

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi yang sangat dinamis mempengaruhi gaya hidup setiap individu. Teknologi menjadi sarana penyelesaian berbagai masalah pekerjaan dan juga menjadi gaya hidup semua lapisan masyarakat. Pandemi Covid 19 memaksa sistem pelayanan pada saat ini dituntut menggunakan system daring. Melalui penggunaan internet, bisnis perbankan dapat dengan lebih mudah menjangkau customernya sebagai platform untuk media pelayanan dimasa pandemic Covid 19 yang mengharuskan social distancing dan pembatasan aktivitas sosial (Tashanova et al., 2020).

Dalam masa pandemic seperti ini, perbankan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategis dalam bersaing pada kondisi apapun agar tetap bisa mempertahankan eksistensinya. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Untuk meningkatkan keunggulan, perusahaan perlu melakukan peningkatan kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil jika perusahaan tersebut telah mencapai apa yang telah ditargetkan perusahaan selama ini. Peranan Sumber Daya Manusia dalam sebuah perusahaan sangat penting, walaupun teknologi secanggih apa pun tidak dapat berjalan jika tidak diproses oleh manusia. Manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Pegawai adalah aset utama perusahaan yang menjadi pelaku

aktif dari setiap kegiatan organisasi. Pegawai memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang berbeda-beda yang dibawa ke dalam perusahaan. Pegawai bukanlah mesin dan uang yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mencapai tujuan perusahaan, melainkan asset berharga perusahaan yang harus dipelihara dengan baik.

Kinerja yang baik merupakan hal yang didambakan perusahaan. Semakin banyak pegawai yang disiplin di dalam sebuah perusahaan tersebut maka kinerja atau produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan semakin meningkat (Mustafa et al., 2013). Kinerja pegawai dapat dilihat dari seberapa banyak pegawai memberikan tenaga, pikiran atau memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja adalah sebuah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Ngurah Astawan & Putra Suryanata, 2020)

Dalam suatu perusahaan yang juga tidak kalah pentingnya adalah kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi kerja para pegawai. Pegawai yang berbasis kompetensi dapat meningkatkan kapasitas dan membangun fondasi yang kuat yang sesuai tuntutan perusahaan karena apabila orang-orang bekerja dalam organisasi memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaannya orang-orang tersebut mampu untuk baik dari segi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), maupun mental serta sikap (*attitude*) produktifnya (Sabuhari et al., 2020).

Pegawai yang kompeten pada umumnya mampu melakukan tugas dengan baik dan memuaskan serta dapat dipercaya untuk tugas-tugas tertentu yang

mebutuhkan tingkat kompetensi tinggi, Bank BNI KCU Semarang menginginkan agar pegawai memiliki kompetensi yang dibutuhkan perusahaan agar dapat melaksanakan berbagai tugas dengan baik. Kompetensi kerja dapat ditingkatkan dengan berbagai cara, salah satunya dengan menyelenggarakan pelatihan kerja terhadap pegawai.

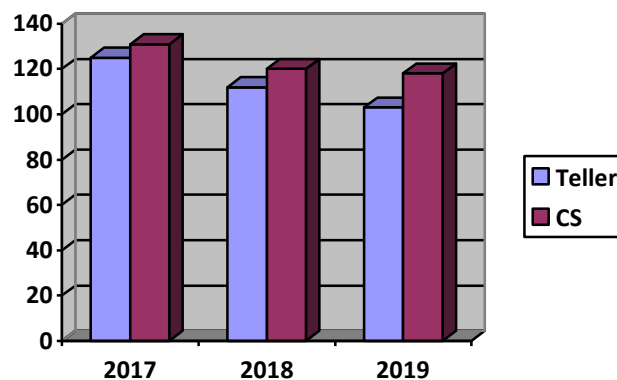
Manajemen perlu mengetahui bagaimana cara kerja dan tenaga kerja yang mereka miliki. Pelatihan akan memberikan kesempatan bagi pegawai mengembangkan keahlian dan kemampuan dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai dapat membantu pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keahlian. Setiap orang memiliki kemampuan masing-masing, akan tetapi kemampuan (*ability*) yang dimiliki belum tentu sesuai dengan spesifikasi yang dicari dan dibutuhkan oleh perusahaan, maka dari itu penting bagi perusahaan untuk melaksanakan pelatihan agar pegawai tahu apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana melakukannya (June et al., 2013). Pelatihan berarti proses membantu pegawai untuk menguasai keterampilan khusus atau untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan (Ngurah Astawan & Putra Suryanata, 2020). Pelatihan bagi pegawai merupakan sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, sehingga pegawai akan semakin terampil dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Dengan adanya program pelatihan kerja akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi pegawai yang diharapkan pada masa digital adalah kompetensi yang berbasis IT.

