

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen dalam perusahaan yang memiliki peran penting, di mana keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada peran yang dijalankan oleh orang-orang di dalamnya. Orientasi dari memperhatikan faktor manusia dalam perusahaan bukan berarti faktor-faktor lain tidak berperan penting, karena berbagai faktor yang lain juga diperlukan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan tersebut, maka salah satunya yaitu dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara optimal.

Sumber Daya Manusia penting perannya dalam suatu organisasi baik bagi perorangan ataupun secara kelompok, Sumber Daya Manusia menjadi penggerak utama untuk kelancaran berjalannya setiap kegiatan di dalam suatu organisasi, bahkan maju serta mundurnya perusahaan itu ditentukan dengan keberadaannya Sumber Daya Manusia menurut Ridwansyah, (2023). Setiap perusahaan dituntut memiliki prestasi yang sangat baik agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Karyawan disini yaitu asset utama bagi perusahaan dan memiliki peran yang strategis dalam perusahaan yakni berperan sebagai seseorang yang pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas di perusahaan agar dapat mengoptimalkan Sumber Daya Manusia yang ada dan bagaimana Sumber Daya Manusia tersebut dapat dikelola dengan baik. Perusahaan akan dapat berjalan serta berfungsi sebagaimana seharusnya apabila Sumber Daya Manusia yang lainnya dapat difungsikan.

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh banyaknya faktor yang dapat digolongkan pada faktor tujuan, standar, umpan balik, kompetensi. Salah satu tujuan kinerja perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah 06 Surabaya. adalah yaitu perusahaan berharap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan meningkat dan dapat membantu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta target penagihan kartu kredit (aset bank BNI) setiap bulan yang akan diakumulasikan tiap tahunnya terpenuhi. Tetapi pimpinan menyadari munculnya

faktor-faktor penyebab yang berdampak kepada karyawannya sehingga cenderung asal saja dalam bekerja, menurunnya kinerja karyawan disebabkan kurangnya kompetensi dan disiplin kerja yang diterapkan pimpinan masih belum cukup bagi karyawan, serta masih banyaknya faktor yang seharusnya memfasilitasi dan menjadikan sebagai nilai tambah justru menjadi penyebab penurunan kinerja karyawan.

Bintoro dan Daryanto (2017), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki Busro (2018).

Mangkunegara (2016), menyatakan Kompetensi sebagai sumber daya manusia yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Kemudian profesionalisme menurut Sedarmayanti (2017), adalah suatu sikap atau keadaan dalam melaksanakan pekerjaan dengan memerlukan keahlian melalui pendidikan dan pelatihan tertentu dan dilakukan sebagai suatu pekerjaan yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Kompetensi yang dimiliki pegawai tentu menjadi bekal SDM dalam operasional bank. Salah satu yang mengesankan dalam mempelajari kompetensi adalah dapat berdampak untuk jangka panjang. Maksudnya, dampak pembentukan pada diri seorang karyawan bank mampu mempengaruhi aktivitas hasil pekerjaan secara continueitas dalam rangka membangun penguatan kinerja.

Kompetensi juga bermakna karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal attribute*) lainnya yang mampu membedakan seorang yang perform dan tidak perform. Artinya, inti dari kompetensi sebenarnya adalah sebagai alat penentu untuk memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Berdasarkan definisi tersebut maka kompetensi adalah sesuatu yang melekat dalam diri seorang yang hal itu dapat diukur dengan alat ukur tertentu. Kompetensi ini harus senantiasa melekat dalam diri

seorang pemimpin agar pimpinan dapat dengan mudah mengarahkan, memberi semangat atau motivasi kepada seluruh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi seorang sangat membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian oleh Sriwidodo dan Budi (2010), menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian dari Sulistyarningsih (2009), bahwa kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dari hasil penelitian Bagus dan Mudiarta (2012), dan penelitian Supiyanto (2015) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keberagaman adalah sebuah proses pengakuan perbedaan melalui tindakan Martanti & Kistyanto (2018). Proses ini melalui Interaksi yang dilakukan antar kelompok kerja, hubungan antara manajer dengan pekerja serta struktur yang membentuk atau menyalurkan tindakan orang akan dapat menerima heterogenitas. Perbedaan ini memiliki dampak yang positif bila perusahaan dapat mengelola keberagaman dengan baik. Keberagaman tenaga kerja adalah karakteristik demografi yang digunakan sebagai acuan keberagaman tenaga kerja, menurut Saxena (2014), keberagaman tenaga kerja meliputi umur, kasta serta agama, jenis kelamin, bahasa, jabatan, perbedaan pendapat serta sikap, wilayah geografis.

