

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini, lingkungan bisnis mengalami fase yang lebih dinamis dan semakin kompetitif, untuk itu organisasi terus mencari strategi untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh. *Human Resources* (HR) merupakan salah satu aspek paling krusial yang menentukan keunggulan bersaing perusahaan. Dukungan *Human Resources* yang mencakup inisiatif strategis seperti pengembangan talenta, manajemen kinerja, serta kesejahteraan karyawan menjadi faktor utama dalam mengoptimalkan kinerja organisasi (Cooke et al., 2020). Dukungan *Human Resources* dan produktivitas adalah sebuah siklus yang harus dimiliki dalam praktik pengelolaan *Human Resources* (Hernita et al., 2021). Untuk mencapai optimalisasi kinerja perusahaan, apakah tuntutan peningkatan produktivitas juga membutuhkan dukungan *Human Resources* yang lebih baik?, dan sistem kerja fleksibel bisa menjadi satu strategi tambahan dalam mencapai produktivitas dan kinerja perusahaan?.

Menurut Bos - Nehles et al. (2023) dan Wahab & Tatoglu (2020), produktivitas sering dipandang sebagai indikator dasar efisiensi operasional. Produktivitas mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengubah sumber daya terutama modal manusia menjadi aktivitas bernilai tambah. Di sini bisa dilihat bahwa produktivitas lebih kepada kinerja individu dibanding kinerja

perusahaan. Namun, produktivitas yang tinggi belum tentu langsung berbanding lurus dengan peningkatan kinerja perusahaan. Tanpa sistem dukungan SDM yang memadai, potensi produktivitas karyawan dapat tidak termanfaatkan secara optimal. Sebaliknya, mekanisme dukungan SDM yang kuat dapat meningkatkan motivasi, menurunkan tingkat *turnover*, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pencapaian kinerja jangka panjang (Bos - Nehles et al., 2023).

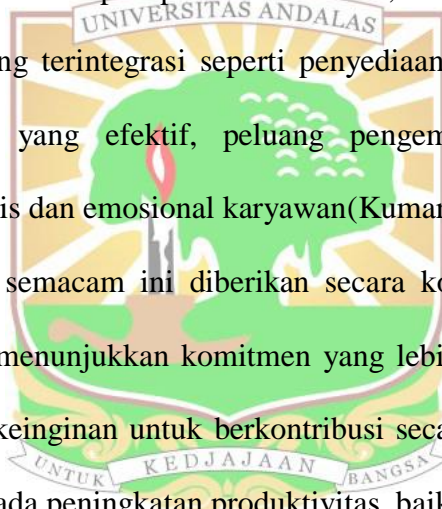
Menurut Hernita et al. (2021), kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat menentukan tingkat produktivitas, mutu *output* yang dihasilkan, serta kinerja yang ditunjukkan secara keseluruhan. Dengan kata lain, sumber daya manusia merupakan fondasi utama dari keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran fundamental dalam mengarahkan dan mengembangkan potensi individu agar produktif dan berkualitas. Hampir seluruh fungsi utama dalam MSDM seperti rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, hingga sistem kompensasi berkontribusi secara sinergis dalam tugas inti ini, yaitu mengelola dan meningkatkan kualitas SDM organisasi.

Namun demikian, bila terjadi permasalahan mendasar dalam pengelolaan SDM, maka produktivitas tidak dapat semata-mata diandalkan melalui sistem dan prosedur organisasi yang bersifat struktural. Pada tingkat individu, produktivitas tidak hanya berkaitan dengan efisiensi kerja, tetapi juga erat kaitannya dengan kemampuan organisasi untuk memenangkan hati dan pikiran para karyawannya. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, menginspirasi, dan

memberdayakan, organisasi memiliki peluang lebih besar untuk memaksimalkan kontribusi SDM secara berkelanjutan (Hernita et al., 2021).

Dengan demikian, keberhasilan organisasi dalam membangun keunggulan bersaing tidak hanya bergantung pada strategi bisnis atau efisiensi proses, tetapi juga pada sejauh mana organisasi mampu mengelola sumber daya manusianya secara strategis dan holistik. Dalam konteks ini, dukungan sumber daya manusia (*Human Resources Support*) memegang peranan penting sebagai katalisator yang menjembatani kebutuhan individu dan tujuan organisasi. *Human Resources Support* tidak hanya mencakup aspek administratif, tetapi juga mencerminkan dukungan strategis yang terintegrasi seperti penyediaan pelatihan yang relevan, sistem umpan balik yang efektif, peluang pengembangan karier, hingga kesejahteraan psikologis dan emosional karyawan (Kumar & Tarkar, 2024).

