

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Tingkat pengangguran terbuka (TPT) di Indonesia pada Februari 2025 tercatat sebesar 4,76 persen, atau sekitar 7,28 juta jiwa dari total angkatan kerja (BPS, 2025). Indeks Pembangunan Manusia (IPM) tahun 2024 menunjukkan peningkatan menjadi 75,02, yang mencerminkan perbaikan kualitas pendidikan dan taraf hidup masyarakat (BPS, 2024). Peningkatan indikator makro tersebut, sayangnya, belum selaras dengan peningkatan produktivitas tenaga kerja di tingkat organisasi. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia pun tetap menjadi aspek strategis yang menentukan keberhasilan suatu lembaga, termasuk lembaga perbankan, sebagai konsekuensi dari celah produktivitas tersebut.

Sektor perbankan menghadapi tekanan yang semakin kompleks, baik dari tuntutan digitalisasi, penguatan manajemen risiko, hingga regulasi yang mewajibkan peningkatan kompetensi pegawai. Peraturan OJK No. 24 Tahun 2022 menegaskan bahwa bank harus memiliki SDM yang kompeten, profesional, dan mampu beradaptasi (OJK, 2022). Kinerja pegawai, dalam konteks tersebut, menjadi faktor utama yang menentukan efektivitas pelayanan, pencapaian target usaha, dan kepatuhan terhadap regulasi.

Kinerja adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seseorang sebagai bentuk hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam sebuah

organisasi (Rivai & Sagala dalam Septiani et al., 2024). Kinerja karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

PT. BPR Artha Galunggung Perseroda Tasikmalaya merupakan salah satu lembaga keuangan mikro daerah yang berperan penting dalam mendukung pertumbuhan perekonomian masyarakat, khususnya pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Perusahaan dalam menjalankan perannya, perusahaan dituntut memiliki pegawai yang kompeten, profesional, serta mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah. Komitmen dalam pengelolaan sumber daya manusia melalui penerapan sistem penilaian kinerja, program pelatihan, serta peningkatan kualitas kepemimpinan telah ditunjukkan secara normatif oleh PT. BPR Artha Galunggung Perseroda berdasarkan laporan tahunan dan tata kelola perusahaan. Sejumlah tantangan dalam praktiknya masih ditemukan, khususnya pada aspek disiplin dan kepatuhan kerja di mana budaya kepatuhan belum berjalan secara konsisten di seluruh unit kerja, sehingga penerapan sistem reward and punishment yang lebih tegas menjadi sangat diperlukan.

Tantangan disiplin kerja di PT. BPR Artha Galunggung Perseroda bukan sekadar isu administratif, melainkan masalah fundamental yang menyentuh aspek integritas dan kepatuhan. Berdasarkan Laporan Tata Kelola tahun 2020, tercatat adanya 3 kasus penyimpangan internal (internal fraud) yang dilakukan oleh pegawai tetap, yang mengindikasikan bahwa kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP) belum sepenuhnya terinternalisasi sebagai budaya kerja. Fenomena ini dipertegas oleh pengakuan manajemen dalam evaluasi tahun

2023 yang menyatakan bahwa efektivitas kesadaran budaya risiko dan kepatuhan belum merata di seluruh unit kerja. Kondisi tersebut menunjukkan adanya celah dalam disiplin pegawai yang jika dibiarkan dapat merusak tata kelola perusahaan secara menyeluruh, sehingga diperlukan penguatan sistem sanksi dan pembinaan yang lebih ketat sebagaimana sering menjadi agenda utama dalam rapat Dewan Pengawas.

Selain permasalahan disiplin kerja, tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia juga terlihat dari sisi kompetensi pegawai. Laporan perusahaan secara konsisten sejak tahun 2021 hingga 2024 merekomendasikan perlunya peningkatan kapasitas dan pelatihan sumber daya manusia, yang menunjukkan bahwa kompetensi pegawai masih belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut turut tercermin pada kinerja operasional perusahaan, khususnya pada rasio *Non-Performing Loan* (NPL) yang selama tahun 2020 sampai 2022 berada di atas 5%. Nilai NPL tersebut mengindikasikan perlunya peningkatan kemampuan pegawai dalam analisis kredit, monitoring, penagihan, serta mitigasi risiko.

