

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang sangat penting dalam sebuah organisasi, lebih signifikan dibandingkan dengan elemen lainnya seperti modal, teknologi, dan keuangan. Ini dikarenakan manusia berfungsi sebagai pengendali utama dari semua aspek tersebut. Manusia yang memiliki pengetahuan tentang teknologi, mencari sumber pendanaan, serta mengelola dan memeliharannya. Selain itu, mereka juga dapat menjadi faktor kunci dalam menciptakan keunggulan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi menjadi sangat penting. Bidang ini dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia, yang fokus utamanya adalah pada pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan SDM untuk mencari tujuan organisasi.

Kemajuan teknologi yang cepat telah membawa perubahan signifikan di berbagai sektor industri, termasuk sektor perbankan. Transformasi digital dalam perbankan merupakan respons terhadap perkembangan *fintech* dan revolusi digital. Era layanan perbankan digital menawarkan kemudahan, kecepatan, dan beragam pilihan layanan bagi nasabah. Selain itu, hal ini juga memberikan manfaat bagi bank dalam meningkatkan efisiensi dan memperluas jangkauan nasabah baru. Transformasi ini menciptakan peluang dan tabungan, serta dengan persiapan yang matang dan kolaborasi dari semua pihak,

perbankan Indonesia dapat memasuki era baru yang lebih maju dan inklusif. Untuk mewujudkan transaksi ekonomi dan keuangan digital, Bank Indonesia perlu terus memperluas percepatan digitalisasi sistem pembayaran.

Layanan perbankan saat ini telah menjadi kebutuhan esensial bagi masyarakat. Melakukan transaksi perbankan bukan lagi sekedar pilihan, melainkan suatu keharusan dalam kehidupan sehari-hari. Untuk mempermudah proses transaksi, telah diperkenalkan sebuah produk inovatif yang berperan penting dalam mendukung berbagai aktivitas nasabah, yaitu *mobile banking*. *mobile banking* adalah sebuah platform yang digunakan untuk memeriksa saldo, melakukan transaksi keuangan, dan melakukan pembayaran. Layanan ini merupakan modifikasi dari layanan internet banking yang menghubungkan bank dengan nasabah dari jarak jauh melalui jaringan *Internet*. *mobile banking* adalah salah satu layanan perbankan yang memungkinkan nasabah untuk mendapatkan informasi, berkomunikasi, dan melakukan transaksi perbankan melalui *internet*.

Di dalam suatu perusahaan adanya transformasional, transformasional yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia dahulu dan sekarang dengan cara transformasi Bank Rakyat Indonesia di masa lalu berfokus pada penguatan layanan perbankan untuk segmen mikro dan kecil. Sedangkan saat ini, Bank Rakyat Indonesia bertransformasi menjadi bank digital dengan penerapan teknologi dan inovasi produk. Visi dan Misi Bank Rakyat Indonesia kini lebih menekankan pada inklusi keuangan dan pemberdayaan masyarakat melalui layanan yang lebih cepat dan terjangkau. Visi dan misi pimpinan sebelum dan

sesudah bertransformasi. Sebelum transformasi layanan di Bank Rakyat Indonesia pelanggan yang lambat, proses yang rumit, komunikasi yang buruk, fasilitas kerja yang kurang baik. Selain itu, setelah transformasi di Bank Rakyat Indonesia layanan pelanggan yang lebih cepat, proses yang sederhana, pelatihan yang baik, komunikasi yang efektif, fasilitas kerja yang ditingkatkan. Maka dari itu transformasi di Bank Rakyat Indonesia telah membawa perubahan signifikan, dari layanan yang lambat dan proses yang rumit menjadi cepat dan efisien. Peningkatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan nasabah, tetapi juga memberdayakan karyawan melalui pelatihan yang lebih baik dan lingkungan kerja yang lebih nyaman. Keberhasilan ini menyoroti pentingnya investasi berkelanjutan dalam sistem, sumber daya manusia, dan komunikasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Kepemimpinan Transformasional bertujuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi anggota tim. Kepemimpinan Transformasional berusaha menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk berinovasi dan memberikan kontribusi maksimal. Komunikasi Internal bertujuan untuk membangun kedekatan, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif dan inovatif, serta membangun budaya organisasi yang positif. Komunikasi Internal dapat dilakukan antara pimpinan dan bawahan, antar sesama bawahan, dan lainnya. Komunikasi Internal yang efektif dapat meningkatkan keterampilan individu dan mengasah kemampuan mereka. Keterlibatan kerja merupakan

variabel penting dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab, serta berinisiatif dan proaktif untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Oleh karena itu, organisasi yang mendukung keterlibatan kerja dengan peluang yang ada akan lebih mampu meraih kesuksesan. Selain itu, kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan produktivitas, penurunan tingkat absensi dan turnover, peningkatan kualitas layanan dan produk, serta penciptaan lingkungan kerja yang positif dan perbaikan citra perusahaan.

