

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perbankan memiliki andil cukup besar dalam mendukung pembangunan ekonomi di Indonesia. Dalam UU Perbankan No. 10 Tahun 1998, disebutkan bahwa bank merupakan organisasi komersial yang mengumpulkan uang dari masyarakat berbentuk simpanan serta menyalurkan kembali kedalam bentuk kredit maupun bentuk lainnya sehingga mampu meningkatkan taraf hidup masyarakat. Maka dari itu, peran perbankan dapat mempengaruhi kinerja perekonomian suatu negara.

Layanan perbankan menjadi sumber pendapatan bagi bank (*fee-based income*). Bank yang ingin berkembang dapat menyajikan layanan berkualitas dan berbagi kenyamanan dengan nasabah, karena ini merupakan faktor kunci keberhasilan bank. Untuk mewujudkannya diharuskan setiap karyawan memiliki kinerja yang maksimal agar tujuan yang telah ditetapkan oleh perbankan dapat tercapai. Menurut Jung *et al.* (2020), kelancaran manajemen perusahaan didukung oleh kualitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya serta pengetahuan dan keterampilan karyawan yang memadai dan adanya usaha dari pihak perusahaan untuk mengelola perusahaan dengan lebih optimal sehingga pada akhirnya mampu mewujudkan optimalisasi kinerja karyawan. Sedangkan menurut Saputra & Yuliantanty (2020), apabila kinerja karyawan tidak maksimal, maka akan berdampak secara langsung terhadap kinerja perusahaan sehingga stabilitas perusahaan menjadi terganggu. Jika perusahaan membiarkan permasalahan terus

terjadi, maka perusahaan akan sulit mengatasi permasalahan secara tepat dan baik. Dampak yang mungkin akan terjadi adalah proses pencapaian tujuan pada perusahaan akan terganggu.

Kinerja merupakan kunci sukses dan mempunyai peran besar bagi perusahaan dalam mencapai tujuan. Kinerja yang tinggi memudahkan pencapaian tujuan perusahaan agar dapat berkembang pesat di masa yang akan datang. Disamping kinerja yang tinggi akan mendatangkan laba yang tinggi pula sehingga perusahaan bisa memaksimalkan kegiatan operasionalnya (Lukito & Utama, 2019). Kinerja karyawan adalah hasil dari usaha karyawan yang diperolehnya dari kemampuan serta aktivitas yang dilakukan karyawan di waktu yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan (Samsuddin, 2018). Sejalan dengan pendapat Priansa (2018), kinerja karyawan tercermin dari kuantitas pekerjaan dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang dilakukannya. Kuantitas pekerjaan adalah jumlah dari pekerjaan yang mampu dihasilkan oleh karyawan pada periode waktu yang sebelumnya telah ditetapkan oleh perusahaan sebagai standar kerja yang harus dicapainya. Jika jumlah pekerjaan tersebut terselesaikan oleh karyawan semakin banyak, maka kinerja yang dihasilkan karyawan dinilai semakin baik.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk termasuk salah satu bank dengan tingkat kompetitif yang tinggi. Hal ini dibuktikan dari peringkat PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk yang berada pada peringkat keempat dari 16 bank lainnya berdasarkan total aset per Q3 tahun 2021 (kinerjabank.com). Pencapaian PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk sebagai salah satu bank BUMN terbesar di Indonesia dapat dilihat banyaknya nasabah yang bergabung dengan bank BNI untuk menabung serta kredit bagi orang yang akan memulai usaha. dan juga menjadi Penyalur KUR Terbaik 1 pada tahun 2019. Selain itu, PT. Bank

Negara Indonesia (Persero), Tbk juga merupakan salah satu bank yang sering menawarkan berbagai pelayanan yang menarik dan inovatif yang bertujuan untuk memuaskan dan membantu kebutuhan para nasabah akan urusan keuangannya.

