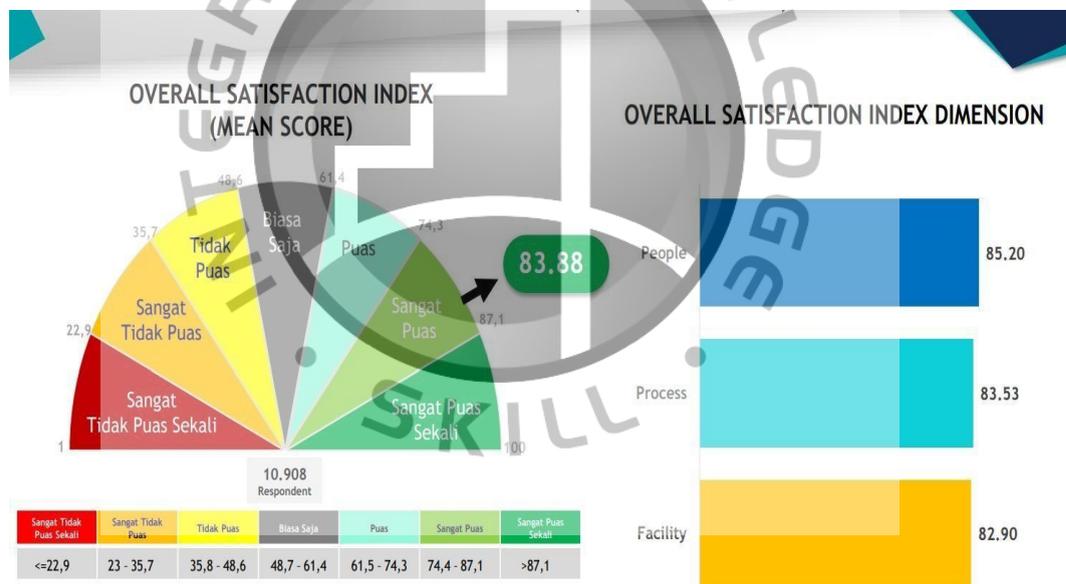


BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Bank dikatakan berhasil apabila penjualan produknya cukup tinggi dan menerima laba. Keberhasilan tersebut sangat dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan dapat memuaskan konsumen. Ketika bank memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen, konsumen akan merasa puas. Kepuasan konsumen ini mempengaruhi keputusan pembelian ulang oleh konsumen dan menjadikan konsumen yang loyal kepada bank sehingga kepuasan konsumen menjadi kunci dalam mempertahankan konsumen (Wibisono et al., 2022).

