

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Secara umum, manajemen merupakan suatu proses untuk merancang dan memelihara segala sesuatu dimana seorang individu maupun kelompok bekerja secara efisien. Manajemen diterapkan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ada sejak awal, baik itu tujuan yang bersifat umum ataupun tujuan yang bersifat khusus. Pencapaian tujuan ini dapat dilaksanakan dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen (Rohman, 2017 hlm. 8). Untuk pengoptimalan dalam mencapai tujuan, perusahaan harus mampu untuk mengatur prosesnya dan menerapkan fungsi dari manajemen, yaitu *POAC* singkatan dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pengarahan), dan *controlling* (pengawasan) (Indrayani & Andriani, 2018 hlm. 11-12). Fungsi POAC tidak dapat dijalankan dengan baik apabila tidak adanya peran dari Sumber Daya Manusia (SDM).

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki logika, perasaan, *skill*, ilmu, wawasan, dan kreativitas yang dapat berperan untuk peningkatan produktivitas dalam mendukung organisasi agar lebih berdaya saing dan dapat mencapai tujuan dari suatu organisasi. SDM adalah sebuah aset organisasi yang besar, karena fungsi dan peran yang dimiliki tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain. SDM diberdayakan oleh untuk dapat mencapai hasil kerja untuk perkembangan organisasi (Supriyadi, 2022 hlm. 8). SDM dalam suatu organisasi harus fokus pada visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi dimana SDM itu berada. (Masram & Mu'ah, 2017 hlm. 90). Hal ini berlaku untuk seluruh sektor organisasi atau perusahaan, termasuk sektor perbankan.

Kementrian Keuangan Republik Indonesia (2022) mendapati fenomena munculnya berbagai bank digital di Indonesia. Kemunculan bank digital ini terjadi lantaran adanya kebutuhan pelanggan yang membutuhkan kecepatan dan fleksibilitas dalam menggunakan layanan perbankan sehingga bisa diakses dimanapun dan kapanpun.

Gambar 1.1 Bank Digital di Indonesia



Sumber : Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Sama seperti bank umum konvensional, bank digital juga melaksanakan fungsi *intermediary*, yaitu mempertemukan pihak yang membutuhkan dana dengan pemilik dana. Perbedaannya dapat ditemukan pada bank digital yang menggunakan aplikasi untuk mengakomodir mayoritas atau keseluruhan layanan nasabahnya serta mempunyai sistem yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan nasabahnya. Hal ini terlihat berbeda dengan bank umum konvensional yang lebih mengandalkan kantor fisik dalam pelayanan nasabahnya. Kemunculan bank digital ini, dapat menjadi ancaman bagi bank umum konvensional apabila tidak melakukan inovasi dan mempertahankan kepuasan pelanggannya.

Berdasarkan informasi yang terdapat di Badan Pusat Statistik (BPS), pada tahun 2020 di Indonesia dijumpai empat bank umum konvensional dengan 17.307 kantor bank. Sedangkan pada tahun 2020, di DKI Jakarta sendiri terdapat 4 bank umum persero dengan 102 kantor cabang, 923 kantor cabang pembantu, dan 561 kantor kas.

Rheinyta Ayu Handini, 2022

**PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT, KOMPETENSI, DAN KINERJA KARYAWAN FRONT OFFICE TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN (STUDI KASUS PADA NASABAH BANK RAKYAT INDONESIA DI DKI JAKARTA)**

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen

[[www.upnvj.ac.id](http://www.upnvj.ac.id)-[www.library.upnvj.ac.id](http://www.library.upnvj.ac.id)-[www.repository.upnvj.ac.id](http://www.repository.upnvj.ac.id)]