Perkembangan teknologi dan tuntutan digitalisasi pada periode 2023–2024 semakin menuntut pegawai untuk memiliki kemampuan adaptasi kerja serta penguasaan teknologi informasi guna mendukung layanan perbankan. Meskipun perusahaan secara normatif telah memiliki kebijakan dan komitmen dalam pengelolaan sumber daya manusia, kondisi kinerja pegawai perlu ditinjau lebih lanjut melalui data empiris yang menggambarkan capaian kinerja pegawai secara nyata. Berdasarkan data internal perusahaan mengenai kinerja pegawai non manajer PT. BPR Artha Galunggung Perseroda Tasikmalaya selama periode 2020–

2024, diketahui bahwa kinerja pegawai masih menunjukkan fluktuasi dan belum sepenuhnya optimal, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.1

Tabel 1. 1
Rekapitulasi Kinerja Pegawai Non Manajer PT. BPR Artha Galunggung
Perseroda Tasikmalaya Tahun 2020-2024

Tahun	Jumlah Pegawai	Kriteria			
		Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang
2020	72	20	22	21	9
2021	72	21	22	22	7
2022	73	21	22	18	12
2023	75	20	23	20	12
2024	75	20	25	17	13

Sumber : PT. BPR Artha Galunggung Perseroda Tasikmalaya 2025

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat diketahui bahwa meskipun terdapat pegawai dengan kategori kinerja sangat baik dan baik dalam jumlah yang cukup signifikan setiap tahunnya, namun masih terdapat pegawai dengan kategori kinerja cukup dan kurang. Pada tahun 2020, dari total 72 pegawai non manajer, masih terdapat 21 pegawai dengan kinerja cukup dan 9 pegawai dengan kinerja kurang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa belum seluruh pegawai mampu mencapai standar kinerja yang diharapkan perusahaan. Pada tahun 2021, kinerja pegawai menunjukkan perbaikan yang relatif positif dengan menurunnya jumlah pegawai berkinerja kurang. Namun, pada tahun 2022 hingga 2024, jumlah pegawai dengan kinerja kurang kembali mengalami peningkatan. Bahkan pada tahun 2024, meskipun jumlah pegawai dengan kinerja baik mengalami peningkatan, peningkatan tersebut tidak diikuti dengan penurunan jumlah pegawai berkinerja kurang secara signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja belum terjadi secara merata pada seluruh pegawai non manajer.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan dan komitmen pengelolaan sumber daya manusia yang telah dirumuskan perusahaan dengan realisasi kinerja pegawai di lapangan. Fluktuasi kinerja pegawai tersebut mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kinerja yang dilakukan belum sepenuhnya berjalan efektif dan berkelanjutan. Apabila kondisi ini tidak mendapat perhatian yang serius, maka berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi serta menurunkan kualitas pelayanan kepada nasabah.

Pelatihan merupakan instrumen strategis yang secara kontinu diupayakan perusahaan untuk memelihara dan meningkatkan standar kompetensi pegawai. Laporan Tata Kelola PT. BPR Artha Galunggung selama periode 2020 hingga 2024 secara konsisten merekomendasikan perlunya penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan yang lebih intensif. Adanya rekomendasi yang muncul berulang setiap tahunnya ini mengindikasikan bahwa dinamika tantangan operasional di lapangan menuntut pengembangan kemampuan yang lebih cepat daripada yang telah dicapai saat ini. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman mendalam mengenai esensi pelatihan sebagai upaya transformasi kapasitas individu secara berkelanjutan.

Pelatihan merupakan proses untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi yang dapat memberikan perubahan kemampuan dan sikap dari pegawai itu sendiri. Orientasi dari pelatihan berdasarkan pada tugas yang dilaksanakan (*job orientation*) dan dilakukan dengan siklus yang berkelanjutan atau terus menerus (Notoatmojo, dalam Irawan et al., 2024).

