

**PENGARUH *KNOWLEDGE* TERHADAP KINERJA PEGAWAI
FRONTLINER PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK
CABANG SURABAYA PAHLAWAN DENGAN *SKILL* SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagai persyaratan Mencapai Derajat Magister Program
Magister Manajemen**



**Disusun Oleh:
Laila Abidatul Amanah
NIM. 20402400239**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PENGARUH *KNOWLEDGE* TERHADAP KINERJA PEGAWAI
FRONTLINER PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK
CABANG SURABAYA PAHLAWAN DENGAN *SKILL* SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

Disusun Oleh:

Laila Abidatul Amanah

NIM. 20402400239

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia Ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 20 Agustus 2025

Dosen Pembimbing,



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.

NIK. 210491028

**PENGARUH *KNOWLEDGE* TERHADAP KINERJA PEGAWAI
FRONTLINER PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK
CABANG SURABAYA PAHLAWAN DENGAN *SKILL* SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

Disusun Oleh:
Laila Abidatul Amanah
NIM. 20402400239

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 20 Agustus 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.

NIK. 210491028

Penguji I



Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si.

NIK. 0607056003

Penguji II

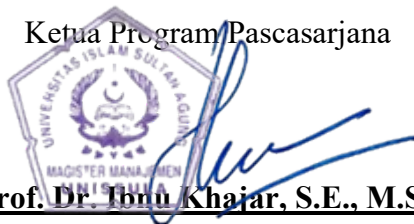


Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.

NIK. 0605106702

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 20 Agustus 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Laila Abidatul Amanah
NIM : 20402400239
Program Studi : Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh *Knowledge* terhadap Kinerja Pegawai Frontliner PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Surabaya Pahlawan dengan *Skill* Sebagai Variabel Moderasi”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.

NIK. 210491028

Semarang, 20 Agustus 2025

Yang menyatakan,



Laila Abidatul Amanah

NIM. 20402400239

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Laila Abidatul Amanah

NIM : 20402400075

Program Studi : Magister Manajemen Fakultas

Ekonomi Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**PENGARUH *KNOWLEDGE* TERHADAP KINERJA PEGAWAI
FRONTLINER PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK
CABANG SURABAYA PAHLAWAN DENGAN *SKILL* SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,



Laila Abidatul Amanah

NIM. 20402400239

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Pengaruh *Knowledge* terhadap Kinerja Pegawai Frontliner PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Surabaya Pahlawan dengan *Skill* Sebagai Variabel Moderasi”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari doa orang serta bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama dosen pembimbing. Untuk itu, saya menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing dan Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama semester 1-3.
4. Seluruh staf Fakultas Ekonomi program studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan yang terbaik.
5. Ibu Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D, Bapak Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si, Ibu Prof. Dr. Hj. Mutamimah, SE., M.Si., Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M., Bapak Dr. H. Moch. Zulfa, M.M., Bapak Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM. Bapak Dr. H. Budhi Cahyono, SE., M.Si., Ibu Nurhidayati, S.E., MS.i, Ph.D , Ibu Dr. Agustina Fitrianingrum, S.Pd, MM. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si. Bapak Dr. Ardian Adhitma, S.E., MM., selaku Dosen Fakultas Ekonomi Unissula yang selalu memberikan do'a dan support sehingga saya bisa lanjut sekolah di Magister Manajemen Unissula serta segala ilmu yang diberikan kepada saya sehingga penelitian ini cepat selesai. Semoga amal ibadah mereka mendapatkan imbalan dari

Allah SWT. Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat kekurangan, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat. dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.

Penulis,

Laila Abidatul Amanah



ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate how knowledge affects the performance of frontline staff and to assess how skills serve as a moderating factor in this regard. Frontline employees of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Pahlawan Surabaya Branch, including tellers, customer service representatives, universal bankers, and security officers, were the subjects of this study. A saturated sampling method was applied to obtain 100 respondents in an associative quantitative study. A closed-ended questionnaire was used to collect data, and analyses were conducted using multiple linear regression and moderated regression. The research findings indicate that employee performance is positively and significantly influenced by knowledge. Performance is also positively and significantly influenced by skills. Furthermore, it has been shown that the interaction between knowledge and skills increases the impact on performance, indicating that skills modify the relationship between employee performance and knowledge. These results imply that improving frontline employee performance is significantly influenced by the combination of practical skills and information mastery. This study helps management organizations in developing plans to comprehensively improve human resource competencies.

Keywords: Knowledge, Skills, Performance, Human Resources

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana pengetahuan memengaruhi kinerja staf garda depan dan menilai bagaimana keterampilan berfungsi sebagai faktor moderasi dalam hal ini. Staf garda depan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Pahlawan Surabaya, termasuk teller, perwakilan layanan pelanggan, universal banker, dan petugas keamanan, menjadi subjek penelitian ini. Teknik pengambilan sampel jenuh digunakan untuk memilih 100 responden dalam penelitian kuantitatif asosiatif. Kuesioner tertutup digunakan untuk mengumpulkan data, dan analisis dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda dan regresi termoderasi. Temuan studi menunjukkan bahwa pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, keterampilan juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, telah ditunjukkan bahwa interaksi antara pengetahuan dan keterampilan meningkatkan dampak terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa keterampilan memodifikasi hubungan antara kinerja karyawan dan pengetahuan. Hasil ini menyiratkan bahwa peningkatan kinerja karyawan garis depan dipengaruhi secara signifikan oleh kombinasi keterampilan praktis dan penguasaan informasi. Studi ini membantu manajemen organisasi dalam menyusun rencana untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia secara komprehensif.

Kata Kunci: Pengetahuan, Keterampilan, Kinerja, Sumber Daya Manusia

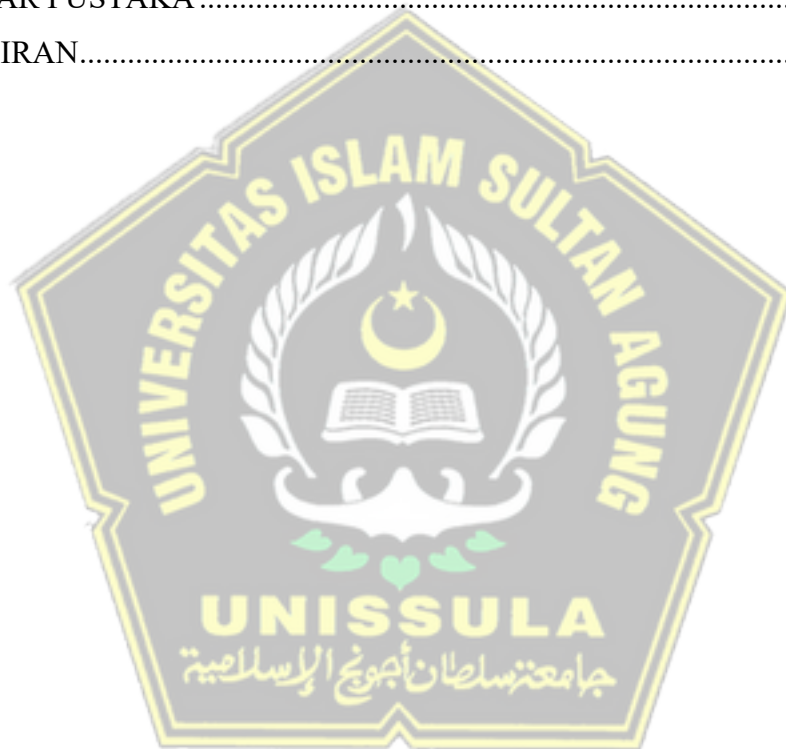
DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR	vi
<i>ABSTRACT</i>	viii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Manfaat Teoritis	7
1.4.2 Manfaat Praktis	7
BAB II.....	9
TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 <i>Grand Theory</i>	9
2.1.1 Teori Kepuasan Pelanggan.....	9
2.2 Sumber Daya Manusia	10
2.2.1 Kualitas Sumber Daya Manusia.....	10
2.2.2 Prinsip Sumber Daya Manusia.....	11
2.2.3 Klasifikasi Sumber Daya Manusia.....	12
2.3 Kinerja Pegawai	12
2.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai	12
2.3.2 Pentingnya Kinerja.....	13
2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	14
2.3.4 Indikator Kinerja Pegawai.....	15

2.4 <i>Knowledge</i>	16
2.4.1 Pengertian <i>Knowledge</i>	16
2.4.2 Pentingnya <i>Knowledge</i>	17
2.4.3 Aspek-Aspek yang Berdampak terhadap <i>Knowledge</i>	18
2.4.4 Indikator <i>Knowledge</i>	18
2.5 <i>Skill</i>	19
2.5.1 Pengertian <i>Skill</i>	19
2.5.2 Pentingnya <i>Skill</i>	20
2.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Skill</i>	21
2.5.4 Indikator <i>Skill</i>	21
2.6 Pengembangan Hipotesis	22
2.6.1 Pengaruh <i>Knowledge</i> terhadap Kinerja Pegawai Frontliner di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.	22
2.6.2 Pengaruh <i>Skill</i> terhadap Kinerja Pegawai Frontliner di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.	23
2.6.3 Peran <i>Skill</i> dalam Memoderasi hubungan Pengetahuan <i>Knowledge</i> terhadap Kinerja Pegawai Frontliner di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.....	23
2.8 Penelitian Terdahulu	24
2.9 Kerangka Pikir	26
BAB III	27
METODE PENELITIAN	27
3.1 Jenis Penelitian.....	27
3.2 Populasi dan Sampel	27
3.2.1 Populasi	28
3.2.2 Sampel.....	28
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	29
3.6 Teknik Analisis Data.....	30
3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif Variabel.....	30
3.6.2 Uji Instrumen Penelitian.....	31
3.6.2.1 Uji Validitas	31