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan (Afandi, 2019) Kepuasan kerja adalah pandangan individu terhadap pekerjaannya, yang ditimbulkan oleh usahannya sendiri (internal) dan didukung oleh hal-hal diluar dirinya (eksternal), mengenai kondisi kerja, hasil kerja, dan pekerjaan itu sendiri (Widana, 2023). Kepuasan kerja adalah perasaan positif mengenai hasil pekerjaan berdasarkan evaluasi dari karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif dengan pekerjaannya, sementara seseorang dengan kepuasan kerja

Keterlibatan kerja adalah sejauh mana seseorang dikenal karena pekerjaannya, berpartisipasi aktif dalam proses tersebut, dan dianggap hasil kerja mereka sebagai ukuran nilai dari mereka (Sendow, 2019) Keterlibatan kerja adalah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Pekerja yang terlibat memiliki tingkat kemampuan yang tinggi dengan pekerjaan mereka

(Hakanen et al., 2021). Keterlibatan kerja adalah mengacu pada keadaan pikiran terkait dengan pekerjaan jangka panjang dan luas yang memungkinkan karyawan untuk mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran pekerjaan mereka (Okta et al., 2021). Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang inspiratif bagi bawahannya dan memisahkan kebutuhan individu dan mempunyai pengaruh yang istimewa. Kepemimpinan transformasional juga mempunyai kepribadian kepemimpinan yang berfokus pada perubahan tataran nilai (Kurniawan, 2023). Kepemimpinan transformasional adalah jenis kemampuan yang mampu mendorong bawahan untuk bekerja bertambah baik dari biasanya. Dengan kata lain dapat meningkatkan percaya diri dan kepercayaan bawahannya yang berdampak pada kinerjanya yang melambangkan terpenuhinya kepuasan kerja (Ramadhaniyasari, 2021). Kepemimpinan transformasional adalah model umum dari tindakan pemimpin yang terlihat dan tidak terlihat oleh karyawannya. Dalam gaya kepemimpinan transformasional ini, seorang pemimpin melihat kapasitas yang dimiliki setiap anggota stafnya. Gaya kepemimpinan ini menggambarkan filsosofi, keterampilan, karakteristik, dan sikap yang konsisten membentuk sikap karyawan (Joyosentoso, 2019).

Komunikasi internal adalah perpindahan pendapat diantaranya atasan dengan bawahan suatu perusahaan atau organisasi, yang mengarah pada realisasinya sesuai dengan struktur organisasi perusahaan atau instansi tersebut (Telegawati, 2023). Komunikasi internal adalah kebutuhan primer organisasi, baik berbentuk verbal maupun non verbal. Hubungan yang terjalin baik secara

structural maupun emosional antara individu dalam suatu organisasi menjadi salah satu faktor penunjang efektivitas pencapaian suatu organisasi (Ruliana, 2019). Komunikasi internal adalah suatu proses sosial yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi dan gagasan secara terus – menerus antara berbagai departemen dalam suatu organisasi dengan lingkungannya dalam rangka mencapai fungsi dan tujuan organisasi (Timothy, 2019).

Hasil survei dan wawancara dengan bagian customer service di unit PT. BRI Kabupaten Tasikmalaya menunjukkan bahwa BRI melaksanakan program BRILiaN Service untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. Fokus utama dari program ini adalah pada penerapan kepemimpinan transformasional di antara karyawan, utamanya di bagian customer service. Dengan rajin melatih dan membimbing karyawan, program ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh tim customer service memiliki standar pelayanan yang konsisten dan mampu bekerja sama secara efektif.

Salah satu tujuan dari BRILiaN Service adalah menciptakan pengalaman pelayanan yang unggul bagi nasabah, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Program ini juga bertujuan untuk mengenali dan menghargai karyawan yang berkinerja baik, memberikan pengakuan kepada mereka sehingga mendorong peningkatan motivasi dan semangat kerja.

