2) sistem *reward* dan *punishment* yang belum optimal, (3) kurangnya program pengembangan karyawan yang berkelanjutan, dan (4) komunikasi yang tidak efektif antara manajemen dan karyawan.

Lebih lanjut, data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa meskipun jumlah bank dan kantor cabang terus berkembang, namun rasio

produktivitas karyawan perbankan Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lainnya (BPS, 2023). Hal ini mengindikasikan adanya gap dalam optimalisasi potensi sumber daya manusia di sektor perbankan.

Sumber daya manusia adalah aset terpenting dalam sebuah perusahaan. Sumber daya manusia memiliki hubungan yang langsung dan erat dengan keberhasilan atau kegagalan bisnis. Tanpa sumber daya manusia yang terlatih, perusahaan akan kesulitan dalam menjalankan dan mengoperasikan bisnisnya dengan baik, meskipun sumber daya lainnya telah terpenuhi. Dengan memiliki sumber daya manusia yang baik, akan lebih mudah bagi perusahaan untuk membentuk tim kerja yang efektif dan memudahkan perusahaan untuk memperoleh keuntungan (Simbolon *et al.*, 2023). Selaras dengan Rivai (2015) yang mengemukakan bahwa dalam sebuah organisasi, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang terarah untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan sehingga produktivitas kerja karyawan dapat tercapai.

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah pekerjaan penting dari departemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan yang menentukan kualitas tenaga kerja dan kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi dalam periode tahunan. Jika dilakukan dengan baik, ini dapat menghasilkan tenaga kerja yang produktif dan efisien, sejalan dengan tujuan bisnis perusahaan yang dapat memengaruhi kinerja kerja karyawan dalam sebuah perusahaan (Simbolon *et al.*, 2023).

Peningkatan kinerja karyawan didasarkan pada kemauan untuk menggerakkan semua elemen sumber daya manusia (Elisa *et al.*, 2022). Kinerja seorang karyawan memiliki peran penting dalam sebuah organisasi karena berkontribusi pada pencapaian kinerja setiap fungsi organisasi (Indiyati *et al.*, 2021). Manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan secara sistematis dan terarah, sehingga tujuan kinerja dalam organisasi dapat diimplementasikan dengan efektif dan efisien (Qutni *et al.*, 2021).

Manajer sumber daya manusia akan melakukan evaluasi kinerja setiap tahun atau dalam jangka waktu tertentu secara berkala. Evaluasi kinerja memungkinkan

pengusaha untuk mengukur keberhasilan karyawan. Informasi yang dikumpulkan melalui evaluasi kinerja ini kemudian dapat membantu dalam pengambilan keputusan terkait kenaikan gaji, promosi, dan pemutusan hubungan kerja (Mangkunegara, 2017).

Adapun penelitian ini mengkaji pengaruh *human resource management* terhadap *employee performance* pada karyawan yang bekerja industri perbankan. Sebagaimana yang dikemukakan dalam penelitian Gayatri *et al.* (2018), permasalahan kinerja pada karyawan di industri perbankan dapat meliputi penurunan kinerja karyawan, salah satunya karyawan di departemen kredit. Hal ini dapat disebabkan target dan pencapaian di bagian pemasaran, termasuk data mengenai bade, pemesanan NPL, serta persentase pencapaian penjualan di departemen pemasaran, yang menunjukkan penurunan kinerja.

Fenomena serupa juga ditemukan dalam penelitian Pratama (2021) yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal mengalami fluktuasi yang signifikan, di mana tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada kategori sedang dengan skor 3,2 dari skala 5. Hal ini mengindikasikan adanya gap antara ekspektasi karyawan dengan realitas yang mereka hadapi di tempat kerja.

Human Resource Management atau HRM dalam sektor industri perbankan di Jakarta adalah aspek penting yang diasumsikan oleh Peneliti dalam memengaruhi kinerja karyawan. Dilansir dari Kontan, Jakarta, sebagai pusat keuangan dan bisnis Indonesia, memiliki sejumlah bank besar dan beragam yang bersaing di pasar yang semakin ketat (Simamora & Mahadi, 2023). Dalam konteks persaingan yang intens ini, kinerja karyawan menjadi faktor kunci yang membedakan bank-bank tersebut.