3.6.2.2 Uji Reliabilitas.....	32
3.6.3 Uji Asumsi Klasik	32
3.6.3.1 Uji Normalitas	32
3.6.3.2 Uji Multikolinearitas	32
3.6.3.3 Uji Heteroskedastisitas	32
3.6.4 Analisis Regresi Moderasi (<i>Moderated Regression Analysis</i>).....	33
3.6.5 Uji Hipotesis.....	33
3.6.5.1 Uji t (Parsial)	34
3.6.5.2 Uji F (Simultan)	34
3.6.5.3 Koefisien Determinasi (R^2)	34
BAB IV	36
HASIL DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Demografi Responden.....	36
4.2 Hasil Penelitian	38
4.2.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	38
4.2.2 Hasil Uji Instrumen Penelitian	39
4.2.2.1 Hasil Uji Validitas.....	39
4.2.2.2 Hasil Uji Reliabilitas	40
4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	40
4.2.3.1 Hasil Uji Normalitas.....	40
4.2.3.2 Hasil Uji Multikolinieritas	41
4.2.3.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	41
4.2.4 Hasil Analisis Regresi Moderasi	42
4.2.5 Hasil Uji T (Parsial)	43
4.2.6 Hasil Uji F (Simultan).....	44
4.2.7 Hasil Uji Koefisien Determinasi	45
4.3 Pembahasan.....	45
4.3.1 Pengaruh <i>Knowledge</i> terhadap Kinerja Pegawai Frontliner di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.	45
4.3.2 Pengaruh <i>Skill</i> terhadap Kinerja Pegawai Frontliner di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.	47

4.3.3 Peran <i>Skill</i> dalam Memoderasi Hubungan Pengetahuan (<i>Knowledge</i>) terhadap Kinerja Pegawai Frontliner di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.....	48
BAB V	50
PENUTUP	50
5.1 Kesimpulan	50
5.2 Saran.....	50
5.3 Implikasi Manajerial	51
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	52
DAFTAR PUSTAKA	53
LAMPIRAN.....	57



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Rata-Rata Nilai Kinerja dan Komponen Kompetensi Pegawai	3
Tabel 1. 2 Perbandingan Nilai Aktual dan Standar Ideal Kompetensi.....	4
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu yang Relevan	Error! Bookmark not defined.
Tabel 3. 1 Skala Penilaian Kuesioner.....	29
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel.....	29
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden.....	36
Tabel 4. 2 Hasil Analisis Deskriptif.....	38
Tabel 4. 3 Hasil Uji Validitas.....	39
Tabel 4. 4 Hasil Uji Reliabilitas	40
Tabel 4. 5 Hasil Uji Normalitas	40
Tabel 4. 6 Hasil Uji Multikolinieritas	41
Tabel 4. 7 Hasil Uji Heteroskedastisitas	41
Tabel 4. 8 Hasil Analisis Regresi	42
Tabel 4. 9 Hasil Uji T (Parsial)	43
Tabel 4. 10 Hasil Uji F (Simultan).....	44
Tabel 4. 11 Hasil Uji Koefisien Determinasi	45



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Penelitian.....	26
-----------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Kuesioner Penelitian.....	57
Lampiran 1. 2 Identitas Responden.....	58
Lampiran 1. 3 Petunjuk Pengisian.....	58
Lampiran 1. 4 Daftar Pernyataan	59
Lampiran 1. 5 Demografi Responden	60
Lampiran 1. 6 Tabulasi Hasil Kuesioner.....	61
Lampiran 1. 7 Hasil Output SPSS.....	63



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang terus berkembang, industri perbankan di Indonesia terus mengalami perkembangan pesat seiring meningkatnya tuntutan globalisasi dan kemajuan teknologi informasi. Baik bank pemerintah maupun bank swasta bersaing secara ketat dalam memberikan layanan terbaik untuk menjangkau nasabah dari berbagai segmen. Persaingan bisnis yang semakin tajam mendorong bank untuk menciptakan sistem kerja yang berjalan secara efektif, efisien, serta bebas dari praktik kolusi, korupsi, dan nepotisme (Sembiring & Rohimah, 2021). Lingkungan eksternal yang kompetitif ini memaksa setiap institusi perbankan untuk melakukan transformasi berkelanjutan, baik dari sisi manajemen strategi, operasional, maupun kualitas layanan. Di tengah tekanan tersebut, keberhasilan bank tidak lagi hanya bergantung pada kekuatan modal dan teknologi, tetapi juga pada keunggulan sumber daya manusianya. SDM yang kompeten menjadi penentu utama dalam menjaga kepercayaan masyarakat serta membangun reputasi lembaga (Agniya & Asnaini, 2023).

Dalam sektor jasa seperti perbankan, keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh interaksi langsung antara karyawan dan nasabah. Oleh karena itu, bank perlu memiliki sistem manajemen SDM yang terstruktur dengan baik, mencakup rekrutmen, pelatihan, pengembangan kompetensi, hingga penilaian kinerja. Salah satu aspek krusial dalam pengelolaan SDM adalah memastikan bahwa pegawai memiliki pengetahuan yang relevan, keterampilan teknis yang mumpuni, dan sikap kerja yang mencerminkan profesionalisme (Sari et al., 2023). Ketiga aspek ini merupakan pilar penting dalam membentuk kinerja individu yang berkualitas. Tanpa SDM yang unggul, inovasi layanan dan pengembangan bisnis tidak akan berjalan optimal. Maka tidak berlebihan jika dikatakan bahwa kualitas SDM merupakan aset strategis yang menentukan keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang. Terlebih di tengah era digital dan transformasi industri 4.0, kemampuan SDM untuk beradaptasi menjadi faktor kunci dalam menghadapi dinamika bisnis. Oleh sebab itu, peningkatan kapasitas SDM

bukan sekadar kebutuhan, melainkan merupakan investasi yang sangat krusial untuk membentuk organisasi yang tangguh, adaptif, dan kompetitif.

Kualitas sumber daya manusia dapat diartikan sebagai integrasi antara aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja dalam diri seseorang yang memungkinkan ia berkontribusi secara optimal dalam organisasi. Menurut (Sutarmin, 2023), kualitas SDM mencakup kemampuan fisik dan nonfisik yang memungkinkan individu untuk bekerja berhasil dan ekonomis. Pekerja terampil akan mampu memahami tanggung jawab mereka, menyelesaikan pekerjaan sesuai target, serta memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan. Dalam konteks layanan jasa, termasuk perbankan, kualitas SDM menjadi tolok ukur utama dalam menilai mutu organisasi. Tidak hanya ditinjau dari hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses pelayanan dilakukan. Sikap kerja, keramahan, ketepatan informasi, serta kemampuan menyelesaikan masalah secara langsung dihadapan nasabah, merupakan bentuk nyata dari kualitas SDM. Jika pegawai hanya memiliki keterampilan teknis tanpa didukung pengetahuan yang cukup dan sikap kerja yang baik, maka hasil kerja tidak akan optimal. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan keseimbangan pengembangan ketiga aspek tersebut. Pengembangan SDM yang holistik mencakup pelatihan berbasis kompetensi, penguatan nilai-nilai organisasi, serta pemberian umpan balik berkala terhadap kinerja pegawai (Metriz et al., 2024). Dalam jangka panjang, kualitas SDM yang optimal akan membentuk lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat posisi kompetitif organisasi. Dalam praktiknya, perusahaan perlu melakukan asesmen secara berkala terhadap ketiga komponen utama SDM, yakni pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Penilaian ini tidak hanya untuk kepentingan administratif, tetapi juga sebagai dasar perumusan kebijakan peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penting dilakukan penelitian yang mampu memberikan gambaran empiris mengenai hubungan antara kualitas SDM dengan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks layanan perbankan (Metriz et al., 2024).

Salah satu bank milik negara terbesar yang tersebar di seluruh negeri adalah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk atau yang dikenal dengan BRI. dan memberikan layanan keuangan kepada berbagai lapisan masyarakat. Sebagai

BUMN, BRI memiliki tanggung jawab besar untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional, terutama pada sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Di sisi lain, untuk menjaga eksistensinya sebagai institusi keuangan yang kredibel, BRI harus senantiasa meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah. Kantor Cabang Surabaya Pahlawan menjadi salah satu unit kerja yang memiliki peran vital dalam menghadirkan layanan prima kepada masyarakat perkotaan. Pegawai yang berada di lini terdepan atau dikenal sebagai frontliner seperti Teller, *Customer service*, Universal Banker, dan Satpam memiliki peran krusial dalam membangun citra dan kepercayaan nasabah (Wikipedia, 2025). Oleh karena itu, kompetensi mereka harus terus ditingkatkan untuk dapat menyajikan layanan yang responsif dan akurat, dan ramah. BRI menyadari bahwa frontliner bukan hanya pelaksana teknis, tetapi juga representasi langsung dari kualitas dan nilai perusahaan. Untuk itu, sistem evaluasi kinerja secara berkala telah diterapkan guna mengukur dan meningkatkan kemampuan para frontliner. Penilaian ini mencakup indikator pengetahuan produk (*Knowledge*), keterampilan teknis (*Skill*), serta kepuasan pelanggan.

