

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan yang sangat penting bagi perusahaan karena merupakan aset yang paling berharga bagi kesinambungan dan kelangsungan hidup perusahaan. Menurut Mahfudz (2017), bahwa sumber daya manusia adalah aset utama suatu organisasi. Pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan sinergi memastikan masa depan dan kelestarian suatu organisasi. Sumberdaya manusia sebagai penggerak organisasi dengan mentransformasikan sumber daya yang dibangun antar fungsi lainnya seperti fungsi pemasaran, operasional, keuangan, dan bidang-bidang fungsional lainnya.

Untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme, pengembangan kualitas sumber daya karyawan menjadi sangat perlu dilakukan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan. Sasaran dari pengembangan kualitas sumber daya karyawan adalah untuk meningkatkan kinerja operasional karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas perbankan. Selain itu, kualitas sumber daya karyawan yang tinggi akan menghasilkan komitmen yang kuat untuk menyelesaikan tugas sehari-hari sesuai dengan tanggung jawab dan fungsi mereka masing-masing secara lebih efisien, efektif, dan produktif.

Pentingnya kebijakan dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kinerja seperti yang dikemukakan oleh Porter (2015),

bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia bersama dengan infrastruktur perusahaan, pengembangan teknologi, dan fungsi pembelian merupakan kegiatan-kegiatan pendukung (*support activities*) dalam rantai nilai perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan melalui perannya dalam menentukan keahlian-keahlian dan motivasi karyawan. Melihat perihal tersebut, sumberdaya manusia untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia suatu perusahaan sangat penting untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya dibandingkan perusahaan lain.

Peningkatan kinerja sumber daya manusia terlihat dari hasil yang dicapai dari pekerjaan. Menurut Stevy (2018) mengemukakan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan pada waktu, pengalaman, kecakapan, dan kesungguhan. Kinerja sebuah karyawan akan baik apabila karyawan mempunyai kualitas pelayanan, kompetensi yang cukup dan memiliki beban kerja yang cenderung rendah.

Kualitas pelayanan yang dilakukan oleh karyawan mampu mempengaruhi pandangan nasabah dalam hal kinerja karyawan. Pelayanan merupakan salah satu fungsi perbankan maka sudah seharusnya itu dilakukan secara berkualitas oleh bank-bank. Menurut J. Supranto (2006:226) kualitas pelayanan adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. Kualitas pelayanan dapat dijadikan sebagai keunggulan kompetitif maupun

strategi potensial dalam memenangkan persaingan dengan kompetitor juga sebagai sarana *positioning* utama pemasar produk maupun jasa. Penelitian yang dilakukan oleh Maheswari & Aksari, (2019); dan Suwarsito & Aliya, (2020) mengonfirmasi pernyataan di atas dengan hasil penelitiannya yang menyatakan kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Permasalahan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa pada BRI KC Kawi Malang yaitu yang pertama dari bukti fisik seperti AC yang bermasalah membuat ruangan terasa panas terlebih pada siang hari, kurangnya meja kerja bagi mantri, gangguan jaringan membuat nasabah harus menunggu lama untuk bertransaksi. Kedua, dari empati yaitu kurangnya perhatian kepada nasabah yang sedang menunggu proses transaksi seperti tidak tersedianya air mineral. Ketiga, dari kehandalan yaitu ketepatan waktu pelayanan kepada nasabah tidak sesuai dengan harapan di karenakan kurang disiplin dari karyawan baik dari segi waktu maupun pekerjaan. Keempat, dilihat dari ketanggapan adanya kesalahan dalam transaksi pengiriman uang yang dilakukan teller, dan kurangnya informasi mengenai produk kepada nasabah. Kelima, dari jaminan yaitu kurangnya keamanan dalam penyimpanan berkas nasabah pinjaman, sehingga mengakibatkan adanya kehilangan berkas.