Ketika dukungan semacam ini diberikan secara konsisten, individu dalam organisasi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, semangat kerja yang meningkat, dan keinginan untuk berkontribusi secara optimal. Hal ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas, baik secara individu maupun kolektif. Lebih jauh lagi, produktivitas yang tinggi dari sumber daya manusia akan tercermin pada kinerja organisasi secara keseluruhan, baik dalam bentuk efisiensi operasional, kualitas layanan, inovasi, maupun daya saing pasar. Namun, dalam banyak organisasi, hubungan antara *Human Resources Support*, produktivitas, dan kinerja masih belum terkelola secara optimal. Beberapa organisasi masih memandang fungsi SDM sebatas peran administratif, tanpa menyadari potensi strategisnya dalam membentuk budaya kerja yang produktif



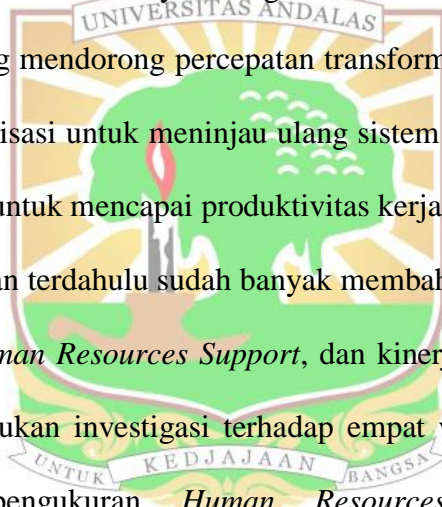
dan adaptif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi terutama di negara berkembang seperti Indonesia untuk mengadopsi pendekatan manajemen SDM yang lebih strategis dan berbasis pada data. Dengan cara ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mendukung produktivitas, tetapi juga mendorong kinerja yang unggul secara berkelanjutan (Kumar & Tarkar, 2024).

Beberapa hasil penelitian terbaru, Wahab & Tatoglu (2020) menyebutkan bahwa memiliki target produksi yang harus dicapai secara tidak langsung mendorong karyawan untuk meningkatkan upaya mereka dalam mencapai target produksi dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Namun, tuntutan produktivitas tidak sepenuhnya menyebabkan kinerja perusahaan. Dampak positif dari produktivitas terhadap kinerja perusahaan akan berkurang seiring dengan lemahnya dukungan *Human Resources* pada kesejahteraan karyawan dan tersedianya pengaturan kerja yang fleksibel. Beberapa penelitian membuktikan bahwa organisasi harus merancang ulang gaya kerja baru yang menawarkan manfaat potensial lain selain manfaat finansial. Fleksibilitas tempat kerja tidak hanya dapat mempertahankan karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas di antara mereka, sehingga memberikan keuntungan bagi organisasi (Lee et al., 2024).

Di Indonesia, penerapan sistem kerja fleksibel secara luas baru terjadi sebagai respons terhadap situasi darurat pandemi Covid-19. Penerapan ini bukan merupakan hasil dari perencanaan strategis jangka panjang, melainkan lebih kepada langkah reaktif yang dilakukan secara masif, baik oleh instansi pemerintah

maupun perusahaan swasta, demi menekan penyebaran virus. Sistem kerja fleksibel yang dimaksud pada dasarnya merujuk pada mekanisme kerja jarak jauh atau *remote working*, di mana selama masa pandemi, karyawan diminta untuk bekerja dari rumah (*work from home*/WFH). Perubahan ini hanya mungkin dilakukan dengan dukungan teknologi digital yang memungkinkan proses kerja tetap berlangsung meskipun tanpa kehadiran fisik. Aktivitas koordinasi dan komunikasi pekerjaan dilakukan melalui berbagai platform digital seperti aplikasi surat elektronik (email), pesan instan, konferensi video seperti Zoom, serta berbagai aplikasi kolaboratif lainnya. Dengan demikian, pandemi telah menjadi titik balik penting yang mendorong percepatan transformasi digital di dunia kerja serta menantang organisasi untuk meninjau ulang sistem kerja konvensional yang selama ini diterapkan untuk mencapai produktivitas kerja.