Tabel 1. 1 Rata-Rata Nilai Kinerja dan Komponen Kompetensi Pegawai

Jabatan	Jumlah Pegawai	TPK (%)	<i>Knowledge</i> (E-Learning)	<i>Skill</i> (Cross <i>Selling</i>)	Survey Kepuasan
Teller	17	88.40	72.00	99.70	89.10
<i>Customer service</i>	15	89.20	73.50	99.55	90.00
Universal Banker	3	94.00	74.10	100.00	93.00
Satpam	31	85.00	71.90	99.50	87.20
Rata-rata	66	87.26	72.31	99.64	88.75

Sumber: Data Evaluasi Internal, 2024

Tabel 1. 2 Perbandingan Nilai Aktual dan Standar Ideal Kompetensi

Komponen Penilaian	Nilai Aktual (%)	Passing Grade / Standar Ideal (%)	Selisih (Gap)	Keterangan
TPK (Kinerja Total)	87.26	95.00	-7.74	Belum memenuhi ambang minimal kelulusan Best FL
<i>Knowledge</i> (E- <i>Learning</i>)	72.31	90.00 – 95.00	-17.69 to - 22.69	Sangat di bawah standar minimal pemahaman produk & sistem
<i>Skill</i> (Cross <i>Selling</i>)	99.64	95.00	+4.64	Sudah melebihi standar, aspek terkuat pegawai
Kepuasan Pelanggan (Survey)	88.75	90.00 – 95.00	-1.25 to - 6.25	Belum mencapai benchmark kepuasan pelanggan sektor perbankan

Sumber: Data Evaluasi Internal, 2024

Dalam industri perbankan, khususnya pada unit pelayanan nasabah seperti kantor cabang utama, kinerja pegawai frontliner menjadi elemen krusial dalam menciptakan citra perusahaan serta mempengaruhi loyalitas nasabah. PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kantor Cabang Surabaya Pahlawan secara rutin melaksanakan penilaian kinerja pegawai melalui program Best FL, yang bertujuan mengukur tingkat kompetensi dan kualitas layanan. Salah satu hasil evaluasi terbaru tertuang dalam laporan kinerja 2024, yang mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara nilai aktual dengan standar ideal sebagaimana ditetapkan dalam dokumen Parameter Penilaian Best FL.

Berdasarkan data agregat terhadap 66 pegawai frontliner yang terdiri dari Teller, *Customer service*, Universal Banker, dan Satpam, diketahui bahwa rata-rata nilai *Total Performance Key* (TPK) hanya mencapai 87,26%, masih berada di bawah passing grade sebesar 95% yang ditetapkan sebagai standar kelulusan Best FL. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum, kinerja aktual pegawai belum

memenuhi ekspektasi organisasi. Kesenjangan paling mencolok tampak pada aspek pengetahuan (*Knowledge*) yang diukur melalui skor *E-Learning*, dengan rata-rata hanya 72,31%, jauh dari ambang batas ideal 90–95%. Kondisi ini menunjukkan bahwa banyak pegawai belum menguasai secara memadai berbagai informasi penting terkait produk, kebijakan, dan prosedur pelayanan. Di sisi lain, aspek *Skill* (*cross selling*) justru memperoleh nilai sangat tinggi, yakni 99,64%, melampaui standar minimal. Ini mengindikasikan bahwa secara teknis pegawai cukup terampil dalam menjalankan prosedur atau promosi layanan. Namun, kemampuan teknis tersebut tidak selalu diiringi dengan pemahaman substantif maupun pendekatan etika yang kuat.

Dari keseluruhan komponen yang dinilai, hanya aspek *Skill* yang telah memenuhi dan melampaui standar. Sebaliknya, komponen *Knowledge* dan *attitude* mengalami gap cukup besar, bahkan lebih dari 20 poin untuk *Knowledge*. Ketidakseimbangan ini menunjukkan bahwa kemampuan teknis yang tinggi tidak serta merta menjamin kualitas layanan yang utuh dan paripurna. Pegawai yang ahli secara teknis tetapi kurang memahami produk dan tidak mampu berinteraksi secara profesional akan sulit mewujudkan pelayanan prima secara menyeluruh.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh pengetahuan (*Knowledge*) terhadap kinerja menunjukkan hasil yang belum konsisten. Misalnya, (Setiyawan, 2020) dan (Marcheleven, 2023) mengatakan bahwa memiliki banyak pengetahuan memiliki dampak besar pada peningkatan efektivitas kerja dan kualitas pelayanan. (Pinasti & Nurdin, 2022) juga menemukan bahwa pemahaman yang baik terhadap produk dan prosedur mempercepat pelayanan dan mengurangi kesalahan. Namun, temuan lebih lanjut oleh Nurannisa (2020) menunjukkan bahwa pemahaman yang lebih besar tidak selalu diikuti dengan peningkatan kinerja, terutama jika tidak dibarengi dengan pelatihan lanjutan. Bahkan, (Sika et al., 2022) menyebutkan bahwa meskipun pegawai memiliki pengetahuan dasar yang cukup, kinerja tetap rendah jika tidak ada motivasi dan sistem pendukung organisasi. Dari berbagai hasil ini, terlihat adanya gap dalam pengaruh pengetahuan terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa faktor lain mungkin ikut memediasi atau memoderasi hubungan tersebut. Maka, penting untuk meneliti kembali hubungan ini dalam konteks dan objek berbeda, seperti pada frontliner perbankan.

Begitu pula dengan variabel keterampilan kerja (*Skill*), yang juga menunjukkan variasi hasil dalam penelitian terdahulu. Beberapa studi seperti (Husna, 2022), (Nurannisa, 2020), dan (Adika et al., 2020) menemukan bahwa keterampilan pekerjaan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja. Pegawai yang memiliki keterampilan teknis yang baik cenderung lebih produktif, responsif, dan efisien. Namun, berbeda dengan temuan tersebut, (Sadam Putra & Lina, 2020) menemukan bahwa keterampilan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini disebabkan oleh lemahnya integrasi keterampilan teknis dengan aspek lain seperti pengetahuan dan sikap kerja. (Salsabila & Silvianita, 2021) juga mencatat bahwa meskipun keterampilan tinggi, kinerja bisa tetap rendah jika pegawai tidak mendapatkan dukungan manajerial yang memadai. Dengan kata lain, keterampilan kerja saja tidak menjamin pencapaian kinerja yang optimal tanpa didukung oleh faktor internal dan eksternal lainnya. Inkonsistensi ini menjadikan variabel keterampilan menarik untuk dikaji lebih lanjut secara simultan dengan variabel lainnya.

Fenomena tersebut mengindikasikan perlunya kajian mendalam secara ilmiah untuk memahami dampak Knowledge terhadap kinerja pegawai dengan *Skill* sebagai variabel moderasi. Analisis terhadap kedua variabel ini menjadi penting guna membantu manajemen dalam menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran. Penelitian ini diharapkan dapat menyajikan bukti empiris mengenai hubungan antar variabel tersebut, sekaligus merumuskan rekomendasi kebijakan pelatihan dan intervensi berbasis kompetensi untuk meningkatkan mutu pelayanan unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Surabaya Pahlawan.

1.2. Rumusan Masalah

Atas dasar uraian latar belakang sebelumnya, maka perumusan rumusan masalah dalam penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

1. Apakah pengetahuan (*Knowledge*) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai frontliner di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Surabaya Pahlawan?

2. Apakah keterampilan kerja (*Skill*) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai frontliner di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Surabaya Pahlawan?
3. Apakah keterampilan kerja (*Skill*) memoderasi pengaruh pengetahuan (*Knowledge*) terhadap kinerja pegawai frontliner di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Surabaya Pahlawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengetahuan mempengaruhi kinerja staf frontline di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja staf garis depan di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. dalam kaitannya dengan keterampilan kerja mereka.
3. Untuk menguji bagaimana di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. menggunakan keterampilan kerja sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara pengetahuan dan kinerja karyawan garis depan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan pengetahuan di bidang MSDM, khususnya terkait hubungan antara kualitas SDM yang mencakup aspek *Knowledge* dan *Skill* terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga dapat memperkaya kajian akademik mengenai faktor-faktor determinan kinerja pegawai, serta mengisi gap penelitian terdahulu yang masih menunjukkan hasil tidak konsisten pada ketiga variabel tersebut.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, khususnya Cabang Surabaya Pahlawan, dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran. Hasil

penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam perencanaan pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengambilan keputusan terkait peningkatan kompetensi frontliner. Selain itu, temuan penelitian ini juga dapat digunakan sebagai acuan bagi praktik SDM menyusun program peningkatan kualitas layanan berbasis kompetensi di sektor perbankan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Grand Theory*

2.1.1 Teori Kepuasan Pelanggan

Teori kepuasan pelanggan ialah salah satu teori utama dalam manajemen layanan yang menjelaskan tingkat kemampuan layanan yang disediakan dalam memenuhi bahkan melebihi ekspektasi pelanggan. Menurut (Syah, 2021), kepuasan pelanggan adalah hasil dari evaluasi emosional setelah membandingkan harapan sebelum menerima layanan dengan persepsi atas layanan yang diterima. Bila kinerja layanan diskonfirmasi positif akan terjadi ketika ekspektasi terpenuhi atau terlampaui, yang mengarah pada kepuasan. Sebaliknya, bila layanan berada di bawah ekspektasi, maka akan timbul ketidakpuasan. Dalam konteks perbankan, khususnya pada layanan frontliner seperti Teller dan *Customer service*, kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh interaksi langsung yang dilakukan oleh pegawai. Maka, kualitas kinerja pegawai frontliner menjadi salah satu indikator utama dalam menilai kepuasan nasabah. Pegawai yang dapat memberikan pelayanan secara cepat, akurat, ramah, dan komunikatif akan lebih mampu menciptakan pengalaman positif bagi nasabah. Dalam teori ini, kualitas pelayanan dipengaruhi oleh tiga elemen utama dalam diri pegawai, yaitu pengetahuan (*Knowledge*) dan keterampilan (*Skill*) yang secara langsung maupun tidak langsung membentuk persepsi pelanggan terhadap layanan yang diterima.