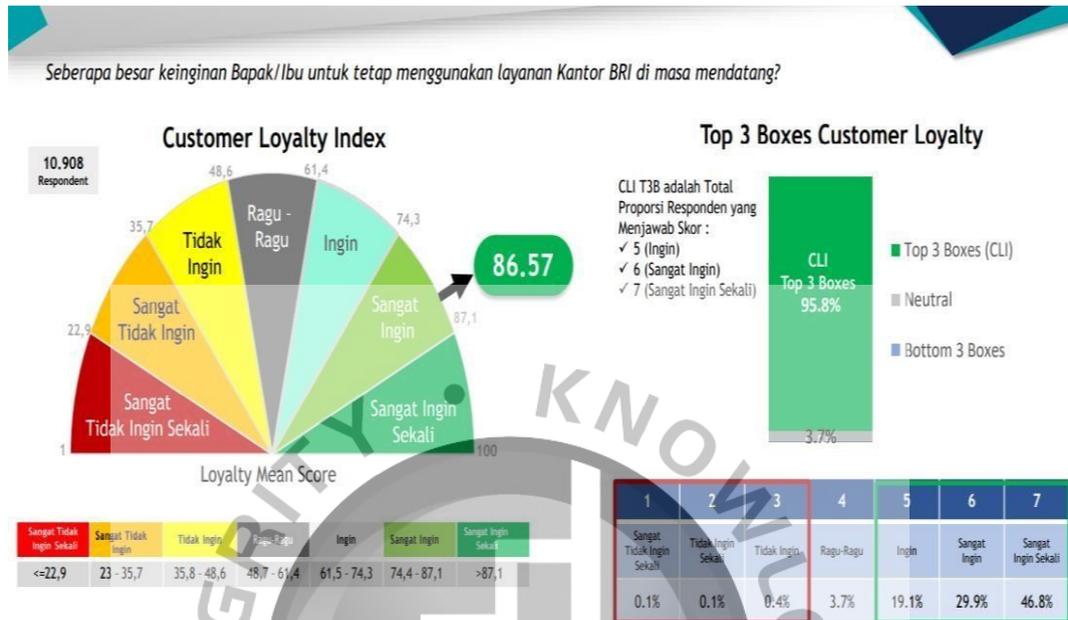


Gambar 1.1. *Customer Satisfaction Index*

Sumber: *Customer experience survey BRI quarterly 1 2022.*

Berdasarkan Gambar 1.1. tingkat kepuasan konsumen pada BRI melalui data sepanjang *quarterly 1* tahun 2022 tingkat kepuasan nasabah Kantor Cabang BRI terhadap layanan kantor cabang BRI tergolong “Sangat Puas” dengan index 83,88.

Kepuasan nasabah kantor cabang BRI paling tinggi terhadap aspek *people* (85,20). Sementara kepuasan terhadap proses dan *facility relative* tidak berbeda signifikan. Ketiga aspek tergolong “Sangat Puas”.



Gambar 1.2. *Customer Loyalty Index*

Sumber: *Customer experience survey BRI quarterly 1 2022.*

Kepuasan konsumen dapat mempengaruhi keputusan pembelian ulang dan adanya penurunan terhadap loyalitas konsumen. Berdasarkan Gambar 1.2. data sepanjang tahun 2022 *quarterly 1* nasabah kantor cabang BRI tergolong sangat loyal dengan indeks 86,57, dimana 95,8% responden menyatakan “Ingin” hingga “Sangat Ingin Sekali” untuk tetap menggunakan layanan kantor cabang BRI di masa mendatang.

Pengukuran kepuasan konsumen yang dilakukan terhadap pelayanan kantor BRI saat bertransaksi, pelayanan terhadap customer service, teller, satpam yang diberikan kepada konsumen, seberapa puas konsumen terhadap proses dan

prosedur layanan yang diberikan, dan yang terakhir seberapa puaskah terhadap fasilitas kantor BRI yang diberikan kepada konsumen.

Berdasarkan katadata bahwa BRI menduduki posisi ke 12 pada *the world's best banks*, daftar bank terbaik di dunia yang dilakukan bekerjasama dengan firma riset pasar statista. Penentuan bank yang masuk dalam daftar melalui survei terhadap lebih dari 45.000 nasabah bank di seluruh dunia. Survei yang dilakukan berupa pendapat dan hubungan nasabah dengan perbankan. Penilaian berdasarkan kepuasan nasabah yang dilihat dari biaya, layanan digital, kepercayaan, dan saran keuangan. Bank BRI berada diposisi 12 yang berarti belum memaksimalkan layanan yang diberikan agar kepuasan nasabah meningkat.

Perubahan faktor yang mempengaruhi dunia bisnis, seperti globalisasi, teknologi informasi, kompleksitas persaingan bisnis, dan keterbatasan sumber daya alam, telah mengubah paradigma penilaian kualitas perusahaan. Seiring dengan pengembangan strategi perusahaan, kebutuhan akan karyawan yang berkualitas dan pemanfaatan tenaga kerja merupakan akses dalam mendukung kegiatan operasional serta akulturasi budaya dalam mendukung keberhasilan (Gunawan, T., & Paulina, A, 2015).

Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu bank umum terbesar di Indonesia. Bank BRI didirikan oleh Raden Aria Wirjaatmadja di Purwokerto, Jawa Tengah pada tanggal 16 Desember 1895 (<https://bri.co.id/>), yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Di sisi lain masalah yang dihadapi Bank BRI semakin ketatnya persaingan antar perusahaan jasa sejenis. Hal ini karena semakin banyak bank yang lahir dengan berbagai produk dan layanan dalam memenuhi

kebutuhan dan kepuasan konsumen. Persaingan perbankan membuat Bank BRI tentunya sangat memperhatikan kebijakan dan implementasi sumber daya manusia yang tepat dan menjaga kinerja pelayanan melalui komitmen karyawan agar tercipta kepuasan konsumen.