Beberapa penelitian terdahulu sudah banyak membahas tentang produktivitas, fleksibilitas kerja, *Human Resources Support*, dan kinerja perusahaan. Wahab & Tatoglu (2020) melakukan investigasi terhadap empat variabel tersebut, namun tidak melakukan pengukuran *Human Resources Support* dan *flexible working* terhadap hubungan produktivitas dan kinerja secara langsung, serta penelitian dilakukan khusus pada perusahaan manufaktur saja. Selanjutnya, Angelici & Profeta (2024); Bergefurt et al., (2024); Felstead et al., (2023); Boltz et al., (2023); Choudhury et al., (2021) mengukur hubungan *flexible working* terhadap produktivitas, serta hubungan *flexible working* terhadap kinerja (Lee et al., 2024; Davidescu et al., 2020; Shahreki, 2019). Meskipun perhatian terhadap ketiga variabel ini terus meningkat, masih terbatas penelitian terutama di konteks



pasar negara berkembang seperti Indonesia yang secara empiris menguji pengaruh terpadu antara produktivitas, dukungan SDM terhadap kinerja perusahaan, dengan mempertimbangkan *flexible working* seperti fleksibilitas tempat pada rapat staf, sesi pelatihan, pengumuman penting, dan sebagainya Albion (2004). Studi ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis bagaimana produktivitas mempengaruhi kinerja perusahaan, baik secara langsung maupun melalui dukungan SDM. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen SDM strategis serta menawarkan implikasi praktis bagi manajer dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui intervensi SDM yang efektif.

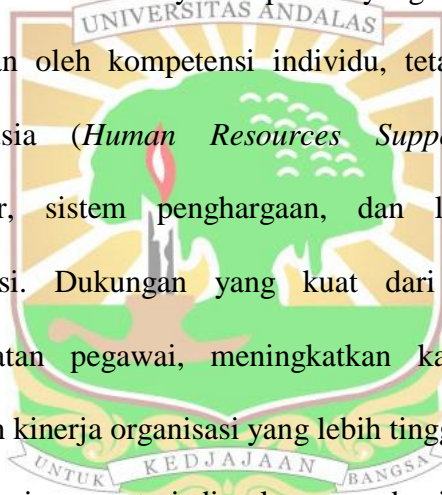
Studi analisis ini dilakukan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat. Secara singkat, Bank Indonesia (BI) adalah bank sentral Republik Indonesia yang independen dan didirikan untuk mencapai serta memelihara kestabilan nilai rupiah. Tujuannya mencakup kestabilan nilai rupiah terhadap barang dan jasa (inflasi) serta terhadap mata uang asing (kurs). Untuk mencapai tujuan ini, Bank Indonesia memiliki tiga pilar utama tugas: menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran, serta mengatur dan mengawasi perbankan dalam rangka menjaga stabilitas sistem keuangan.

Dalam konteks transformasi ekonomi dan dinamika pasar tenaga kerja yang semakin kompleks, produktivitas organisasi menjadi salah satu determinan utama daya saing lembaga keuangan, termasuk bank sentral. Sebagai otoritas moneter yang berperan strategis dalam menjaga stabilitas sistem keuangan dan mendorong

pertumbuhan ekonomi, Bank Indonesia dituntut untuk memastikan bahwa kinerja organisasinya berjalan secara optimal dan adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Namun, tantangan baru seperti percepatan digitalisasi, perubahan ekspektasi tenaga kerja, serta pergeseran pola kerja pasca-pandemi telah mengubah secara fundamental cara organisasi publik, termasuk bank sentral, dalam mengelola sumber daya manusianya.

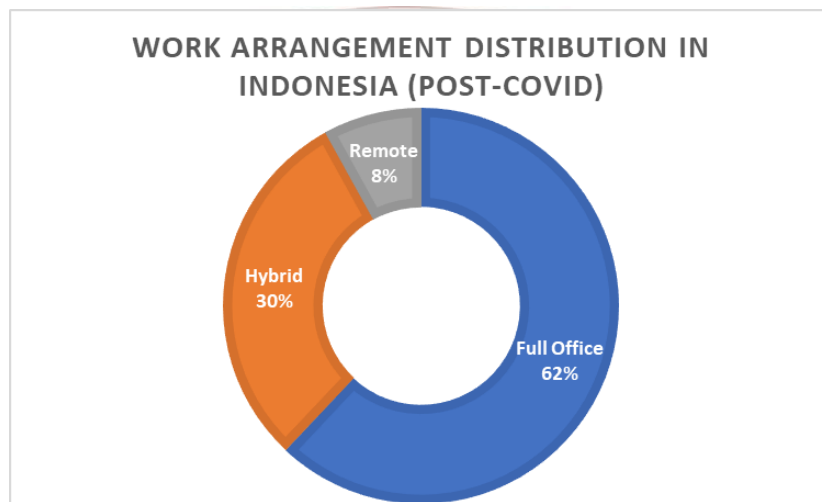
Dalam konteks tersebut, produktivitas pegawai menjadi faktor krusial karena berkaitan langsung dengan efektivitas kebijakan, kecepatan respons terhadap dinamika ekonomi, dan kualitas layanan publik yang dihasilkan. Produktivitas tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh dukungan sumber daya manusia (*Human Resources Support*) seperti pelatihan, pengembangan karier, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi. Dukungan yang kuat dari fungsi SDM terbukti memperkuat keterlibatan pegawai, meningkatkan kapabilitas adaptif, serta mendorong pencapaian kinerja organisasi yang lebih tinggi.