Adaptasi penggunaan ICT dalam perusahaan harus dipastikan efektivitasnya dalam pencapaian tingkat kinerja yang lebih tinggi (Okafor, O. U. & Obikwelu, 2019), misalnya dengan meningkatkan efisiensi kinerja SDM, mempermudah dan memfasilitasi pemantauan yang lebih cepat terhadap tren permintaan pelanggan dan peningkatan kecepatan komunikasi dengan nasabah sebagai tolok ukur kinerja layanan utama perbankan. Untuk membuat penggunaan ICT yang efektif, banyak perusahaan yang akhirnya harus mengembangkan keterampilan terkait ICT (Trunfio & Campana, 2019). Kekurangan pekerja terampil ICT dapat memiliki efek negatif pada kinerja organisasi yang diindikasikan dengan adaptasi pegawai dengan penggunaan ICT, penggunaan dana yang besar untuk pengadaan alat IT, pembiayaan yang besar untuk pengiriman pelatihan ICT membatasi kemampuan mereka untuk membuat penggunaan awal penghematan biaya ICT baru; membatasi peningkatan efisiensi yang mungkin bisa dicapai dengan memanfaatkan ICT setelah diadopsi; memperlambat laju adaptasi ke bentuk-bentuk baru organisasi kerja yang melengkapi ICT; memperlambat laju pengembangan produk atau layanan baru yang dimungkinkan oleh ICT. Di sisi lain, kita mungkin juga berharap bahwa efek kekurangan keterampilan tersebut dapat dikurangi jika perusahaan yang terkena dampak kekurangan merespons dengan cara (seperti meningkatkan pelatihan tenaga kerja) yang membantu mengurangi kekurangan dari waktu ke waktu (Ul-Hameed et al., 2019).

Sebagai salah satu cabang Bank BNI di Semarang, Bank BNI Kantor Cabang Utama Semarang senantiasa berusaha memuaskan nasabah, mitra kerja dan pihak-pihak terkait demi kemajuan dan keberhasilan perusahaan. Hal penting

yang menjadi perhatian adalah kinerja pegawai, kompetensi dan serta promosi jabatan. Berdasarkan data yang didapat peneliti di bagian kepegawaian ditemukan kondisi pencapaian kinerja pegawai Bank BNI KCU Semarang sebagai berikut:

Gambar 1.1
Data Kinerja Pegawai di Bank BNI KCU Semarang Pada Tahun 2018 dan 2019



Sumber: Data Kinerja Pegawai di Bank BNI KCU Semarang

Dari grafik di atas dapat dilihat hasil rekapitulasi kinerja pegawai selama tiga tahun terakhir. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai di Bank BNI KCU Semarang dari tahun 2017 hingga 2019 mengalami penurunan kinerja pegawai. Hal tersebut mengindikasikan adanya permasalahan pada kinerja pegawai secara keseluruhan, karena mayoritas pegawai mengalami penurunan kinerjanya. Terlihat bahwa beberapa pegawai masih kurang mampu menyelesaikan tugas-tugasnya secara optimal. Tidak hanya itu, penurunan kinerja dapat dilihat dalam berbagai aspek. Aspek-aspek yang ada yaitu variabel-variabel yang mempengaruhi baik dalam penurunan ataupun kenaikan kinerja pegawai pada Bank BNI KCU Semarang.