Peran HRM dalam meningkatkan kinerja karyawan telah menjadi topik utama perdebatan dan penelitian, mengingat perubahan yang cepat dalam dinamika pasar dan tuntutan yang semakin kompleks dalam industri perbankan. Menurut Dessler (2015), HRM yang efektif dapat mengurangi *performance gap* melalui peningkatan sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan yang lebih strategis dan terukur.

Salah satu fenomena umum yang dapat diamati adalah perubahan signifikan dalam pendekatan HRM di sektor perbankan. HRM telah berkembang dari peran administratif tradisional ke posisi yang lebih strategis (Pamungkas *et al.*, 2023). Pergeseran ini mencerminkan kesadaran akan pentingnya sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Jakarta, sebagai ibu kota Indonesia, menarik bakat terbaik dalam industri perbankan, dan dengan persaingan yang ketat untuk merekrut dan mempertahankan bakat, HRM memiliki peran yang krusial dalam memastikan keberhasilan bank-bank tersebut.

Selanjutnya, perubahan dalam tren ekonomi dan teknologi juga memainkan peran dalam mengubah dinamika industri perbankan (Lesmana, 2023). Perkembangan teknologi informasi telah memengaruhi cara bank beroperasi, termasuk pelayanan pelanggan, manajemen risiko, dan manajemen sumber daya manusia (Ngamal & Perajaka, 2021). Di Jakarta, sebagai pusat inovasi dan teknologi, bank-bank cenderung untuk mengintegrasikan teknologi dalam praktik *Human Resource Management* (HRM) mereka, yang memengaruhi performa karyawan secara langsung maupun tidak langsung.

Seiring dengan perubahan ini, karyawan di industri perbankan Jakarta dihadapkan pada tantangan yang semakin beragam. Mereka diharapkan untuk memiliki keterampilan yang lebih maju, fleksibilitas, dan kemampuan beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Hal ini menekankan pentingnya HRM dalam pengembangan karyawan, pelatihan, dan peningkatan keterampilan yang dapat berdampak pada performa karyawan.

Sementara itu, faktor-faktor eksternal seperti regulasi yang ketat dan perubahan dalam kebijakan pemerintah juga memengaruhi cara *Human Resource Management* (HRM) beroperasi di industri perbankan. Bank-bank di Jakarta harus mematuhi aturan yang ketat, terutama dalam konteks perbankan yang stabil dan kebijakan anti-pencucian uang yang ketat. *Human Resource Management* (HRM) di sektor ini harus memastikan bahwa karyawan mematuhi semua persyaratan hukum dan peraturan, yang dapat memiliki dampak besar pada performa perusahaan.

Lebih lanjut, sektor perbankan di Jakarta juga menghadapi persaingan global. Dengan perkembangan ekonomi global, bank-bank di Jakarta harus bersaing tidak hanya dengan pesaing lokal, tetapi juga dengan bank-bank internasional yang beroperasi di wilayah ini. Hal ini menambah kompleksitas dalam manajemen sumber daya manusia, karena HRM perlu memastikan karyawan siap bersaing dalam skala global.

Untuk mengkaji hubungan antara dua variabel tersebut, Peneliti menggunakan variabel *learning organization*. Sebagaimana yang ditemukan dalam penelitian Yusnita *et al.* (2022) bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Suatu organisasi harus selalu berupaya untuk terus belajar dan beradaptasi guna memperbaiki diri serta meningkatkan kualitasnya, termasuk peningkatan kemampuan karyawan.

Konsep *learning organization* menurut Senge (2011) adalah kerangka kerja yang tepat untuk diadopsi oleh organisasi agar dapat meningkatkan kemampuan karyawannya dan mengurangi *performance gap* yang terjadi. *Learning organization* adalah sebuah konsep yang menganggap bahwa organisasi mampu secara berkelanjutan melakukan proses pembelajaran independen, sehingga organisasi tersebut memiliki kemampuan untuk berpikir dan bertindak dengan cepat dalam menghadapi berbagai perubahan yang muncul.