Peneliti melakukan observasi awal dan wawancara kepada karyawan bagian analis dan asisten penjualan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepriterkait dengan kondisi kinerja karyawan yang sebenarnya. Untuk mengelola kinerja karyawan perlu dilakukan pengukuran kinerja, salah satunya melakukan perbandingan capaian kinerja dengan KPI (*Key Performance Indicators*) masing-masing analis dan asisten penjualan yang ditentukan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepri. Dapat dilihat pada tabel berikut ini:



Tabel 1.1
KPI dari Analisis dan Asisten Penjualan Tahun 2021

KPI	Detail KPI	Bobot KPI Usulan (%)	Ket
DPK (55)	Ekspansi Rata-rata DPK - Cabang	55	Non CAP
	▪ Tabungan	25	Non CAP
	▪ Giro Area	25	Non CAP
	▪ CASA Unit (kolegial Cabang)	5	
FBI (10)	FBI – Cabang	10	
	▪ FBI Bancassurance	5	Non CAP
	▪ FBI Lainnya	5	Non CAP
Kredit (20)	Ekspansi Kredit	20	
	▪ Volume Kredit Konsumer	15	Non CAP
	▪ Referral Kredit	5	Non CAP
Customer (5)	Akuisisi Baru / NOC	5	Non CAP
Support Kinerja Unit (10)	Transaksi Digital:	10	
	Jumlah Aktivasi E-Channel	5	Non CAP
	Pertumbuhan Transaksi Nasabag	5	CAP Realisasi 25%
	Total	100	

Sumber: PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepri, 2022

Tabel 1.1 merupakan KPI individu PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepri, dimana setiap indikator memiliki ukuran, target dan bobot penilaian yang telah disesuaikan dengan bagian analis dan asisten penjualan.

Selanjutnya, hasil wawancara dengan divisi SLN pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepri menunjukkan adanya indikasi rendahnya kinerja yang diraih oleh analis dan asisten penjualan terlihat dari belum terpenuhinya target kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan yakni 100%. Dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.2
Performance Analis dan Asisten Penjualan Periode Januari-Desember
Tahun 2021

No	Kategori	Nilai	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan
1	Sangat Baik	100-90	111	74%	82
2	Baik	90-80		12%	13
3	Cukup Baik	80-70		8%	9
4	Sedang	70-60		3%	3
5	Kurang Baik	< 60		4%	4
Total				100	111

Sumber: PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepri, 2022 (Diolah)

Tabel 1.2 menunjukkan *performance* analis dan asisten penjualan masih ada yang mendapatkan nilai diantara 80-70. Hal ini bisa di artikan bahwa pencapaian *performance* dalam kategori cukup baik atau karyawan belum secara maksimal memahami dengan baik target yang ditetapkan oleh perusahaan, serta masih terdapat karyawan yang memahami dengan baik target perusahaan, namun dalam praktiknya masih belum berjalan dengan baik dikarenakan pada penerapannya terkadang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Dari hasil ini terlihat bahwa

kinerja karyawan perlu mendapatkan perhatian lebih dari pihak perusahaan supaya harapan-harapan dapat direalisasikan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk meningkatkan kinerja analis dan asisten penjualan, PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepri perlu menilai faktor-faktor apa saja yang diduga mempengaruhi kinerja. Dari observasi awal, pengembangan SDM menjadi faktor utama yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan. Manajemen SDM berfungsi dalam memainkan peran sentral untuk meningkatkan perubahan organisasi (Ullah dalam Alqudah *et al*, 2022).

Menurut Aprilioni (2017), sumber daya manusia yang berkualitas akan memberikan suatu keuntungan tersendiri bagi perusahaan, oleh karena itu selain harus merekrut sumber daya manusia dengan kompetensi yang baik, dukungan perusahaan pada sumber daya manusia harus sesegera mungkin dilakukan. Caranya adalah dengan melakukan pelatihan dan pengembangan. Tujuan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kemampuan pegawai baik afektif (sikap), kognitif (pengetahuan) dan psikomotor (perilaku) serta mempersiapkan pegawai dalam menghadapi perubahan (Jatmika & Andarwati, 2017). Hal tersebut dilakukan untuk mengatasi kendala yang mungkin timbul dalam pekerjaan. Dampaknya adalah capaian kinerja karyawan semakin optimal.