Pada tahun 2018, media konsumen melakukan mini *survey* yang melibatkan 142 nasabah Bank Rakyat Indonesia (BRI) dan *survey* tersebut mendapati bahwa seluruh responden memberikan penilaian dengan rata-rata 2 dari 5. Setelah ditelusuri lebih lanjut terhadap *survey* tersebut dan dilakukan observasi/wawancara dengan beberapa nasabah BRI terdapat masalah-masalah yang dialami oleh nasabah BRI, yaitu maraknya modus penipuan online yang dilakukan oleh oknum-oknum yang mengatasnamakan BRI, hilangnya dana nasabah BRI di rekeningnya, dan lamanya respon, tanggapan, dan solusi yang diberikan karyawan *front office* BRI terhadap permasalahan nasabah. Sedangkan, saat ini semua perusahaan pada sektor perbankan berlomba-lomba memberikan kepuasan ke pelanggannya, yang tentu memiliki tujuan untuk mendapatkan pelanggan sebanyak-banyaknya mengingat salah satu sasaran atau tujuan dari perusahaan yang bergerak di sektor perbankan adalah tercapainya kepuasan pelanggan. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan diciptakannya kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan bergantung pada pemahaman dan harapan pelanggan itu sendiri. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan saat membeli produk atau jasa antara lain keinginan dan kebutuhan pelanggan pada saat pembelian, serta kepercayaan pelanggan terhadap produk atau jasa pada saat pembelian, serta kepercayaan orang lain yang telah menggunakan produk atau layanan di masa lalu. (Indrasari, 2019 hlm. 82). Berdasarkan teori yang memiliki kaitan dengan kondisi sekarang, maka jelas dapat dilihat bahwa baik atau tidaknya memori yang dimiliki oleh seseorang seseorang terhadap pengalamannya atas penggunaan sebuah produk maupun jasa yang ditawarkan atau diberikan oleh perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan, sehingga keinginan pelanggan mencapai kepuasan atau tidak akan dinilai berdasarkan kinerjanya yang akan dibandingkan dengan ekspektasi dari pelanggan. Maka dari itu, saat ini semua perusahaan jasa perbankan sedang bersaing untuk memberikan kepuasan pada pelanggannya, yang tentu saja memiliki tujuan untuk merebut pelanggan sebanyak-banyaknya, penawaran produk dan jasanya, peningkatan kompetensi karyawan, meningkatkan kinerja karyawannya agar dadan kemudahan-kemudahan untuk memanjakan pelanggannya.

Untuk melihat kepuasan pelanggan sektor perbankan, peneliti melakukan *pra-survey* kepada 10 (sepuluh) orang nasabah BRI di DKI Jakarta untuk melihat kepuasan pelanggan yang hasilnya terdapat di tabel. 1.1.

Tabel 1.1 *Pra-survey* Kepuasan Nasabah BRI di DKI Jakarta

No	Pertanyaan	Jawab		Total Responden
		Ya	Tidak	
1	Apakah pelayanan yang diberikan oleh <i>Front Office</i> BRI baik?	4	6	10
<b>Persentase</b>		40%	60%	100%

Sumber : data diolah

Dari data hasil *pra survey* tersebut dapat menunjukkan bahwa 60% dari nasabah menyatakan bahwa mereka merasa bahwa pelayanan yang diberikan oleh karyawan *front office* BRI kurang baik sehingga dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan pada nasabah BRI. Hal ini diduga dapat terjadi karena terpengaruh oleh kurangnya pengetahuan manajemen atau *knowledge management* yang dimiliki oleh karyawan *front office* BRI.

Secara umum, *knowledge management* merupakan teknik yang digunakan untuk melakukan pengelolaan pengetahuan dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mewujudkan suatu nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki. *Knowledge management* merujuk kepada suatu proses meningkatkan performa suatu perusahaan dengan merancang dan menerapkan alat, sistem, proses, budaya, dan struktur untuk meningkatkan penciptaan, berbagi, dan penggunaan pada pengetahuan. *Knowledge management* terbagi atas dua pengetahuan, yaitu : *explicit knowledge* yang mengacu pada pengetahuan yang dapat didokumentasikan dengan baik sehingga mudah diartikulasikan serta mudah ditransfer dari satu individu ke individu lainnya. Sedangkan *tacit knowledge* mengacu pada pengetahuan pribadi berdasarkan pengalaman individu yang membuatnya sulit untuk dikodifikasikan (Noe & Thorse, 2016). Sistem dan konsep *knowledge management* dibutuhkan agar sebuah informasi dapat menjadi sesuatu hal yang memiliki nilai, yang kemudian berkembang menjadi sebuah pengetahuan didalam organisasi atau perusahaan (Darudiato & Setiawan, 2013).