Penelitian Widodo (2020) menunjukkan bahwa *learning organization* dapat berfungsi dalam mengurangi *performance gap* melalui peningkatan kapabilitas pembelajaran karyawan, perbaikan sistem *knowledge management*, dan pengembangan budaya organisasi yang mendukung *continuous improvement*.

Dalam konteks ini, penelitian tentang keterkaitan antara HRM dan kinerja karyawan di industri perbankan Jakarta menjadi sangat penting. Memahami bagaimana HRM memengaruhi kinerja karyawan, serta faktor-faktor apa yang paling berpengaruh, dapat membantu bank-bank untuk mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia mereka dan mengatasi *performance gap* yang ada.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memberikan wawasan bagi praktisi HRM dan manajer senior untuk mengidentifikasi area di mana peningkatan dalam praktik HRM dapat menghasilkan hasil yang lebih baik dalam konteks industri perbankan yang kompetitif dan berubah-ubah di Jakarta. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah pengetahuan ini dan memberikan kontribusi yang berarti untuk perbaikan dalam manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan dalam industri perbankan di Jakarta.

Oleh karena itu, Peneliti melakukan penelitian berjudul "*Pengaruh Human Resource Management terhadap Employee Performance oleh Learning Organization pada Industri Perbankan*".

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Rumusan masalah dan pertanyaan penelitian diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah *Human Resource Management* berpengaruh terhadap *Employee Performance* pada industri perbankan di Indonesia?
2. Apakah *Learning Organization* berpengaruh terhadap *Employee Performance* pada industri perbankan?
3. Apakah *human resource management dan learning organization* berpengaruh terhadap *employee performance*

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk Menganalisis pengaruh *Human Resource Management* (HRM) terhadap *Employee Performance* pada industri perbankan di Indonesia.
2. Untuk Menganalisis pengaruh *Learning Organization* terhadap *Employee Performance* pada industri perbankan.
3. Untuk Menganalisis pengaruh *human resource management dan learning organization* terhadap *Employee Performance* industri perbankan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat di dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yakni sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini akan berkontribusi pada pemahaman teoritis tentang hubungan antara manajemen sumber daya manusia (HRM) dan kinerja karyawan dalam konteks industri perbankan. Selain itu, Penelitian ini dapat menyediakan kerangka kerja yang dapat digunakan untuk menganalisis pengaruh HRM terhadap kinerja karyawan, yang dapat digeneralisasi ke sektor perbankan lainnya atau bahkan industri lain.

1.4.2 Manfaat Praktis

Berikut manfaat praktis dari penelitian ini:

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga bagi manajer sumber daya manusia di industri perbankan untuk meningkatkan praktik HRM mereka.
2. Penelitian ini dapat membantu perusahaan perbankan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan mereka dan mengembangkan strategi yang lebih efektif.
3. Hasil penelitian ini juga dapat membantu pemerintah dan regulator dalam memahami dampak regulasi dan kebijakan pada kinerja karyawan di sektor perbankan.

1.5 Batasan Penelitian

Berikut batasan di dalam penelitian ini, diuraikan sebagai berikut:

1. Penelitian ini terbatas pada industri perbankan, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat langsung diterapkan pada konteks industri perbankan di wilayah lain atau industri lain.
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini mungkin terbatas pada informasi yang tersedia dan ketersediaan responden, yang dapat memengaruhi generalisasi hasil.

3. Penelitian ini tidak mencakup semua aspek HRM dan kinerja karyawan, tetapi hanya fokus pada hubungan umum antara keduanya.
4. Waktu penelitian juga terbatas pada periode penelitian saja, sehingga tidak mencerminkan perubahan jangka panjang dalam industri perbankan. Pengaruh yang diteliti dibatasi dengan variabel *Learning Organization*.

1.6 Sistematika Penulisan

Berikut sistematika penulisan di dalam penelitian ini:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang, rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, hingga sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan konteks penelitian dan konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan metode penelitian yang akan digunakan di dalam penelitian, mulai dari variabel penelitian, teknik pengumpulan data, hingga teknik analisis data.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini berisikan temuan penelitian dan pembahasan dari hipotesis penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisikan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran dari Peneliti yang dirumuskan berdasarkan hasil penelitian.