Namun, meski program ini telah menghasilkan karyawan berkualitas mampu memberikan layanan prima dan meraih penghargaan, masih terdapat tantangan terkait pengakuan yang dirasakan tidak merata. Banyak karyawan merasa penghargaan sering kali diberikan berdasarkan masa kerja, bukan

prestasi, yang dapat memicu kecemburuan di antara mereka. Oleh karena itu, penting bagi BRI untuk terus mengevaluasi dan meningkatkan sistem penghargaan dalam program BRILiaN Service, agar semua karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk selalu memberikan yang terbaik dalam melayani nasabah.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kualitas layanan yang baik dan berhasil meraih penghargaan sebagai *frontliner* terbaik. Namun, penghargaan tersebut masih kurang mendapatkan apresiasi dan dukungan yang memadai dari perusahaan. Data menunjukkan bahwa hanya sejumlah kecil karyawan yang menerima penghargaan dari perusahaan, dan penghargaan tersebut biasanya diberikan kepada karyawan yang telah lama bekerja, bukan kepada mereka yang berprestasi. Situasi ini dapat menimbulkan kecemburuan sosial karena ketidakadilan dalam pemberian penghargaan berdasarkan masa kerja. Karyawan cenderung menjalankan tugasnya tanpa harapan untuk menjadi karyawan yang berprestasi di Bank BRI. Oleh karena itu, dampak urgensi pada masalah ini pertama dengan menurunnya motivasi karyawan. Hal ini akan dapat menyebabkan penurunan motivasi untuk berkinerja lebih baik, karena mereka merasa tidak ada insentif untuk berprestasi jika penghargaan didasarkan pada lama bekerja. Kedua, Kinerja yang menurun pada karyawan. Karyawan yang merasa bahwa rekan-rekan mereka mendapat penghargaan tanpa alasan yang jelas mungkin akan merasa demotivasi dan tidak nyaman, yang dapat memengaruhi hubungan antar karyawan serta dinamika tim. Ketiga, Reputasi perusahaan. Jika karyawan merasa tidak puas, hal tersebut dapat memengaruhi

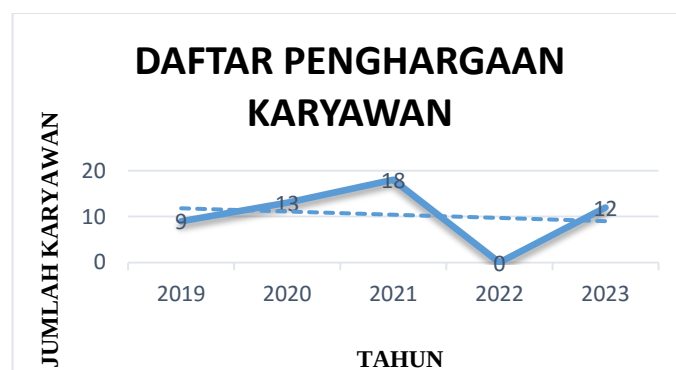
citra perusahaan di mata masyarakat. Karyawan yang tidak termotivasi cenderung terlibat tidak maksimal dalam pelayanan pelanggan, yang pada akhirnya dapat merugikan reputasi bank.

Untuk lebih jelasnya, berikut merupakan rekapitulasi jumlah karyawan yang mendapatkan penghargaan dari Bank BRI yang dapat dilihat pada tabel.

Tabel 1.1
Rekapitulasi Jumlah Karyawan Penerima Penghargaan PT BRI Unit
Kabupaten Tasikmalaya Tahun 2019-2023

Tahun	Jumlah Karyawan
2019	9
2020	13
2021	18
2022	0
2023	12

Sumber : PT Bank rakyat Indonesia, (diolah penulis 2024)



Gambar 1.1
Trendline dan Rekapitulasi Jumlah Karyawan Penerima
Penghargaan PT BRI Unit Kabupaten Tasikmalaya Tahun 2019-2023

Berdasarkan Tabel 1.1 dan Gambar 1.1 tersebut dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang mendapatkan penghargaan dari Bank BRI Kabupaten Tasikmalaya mengalami Fluktuasi. Pada tahun 2021 terdapat peningkatan jumlah karyawan sebanyak 18 orang dibandingkan pada tahun 2020 yang hanya

13 orang. Namun, pada tahun 2022 tidak ada karyawan yang menerima penghargaan sama sekali. Selain itu, ketiadaan penerima penghargaan dapat memicu adanya karyawan hanya menjalankan tugas mereka tanpa memotivasi untuk berprestasi.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti berkaitan dengan keterlibatan kerja seperti terdapat customer service yang kurang terlibat di dalam pekerjaannya sendiri hal tersebut ditunjukkan dengan adanya customer service yang tidak sesuai dengan jadwal dalam hal menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan. Hal tersebut disebabkan oleh kelalaian karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut ditunjukkan dengan adanya customer service yang meninggalkan meja tanpa pemberitahuan dan mengobrol dengan rekan kerja pada saat jam kerja berlangsung.