Lebih lanjut, teori kepuasan pelanggan juga menekankan pentingnya pengalaman pelanggan dalam membentuk loyalitas dan persepsi jangka panjang terhadap suatu institusi (Tjiptono & Diana, 2022). Pelanggan yang merasa puas cenderung akan kembali menggunakan layanan, melakukan transaksi ulang, serta merekomendasikan institusi tersebut kepada pihak lain melalui komunikasi melalui komunikasi mulut ke mulut. Sebaliknya, konsumen yang merasa tidak puas berisiko menyebarkan keluhan dan berpindah ke bank lain. Maka dari itu, peningkatan kinerja pegawai bukan hanya penting untuk efisiensi operasional, tetapi juga untuk mempertahankan keunggulan kompetitif bank. Dalam konteks ini, pengetahuan produk yang memadai memungkinkan pegawai menjawab pertanyaan nasabah dengan akurat, keterampilan kerja mempercepat proses layanan, dan sikap kerja

yang positif memperkuat hubungan emosional antara nasabah dan bank. Ketiga aspek ini berperan besar dalam membentuk persepsi nasabah terhadap layanan yang diterima. Dengan demikian, teori kepuasan pelanggan dipandang sangat relevan untuk dijadikan *grand theory* dalam penelitian ini., karena mengaitkan langsung kualitas SDM khususnya *Knowledge* dan *Skill* dengan persepsi, pengalaman, dan kepuasan pelanggan sebagai dampak akhir dari layanan frontliner di sektor perbankan.

2.2 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi merupakan komponen pokok karena berperan sebagai motor penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi dibentuk dengan dasar kepentingan manusia, sehingga efektivitas pelaksanaan tugas organisasi sangat dipengaruhi oleh mutu dan keluaran sumber daya manusia (Sembiring & Rohimah, 2021) menyatakan bahwa setiap organisasi diharuskan memiliki pegawai yang kompeten dan produktif agar dapat menjalankan fungsinya secara optimal. Senada dengan hal tersebut, (Metris et al., 2024) mengemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan komponen yang krusial bagi suatu perusahaan. Apabila pengelolaan sumber daya manusia dilakukan secara tidak tepat, maka akan menimbulkan berbagai gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi, termasuk dalam hal kinerja, keuntungan, dan keberlanjutan organisasi itu sendiri.

Lebih lanjut, (Sari et al., 2023) menjelaskan bahwa kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia didasarkan pada empat faktor utama: (1) kompetensi, (2) pengembangan individu, (3) pembekuan dan kemampuan beradaptasi, dan (4) pengembangan kompetensi organisasi, serta (5) kualitas kerja individu. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia tidak hanya berperan sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai aset strategis organisasi yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan. Artinya, pengembangan sumber daya manusia akan berdampak signifikan terhadap peningkatan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi.

2.2.1 Kualitas Sumber Daya Manusia

Pembahasan mengenai kualitas sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM), yaitu ilmu yang

mengatur hubungan serta peran sumber daya manusia secara efisien dan efektif. Tujuan utama dari pengelolaan SDM adalah untuk memaksimalkan potensi pegawai agar dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama, baik bagi perusahaan, pegawai, maupun masyarakat. Karena peran strategisnya, maka kualitas sumber daya manusia menjadi aspek yang harus diperhatikan secara serius oleh setiap organisasi. Pegawai yang berkualitas akan bekerja secara maksimal, inovatif, serta mampu menghadapi berbagai tantangan kerja dengan profesional.

Beberapa ahli memberikan definisi yang komprehensif mengenai kualitas sumber daya manusia. (Metris et al., 2024) menyatakan bahwa kualitas SDM adalah kemampuan untuk menciptakan nilai tidak hanya secara bukan hanya secara komparatif, tetapi juga kompetitif, generatif, serta inovatif dengan memanfaatkan energi intelektual seperti kecerdasan, kreativitas, dan imajinasi. Artinya, kualitas SDM saat ini tidak lagi bergantung pada kekuatan fisik semata. Sementara itu, (Mauliza, 2023) mendefinisikan kualitas SDM sebagai integrasi meliputi kemampuan fisik (misalnya kesehatan jasmani) dan kemampuan nonfisik (seperti profesionalisme kerja, daya pikir, stabilitas mental, serta keterampilan teknis lainnya). Sedangkan menurut (Ratnasari & Tarimin, 2021), kualitas SDM mencakup pengetahuan, keterampilan, serta kapabilitas individu yang dapat dimanfaatkan untuk memberikan layanan profesional. Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas SDM mencerminkan pegawai yang memiliki kapabilitas tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal serta mampu memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

2.2.2 Prinsip Sumber Daya Manusia

Menurut (Metris et al., 2024), terdapat beberapa prinsip penting yang perlu dipenuhi dalam penerapan pendekatan manajemen sumber daya manusia agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Pertama, pegawai dipandang sebagai aset investasi yang berharga. Jika dikelola dan dikembangkan dengan baik, pegawai dapat menghasilkan dampak positif jangka panjang bagi produktivitas perusahaan. Pegawai bukan sekadar pelaksana kerja, tetapi juga mitra strategis organisasi.

Kedua, kebijakan dan program sumber daya manusia harus dirancang untuk memberikan manfaat bagi kedua belah pihak, baik bagi perusahaan secara

ekonomis maupun bagi pegawai dari sisi kepuasan kerja. Ketiga, lingkungan kerja harus kondusif dan mendorong pegawai untuk mengembangkan serta memanfaatkan keahliannya secara maksimal. Dengan demikian, seluruh program pengembangan sumber daya manusia perlu dirancang secara seimbang agar tercipta hubungan kerja yang harmonis dan sinergis antara tujuan perusahaan dan kebutuhan pegawai.

2.2.3 Klasifikasi Sumber Daya Manusia

(Metris et al., 2024) mengelompokkan sumber daya manusia dalam organisasi ke dalam tiga klasifikasi utama berdasarkan peran dan tanggung jawabnya. Pertama, administrator, yaitu individu yang memiliki kewenangan untuk merancang, mengarahkan, dan mengendalikan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Mereka bertanggung jawab atas kebijakan strategis organisasi.

Kedua, manajer, yaitu individu yang berfungsi mengelola dan memimpin jalannya kegiatan operasional organisasi supaya proses pencapaian tujuan berlangsung selaras dengan perencanaan. Mereka berperan sebagai penghubung antara kebijakan dan pelaksanaan teknis. Ketiga, pegawai operasional, yaitu individu yang diangkat secara resmi untuk menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab, peran, serta posisi masing-masing. Mereka berada di garis depan pelaksanaan program kerja organisasi. Ketiga klasifikasi ini saling berkaitan dan membentuk struktur sumber daya manusia yang integral dalam organisasi.

2.3 Kinerja Pegawai

2.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia ialah aspek penting dalam organisasi, karena perannya sebagai penggerak utama untuk meraih tujuan yang telah ditentukan. Sumber daya manusia bukan hanya menjalankan tugas secara fisik, tetapi juga berkontribusi secara mental dan intelektual dalam proses kerja (Panungkelan, 2020). Optimalisasi peran dan fungsi pegawai menjadi fokus utama organisasi dalam meningkatkan produktivitas kerja. Pegawai merupakan pelaksana kebijakan dan strategi organisasi di lapangan, sehingga kualitas kinerjanya sangat memengaruhi keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Menurut (Sadam Putra & Lina, 2020), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya berdasarkan kecakapan,

usaha, dan kesempatan. Dengan kata lain, kinerja merupakan hasil dari serangkaian aktivitas yang dilakukan berdasarkan tanggung jawab dan kemampuan individu dalam jangka waktu tertentu. (Mujayana, 2020) menyatakan bahwa proses kerja yang direncanakan dan dilaksanakan pada waktu dan lokasi tertentu akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan, sesuai dengan standar organisasi. (Setiyawan, 2020) menambahkan bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif dan mampu mencapai sasarnya, maka dibutuhkan kinerja pegawai yang baik, yaitu yang menjalankan tugas secara andal.

Menurut (Aji et al., 2020), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai, baik secara kualitas maupun kuantitas, oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diembankan. Sedangkan (Nurannisa, 2020) menyebutkan bahwa kinerja adalah segala sesuatu hasil kerja dipengaruhi oleh tindakan atau tidaknya tindakan karyawan. Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam suatu organisasi, yang dinilai dari kualitas, kuantitas, serta kesesuaian dengan tujuan dan standar yang ditetapkan organisasi.

2.3.2 Pentingnya Kinerja

Kinerja memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. (Putri et al., 2023) menjelaskan bahwa kinerja menjadi penting karena pertama, pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia yang berperan aktif sebagai pelaku utama. Kedua, untuk mendorong terciptanya kinerja pegawai yang efektif dan produktif, diperlukan adanya hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan yang saling membangun harapan dan kepercayaan.

Ketiga, kinerja juga berkaitan dengan upaya pencapaian tujuan organisasi yang legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan norma dan etika. Keempat, melalui pengukuran kinerja, organisasi dapat mengetahui sejauh mana kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas tertentu sesuai keahliannya. Kelima, pentingnya kinerja terlihat dari peran strategisnya dalam memenuhi kebutuhan organisasi yang ditetapkan secara sistematis, serta meningkatkan daya saing dan efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

Dengan demikian, keberhasilan organisasi bukan hanya diukur dari pencapaian target finansial, tetapi juga dari bagaimana seluruh sumber daya manusia bekerja secara maksimal dan konsisten terhadap tujuan strategis organisasi.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai tidak terjadi secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai aspek yang saling berinteraksi, baik yang muncul dari faktor internal individu maupun dari lingkungan kerja. Pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sangat penting bagi organisasi, karena dapat menjadi dasar dalam merancang strategi peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja.

Menurut (Putri et al., 2023), berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai meliputi motivasi kerja, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik lingkungan kerja, sistem imbalan, rancangan pekerjaan, loyalitas terhadap organisasi, serta aspek teknis, ekonomis, maupun perilaku lainnya. Motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja dengan semangat dan tekad yang kuat. Kepuasan kerja akan menumbuhkan loyalitas, sedangkan stres kerja yang berlebihan dapat menurunkan konsentrasi dan efektivitas kerja. Sistem kompensasi yang adil juga menjadi pendorong kuat dalam meningkatkan kinerja. Dengan demikian, pendekatan manajerial yang komprehensif dan responsif terhadap kebutuhan pegawai menjadi kunci untuk menjaga kinerja pada level yang optimal.