Perubahan pola kerja yang terjadi selama pandemi COVID-19 mendorong banyak organisasi, termasuk institusi regulator, untuk mengadopsi pengaturan kerja yang lebih fleksibel sebagai respons terhadap kondisi darurat. Namun, seiring dengan membaiknya situasi pascapandemi, sebagian organisasi termasuk Bank Indonesia kembali menerapkan pola kerja konvensional berbasis kehadiran fisik penuh. Kondisi ini menimbulkan dinamika baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait bagaimana pengalaman fleksibilitas kerja



sebelumnya memengaruhi produktivitas, dukungan sumber daya manusia, dan kinerja pegawai dalam situasi kerja yang telah kembali normal.

Di era pascapandemi, Bank Indonesia telah menghentikan WFH dan kembali ke pola kerja konvensional, namun pengalaman kerja fleksibel tetap memengaruhi ekspektasi dan perilaku pegawai. Perbedaan antara preferensi pegawai terhadap fleksibilitas kerja dan kebijakan organisasi berpotensi berdampak pada produktivitas dan kinerja pegawai jika tidak dikelola oleh *Human Resources Support* secara efektif.



Gambar 1. 1 Pengalaman *flexible working* pasca pandemi

(sumber : PricewaterhouseCoopers, 2023)

Gambar di atas mengindikasikan bahwa pengalaman *flexible working* pascapandemi tetap relevan dalam memengaruhi perilaku dan ekspektasi kerja. Menurut data dari PricewaterhouseCoopers (PwC), 62% pekerja di Indonesia menunjukkan telah kembali bekerja sepenuhnya di kantor, 30% bekerja dengan sistem *hybrid*, dan 8% tetap melanjutkan bekerja secara daring (*remote*). Akibat dari preferensi sistem kerja yang berbeda tiap karyawan, maka ada potensi

penurunan motivasi akibat ketidaksesuaian ekspektasi yang mempengaruhi produktivitas. Pengalaman bekerja fleksibel saat pandemi tidak sepenuhnya hilang, hal ini berpotensi mempengaruhi cara pegawai bekerja, koordinasi, dan adaptasi terhadap perubahan organisasi. Terakhir, perubahan struktur kerja bisa memengaruhi kinerja SDM dalam jangka menengah/panjang, *Human Resources Support* menjadi kunci dalam transisi produktivitas dan menjaga kinerja organisasi.

Tabel 1.1 Kinerja Institusi

No	Tahun	Target Awareness	Realisasi
1	2023	100%	76%
2	2024	100%	78%
3	2025	100%	82%

Sumber: (Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat, 2025)

Data di atas merupakan hasil survey tingkat pemahaman literasi Rupiah yang sudah dilakukan oleh Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat kepada audiens seperti anak-anak, pelajar, pemuda, dan ibu rumah tangga. Dari tahun 2023 sampai tahun 2025 mengalami peningkatan kinerja sebesar 6%.

Transformasi kelembagaan dan tuntutan kinerja di lingkungan Bank Indonesia menambah urgensi untuk memahami bagaimana variabel *flexible working*, produktivitas, *Human Resources Support* dan kinerja saling terkait dalam konteks kerja yang telah kembali normal. Mengingat peran strategis BI dalam mendukung stabilitas makroekonomi, urgensi penelitian ini terletak pada upaya memberikan *evidence-based insight* mengenai bagaimana interaksi antara produktivitas, dukungan SDM, dan fleksibilitas kerja dapat mempengaruhi kinerja organisasi bank sentral. Temuan dari studi ini diharapkan dapat memberikan dasar

empiris bagi perumusan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif, berorientasi hasil, dan selaras dengan tuntutan transformasi organisasi modern.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang dan beberapa literatur sumberdaya manusia yang telah ada, maka penelitian ini memiliki beberapa rumusan masalah yakni :

1. Bagaimanapengaruh *Human Resources support* terhadap produktivitaspegawai Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat?
2. Bagaimanapengaruh *Human Resources support* terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat?
3. Bagaimanapengaruh *flexible working* terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat?
4. Bagaimana pengaruh *flexible working* terhadap produktivitas pegawai Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat?
5. Bagaimana pengaruh produktivitasterhadap kinerja pegawai Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat?.