Untuk melihat bagaimana gambaran *knowledge management* yang dimiliki oleh karyawan perbankan para nasabahnya, peneliti melakukan *pra-survey* kepada 10 (sepuluh) nasabah BRI di DKI Jakarta yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2 *Pra Survey Knowledge Management Karyawan Front Office Menurut Nasabah BRI di DKI Jakarta*

No	Pertanyaan	Jawab		Total Responden
		Ya	Tidak	
1	Apakah karyawan <i>front office</i> BRI dapat memberikan informasi yang cepat dan tepat saat dibutuhkan?	4	6	10
<b>Persentase</b>		40%	60%	100%

Sumber : data diolah

Berdasarkan hasil *pra-survey* pada tabel 1.2, dapat dijelaskan bahwa 60% dari nasabah yang berpartisipasi dalam *pra-survey* tersebut menyatakan bahwa karyawan *front office* BRI belum bisa untuk memberikan informasi dengan cepat dan tepat saat nasabah membutuhkan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa *knowledge management* yang saat ini dimiliki oleh karyawan *front office* BRI cenderung kurang. Padahal, *knowledge management* dianggap penting untuk perusahaan karena dalam pengimplementasiannya dapat memberikan sebuah manfaat di bidang operasi serta pelayanan sehingga mampu meningkatkan kompetensi karyawan suatu perusahaan (Probosari & Siswanti, 2017).

Kompetensi merupakan serangkaian perilaku kinerja individu yang dapat diobservasi, diukur, dimana menjadi sangat penting bagi keberhasilan kinerja karyawan tersebut dan tempat bekerjanya. Perilaku seorang individu tersebut meliputi: keterampilan, karakteristik, kemampuan, dan pengetahuan atau sifat pribadi yang berhubungan dengan aspek kinerja atau praktik profesi tertentu (Yuniarti et al., 2021 hlm. 112). Dengan menggabungkan *knowledge*, keterampilan, dan atribut kepribadian individu akan meningkatkan kompetensi karyawan sehingga dapat memberikan partisipasinya bagi keberhasilan organisasi (Marzuki & Sumardjo, 2022 hlm. 109). Upaya untuk memiliki kompetensi yang cukup dilakukan untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan sehingga memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi cukup dalam menjalankan pekerjaannya (Arifin et al., 2019). Dalam

industri perbankan, kompetensi karyawan bank dapat menjadi faktor penting dalam menentukan apakah suatu bank dapat dipercaya atau tidak dengan dana dan investasi yang akan diberikan kepadanya.

Untuk melihat bagaimana gambaran kompetensi karyawan perbankan, peneliti melakukan *pra-survey* kepada sepuluh nasabah BRI di DKI Jakarta. Hasilnya dapat ditampilkan pada tabel 1.3.

Tabel 1.3 *Pra-survey* Kompetensi Karyawan *Front Office* Menurut Nasabah BRI di DKI Jakarta

No	Pertanyaan	Jawab		Total Responden
		Ya	Tidak	
1	Apakah karyawan <i>front office</i> BRI bersikap ramah kepada Anda?	4	10	10
	<b>Persentase</b>	40%	60%	100%

*Sumber : data diolah*

Berdasarkan data pada tabel di atas, 6 dari 10 reponden menyatakan bahwa kompetensi karyawan BRI dinilai kurang karena sikap dari *front office* yang kurang ramah kepada nasabah BRI. Selain kompetensi karyawan, kinerja karyawan juga merupakan faktor penting yang dapat memaksimalkan kepuasan pelanggan.

Kinerja merupakan hal yang amat diperlukan untuk memperlihatkan taraf keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat mencapai visi dan misi organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan adanya kinerja, suatu organisasi atau perusahaan dapat melakukan koreksi atau perbaikan serta tingkah laku karyawannya dalam melaksanakan tugasnya. Kemudian, organisasi atau perusahaan dapat mempelajari kemajuan yang telah dicapai dalam konteks perjalanan menuju tujuan yang telah diidentifikasi dalam perencanaan strategis yang telah dimulai (Budiyanto & Mochklas, 2020 hlm. 14)

Permasalahan kinerja juga dapat ditemui di BRI. Dilansir dari wartakota.com, seorang nasabah mengaku bahwa dirinya harus menunggu 3,5 jam hanya untuk mengurus PIN ATM. Untuk melihat apakah masalah tersebut dialami oleh nasabah lain, peneliti melakukan *pra survey* terhadap 10 (sepuluh) nasabah BRI di DKI Jakarta.