(Johanes & Nainggolan, 2022) mengelompokkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ke dalam dua kategori besar, yakni faktor individu dan faktor situasional. Faktor individu mencakup karakteristik pribadi seperti sikap kerja, kepribadian, kondisi fisik, minat serta motivasi, pengalaman kerja, usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan. Pegawai dengan sikap positif, kondisi fisik yang prima, dan pengalaman kerja yang memadai cenderung memiliki performa kerja yang lebih tinggi. Di sisi lain, faktor situasional berkaitan dengan kondisi dan lingkungan kerja yang memengaruhi pelaksanaan tugas. Faktor ini mencakup kondisi fisik pekerjaan (metode kerja, alat kerja, tata ruang, pencahayaan, temperatur dan ventilasi), serta faktor sosial-organisasional seperti sistem pengawasan, aturan kerja, sistem upah, pelatihan, dan budaya kerja. Lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun sosial, terbukti mampu meningkatkan kenyamanan dan produktivitas pegawai.

(Ratnasari & Tarimin, 2021) menambahkan bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh sejumlah faktor utama, antara lain gaji atau upah, lingkungan kerja, budaya organisasi, serta gaya kepemimpinan, komitmen kerja, kepuasan kerja, serta motivasi. Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil dan diberi kesempatan untuk berkembang akan menunjukkan komitmen dan kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan yang komunikatif dan mampu memberikan teladan juga berperan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja secara menyeluruh, organisasi dapat melakukan intervensi yang tepat untuk meningkatkan efektivitas pegawai. Misalnya, melalui pelatihan kompetensi, pemberian insentif, pengelolaan stres kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara fisik maupun psikologis. Strategi yang berbasis pada pemahaman terhadap faktor internal dan eksternal ini akan memperkuat daya saing organisasi dan menjamin keberlanjutan operasional dalam jangka panjang.

2.3.4 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja adalah tolok ukur khusus yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja diperlukan agar organisasi dapat mengevaluasi efektivitas kerja pegawai secara objektif dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk peningkatan kinerja di masa mendatang.

Kinerja yang baik tidak hanya dilihat dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga dari proses pelaksanaan tugas, sikap dalam bekerja, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, indikator kinerja harus mencerminkan berbagai dimensi penting dalam pelaksanaan pekerjaan.

Menurut (Putri et al., 2023), berikut ini beberapa faktor kunci yang digunakan untuk mengidentifikasi indikator kinerja karyawan:

- 1. Kualitas Kerja**

Menggambarkan tingkat ketelitian, kerapian, dan mencapai hasil tugas yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan. Kesalahan lebih kecil kemungkinannya terjadi ketika pekerjaan berkualitas tinggi.

- 2. Kuantitas Kerja**

Menunjukkan kuantitas tugas yang mampu diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Produktivitas juga berkorelasi dengan jumlah pekerjaan. dan efisiensi pegawai dalam menggunakan waktu dan sumber daya.

3. Tanggung Jawab

Merujuk pada kesadaran dan dedikasi staf terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seorang pekerja yang bertanggung jawab akan menyelesaikan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh, tepat waktu, dan minim kesalahan.

4. Kerja Sama

Menggambarkan kemampuan pegawai untuk bekerja dalam tim, menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja, serta berpartisipasi aktif dalam lingkungan kerja yang kolaboratif, baik secara horizontal maupun vertikal.

5. Inisiatif

Menunjukkan dorongan dari dalam diri pegawai untuk memulai tindakan atau menyelesaikan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah atasan. Pegawai yang memiliki inisiatif tinggi cenderung lebih kreatif, proaktif, dan solutif dalam menghadapi permasalahan.

Dengan memahami indikator-indikator tersebut, organisasi dapat melakukan penilaian kinerja secara lebih menyeluruh dan berimbang, serta memberikan penghargaan atau intervensi yang sesuai untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai.

2.4 Knowledge

2.4.1 Pengertian *Knowledge*

Pengetahuan (*Knowledge*) merupakan komponen penting dalam membentuk kompetensi karyawan dan menjadi dasar dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan di tempat kerja. Pengetahuan dapat didefinisikan sebagai pemahaman yang diperoleh seseorang melalui proses belajar, pengalaman, pelatihan, dan pengamatan yang memungkinkan individu bertindak secara tepat dan rasional dalam menyelesaikan tugas. Menurut (Pinasti & Nurdin, 2022), *Knowledge* adalah gabungan dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, dan wawasan yang membentuk dasar untuk mengevaluasi dan mengambil keputusan. Dalam konteks

organisasi, pengetahuan tidak hanya mencakup informasi teknis, tetapi juga pemahaman tentang prosedur, sistem kerja, serta nilai-nilai organisasi yang harus dijalankan.

Menurut (Pinasti & Nurdin, 2022), terdapat dua bentuk utama pengetahuan, yang terdiri dari pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit. Pengetahuan tacit bersifat personal dan sulit untuk diungkapkan secara verbal, dan umumnya diperoleh melalui pengalaman langsung seperti intuisi, naluri, atau pemahaman emosional. Sedangkan *explicit Knowledge* merupakan pengetahuan yang terdokumentasi, mudah dikomunikasikan, dan dapat dibagikan, seperti pedoman kerja, manual prosedur, dan peraturan. Dalam dunia kerja modern, terutama di sektor jasa seperti perbankan, kedua bentuk pengetahuan ini saling melengkapi dan sangat dibutuhkan oleh karyawan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Tanpa pengetahuan yang memadai, karyawan akan kesulitan menjalankan tugas secara optimal dan akurat.

2.4.2 Pentingnya Knowledge

Pengetahuan yang baik memungkinkan karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih jelas, dengan demikian mampu menjalankan pekerjaan secara efektif dan efisien. Dalam sektor perbankan, frontliner yang memiliki pengetahuan produk yang kuat akan lebih siap menghadapi pertanyaan nasabah dan menyelesaikan transaksi dengan cepat serta akurat. Selain itu, pengetahuan juga memperkuat kepercayaan diri karyawan dalam mengambil keputusan layanan. Hal ini penting untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan menghindari kesalahan operasional yang berpotensi menimbulkan kerugian bagi organisasi (Sika et al., 2022). Pengetahuan juga mendorong karyawan agar lebih adaptif terhadap perubahan prosedur kerja dan perkembangan teknologi layanan digital yang semakin cepat.

Selain aspek operasional, pengetahuan juga memiliki kontribusi besar dalam membentuk profesionalisme dan daya saing sumber daya manusia. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang luas dan mendalam akan cenderung lebih inovatif dan siap menghadapi tantangan pekerjaan. Mereka juga akan lebih mampu mengikuti perkembangan regulasi, memahami konteks kebijakan organisasi, serta mengantisipasi risiko kerja dengan lebih baik. Organisasi yang

mendorong peningkatan pengetahuan karyawan akan memiliki keunggulan kompetitif karena mampu menciptakan sistem kerja yang dinamis dan berbasis pada pengambilan keputusan yang cerdas. Oleh karena itu, pengelolaan *Knowledge* secara sistematis merupakan bagian penting dalam strategi pengembangan SDM dan peningkatan kinerja jangka panjang.

2.4.3 Aspek-Aspek yang Berdampak terhadap *Knowledge*

Tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan tidak terbentuk secara instan, tetapi dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang saling berhubungan, dengan salah satu faktor kunci adalah tingkat pendidikan formal, yang menjadi pondasi awal bagi pembentukan struktur berpikir dan pemahaman dasar terhadap berbagai konsep kerja. Semakin tinggi latar belakang pendidikan, maka biasanya semakin tinggi pula kapasitas seseorang dalam menyerap dan mengolah informasi. Selain itu, pengalaman kerja juga memengaruhi pengetahuan praktis yang dimiliki karyawan. Karyawan yang sudah terbiasa menangani berbagai situasi kerja akan memiliki pemahaman kontekstual yang lebih kuat dibandingkan mereka yang baru memasuki dunia kerja.

Faktor lain yang juga berpengaruh adalah pelatihan dan pengembangan, yaitu program-program pembelajaran yang disediakan oleh organisasi untuk memperbarui dan menambah pengetahuan karyawan secara berkala. Selanjutnya, akses terhadap informasi yang memadai juga penting, baik melalui sistem informasi internal, dokumentasi, atau forum komunikasi antar karyawan. Faktor motivasi belajar dan budaya organisasi yang mendukung pertukaran pengetahuan juga turut mempercepat akumulasi pengetahuan dalam organisasi. Jika perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap pembelajaran, maka setiap karyawan akan terdorong untuk terus meningkatkan wawasan dan keterampilan intelektualnya.

2.4.4 Indikator *Knowledge*

Pengetahuan karyawan dapat diukur melalui sejumlah indikator yang mencerminkan sejauh mana individu mampu memahami, mengelola, dan menerapkan informasi dalam konteks pekerjaannya. Berikut lima indikator utama *Knowledge* dalam konteks penelitian ini (Pinasti & Nurdin, 2022):

1. Pemahaman terhadap Produk dan Layanan

Kemampuan karyawan dalam menjelaskan secara detail fitur, manfaat, dan prosedur produk atau layanan yang ditawarkan oleh organisasi.

2. Pengetahuan Prosedural dan Sistem Operasional

Penguasaan terhadap alur kerja, SOP (Standard Operating Procedure), serta sistem digital atau manual yang digunakan dalam proses layanan.

3. Kemampuan Menyelesaikan Masalah

Kesiapan karyawan dalam menggunakan pengetahuan untuk menganalisis situasi dan memberikan solusi yang tepat terhadap permasalahan pelanggan.

4. Pemahaman terhadap Kebijakan dan Regulasi

Tingkat penguasaan terhadap aturan internal perusahaan serta ketentuan eksternal yang relevan dengan pekerjaan, seperti regulasi perbankan atau keamanan data.