Beberapa hal telah dilakukan oleh Bank BRI agar tetap kompetitif meningkatkan kinerja pelayanan, khususnya sejak tahun 1895, Bank BRI secara aktif mempromosikan *mycall* 14017 yang sekarang sudah berkembang dengan adanya *asisten virtual* cerdas BRI yang hadir kini di whatsapp dengan nama “SABRINA”, yaitu hotline yang disediakan oleh BRI dan membentuk departemen komunikasi pemasaran dimana salah satu tugas bank dapat dikatakan sebagai mengelola pengetahuan rekening bank utama di jejaring sosial online, dalam memudahkan akses konsumen ke perbankan jasa informasi dan layanan serta dalam mengajukan pengaduan.

Bank BRI juga melalui divisi sumber daya manusia menyelenggarakan pelatihan secara berkala bagi pegawai di seluruh departemen dengan tujuan dalam meningkatkan keterampilan setiap pegawai bank untuk dapat memberikan pelayanan baik dan memuaskan. Pelayanan *teller* yang ramah, cepat, responsif dan komunikasi yang sangat baik. Selain itu, dibentuk divisi *service quality department* yang bertanggung jawab dalam meningkatkan dan mengevaluasi kualitas karyawan dalam layanan setiap cabang agar memiliki kualitas layanan yang baik dan adil di setiap cabang.

Sumber daya manusia memiliki peranan penting baik secara individu maupun kelompok, dan sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai salah satu pendorong

utama kelancaran kegiatan perusahaan, bahkan kemajuan suatu perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Baik tidaknya perusahaan ini dalam mencapai tujuannya tergantung pada komitmen karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Komitmen karyawan sebagai keadaan karyawan yang mengidentifikasi perusahaan dalam memiliki tujuan, dan keinginan agar dapat mempertahankan pekerjaan mereka. Komitmen karyawan terkait dengan keseriusan dalam keterlibatan karyawan dengan perusahaan (Triguero-Sánchez R et al., 2022). Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pelayanan merupakan suatu aktivitas yang bersifat tidak kasat mata yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi layanan yang dimaksud untuk memecahkan permasalahan konsumen. Berdasarkan pengertian diatas bahwa kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasinya sehingga dapat menghasilkan output. Fokus utama dari pelayanan adalah konsumen, penyelenggara pelayanan harus dapat memberikan pelayanan yang berkualitas sehingga menyebabkan pelanggan menjadi puas (Sianipar, W. A., & Wahyono, H., 2018).

Pelatihan dapat dikatakan sebagai proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah dalam meningkatkan upaya pencapaian tujuan.

Pelatihan bagi karyawan dapat dikatakan sebagai sebuah proses mengajarkan wawasan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik (Andryan Putra, D., & Adriansyah, A, 2022).

Program pelatihan dapat dikatakan sebagai proses yang dirancang dalam mempertahankan atau meningkatkan kinerja pekerjaan saat ini, sementara itu program pengembangan dapat dikatakan sebagai proses yang dirancang dalam mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan dalam kegiatan kerja di masa yang akan datang (Echoes Prasadio Akbar Hidayat, W et al., 2021).

Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dimana pekerja mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas (Mangkunegara, 2020). Pelatihan merupakan proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu secara konseptual dapat dikatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kinerja seseorang (Ampauleg, 2016). Komunikasi memegang peranan penting dalam menunjang efektifitas operasional perusahaan. Aspek penting dari komunikasi perusahaan potensi komunikasi itu sendiri dapat dilihat sebagai alat yang dapat dibentuk oleh manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan. Pentingnya komunikasi juga terlihat dari manfaatnya bagi perusahaan antara lain fungsi pengontrolan, memotivasi, ekspresi emosi, dan penyediaan informasi dalam pengambilan keputusan (Macarau, P. Z. H et al., 2022).

Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok dapat dikatakan sebagai mekanisme mendasar dalam menunjukkan kekecewaan atau kepuasan mereka. Komunikasi mengungkapkan ekspresi emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial, dan menyediakan informasi dalam pengambilan keputusan (Macarau, P. Z. H et al., 2022). Komunikasi merupakan proses pemindahan informasi, pengertian serta pemahaman dari seseorang, suatu tempat atau sesuatu kepada orang lain (Mangkunegara, 2020).