Menurut Sutrisno & Zuhri (2019) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas

dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Berdasarkan penelitian Risamasu, *et al.* (2018) dan Aulia (2017) menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana semakin baik kompetensi karyawan dalam bekerja maka akan semakin baik juga kinerja karyawan yang bekerja. Kompetensi karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang juga berhubungan dengan faktor beban kerja sebagai suatu konsep terhadap penerapan pada setiap individu untuk menyelesaikan tugas tersebut sesuai dengan tugas dan wewenang jabatannya. Berbeda dengan penelitian Alfiani (2021), yang menyatakan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada Tabel 1.1 Bank BRI KC Malang melakukan survey dengan terhadap 100 nasabah secara acak mengenai efektifitas kompetensi dari karyawan Bank BRI KC Malang terhadap nasabah dan diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel 1.1. Daftar Keluhan Nasabah pada BRI KC Kawi Malang Periode Tahun 2023**

No.	Jenis Keluhan	Jumlah Keluhan	Persentase
1.	Kecepatan Pelayanan	25	25%
2.	Ketepatan Waktu Pelayanan	22	22%
3.	Kemampuan Staf	18	18%
4.	Ketulusan Membantu	17	17%
5.	Keramahan Berkomunikasi	18	18%
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Nasabah BRI KC Kawi Malang, Oktober 2023

Hasil survey yang dilakukan oleh peneliti pada nasabah yang datang ke BRI KC Kawi Malang terhadap 100 orang nasabah secara acak pada tabel 1.1 menunjukkan belum maksimalnya pelayanan dan kompetensi

karyawan yang diterima oleh nasabah yang terlihat dari jumlah keluhan terkait dengan pelayanan dan fasilitas pada BRI KC Kawi Malang.

Menurut Rohman & Ichsan (2021) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pemberian beban kerja kepada para karyawan harus seimbang dengan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki karyawan itu sendiri, jika tidak maka cepat atau lambat akan menimbulkan masalah yang dapat mengganggu kinerja karyawan tersebut kedepannya. Penelitian Jeky *et al.*, (2018) dan Dian *et al.*, (2018) menyatakan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan bekerja mencapai batasnya, maka kemungkinan terjadinya kesalahan akan semakin besar, kekurangan beban kerja juga memungkinkan kesalahan terjadi dan ketika seseorang bekerja pada batasnya dalam waktu yang lama, stres akan muncul. Berbeda dengan penelitian Siswanto *et al.*, (2019), yang menyatakan beban kerja memiliki hasil berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan bank. Pemberian beban kerja yang sesuai dengan kompetensi atau keahlian dan kenyamanan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Dampak negatif dari beban kerja yang berlebihan termasuk kelelahan fisik dan mental serta reaksi emosional seperti sakit kepala, masalah pencernaan, dan mudah marah. Namun, beban kerja yang terlalu sedikit, yaitu pekerjaan yang dilakukan dengan sedikit gerakan, dapat menyebabkan pekerja merasa bosan atau tidak fokus pada pekerjaan mereka. Akibatnya,

beban kerja yang terlalu sedikit dapat membahayakan karyawan dan berdampak negatif pada kinerja mereka.

**Tabel 1.2. Jumlah Nasabah Mengantri di Teller dan *Customer Service* BRI KC Kawi Malang Periode 2019 sd 2022**

Layanan	2019	2020	2021	2022
	Jumlah Nasabah (Orang)			
<i>Teller</i>	13.101	12.901	12.766	12.549
<i>Customer Service</i>	8.100	8.011	7.637	7.421

Sumber: BRI KC Kawi Malang, Oktober 2023

Dilihat dari tabel 1.2 penurunan jumlah antrian pada BRI KC Kawi Malang dimana setiap tahunnya mengalami penurunan jumlah antrian di *teller* ataupun di *customer service*. Penurunan yang terjadi dikarenakan oleh kurang efektifnya kualitas pelayanan yang diberikan BRI KC Kawi Malang yang dapat dilihat dari jumlah *complaint* yang diterima. Salah satu masalah utama dalam upaya meningkatkan kinerja kerja karyawan adalah meningkatkan kualitas pelayanan, kompetensi karyawan, dan beban kerja. Ketiga hal ini sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaan yang telah diprogramkan dan direncanakan. Karyawan dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan tepat, dan peran mereka sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan.

Setiap perusahaan diharuskan untuk menghindari kesalahan yang menyebabkan keterlambatan layanan untuk memenuhi tuntutan masyarakat dan meningkatkan kualitas dan kuantitas layanan. Untuk mewujudkan layanan yang utuh dan berkualitas, kinerja yang baik diperlukan. Pelayanan