5. Penggunaan Pengetahuan dalam Pengambilan Keputusan

Kemampuan untuk menerapkan informasi yang dimiliki dalam membuat keputusan kerja secara mandiri dan bertanggung jawab.

Kelima indikator ini menjadi dasar untuk mengukur sejauh mana pengetahuan karyawan memberikan kontribusi terhadap pelaksanaan tugas dan kualitas layanan yang diberikan.

2.5 Skill

2.5.1 Pengertian Skill

Skill atau keterampilan merupakan kemampuan dimiliki oleh orang untuk menyelesaikan pekerjaan atau beroperasi secara produktif dan sukses berdasarkan pengalaman, pelatihan, dan penguasaan teknik tertentu. Keterampilan melibatkan koordinasi antara aspek kognitif dan motorik yang memungkinkan seseorang melakukan suatu tindakan dengan cepat, tepat, dan akurat. Menurut (Pradhana et al., 2024), *Skill* adalah kemampuan yang dapat digunakan seseorang untuk melaksanakan kegiatan tertentu dan menghasilkan output sesuai standar. Dalam dunia kerja, keterampilan bukan hanya berkaitan dengan kemampuan fisik, tetapi

juga keterampilan intelektual seperti menganalisis data, berkomunikasi, serta beradaptasi dengan teknologi baru.

Di lingkungan perbankan, khususnya pada peran karyawan frontliner seperti teller dan *customer service*, keterampilan memiliki posisi yang sangat penting karena mereka dituntut untuk bekerja langsung dengan pelanggan dan sistem transaksi. Keterampilan seperti komunikasi, administrasi transaksi, pengoperasian sistem perbankan, serta teknik pelayanan pelanggan menjadi kebutuhan utama. Karyawan yang memiliki keterampilan tinggi akan lebih mampu memberikan layanan yang cepat dan akurat, menghindari kesalahan transaksi, serta menjaga profesionalisme dalam berinteraksi. Dengan demikian, *Skill* menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur kualitas dan efektivitas kerja karyawan di sektor jasa.

2.5.2 Pentingnya Skill

Skill memiliki peran sentral dalam menciptakan kinerja karyawan yang unggul, karena keterampilan akan menentukan seberapa baik seseorang mampu menjalankan tugasnya secara langsung di lapangan. Dalam sektor jasa seperti perbankan, keterampilan teknis dan interpersonal menjadi penentu utama kepuasan pelanggan (Pradhana et al., 2024). Karyawan yang terampil akan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, meminimalkan kesalahan, serta meningkatkan efisiensi operasional. Tidak hanya itu, keterampilan juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan profesional. Dengan *Skill* yang baik, seorang karyawan dapat bekerja secara mandiri tanpa bergantung pada pengawasan yang ketat.

Pentingnya keterampilan semakin terlihat di era digitalisasi, di mana sistem kerja terus berubah mengikuti perkembangan teknologi. Karyawan yang tidak memiliki keterampilan adaptif akan sulit mengikuti proses transformasi layanan. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan bukan hanya berfokus pada keterampilan teknis (*hard skill*), tetapi juga pada keterampilan non-teknis (*soft skill*) seperti kemampuan komunikasi, manajemen emosi, dan pelayanan pelanggan. Frontliner bank yang memiliki *Skill* lengkap akan lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan, merespons kebutuhan nasabah, serta menjaga reputasi institusi. *Skill*

yang kuat juga berperan dalam mendukung kerja tim, membangun sinergi antar unit, dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

2.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Skill

Keterampilan kerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang membentuk dan mengembangkan kemampuan tersebut. Faktor pertama adalah pelatihan dan pembelajaran, yaitu proses sistematis yang bertujuan meningkatkan keterampilan karyawan dalam aspek teknis dan non-teknis. Pelatihan yang relevan dan berkelanjutan akan memperkuat penguasaan tugas serta meningkatkan rasa percaya diri. Faktor kedua adalah pengalaman kerja, yang berperan besar dalam membentuk keterampilan melalui praktik langsung dan pemecahan masalah secara nyata di tempat kerja (Putri et al., 2023). Semakin tinggi pengalaman, semakin tinggi pula keterampilan yang dikuasai secara praktis.

Faktor ketiga adalah motivasi individu, di mana karyawan yang memiliki keinginan belajar tinggi cenderung lebih cepat menguasai keterampilan baru. Keempat, dukungan manajemen seperti penyediaan sarana pelatihan, mentoring, dan coaching juga sangat berpengaruh terhadap pengembangan *Skill*. Terakhir, lingkungan kerja dan budaya organisasi turut memengaruhi. Organisasi yang menciptakan budaya kerja kolaboratif dan inovatif akan mendorong karyawan untuk terus meningkatkan keterampilannya. Tanpa adanya dukungan lingkungan yang positif, keterampilan yang telah dimiliki karyawan tidak akan berkembang secara optimal.

2.5.4 Indikator Skill

Skill atau keterampilan dalam konteks kerja frontliner perbankan dapat diukur melalui lima indikator utama berikut ini (Pradhana et al., 2024):

1. Kemampuan Operasional Sistem Layanan

Kemampuan karyawan dalam menggunakan aplikasi perbankan dan sistem transaksi dengan cepat, tepat, dan tanpa kesalahan.

2. Ketepatan dalam Menyelesaikan Tugas

Kecakapan dalam melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja tanpa menimbulkan kesalahan atau keluhan dari nasabah.

3. Kecepatan Pelayanan

Waktu yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan transaksi atau permintaan layanan, dengan memperhatikan efisiensi kerja.

4. Kemampuan Komunikasi Layanan

Keterampilan dalam menyampaikan informasi secara jelas, sopan, dan efektif kepada nasabah, baik secara lisan maupun tertulis.

5. Penguasaan Teknik Cross Selling

Keterampilan karyawan dalam menawarkan produk tambahan dengan pendekatan profesional dan sesuai dengan kebutuhan nasabah.

Indikator-indikator tersebut menjadi tolok ukur penting dalam menilai keterampilan karyawan dan kontribusinya terhadap peningkatan kinerja serta kepuasan pelanggan di sektor jasa keuangan.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh *Knowledge* terhadap Kinerja Pegawai Frontliner di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Knowledge atau pengetahuan merupakan fondasi utama yang diperlukan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan bertanggung jawab. Seorang frontliner yang memiliki pengetahuan memadai mengenai produk, layanan, kebijakan perusahaan, dan prosedur kerja akan mampu menjelaskan informasi dengan akurat kepada nasabah, menangani transaksi dengan baik, serta memberikan solusi atas keluhan dengan cepat. Dalam teori kepuasan pelanggan, pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan dan kemampuan menjawab pertanyaan secara jelas akan menciptakan pengalaman layanan yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas nasabah terhadap bank. Pengetahuan juga menjadi modal dasar dalam membentuk profesionalisme dan kepercayaan pelanggan terhadap institusi.

Pengetahuan yang rendah dapat menyebabkan kesalahan pelayanan, informasi yang salah, hingga menurunnya citra perusahaan di mata pelanggan. Jadi, pengetahuan lebih dari sekadar kebutuhan teknis, tetapi juga menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam mewujudkan layanan prima yang memuaskan pelanggan. Sejalan dengan penelitian oleh (Marcheleven, 2023), (Pinasti & Nurdin, 2022), dan (Sadam Putra & Lina, 2020) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara

pengetahuan dan kinerja, oleh karena itu, berikut ini adalah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

H1: *Knowledge* memberikan dampak yang baik terhadap kinerja staf garda depan di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

2.6.2 Pengaruh *Skill* terhadap Kinerja Pegawai Frontliner di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Skill atau keterampilan merupakan kemampuan teknis maupun non-teknis yang memungkinkan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, tepat, dan sesuai standar operasional. Dalam konteks pekerjaan frontliner, keterampilan mencakup kemampuan menggunakan sistem layanan perbankan, menyelesaikan transaksi tanpa kesalahan, serta menjalin komunikasi yang efektif dengan nasabah. Menurut teori kepuasan pelanggan, pelayanan yang cepat, efisien, dan tidak menimbulkan beban emosional bagi pelanggan merupakan kunci tercapainya kepuasan. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki keterampilan tinggi akan mampu meminimalkan antrean, mengurangi kesalahan transaksi, dan memberikan pelayanan yang nyaman serta profesional.

Keterampilan yang baik juga memengaruhi persepsi pelanggan terhadap keandalan dan kredibilitas organisasi. Hal ini sangat penting dalam layanan jasa, di mana pelanggan tidak hanya membeli produk, tetapi juga "pengalaman". Penelitian oleh (Wijayanti & Wibowo, 2020) dan (Sika et al., 2022) mengonfirmasi bahwa keterampilan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, seperti diungkap (Parta & Mahayasa, 2021), *Skill* yang tinggi tidak akan berjalan efektif apabila tidak disertai dukungan dengan sikap dan pengetahuan yang memadai. Oleh karena itu, untuk menilai pengaruh keterampilan secara langsung terhadap kinerja, hipotesis berikut diajukan:

H2: *Skill* berpengaruh positif terhadap kinerja staf garda depan di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

2.6.3 Peran *Skill* dalam Memoderasi hubungan Pengetahuan *Knowledge* terhadap Kinerja Pegawai Frontliner di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Keterampilan kerja (*Skill*) merupakan kemampuan teknis dan non-teknis yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Dalam

konteks perbankan, khususnya pada posisi frontliner, keterampilan seperti komunikasi, pemecahan masalah, kecepatan pelayanan, serta penguasaan sistem digital menjadi faktor penting dalam menunjang kualitas layanan kepada nasabah.

Sebagai variabel moderasi, keterampilan kerja berfungsi untuk memperkuat atau memperlemah hubungan antara pengetahuan (*Knowledge*) dan kinerja pegawai. Artinya, meskipun seorang pegawai memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi, hal tersebut belum tentu secara otomatis menghasilkan kinerja optimal apabila tidak diimbangi dengan keterampilan yang memadai. Sebaliknya, pengetahuan yang dikombinasikan dengan keterampilan yang tinggi dapat lebih optimal dalam mendorong peningkatan produktivitas dan mutu layanan.