Pemberdayaan karyawan sangat memperhatikan jenjang karir para karyawan, jenjang karir dapat dikatakan sebagai salah satu faktor yang diperhatikan dalam mempertahankan karyawan. Banyak karyawan yang diberdayakan dan dilatih, namun mereka tidak ingin mencoba tantangan dan hal baru yang lebih tinggi. Pemberdayaan adalah proses peningkatan kapasitas individu atau *group* dalam menciptakan pilihan yang bertujuan dan dalam mengganti pilihan menjadi tindakan dan *output* yang diinginkan (Macarau, P. Z. H et al., 2022).

Penilaian kinerja dapat dikatakan sebagai kegiatan manajer dalam mengevaluasi kinerja karyawan dan menetapkan panduan lebih lanjut. Nilai penting berdasarkan penilaian kinerja menggunakan penentuan tingkat kontribusi individu terhadap kinerja yang tercermin pada kinerja tugas yang diberikan (Wahyu Marazola, 2018).

Penilaian merupakan kegiatan manajemen untuk mengevaluasi perilaku dan hasil kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan, penilaian kinerja untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ada, dengan cara membandingkan hasil kerja dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar

pekerjaan yang telat ditetapkan selama waktu tertentu (Kristiandana, D., & Ismail, I., 2015).

Pada sistem evaluasi ada penilaian yang dilakukan setiap sebulan sekali, setahun sekali, dan periode tertentu dalam menilai karyawan. Karyawan yang menerima penilaian yang baik setiap bulan akan menerima tunjangan. Sistem evaluasi setiap bulan akan memudahkan perusahaan dalam penilaian tahunan dan periode tertentu. Penilaian kinerja dapat dikatakan sebagai kegiatan manajer dalam mengevaluasi kinerja karyawan dan menetapkan panduan lebih lanjut. Nilai penting berdasarkan penilaian kinerja menggunakan penentuan tingkat kontribusi individu terhadap kinerja yang tercermin pada kinerja tugas yang diberikan (Wahyu Marazola, 2018).

Kinerja yang baik dapat dikatakan sebagai kinerja yang optimal, kinerja yang memenuhi standar perusahaan dan berguna tercapainya produktivitas yang tinggi. Kinerja tidak akan berjalan baik apabila peran sumber daya manusia yang belum optimal. Salah satu area yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini dapat dikatakan sebagai budaya perusahaan. Budaya perusahaan dapat dipahami sebagai sistem nilai yang terus berkembang yang diyakini oleh semua karyawan perusahaan. Budaya perusahaan berguna memastikan bahwa karyawan perusahaan memiliki pemahaman yang jelas tentang identitas mereka (Dinda Marsyandi, F., & Paulina, 2022).

Kinerja karyawan dinilai tidak hanya secara fisik, melainkan melalui pelaksanaan kerja yang secara keseluruhan menyangkut di berbagai bidang terdiri dari kemampuan individu, usaha yang dapat ditingkatkan, serta dukungan perusahaan (Wahyu Marazola, 2018).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan dalam menganalisis dan menunjukkan pengaruh “Kebijakan Dan Implementasi Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Konsumen Dengan Komitmen karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus *Customer Service* dan *Teller* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Jabodetabek)”.

1.2. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dapat dikatakan sebagai modifikasi dari jurnal yang berjudul *Human resources, service quality and performance: a case study* (Haynes, P., & Fryer, G., 2000). Dalam Penelitian ini menggunakan model modifikasi dikarenakan menambahkan variabel dan mengembangkan penelitian yang sudah ada dengan menjadikan dimensi kebijakan dan implementasi sumber daya manusia menjadi variabel terpisah, menambahkan variabel dependen kinerja pelayanan, dan mengganti objek dari jurnal sebelumnya. Metode dalam penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif, pengambilan data dilakukan melalui kuesioner.

Berikut dapat dikatakan sebagai batasan didalam penulisan penyusunan penelitian yaitu hanya mengambil data dalam Warga Negara Indonesia (WNI) dan penelitian ini bertujuan dalam menganalisis dan menunjukkan pengaruh

“Kebijakan Dan Implementasi Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Konsumen Dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Intervening”.

Penelitian ini di khususkan bagi *customer service* dan *teller* Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk jabodetabek sebagai responden penelitian ini sebanyak 275 *customer service* dan *teller*.