Faktor yang mendukung kinerja karyawan menjadi meningkat adalah kompetensi. Kompetensi dalam hal ini merupakan kemampuan karyawan yang dimiliki sehingga memberikan kemampuan tenaga dalam bekerja yang rapi dan memiliki sikap untuk menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian tenaga kerja dalam bidang pekerjaan yang tentunya sudah memberikan tingkatan dari hasil kerja kerasnya. Hal tersebut sesuai dengan Abdi dan Wahid (2018), yang mengatakan bahwa apabila karyawan memiliki kompetensi yang tinggi sehingga dapat memberikan peningkatan bagi hasil kerja yang dimiliki oleh karyawan. Teori tersebut juga didukung oleh kajian empirik menurut Kadir, dkk. (2018), mengemukakan kompetensi berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap hasil kerja yang dimiliki oleh bawahannya. Karyawan memiliki kemampuan kerja yang sudah sesuai bidang pekerjaannya akan lebih teliti untuk hasil yang didapat

karyawan dalam bekerja

Hasil pengamatan di PT Bank Negara Indonesia (BNI) dapat mencakup sejumlah hal, mulai dari peningkatan layanan digital, upaya untuk mengurangi antrian di cabang-cabang, hingga kemungkinan peningkatan dalam penerapan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, mungkin ada peningkatan dalam inovasi produk dan layanan guna memenuhi kebutuhan nasabah secara lebih baik.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu juga mengindikasikan adanya *Research Gap* dari Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan yakni sebagai berikut.

1. Dalam Penelitian Ariestyta (2020) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan” mendefinisikan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Dalam Penelitian Supriyanto (2015) “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan” mendefinisikan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan, mengatakan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti meningkatnya kompetensi kerja akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Sehingga hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil yang telah didapatkan yaitu  $H_0$  ditolak. Dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang sejalan dengan fenomena yang terjadi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Kantor Wilayah 06 Surabaya, Menurut Ibu Sartika Selaku Supervisor di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Kantor Wilayah 06 Surabaya menerangkan bila karyawan mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mampu dalam meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Meningkatkan kompetensi kerja perlu dilakukan didalam organisasi perusahaan. Karyawan yang memiliki kompetensi kerja cenderung memiliki kemampuan yang baik didalam melaksanakan pekerjaan dan memiliki keterampilan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan berdasarkan target kerja yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini dapat memberikan semangat kerja didalam diri karyawan untuk tetap maju dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat meningkatkan kinerja didalam perusahaan. Sedangkan apabila karyawan yang tidak mempunyai kompetensi yang tinggi, maka

cenderung tidak mempunyai kemampuan untuk bekerja. Dimana karyawan tidak sepenuhnya memiliki keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga memberikan kinerja yang kurang baik didalam perusahaan. Walaupun karyawan memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan tetapi tidak diimbangi dengan keterampilan yang dimiliki maka pekerjaan akan sulit mencapai target kerja yang ditentukan sehingga hasil yang dicapai akan kurang maksimal.

Untuk mendukung penelitian skripsi ini penulis mengambil beberapa contoh penelitian yang telah dilakukan sebelumnya sesuai topik yang penulis paparkan yang bersumber dari beberapa jurnal internasional, diantaranya sebagai berikut :

1. Dalam Penelitian Rahman, Ali, dan Siddiqi (2017) berjudul “Pengaruh Keberagaman Karyawan pada Prestasi Kerja Karyawan Perusahaan Terpilih di Bangladesh” Ada hubungan yang kuat antara jenis kelamin, usia, pendidikan dan latar belakang terhadap kinerja karyawan.
2. Dalam Penelitian Padmanabhan dan Magesh (2016) berjudul “ Perbedaan Antara Karyawan Status dan Kinerja Karyawan Tingkat di Industri TI” Tingkat kinerja karyawan yang belum menikah lebih baik dari pada karyawan yang sudah menikah. Penelitian ini menggunakan variabel gender, budaya, tugas kerja, ras dan agama.
3. Dalam Penelitian Kotur dan Anbazhagan (2014) berjudul “Pendidikan dan Pekerjaan – Pengalaman – Pengaruh pada Pertunjukan yang menggunakan variable Pendidikan, Latar Belakang, Pengalaman kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Menurut Sartika (2024), keberagaman karyawan yang beraneka ragam. Banyak peneliti khususnya yang memiliki sudut pandang konstruktivisme keragaman sebagai sebuah hal yang mungkin timbul dari banyak aspek seperti: tingkat pendidikan, golongan usia, pengalaman kerja, jenis kelamin, ras, suku dan agama. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah 06 Surabaya yang telah mempekerjakan sekitar 57 orang lebih dari berbagai wilayah dapat menjadikan karyawan menjadi beragam.