Kegiatan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepri dalam rangka mengembangkan potensi karyawan pada bagian analis dan asisten penjualan secara kontinu dilakukan dengan memberikan pembekalan, motivasi, baik melalui ucapan, bimbingan atau pelatihan. Hal tersebut dilakukan agar mengarahkan kembali ke jalur *job disknya*. Diantara sekian *job disk*

yang menjadi tanggung jawab, satu yang lebih ditekankan adalah pada pencapaian target perusahaan.

Zaeni *et al.* (2021) berhasil membuktikan dalam penelitiannya yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Otoo & Mishra (2018) menunjukkan beberapa praktik pengembangan SDM seperti pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penilaian kinerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya, Asril & Jamal, (2019) menyatakan bahwa pengembangan SDM berdampak pada kinerja karyawan secara signifikan. Dengan kata lain, pengembangan SDM mampu berempati atau mendukung karyawan atau bawahan dapat meningkatkan keinginan atau kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja, daya saing dan suasana kompetitif.

Selain dari pengembangan SDM yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, peran keterikatan kerja (*work engagement*) berpotensi dalam mendorong kinerja karyawan. Dalam pernyataan Schaufeli *et al.* (2006) *work engagement* merupakan kondisi mental yang positif pada karyawan dan memuaskan semua yang berkaitan dengan pekerjaannya dapat dilihat dari beberapa ciri yaitu *vigor*, *dedikasi*, dan *absorption*. Untuk mengetahui lebih jauh terkait kondisi *work engagement*, wawancara yang dilakukan melibatkan 20 orang analis dan asisten penjualan. Hasilnya adalah dari aspek *vigor* (semangat), analis dan asisten penjualan belum mengeluarkan seluruh kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sempurna, masih ditemukan karyawan yang belum memiliki

ketahanan dalam menghadapi masalah saat bekerja sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan belum memenuhi aspek semangat. Analis dan asisten penjualan juga belum memenuhi aspek dedikasi yang ditandai dengan kurangnya rasa bangga terhadap pekerjaannya saat ini, antusiasme yang rendah ditandai dengan rasa malas dalam menyelesaikan pekerjaan. Sama halnya dengan aspek *absorption* (penghayatan), analis dan asisten penjualan mengaku pekerjaan saat ini monoton dan memiliki konsentrasi yang rendah terhadap pekerjaannya.

Penelitian tentang *workengagement* dan kinerja karyawan sebelumnya telah dilakukan oleh Amjed *et al.* (2021), Nas *et al.* (2020), dan Qodariah *et al.* (2019) yang menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada organisasi. Hendrik *et al.* (2021), menyatakan bahwa *work engagement* yang tinggi mengarah pada peningkatan kinerja karyawan, dan bahwa karyawan yang merasa terhubung dengan perusahaan akan berusaha menghasilkan kinerja yang optimal untuk kepentingan organisasi.

Studi sebelumnya tentang determinan kinerja karyawan telah mengungkapkan peran komitmen organisasional dalam menentukan kinerja karyawan. Yusuf & Syarif (2018) menyatakan komitmen organisasi merupakan bentuk loyalitas karyawan pada organisasi terlihat dari keinginan untuk terus bersama organisasi serta membantunya mencapai tujuan dan tidak rela keluar dengan alasan apapun yang ada. Dengan kata lain, karyawan dengan komitmen yang tinggi pada perusahaannya akan lebih setia dan bekerja keras dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan serta kemajuan perusahaan. Komitmen organisasi dapat menimbulkan kepuasan pada karyawan dalam bekerja

jika didukung oleh timbal balik perusahaan (Taurisa dalam Cahyani *et al.*, 2020). Hasil wawancara kepada karyawan bagian analis dan asisten penjualan terkait komitmen organisasi, informasi yang menandakan rendahnya komitmen organisasi diketahui dari ketidakmampuan karyawan untuk memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan seperti menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, kurangnya partisipasi karyawan pada kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh perusahaan yang memunculkan rasa kecemburuan sosial antar karyawan. Apabilakomitmen organisasi ini tidak segera ditingkatkan, maka akan menyebabkan kinerja karyawan tidak maksimal.