1.3. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah disusun, penulis menjadikan fenomena kurang maksimalnya PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk pada laporan kepuasan konsumen tahun 2022, sehingga peneliti melakukan peninjauan kembali melalui penyebaran kuesioner tentang kebijakan dan implementasi sumber daya manusia melalui komitmen karyawan sebagai acuan dalam penelitian.

Bank dikatakan berhasil apabila penjualan produknya cukup tinggi dan menerima laba. Keberhasilan tersebut sangat dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan dapat memuaskan konsumen. Ketika bank memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen, konsumen akan merasa puas. Kepuasan konsumen ini mempengaruhi keputusan pembelian ulang oleh konsumen dan menjadikan konsumen yang loyal kepada bank sehingga kepuasan konsumen menjadi kunci dalam mempertahankan konsumen (Wibisono, O et al., 2022).

Peningkatan pelatihan, komunikasi, pemberdayaan, dan penilaian kinerja melalui komitmen karyawan dapat meningkatkan kinerja pelayanan, kemajuan suatu perusahaan tergantung pada kualitas sumber daya manusia, karyawan dapat dikatakan sebagai salah satu pemeran utama dalam struktur perusahaan, karena

komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan tugasnya membuat perusahaan tetap kompetitif. Hal ini antara lain meningkatkan kinerja melalui komitmen karyawan, meningkatkan efektivitas dan produktivitas perusahaan serta mematiskan tercapainya tujuan perusahaan.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini yang dilakukan mengembangkan hasil-hasil dari penelitian sebelumnya, maka permasalahan dan beberapa pertanyaan dalam penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk?
2. Apakah komunikasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk?
3. Apakah pemberdayaan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk?
4. Apakah penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk?
5. Apakah pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk?
6. Apakah komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk?
7. Apakah pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.?

8. Apakah penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk?
9. Apakah komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk?
10. Apakah pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan melalui komitmen karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk?
11. Apakah komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan melalui komitmen karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk?
12. Apakah pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan melalui komitmen karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk?
13. Apakah penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan melalui komitmen karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk?

1.5. Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi, penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Menguji dan menganalisis pelatihan dapat berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
2. Menguji dan menganalisis komunikasi dapat berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
3. Menguji dan menganalisis pemberdayaan dapat berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

4. Menguji dan menganalisis penilaian kinerja dapat berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
5. Menguji dan menganalisis pelatihan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja layanan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
6. Menguji dan menganalisis komunikasi dapat berpengaruh positif terhadap kinerja layanan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
7. Menguji dan menganalisis pemberdayaan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja layanan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
8. Menguji dan menganalisis penilaian kinerja dapat berpengaruh positif terhadap kinerja layanan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
9. Menguji dan menganalisis Komitmen karyawan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja layanan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
10. Menguji dan menganalisis pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja layanan melalui komitmen karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
11. Menguji dan menganalisis komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja layanan melalui komitmen karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
12. Menguji dan menganalisis pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja layanan melalui komitmen karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

13. Menguji dan menganalisis penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja layanan melalui komitmen karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi penulis dalam meningkatkan skill dalam menentukan karya ilmiah, sebagai salah satu syarat dalam memenuhi mata kuliah skripsi, dan menambah wawasan bagi penulis mengenai “Kebijakan Dan Implementasi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pelayanan Dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus *Customer Service* dan *Teller* Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Jabodetabek)”.

1.6.2. Manfaat Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam menambahkan informasi sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam hal memelihara karyawan dalam perusahaan agar dapat meningkatkan sumber daya manusia khususnya mengenai kebijakan dan implementasi sumber daya manusia terhadap kinerja pelayanan dengan komitmen karyawan dalam sebuah perusahaan.

1.6.3. Manfaat Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi akademisi atas kontribusi terhadap ilmu “Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai Kebijakan Dan Implementasi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pelayanan Dengan

Menjabarkan suatu arti dan menjelaskan lebih detail. Seperti objek penelitian, kemudian dilanjutkan dengan analisis dan serta menambahkan hasil pengamatan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab lima membahas tentang bagian terakhir dalam penulisan skripsi. Seperti kesimpulan, keterbatasan penelitian, saran bagi peneliti selanjutnya, dan implikasi penelitian.