## 1.3 Tujuan Penelitian

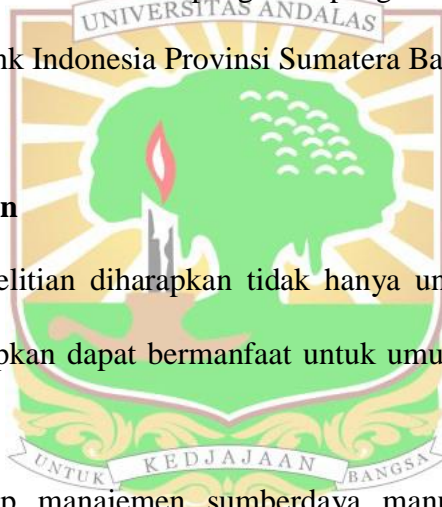
Penelitian ini memiliki beberapa tujuan yang menjawab pertanyaan dari rumusan masalah penelitian, antara lain :

1. Untuk mengetahui dan melihat pengaruh *Human Resources support* terhadap produktivitas pegawai Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat
2. Untuk mengetahui dan melihat pengaruh *Human Resources support* terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat
3. Untuk mengetahui dan melihat pengaruh *flexible working* terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat
4. Untuk mengetahui dan melihat pengaruh *flexible working* terhadap produktivitas pegawai Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat
5. Untuk mengetahui dan melihat pengaruh produktivitas terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian diharapkan tidak hanya untuk kepentingan pribadi peneliti namun diharapkan dapat bermanfaat untuk umum atau publik dan dapat digunakan sebagai:

- a. Implikasi terhadap manajemen sumberdaya manusia dalam menerapkan strategi *Human Resources support* dan fleksibilitas kerja karyawan yang mampu meningkatkan kinerja organisasi dalam tuntutan produktivitas
- b. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan lain dalam mengelola karyawan, dalam tuntutan produktivitas bisa mencapai kinerja organisasi yang diharapkan melalui dukungan HR

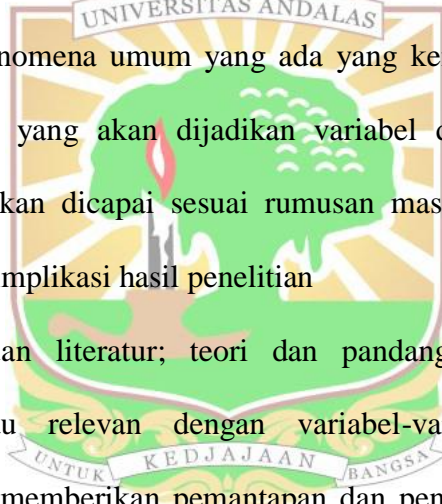


- c. Literatur dan referensi tambahan untuk pihak akademisi dalam menulis penelitian yang berhubungan dengan manajemen sumberdaya manusia terkait topik produktivitas, *Human Resources support*, dan kinerja organisasi.

### 1.5 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa tahap, antara lain :

- a. Bab I : Pendahuluan; penjelasan tentang fenomena penelitian yang terkait dengan judul penelitian, daya tarik penelitian dibanding dengan penelitian lain, fenomena-fenomena umum yang ada yang kemudian berfokus kepada fenomena khusus yang akan dijadikan variabel dalam penelitian, tujuan penelitian yang akan dicapai sesuai rumusan masalah, manfaat penelitian berkaitan dengan implikasi hasil penelitian
- b. Bab II : Tinjauan literatur; teori dan pandangan penelitian terdahulu berhubungan atau relevan dengan variabel-variabel penelitian yang diperlukan untuk memberikan pemantapan dan penegasan tentang ciri khas serta yang mendasari penelitian
- c. Bab III : Metodologi penelitian; desain penelitian, populasi, dan sampel penelitian, definisi operasional serta pengukuran variabel penelitian, dan metode pengumpulan data, metode analisis data, dan prosedur pengujian hipotesisnya
- d. Bab IV : Analisis dan hasil penelitian data; gambaran umum objek penelitian, hasil analisis data, dan pembahasan hasil penelitian



- e. Bab V : Penutup; hasil pengolahan data dalam bentuk rangkuman kata, implikasi penelitian, kelemahan dan keterbatasan dari penelitian serta saran untuk penelitian selanjutnya agar bisa menyempurnakan kekurangan dari penelitian ini.