Tabel 1.4 *Pra-survey* Kinerja Karyawan *Front Office* Menurut Nasabah BRI di DKI Jakarta

No	Pertanyaan	Jawab		Total Responden
		Ya	Tidak	
1	Apakah Anda menunggu lama saat datang ke kantor BRI?	7	3	10
<b>Persentase</b>		70%	30%	100%

*Sumber : data diolah*

Berdasarkan hasil *pra survey* yang telah diikuti oleh 10 (sepuluh) nasabah BRI, maka dapat dilihat bahwa 70% nasabah BRI mengatakan bahwa mereka menunggu lama saat datang ke kantor BRI. Banyak yang dapat memengaruhi hal tersebut, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas, dan hal lainnya yang menyebabkan nasabah lama menunggu.

Sebelumnya telah dilakukan penelitian sejenis terkait *knowledge management*, kompetensi karyawan, kinerja karyawan, dan kepuasan pelanggan. Dalam sebuah penelitian yang telah dilakukan oleh Yakup (2018) menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Kemudian dalam penelitian yang dilakukan oleh Amaliyah (2020) menyatakan bahwa kompetensi dan kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Kemudian pada penelitian sejenis yang dilakukan oleh Jusmaindah (2019) hasil dari analisis data menunjukkan terdapat hubungan signifikan mengenai pengaruh kompetensi dan kinerja terhadap kepuasan nasabah. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Suwartiningsih (2018) menyatakan bahwa pengaruh kinerja terhadap kepuasan pelanggan memiliki hubungan negatif dan tidak signifikan. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Meriana *et al.*, (2014) menyatakan bahwa kompetensi karyawan terhadap kepuasan pelanggan tidak berpengaruh secara signifikan.

Adapun, penelitian ini dilakukan dilandasi oleh beberapa alasan, yaitu sebagai jawaban atas rasa ingin tahu serta motivasi mengenai alasan dari kepuasan nasabah, apa saja yang dapat memberikan pengaruh, dan adanya *research gap* di hasil penelitian sebelumnya.

Berdasarkan alasan dan penjabaran tersebut mampu mendorong peneliti melakukan penelitian melalui judul riset **“Pengaruh *Knowledge Management*, Kompetensi, dan Kinerja Karyawan *Front Office* Terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus Pada Nasabah Bank Rakyat Indonesia di DKI Jakarta)”**

### 1.2. Perumusan Masalah

Mengacu pada penjelasan berdasarkan latar belakang dari fenomena yang ada, maka dapat disusunlah perumusan masalah, diantaranya :

1. Apakah terdapat pengaruh *knowledge management* karyawan terhadap kepuasan nasabah BRI di DKI Jakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh kompetensi karyawan terhadap kepuasan nasabah BRI di DKI Jakarta?
3. Apakah terdapat pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan nasabah BRI di DKI Jakarta?
4. Apakah terdapat pengaruh *knowledge management*, kompetensi karyawan, dan kinerja karyawan secara simultan terhadap kepuasan nasabah BRI di DKI Jakarta?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Mengacu pada penjabaran di atas, adapun tujuannya dari dilakukannya penelitian adalah untuk :

1. Mengetahui dan membuktikan pengaruh *knowledge management* terhadap kepuasan nasabah BRI di DKI Jakarta.
2. Mengetahui dan membuktikan pengaruh kompetensi karyawan terhadap kepuasan nasabah BRI di DKI Jakarta.
3. Mengetahui dan membuktikan pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan nasabah BRI di DKI Jakarta.
4. Mengetahui dan membuktikan pengaruh *knowledge management*, kompetensi karyawan, dan kinerja karyawan secara simultan terhadap kepuasan nasabah BRI di DKI Jakarta.



#### 1.4. Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat pada aspek teoritis maupun praktisi diantaranya:

1. Aspek Teoritis
  - a. Memberikan persembahan pada pengembangan ilmu SDM, yang menjelaskan dampak *knowledge management*, kompetensi, dan kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan.
  - b. Dapat dimanfaatkan sebagai acuan penelitian dikemudian hari dengan melakukan pengembangan model empiris maupun teoritis pada penelitian yang belum diujikan.
2. Aspek Praktisi
  - a. Memberi dedikasi pemikiran untuk praktik dalam manajemen SDM khususnya untuk *knowledge management*, kompetensi, dan kinerja karyawan.
  - b. Bagi akademisi, berdasarkan pada hasil yang telah didapatkan ini diharapkan akan dapat bermanfaat sebagai sumber referensi bagi pembaca maupun peneliti terkait wawasan, pengetahuan, dan berbagai teori yang berkaitan dengan *knowledge management*, kompetensi, dan kinerja karyawan juga khususnya pada bidang pengembangan SDM.