Tingkat Pendidikan mulai dari lulusan SMA, Diploma, Sarjana hingga Pascasarjana yang membawa beragam pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman

kerja. Golongan Usia mencakup generasi baby boomer, generasi x, generasi y dan generasi z. Misalnya, baby boomer memiliki pengalaman kerja yang luas dan nilai-nilai tradisional, sementara generasi z mungkin lebih terbiasa dengan teknologi dan memiliki pendekatan yang lebih terbuka terhadap perubahan. Pengalaman Kerja karyawan mencakup individu-individu yang telah bekerja di bank tersebut selama bertahun-tahun, serta mereka yang baru bergabung atau memiliki pengalaman kerja yang lebih pendek. Beberapa karyawan mungkin memiliki pengalaman kerja yang beragam di berbagai divisi atau departemen di BNI, sementara yang lain mungkin baru memulai karir. Jenis Kelamin mencakup hal-hal seperti persentase karyawan pria dan wanita di level eksekutif, manajerial, dan staf, serta apakah ada program atau kebijakan yang didedikasikan untuk mendorong inklusivitas dan keberagaman gender di tempat kerja. Selain itu, Anda juga dapat mencari informasi tentang pendekatan BNI terhadap inklusi gender, apakah ada program pelatihan atau inisiatif untuk mendukung perkembangan dan kemajuan karyawan perempuan di perusahaan. Ras mencakup program rekrutmen yang beragam, kebijakan anti-diskriminasi, pelatihan kesadaran keberagaman, dan upaya lainnya untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif bagi semua latar belakang rasial. Suku mencakup program rekrutmen yang beragam, kebijakan anti-diskriminasi, pelatihan kesadaran keberagaman, dan upaya lainnya untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif bagi semua latar belakang suku bangsa. Agama menyediakan waktu dan fasilitas untuk ibadah, menghormati hari libur agama, serta menyelenggarakan program pelatihan atau seminar tentang toleransi dan penghargaan terhadap keberagaman.

Sebagai perusahaan dengan jumlah karyawan yang besar dan beragam, mereka dituntut untuk dapat mengelola keanekaragaman ini sehingga organisasi harus mampu menempatkan keberagaman sebagai sesuatu yang sangat dihargai. Perubahan harus dilakukan untuk dapat beradaptasi dan menghadapi dunia persaingan bisnis global di berbagai belahan negara serta jarak antar-negara bukan lagi sebuah hambatan dalam menjalin hubungan komunikasi, dalam setiap organisasi semua anggota didalamnya yaitu jajaran manajerial dan operasional turut ikut serta bertanggung jawab untuk mengejar arah dan tujuan-tujuan organisasi, merealisasikan keinginan, harapan dan impian bersama menuju organisasi yang memiliki kinerja

terbaik (*performance excellence*). Pimpinan perusahaan melakukan transformasi bisnis sampai ke akar permasalahan yaitu sumber daya manusia (SDM) agar memiliki kompetensi (*competency*) yang dapat diandalkan sesuai standar kebutuhan organisasi.

**Tabel 1. 1 Rekap Laporan Hasil Penelitian Sasaran Kinerja Individu (SKI) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah 06 Surabaya Tahun 2021 - 2023**

Nilai SKI	Keterangan	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023
P1	Istimewa	0%	0%	0%
P2	Baik Sekali	38,6%	45,7%	57,1%
P3	Cukup	61,4%	50%	38,6%
P4	Kurang	0%	4,3%	4,3%
P5	Kurang Sekali	0%	0%	0%

Sumber : HR PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah 06 Surabaya (Diolah Peneliti)