Tentunya fenomena ini sangat berdampak kepada kinerja pegawai, dan tentunya berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu yang berkaitan dengan keterampilan dan sikap terhadap kerja serta terhadap sosial dapat menyebabkan hubungan antar customer service menjadi renggang/ tidak terjalinnya ikatan emosional yang lebih dekat karena pekerjaan tidak selesai tepat sesuai jadwal menyebabkan terjadi penumpukan pekerjaan. Permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional disebabkan karena tingginya permintaan perusahaan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan membuat karyawan masih belum dapat menyelesaikannya karena dengan waktu dan tugas yang tidak sesuai dengan kapasitas kemampuannya yang dimiliki karyawan serta kurang baiknya hubungan pimpinan dengan karyawan dan rekan kerja

sehingga kepuasan kerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya menurun. Permasalahan yang berkaitan dengan komunikasi internal terlihat dari kurangnya interaksi dua arah antar sesama karyawan maupun dengan atasan dalam hal bekerja, Hal tersebut sudah menjadi kebiasaan dan dianggap remeh, kurangnya komunikasi internal dapat menyebabkan kegagalan dalam mengungkapkan ide atau pikiran dengan benar (*Miscommunication*). Karena komunikasi memiliki peran yang sangat penting maka pimpinan harus memperhatikan serta mampu menjalin komunikasi yang baik terhadap karyawannya agar perusahaan dapat mencapai keberhasilan. Oleh karena itu, belum diketahui dengan pasti apakah kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal keterlibatan kerja akan berpengaruh atau tidak terhadap kepuasan kerja pada pegawai *customer service* PT Bank Rakyat Indonesia Kabupaten Tasikmalaya.

Dari permasalahan-permasalahan yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan pada Kepuasan Kerja *customer service* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK, Unit Kabupaten Tasikmalaya. Namun , belum diketahui secara pasti apakah dari faktor Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal dan Keterlibatan Kerja yang berpengaruh tinggi atau rendah terhadap Kepuasan Kerja *customer service* yang menyebabkan target dari 5 tahun terakhir ini tidak tercapai.

Berdasarkan paparan tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan-permasalahan tersebut dengan menarik judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi**

Internal terhadap Kepuasan Kerja dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Penelitian Pada Karyawan Bagian *Customer Service* Di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK, Unit Kabupaten Tasikmalaya) “.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Bagaimana Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, Keterlibatan Kerja, dan Kepuasan Kerja pada karyawan *Customer Service* Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero),Tbk Unit Kabupaten Tasikmalaya?
2. Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal terhadap Keterlibatan Kerja pada karyawan *Customer Service* Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero),Tbk Unit Kabupaten Tasikmalaya?
3. Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan *Customer Service* Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero),Tbk Unit Kabupaten Tasikmalaya?
4. Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja Melalui Keterlibatan Kerja pada karyawan *Customer Service* Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero),Tbk Unit Kabupaten Tasikmalaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, Keterlibatan Kerja, dan Kepuasan Kerja pada karyawan *Customer Service* Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Unit Kabupaten Tasikmalaya.
2. Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal terhadap Keterlibatan Kerja pada karyawan *Customer Service* Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Unit Kabupaten Tasikmalaya.
3. Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan *Customer Service* Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Unit Kabupaten Tasikmalaya.
4. Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja Melalui Keterlibatan Kerja pada karyawan *Customer Service* Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Unit Kabupaten Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian yang diperoleh diharapkan dapat berguna untuk pengembangan ilmu dan terapan ilmu.

1.4.1 Kegunaan Penggunaan Ilmu

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya

mengenai Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan, khususnya mengenai kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal, dimana dalam penelitian ini penulis akan berusaha semaksimal melakukan pendekatan terhadap permasalahan yang terjadi berdasarkan metode ilmiah, yang diharapkan dapat member manfaat bagi:

a. Bagi Perusahaan/ Industri

Hasil penelitian ini diharapkan untuk memberikan informasi dan masukan kepada perusahaan untuk menetapkan kebijakan dan keputusan yang mengarah pada peningkatan perusahaan.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Lokasi yang digunakan untuk melakukan penelitian ini bertempat di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Unit Kabupaten Tasikmalaya yang beralamat di Kp. Samende, Nangerang, Kec. Cigalontang, Kab. Tasikmalaya, Jawa Barat (46471).

1.5.2 Waktu Penelitian

[illegible]