Bank BNI KCU Semarang secara keseluruhan belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dikarenakan masih terdapat beberapa indikator mengenai

kompetensi yang mendapatkan kecenderungan negatif dari pegawai, seperti pegawai yang tidak mampu dalam memecahkan masalah yang terjadi dalam pekerjaan, dan mereka cenderung pasrah jika mendapatkan masalah, tidak mau belajar dalam mencari solusi permasalahan yang ada. Dalam bekerja pun pegawai juga tidak memiliki semangat untuk bekerja sehingga kemungkinan dapat menyebabkan penurunan tingkat kinerja. Menurut David Mc. Clelland yang dikutip oleh Sedarmayanti (2011:126) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Penelitian terdahulu mengenai hubungan kompetensi dan kinerja masih banyak menimbulkan kontroversi. Perbedaan hasil antara kompetensi dan kinerja menyisakan kesempatan riset yang sangat luas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi profesional tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja akademik siswa (Prasetio et al., 2017). Penelitian lain menyatakan bahwa kompetensi secara signifikan memprediksi kinerja (Adeoti, J. O., Lawal, A. I., Adebisi, A. O., Olawale, Y. A., & SOturi, 2018). Studi ini menggarisbawahi pentingnya kompetensi kewirausahaan untuk meningkatkan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian (Boulais, 1977) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian (Golini et al., 2014) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari kompetensi, yang artinya semakin tinggi kompetensi SDM maka akan meningkatkan prestasi kerja SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif tetapi tidak signifikan antara kompetensi dan kinerja keuangan di perusahaan Bahrain (Alhashimi, M., Reyad,

S., Hamdan, A., Badawi, S., Al-Sartawi, A., & Razzaque, 2019). Hasil penelitian lain menunjukkan kompetensi pemimpin sangat penting untuk mempromosikan berbagi pengetahuan dan meningkatkan kinerja pekerjaan karyawan (Swanson et al., 2020).

Berdasarkan uraian tersebut, penulis merasa tertarik menganalisis lebih jauh tentang “Analisis Pengaruh *Roleplaying Training Approach* untuk Meningkatkan *Human Resources Competence* Terhadap Human Relation Performance Dengan ICT Skill Sebagai Variabel Moderasi Pada Pegawai Bank BNI KCU Semarang”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapatlah dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengaruh *roleplaying training approach* terhadap *competence* pegawai Bank BNI KCU Semarang?
2. Bagaimana pengaruh *roleplaying training approach* terhadap *Human Resources performance* Bank BNI KCU Semarang?
3. Bagaimana pengaruh *competence* terhadap *Human Resources performance* Bank BNI KCU Semarang?
4. Bagaimana pengaruh *roleplaying training approach* terhadap *performance* dengan *competence* sebagai variabel mediasi?
5. Bagaimana pengaruh *competence* terhadap *Human Resources performance* pegawai Bank BNI KCU Semarang dengan ICT skill sebagai variabel moderasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Roleplaying Training Approach* untuk meningkatkan *Competence* dan dampaknya terhadap terhadap *Human Resources Performance* pada Bank BNI KCU Semarang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh ICT skill sebagai variabel moderasi pada hubungan antara *competence* terhadap *Human Resources performance* Bank BNI KCU Semarang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis model peningkatan *Human Resources Performance* pada Bank BNI KCU Semarang melalui *Roleplaying Training Approach* dan *Competence* yang diperkuat dengan ICT skill.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Bank BNI KCU Semarang, sebagai bahan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan organisasi terutama yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan *Human Resources performance*.
2. Bagi peneliti selanjutnya menjadi masukan bagi peneliti selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia tentang pengaruh *roleplaying training approach* terhadap *competence* dan *Human Resources performance* dengan ITC skill sebagai variabel moderasi.
3. Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan penulis mengenai *roleplaying training approach*, *competence*, *Human Resources performance*, dan ITC skill.