Hingga saat ini jumlah karyawan yang ada di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah 06 Surabaya adalah berjumlah 57 orang (hingga bulan Februari 2024). Berdasarkan dari hasil data penilaian yang telah dilakukan terhadap penilaian Sasaran Kinerja di atas bahwa P1 menunjukkan pencapaian target kerja diatas 110% dari yang telah ditargetkan, P2 menunjukkan pencapaian target kerja antara 103-110% dari yang telah ditargetkan, P3 menunjukkan pencapaian target kerja antara 96-103% dari yang telah ditargetkan, P4 menunjukkan pencapaian target kerja antara 90-96% dari yang telah ditargetkan, dan P5 menunjukkan pencapaian target kerja 90 kebawah. Pada tahun 2014, 2015 dan 2016 belum ada karyawan yang mencapai kinerja P1 yaitu pencapaian target kerja antara 103-110% dari yang telah ditargetkan, kemudian karyawan dengan kinerja P2 yang setiap tahun mengalami peningkatan. Namun masih terdapat karyawan yang mendapat nilai kinerja P3 dan bahkan P4 pada setiap tahunnya. Hal tersebut menyatakan bahwa kinerja individu mengalami penurunan karena sama sekali tidak ada yang dapat mencapai P1, hanya dapat mencapai P2, P3, dan bahkan P4, hasil kinerja yang dimiliki oleh karyawan masih harus ditingkatkan lagi agar dapat mencapai hasil kerja yang maksimal untuk

dapat mencapai tujuan perusahaan.

**Tabel 1. 2 Laporan Hasil Penilaian Kompetensi Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah 06 Surabaya Tahun 2021 - 2023**

Nilai Kompetensi	Keterangan	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023
K1	Istimewa	0%	0%	0%
K2	Baik Sekali	68,6%	64,3%	58,6%
K3	Cukup	31,4%	32,9%	35,7%
K4	Kurang	0%	2,8%	5,7%
K5	Kurang Sekali	0%	0%	0%

Sumber : HR PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah 06 Surabaya (Diolah Peneliti)

Berdasarkan dari laporan hasil data penilaian yang telah dilakukan terhadap kompetensi karyawan di atas dapat dilihat bahwa dimana pada tahun 2021 – 2023 belum ada karyawan yang meraih posisi kompetensi K1 yaitu kompetensi yang sangat baik secara keseluruhan, dan kemudian karyawan dengan kompetensi K2 dari tahun 2021 – 2023 mengalami penurunan, lalu pada tahun 2022 – 2023 mengalami penurunan karena terdapat karyawan yang meraih nilai kompetensi K3 dengan persentase lebih besar dan bahkan terdapat karyawan dengan kompetensi K4, yang mengartikan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan masih perlu dikembangkan lagi agar dapat memiliki dan mencapai sumber daya manusia yang berkompeten dan menghasilkan kinerja sesuai harapan perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang sangat diperhatikan oleh manajemen perusahaan. Apalagi mengingat dengan beragamnya sumber daya manusia yang ada pada perusahaan ini, yang meliputi karakteristik *utama (primary characteristics)*, seperti usia, etnis, gender, kemampuan, ras, dan termasuk karakteristik lainnya (*secondary characteristics*) yaitu geografi, pengalaman kerja, pendapatan, agama, bahasa, gaya berkomunikasi, status keluarga, gaya bekerja, dan pendidikan. Dimana karakteristik tersebut tentunya akan berbeda antara satu orang dengan orang lainnya, yang selanjutnya akan mempengaruhi cara kerja mereka dan akhirnya akan mempengaruhi perusahaan atau organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas peneliti Pengaruh kompetensi dan keberagaman



karyawan dapat memberikan dampak positif pada kinerja karyawan di PT. Bank Negara Indonesia. Kompetensi yang kuat memungkinkan karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik, sementara keberagaman membuka ruang untuk beragam ide dan perspektif yang dapat meningkatkan inovasi dan solusi di perusahaan. Ini bisa tercermin dalam peningkatan produktivitas, pelayanan yang lebih baik kepada nasabah, dan pertumbuhan bisnis yang lebih baik secara keseluruhan.

Berdasarkan permasalahan tersebut saya tertarik mengambil judul skripsi ini adalah **“Pengaruh Kompetensi Dan Keberagaman Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Surabaya”**.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut: “

1. Bagaimana kompetensi karyawan di PT Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah 06 Surabaya?
2. Bagaimana keberagaman karyawan di PT Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah 06 Surabaya?
3. Apakah kompetensi kerja atau keberagaman yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah 06 Surabaya.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keberagaman karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah 06 Surabaya.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi dan keberagaman karyawan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah 06 Surabaya?

## 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penulisan ini yaitu sebagai berikut:

### 1.4.1 Manfaat Praktis

Penelitian ini sebagai pemahaman tentang bagaimana kompetensi individu dan keberagaman dalam tim pada kinerja, manajemen dapat mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien.

### 1.4.2 Manfaat Akademis

Penelitian ini dapat menjadi tambahan terhadap literatur dan pengetahuan yang ada di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks industri perbankan.