Teori *Human Capital* menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang unggul tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan semata, tetapi juga oleh keterampilan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Dalam studi empiris, penelitian oleh (Mauliza, 2023), (Setiyawan, 2020), dan (Ratnasari & Tarimin, 2021) menunjukkan bahwa keterampilan memiliki peran penting dalam menguatkan pengaruh *Knowledge* terhadap kinerja karyawan di sektor jasa. Di sisi lain, jika keterampilan kerja rendah, maka *Knowledge* yang tinggi pun dapat menjadi kurang efektif dalam mendorong kinerja. Berdasarkan teori dan temuan empiris tersebut, maka dirumuskan hipotesis:

H3: *Skill* memoderasi pengaruh *Knowledge* terhadap kinerja staf garda depan di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

2.8 Penelitian Terdahulu

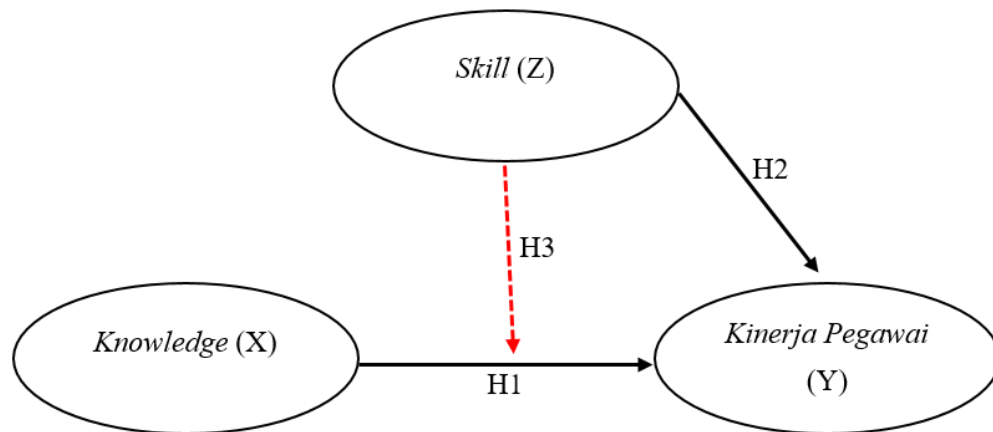
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Khairawati et al., 2021)	Analisis Pengaruh <i>Knowledge</i> atas Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur Jawa Tengah	<i>Knowledge</i> memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	(Salsabila & Silvianita, 2021)	Pengaruh Tingkat Pengetahuan Kerja terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai Administrasi Pemerintahan	Pengetahuan kerja yang baik dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

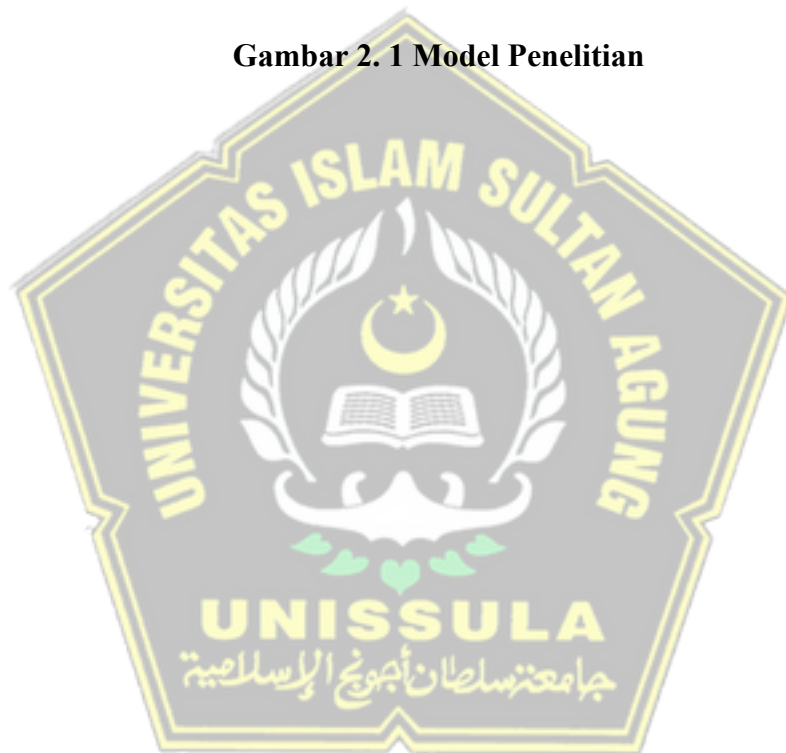
3	(Nurannisa, 2020)	Pengaruh Keterampilan Kerja terhadap Produktivitas Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah	<i>Skill</i> memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	(Mauliza, 2023)	Hubungan Keterampilan Teknis terhadap Capaian Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah	Keterampilan kerja yang tinggi mendorong pencapaian target kerja yang optimal.
5	(Aji et al., 2020)	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kabupaten Sleman	Kompetensi yang mencakup pengetahuan dan keterampilan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja.
6	(Sadam Putra & Lina, 2020)	Analisis Peran Keterampilan terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Pendidikan Swasta di Jakarta	Keterampilan kerja yang memadai mendukung efektivitas kerja dan peningkatan produktivitas.
7	(Mujayana, 2020)	Analisis Faktor Internal yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah	Kombinasi pengetahuan dan keterampilan sebagai faktor internal terbukti memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan.
8	(Riani & Sutrisno, 2021)	Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Penguatan Kompetensi dan Motivasi di BUMN Sektor Keuangan	Penguatan kompetensi (pengetahuan dan keterampilan) secara simultan meningkatkan kinerja pegawai, mendukung peran moderasi keterampilan.

Sumber: Berbagai Literasi

2.9 Kerangka Pikir



Gambar 2. 1 Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang diterapkan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif asosiatif. Penelitian kuantitatif dilakukan dengan tujuan untuk mengukur hubungan antar variabel menggunakan data numerik yang dianalisis secara statistik. Penelitian ini bersifat asosiatif karena bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara variabel bebas, yaitu Knowledge (pengetahuan), terhadap variabel terikat, yaitu kinerja staf garda depan di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., dengan mempertimbangkan variabel moderasi kemampuan (keterampilan kerja).

Metode ini digunakan karena sejalan dengan tujuan penelitian yang hendak pengujian hipotesis di cabang Surabaya Pahlawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk tentang pengaruh simultan dan parsial tiga faktor independen terhadap satu variabel dependen. Pengujian validitas dan reliabilitas, disertai analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, serta pengujian hipotesis menggunakan uji-t dan uji-F menggunakan metodologi Analisis Regresi Termoderasi (MRA) merupakan sejumlah metode analisis yang akan diterapkan. Strategi ini diharapkan akan menghasilkan luaran yang tidak bias, terukur, dan ilmiah.

3.2 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian kuantitatif, populasi dan sampel merupakan dua konsep penting yang saling berkaitan. Populasi adalah seluruh individu atau objek yang memiliki karakteristik khusus dan dijadikan sebagai fokus dalam penelitian dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi yang dipilih melalui prosedur dianggap dan tertentu dapat merepresentasikan keseluruhan populasi (Sugiyono, 2017). Pemilihan sampel dilakukan agar proses menjadi lebih mudah pengumpulan data, analisis, dan interpretasi hasil penelitian, terutama ketika populasi berjumlah besar. Namun, pada kondisi tertentu, seluruh populasi dapat digunakan sebagai sampel, khususnya jika jumlahnya terbatas, yang disebut dengan teknik sampling jenuh atau sensus.

3.2.1 Populasi

Populasi pada penelitian ini mencakup seluruh pegawai frontliner di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Yang termasuk dalam kategori frontliner meliputi teller, *customer service*, universal banker, serta satuan pengamanan (satpam) yang memiliki interaksi langsung dengan nasabah dan berperan penting dalam membentuk citra pelayanan bank. Populasi ini dipilih karena frontliner merupakan representasi utama dari kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah, sehingga menjadi subjek yang relevan untuk diteliti berdasarkan aspek pengetahuan, keterampilan dan kinerja.

Berdasarkan data internal terbaru per bulan Maret 2025, total jumlah karyawan frontliner yang tercatat aktif di lingkungan kerja Cabang Pahlawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Surabaya adalah sebanyak 100 orang. Populasi ini terdiri dari berbagai jabatan yang memiliki peran strategis dalam proses pelayanan nasabah secara langsung dan kontinu.

3.2.2 Sampel

Dengan mempertimbangkan bahwa Karena jumlah populasi dalam penelitian ini hanya 100 orang, peneliti menerapkan metode sensus, atau metode pengambilan sampel jenuh. Setiap anggota digunakan sebagai sampel studi dalam strategi pengambilan sampel ini. Metode ini sering digunakan ketika populasi cukup kecil sehingga peneliti dapat mencakupnya secara menyeluruh, guna memperoleh data yang lengkap, akurat, dan representatif.