Penelitian tentang komitmen organisasi dan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi manajemen perusahaan. Tho'in & Muliastari (2020), Rembet & Firdiansjah (2020) dan Al-Aali (2021) meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan berhasil membuktikan bahwa adanya pengaruh signifikan dengan arah positif. Dalam pernyataan Krishnanathan (2018), komitmen karyawan menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja organisasi dan berdampak pada kinerja karyawan. Karyawan yang berkomitmen pada institusinya masing-masing kemungkinan besar tidak hanya bertahan di institusi tersebut tetapi juga cenderung mengerahkan kemampuan dan tenaganya atas nama organisasi dan bekerja untuk kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, organisasi semakin dituntut untuk memberikan perhatian yang besar pada peningkatan komitmen organisasional karyawan untuk memperkaya prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan uraian singkat diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul, "Pengaruh Pengembangan SDM, *Work Engagement* dan Komitmen

Organisasi Terhadap Kinerja: Studi pada Analis dan Asisten Penjualan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepri”.

1.2 Rumusan Masalah

Perumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja Analis dan Asisten Penjualan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepri?
2. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap kinerja Analis dan Asisten Penjualan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepri?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Analis dan Asisten Penjualan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepri?



1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini yang didasari oleh rumusan masalah sebelumnya, yaitu:

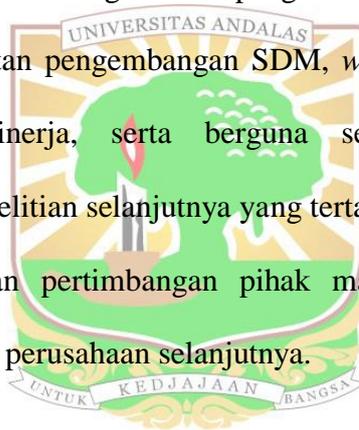
1. Menganalisis pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja Analis dan Asisten Penjualan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepri.
2. Menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap kinerja Analis dan Asisten Penjualan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepri.

3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasiterhadap kinerja Analis dan Asisten Penjualan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepri.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi yang memiliki kepentingan, diantaranya sebagai berikut:

1. Berguna bagi peneliti sebagai ilmu pengetahuan dan dapat menjelaskan bagaimana keterkaitan pengembangan SDM, *work engagement*, komitmen organisasi dan kinerja, serta berguna sebagai perbandingan dan penyempurnaan penelitian selanjutnya yang tertarik dengan penelitian ini.
2. Bergunasebagaibahan pertimbangan pihak manajemen perusahaan dalam menentukan strategi perusahaan selanjutnya.



1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan pengembangan SDM, *work engagement* dan komitmen organisasiterhadap kinerja Analis dan Asisten Penjualan. Batasan masalah hanya membahas pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Area Sumbar, Riau dan Kepri.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Membahas latar belakang penarikan judul, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup serta sistematika pembahasan dari penulisan penelitian ini.

BAB II LANDASAN TEORI

Menguraikan tentang teori-teori yang mendukung penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian berfungsi sebagai pembentukan model, memperlihatkan sumber data yang digunakan, dan alat bantu analisis data penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Membahas hasil penelitian sesuai analisis data dan pembahasan terkait pengaruh pengembangan SDM, *work engagement* dan komitmen organisasinya terhadap kinerja Analis dan Asisten Penjualan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Membahas kesimpulan dan saran berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya yang telah dilakukan oleh peneliti.