adalah pendekatan atau kunci untuk berbagai bisnis dalam kegiatan yang bersifat jasa. Memberikan layanan yang baik akan berdampak positif pada bisnis karena dapat menarik klien dengan berbagai cara, teknik, dan metode. Perusahaan harus selalu mempertahankan kualitas pelayanan yang bertujuan untuk menarik simpatik pelanggan.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk atau biasa disingkat menjadi BRI, adalah sebuah badan usaha milik negara Indonesia yang menyediakan berbagai macam jasa keuangan. Untuk mendukung kegiatan bisnisnya, hingga akhir tahun 2022, bank ini memiliki 449 unit kantor cabang dan 13.863 unit ATM yang tersebar di seantero Indonesia. Memasuki era persero komitmen BRI KC Kawi Malang tetap konsisten, yaitu sebagai lembaga keuangan publik, yang berkontribusi pada kemajuan bangsa melalui penyediaan layanan perbankan kepada semua lapisan masyarakat melalui pelayanan berkualitas tinggi, kemitraan usaha, dan dukungan teknologi yang handal, dengan mengutamakan usaha kecil dan menengah serta usaha besar dan internasional. Untuk melakukannya, diperlukan dukungan dari profesional (Bank BRI, 2021).

Kebutuhan tenaga-tenaga yang profesional tentunya tidak hanya sekedar masalah bagaimana menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini justru yang tidak kalah pentingnya adalah usaha-usaha untuk meningkatkan komitmennya, sehingga sumber daya manusia yang berbudaya kerja terampil dapat difungsikan lebih produktif. Menyadari bahwa dalam pengembangan usahanya BRI KC Kawi Malang akan

menghadapi kendala terbatasnya sumber daya yang ada, maka dalam pelaksanaannya perlu adanya alokasi sumber daya seefisien mungkin, disamping keharusan adanya perubahan sikap mental sumber daya manusia yang ada. Untuk itu BRI KC Kawi Malang menetapkan strategi baru dibidang usaha untuk memperkokoh ketahanan bank dalam jangka panjang, sehingga BRI dapat memanfaatkan peluang-peluang bisnis yang ada, yang kesemuanya itu tercantum dalam *corporate plan* BRI 1994-2000.

Namun apabila terdapat karyawan yang masih belum sesuai dengan standar, maka kualitas pelayanan dalam BRI KC Kawi Malang akan menurun hal ini tentu saja merupakan suatu permasalahan yang menunjukkan bahwa BRI KC Kawi Malang belum dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi. Dari segi kompetensi bahwa permasalahan yang terjadi pada BRI KC Kawi Malang di antaranya adalah kurangnya pengetahuan karyawan tentang pengembangan informasi pekerjaan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis pada BRI KC Kawi Malang Ada sejumlah masalah kinerja yang ditangani oleh karyawan. Dari perspektif peneliti dan wawancara karyawan, beberapa masalah tersebut disebabkan oleh berbagai faktor di perusahaan. Kualitas pelayanan, kompetensi, dan beban kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga masalah tenaga kerja menjadi salah satu faktor penting bagi perusahaan.

Permasalahan dari uraian singkat yang telah dijelaskan diatas baik dari sudut pandang permasalahan fenomena maupun pendapat dari beberapa ahli maka peneliti tertarik untuk mengangkat sebuah penelitian yang berjudul “Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kompetensi, Dan Beban Kerja Karyawan Bank Terhadap Kinerja Karyawan BRI KC Malang Kawi.”

## **1.2. Rumusan Masalah**

Peneliti tertarik untuk membahas lebih lanjut mengenai Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kompetensi, dan Beban Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan BRI KC Kawi Malang. Sehingga munculah pertanyaan yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Kualitas pelayanan terhadap Kinerja Karyawan BRI KC Kawi Malang?
2. Bagaimana pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan BRI KC Kawi Malang?
3. Bagaimana pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan BRI KC Kawi Malang?
4. Bagaimana pengaruh Kualitas pelayanan, Kompetensi, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan BRI KC Kawi Malang?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian yang dijelaskan pada latar belakang dan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh Kualitas pelayanan terhadap Kinerja Karyawan BRI KC Kawi Malang.

2. Untuk menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan BRI KC Kawi Malang.
3. Untuk menganalisis pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan BRI KC Kawi Malang.
4. Untuk menganalisis pengaruh Kualitas pelayanan, Kompetensi, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan BRI KC Kawi Malang.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran dalam proses memperkaya wawasan, konsep-konsep, maupun teori terkait dengan variabel penelitian.

2. Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis dapat bermanfaat dalam memberikan sumbangan pemikiran dalam pemecahan masalah yang berhubungan dengan variabel penelitian tentang kualitas pelayanan, kompetensi, dan beban kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga dapat berguna sebagai bahan masukan maupun referensi agar berkontribusi dalam membantu manajemen perusahaan khususnya industri perbankan untuk meningkatkan produktifitas perusahaan sehingga sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan.