Aspek kepemimpinan memegang peranan krusial dalam membentuk perilaku kerja, motivasi, serta komitmen pegawai di seluruh tingkatan organisasi. Laporan Tata Kelola PT. BPR Artha Galunggung mengindikasikan bahwa optimalisasi peran kepemimpinan manajerial dalam menginternalisasi budaya risiko dan mengomunikasikan kebijakan strategis masih menjadi agenda yang perlu diperkuat. Dinamika tantangan organisasi, seperti perlunya penguatan fungsi pengawasan internal dan pengarahannya yang lebih intensif, menunjukkan kebutuhan akan figur pemimpin yang tidak hanya mampu mengelola tugas teknis, tetapi juga mampu memberikan inspirasi serta dorongan perubahan positif. Kebutuhan akan gaya kepemimpinan yang adaptif dan inspiratif ini mengarah pada urgensi penerapan pola kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah cara yang digunakan untuk meningkatkan minat karyawan terhadap organisasi. Karyawan menjadi lebih termotivasi, percaya, kagum, menghormati, dan setia kepada pemimpinnya. Kenaikan performa karyawan terjadi karena ada motivasi intrinsik dalam berkerja yang mendorong karyawan untuk bekerja secara mandiri (Bass dalam Gistituati 2023).

Pentingnya gaya kepemimpinan transformasional di PT. BPR Artha Galunggung menjadi relevan mengingat perusahaan sedang berada dalam fase penguatan tata kelola dan profesionalisme. Figur pemimpin yang mampu menjalankan fungsi stimulasi intelektual sangat dibutuhkan untuk mendorong pegawai agar lebih inovatif dalam mencari solusi atas kendala operasional, seperti penyelesaian kredit bermasalah. Selain itu, motivasi inspirasional diperlukan

untuk membangkitkan optimisme pegawai dalam mencapai target organisasi di tengah tantangan industri perbankan yang dinamis. Oleh karena itu, penelitian ini memosisikan kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang diuji untuk melihat sejauh mana karakteristik kepemimpinan tersebut bersinergi dengan program pelatihan dalam memengaruhi kinerja pegawai

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan dan kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, namun hasil temuan yang ada belum konsisten. Pelatihan dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Sangidah et al., 2022). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan teknis melalui pelatihan serta dukungan pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dapat mendorong produktivitas pegawai.

Penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda, kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi pelatihan tidak menunjukkan pengaruh signifikan (Setijadi et al., 2025). Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada desain, implementasi, serta kebutuhan organisasi. Sebaliknya, penelitian lainnya menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung (Oloan, 2021). Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan dan kepemimpinan transformasional dapat bervariasi

tergantung pada karakteristik organisasi, jenis pekerjaan, serta kondisi lingkungan kerja.

Ketidakkonsistenan temuan penelitian sebelumnya, ditambah dengan belum adanya penelitian yang secara spesifik mengkaji kedua variabel tersebut dalam konteks BPR daerah seperti PT BPR Artha Galunggung Tasikmalaya, menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu dijawab. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dalam konteks lembaga perbankan mikro. Berdasarkan latar belakang yang diuraikan tersebut, penulis mengambil judul : **Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai (Penelitian pada Pegawai Non Manajer PT. BPR Artha Galunggung Perseroda Tasikmalaya).**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka masalah pokok dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana pelatihan, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai non-manajer PT. BPR Artha Galunggung Perseroda Tasikmalaya.
2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai non-manajer PT. BPR Artha Galunggung Perseroda Tasikmalaya.
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai non-manajer PT. BPR Artha Galunggung Perseroda Tasikmalaya.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pelatihan, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai non manajer PT. BPR Artha Galunggung Perseroda Tasikmalaya.
2. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai non manajer PT. BPR Artha Galunggung Perseroda Tasikmalaya.
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai non manajer PT. BPR Artha Galunggung Perseroda Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan menjadi referensi tambahan bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji mengenai pelatihan, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.
- b. Penelitian ini juga diharapkan membantu perkembangan disiplin ilmu manajemen, khususnya disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

1.4.2 Kegunaan praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh manajemen perusahaan khususnya PT. BPR Artha Galunggung Perseroda sebagai dasar pertimbangan dalam menyempurnakan strategi pengelolaan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
- b. Penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam memetakan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai dan penguatan pola kepemimpinan

dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia pada perusahaan khususnya PT. BPR Artha Galunggung Perseroda.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian bertempat di kantor pusat operasional PT. BPR Artha Galunggung Perseroda yang beralamat di JL. Siliwangi No. 12, Tugujaya, Kecamatan Cihideung, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan selama 8 bulan terhitung dimulai dari bulan September 2025 sampai April 2026 dengan detail yang tercantum pada lampiran jadwal penelitian.