Penggunaan teknik sampling jenuh dalam penelitian ini dilakukan untuk menghindari kesalahan generalisasi, serta untuk mengoptimalkan analisis terhadap keseluruhan variasi karakteristik karyawan frontliner, baik dari segi jabatan, tanggung jawab, maupun intensitas interaksi mereka dengan nasabah. Dengan demikian, 100 responden yang merupakan seluruh staf garda depan di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. berdasarkan data Maret 2025 digunakan sebagai basis penentuan sampel penelitian.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Instrumen kuesioner digunakan dalam penelitian ini untuk memperoleh data utama yang disusun dalam bentuk pernyataan tertutup dengan memanfaatkan skala Likert. Skala ini dipakai untuk menilai persepsi dan penilaian responden terhadap

masing-masing indikator variabel penelitian. Responden diminta memberikan tanggapan terhadap setiap pernyataan dengan memilih salah satu dari lima pilihan jawaban, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3. 1 Skala Penilaian Kuesioner

No	Skala	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Simamora, 2022)

3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel digunakan untuk menjabarkan masing-masing variabel ke dalam bentuk indikator yang dapat diukur, sehingga mempermudah dalam penyusunan instrumen penelitian serta proses analisis data. Berikut adalah tabel penjabaran operasional dari setiap variabel

Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
<i>Knowledge</i>	Kemampuan karyawan dalam memahami, mengingat, dan menerapkan informasi yang relevan terkait tugas dan produk bank. (Pradhana et al., 2024)	1. Pemahaman produk dan layanan 2. Pengetahuan prosedural 3. Penyelesaian masalah 4. Pemahaman regulasi 5. Penerapan dalam keputusan kerja (Pradhana et al., 2024)	Likert 1-5
<i>Skill</i>	Keterampilan teknis maupun non-teknis yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif. (Putri et al., 2023)	1. Penggunaan sistem layanan 2. Ketepatan kerja 3. Kecepatan pelayanan 4. Komunikasi layanan 5. Cross selling	Likert 1-5

		(Putri et al., 2023)	
Kinerja Pegawai	Hasil kerja pegawai yang dicapai berdasarkan tanggung jawab, standar kerja, dan pencapaian tujuan organisasi. (Ratnasari & Tarimin, 2021)	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Komitmen kerja (Ratnasari & Tarimin, 2021)	Likert 1-5

Sumber: Berbagai Literasi

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah tahap penting dalam penelitian yang bertujuan untuk menjawab rumusan masalah serta menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya (Ghozali, 2018). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif, di mana analisis dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen yaitu *Knowledge* (pengetahuan) terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai frontliner, serta peran *Skill* (keterampilan kerja) sebagai faktor moderasi yang membuat hubungan lebih kuat atau lebih lemah.

Untuk itu, peneliti memanfaatkan perangkat lunak SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) sebagai sarana dalam mengolah data. Pemilihan SPSS didasarkan pada kemampuannya dalam mengelola data skala Likert secara sistematis, cepat, dan akurat, serta menyediakan fitur analisis statistik inferensial dan deskriptif yang sesuai dengan kebutuhan penelitian ini. Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap, mulai dari uji kelayakan instrumen, uji asumsi klasik, hingga uji regresi linear berganda dengan pendekatan *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk menguji pengaruh *Knowledge* terhadap kinerja serta interaksi antara *Knowledge* dan *Skill*, serta pengujian hipotesis. Berikut adalah tahapan-tahapan teknik analisis data yang dipakai dalam penelitian:

3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif Variabel

Menurut (Ghozali, 2018), statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data penelitian berdasarkan nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai minimum, dan maksimum dari masing-masing variabel. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai data yang

diperoleh dari kuesioner responden sebelum dilakukan uji lanjutan. Statistik deskriptif membantu peneliti memahami sebaran data dan kecenderungan responden dalam menjawab setiap pernyataan dalam kuesioner.

Guna mengetahui respon responden pada setiap variabel, skor jawaban yang diberikan dikelompokkan ke dalam kategori tertentu dengan menerapkan rentang skala penilaian yang dihitung menggunakan rumus berikut:

- Skor terendah: 1
- Skor tertinggi: 5
- Interval kelas = $(\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}) / \text{Jumlah Kategori} = (5 - 1) / 3 = 1,33$

Dengan demikian, kategori penilaian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1,00 – 2,29 Rendah

2,30 – 3,59 Sedang

3,60 – 5,00 Tinggi

Kategori ini digunakan untuk menginterpretasikan skor rata-rata dari setiap variabel dalam bentuk indeks persepsi. Nilai indeks tersebut mencerminkan derajat persepsi responden terhadap indikator-indikator yang diukur dalam masing-masing variabel.

3.6.2 Uji Instrumen Penelitian

Sebelum data dianalisis, perlu dipastikan bahwa instrumen yang digunakan benar-benar valid dan reliabel.

3.6.2.1 Uji Validitas

Tujuan uji validitas adalah untuk memastikan seberapa baik pernyataan kuesioner menangkap konstruk variabel yang sedang diselidiki (Ghozali, 2018). Uji dilaksanakan dengan mengaitkan skor setiap item dikaitkan dengan skor total melalui metode korelasi *Pearson Product Moment*.

Pernyataan dikatakan valid apabila nilai signifikansi ($\text{Sig.} < 0,05$) dan nilai korelasi (r hitung) melebihi r tabel. Dengan demikian, instrumen dianggap valid apabila setiap item pertanyaan mampu menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap total skor variabelnya. Uji ini dilakukan secara terpisah untuk masing-masing variabel: *Knowledge*, *Skill* dan kinerja.

3.6.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi alat ukur dalam menghasilkan data yang serupa ketika digunakan berulang kali dalam kondisi yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*.

Menurut (Ghozali, 2018), suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,70 atau lebih. Semakin tinggi nilai alpha, semakin tinggi pula tingkat konsistensi instrumen dalam mengukur variabel. Uji ini juga dilakukan secara terpisah untuk setiap konstruk.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Setelah seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel, tahapan berikutnya adalah melakukan uji asumsi klasik. Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa data yang digunakan memenuhi syarat penerapan analisis regresi, khususnya dalam pendekatan *Moderated Regression Analysis* (MRA).

3.6.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa data residual mengikuti distribusi normal (Ghozali, 2018). Pengujian ini dilakukan dengan metode Kolmogorov-Smirnov (K-S), serta melalui pemeriksaan visualisasi menggunakan histogram dan plot normal P-P.

Data dianggap berdistribusi normal jika nilai signifikansi (Sig.) pada uji *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar dari 0,05. Distribusi data yang normal penting untuk memastikan validitas dari hasil analisis regresi.

3.6.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi tinggi antar variabel independen yang dapat memengaruhi hasil regresi (Ghozali, 2018). Hal ini dapat dilakukan dengan memeriksa nilai Toleransi dan Faktor Inflasi Varians (VIF). Kriteria bebas multikolinearitas jika VIF kurang dari 10 dan nilai toleransi lebih dari 0,10, telah terpenuhi. Jika salah satu variabel tidak memenuhi kriteria tersebut, maka terjadi gejala multikolinearitas yang dapat merusak estimasi model regresi.

3.6.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel residual memiliki varian yang sama (homoskedastisitas) atau tidak (heteroskedastisitas) (Ghozali,

2018). Uji Glejser digunakan untuk menguji hasil dengan meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen.

Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil yang homoskedastis menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan layak dan memenuhi asumsi *BLUE*.

3.6.4 Analisis Regresi Moderasi (*Moderated Regression Analysis*)

Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge* (pengetahuan) terhadap kinerja pegawai frontliner, serta menguji apakah *Skill* (keterampilan kerja) memoderasi hubungan tersebut, digunakan teknik *Moderated Regression Analysis* (MRA). Model ini sesuai digunakan dalam penelitian yang melibatkan interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi (Ghozali, 2018).

Rumus umum regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 (X*Z) + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Frontliner

X = *Knowledge*

Z = *Skill*

X*Z = Interaksi antara *Knowledge* dan *Skill*

α = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi masing-masing variabel independen

e = *Error* atau residual

Skill memoderasi hubungan antara pengetahuan dan kinerja, jika koefisien interaksi (β_3) signifikan.

3.6.5 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui pengaruh signifikan antar variabel dalam penelitian ini, dilakukan uji hipotesis menggunakan pendekatan regresi moderasi (*Moderated Regression Analysis*). Uji ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung *Knowledge* terhadap kinerja, hubungan langsung antara kemampuan dan kinerja, serta pengaruh interaksi antara *Knowledge* dan *Skill* terhadap kinerja.

3.6.5.1 Uji t (Parsial)

Seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial diukur dengan uji t (Ghozali, 2018). Kriteria pengujian:

- Jika nilai Sig. < 0,05 dan t hitung > t tabel, maka H_0 ditolak → variabel berpengaruh signifikan.
- Jika nilai Sig. > 0,05 dan t hitung < t tabel, maka H_0 diterima → tidak berpengaruh signifikan.

Secara khusus:

- Signifikansi β_1 (*Knowledge*) menguji H1
- Signifikansi β_2 (*Skill*) mendukung pengujian peran langsung *Skill* (jika diteliti)
- Signifikansi β_3 ($X*M$) digunakan untuk menguji H3, yaitu apakah terdapat efek moderasi *Skill* terhadap hubungan antara *Knowledge* dan kinerja.

3.6.5.2 Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk menentukan apakah variabel *Knowledge*, *Skill*, dan interaksi antara *Knowledge*Skill* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai frontliner (Ghozali, 2018). Uji ini dilakukan dalam model regresi moderasi untuk menguji signifikansi model secara keseluruhan. Kriteria pengujian: Dalam kasus di mana F hitung lebih besar dari F tabel dan nilai Sig. kurang dari 0,05, H_0 ditolak, sedangkan dalam kasus di mana F hitung lebih besar dari F tabel dan nilai Sig. lebih besar dari 0,05, H_0 diterima. Dalam kasus lain, tidak ada pengaruh bersama yang signifikan.

3.6.5.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi pada variabel kinerja dapat dijelaskan oleh kombinasi *Knowledge*, *Skill*, dan interaksi *Knowledge*Skill* dalam model regresi moderasi (Ghozali, 2018). Nilai R^2 berkisar antara 0 sampai 1:

- Nilai R^2 mendekati 1 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang tinggi, artinya sebagian besar variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model.

- Nilai R^2 yang rendah menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil variasi kinerja yang mampu dijelaskan oleh model tersebut.

Dalam konteks regresi moderasi, peningkatan nilai R^2 setelah memasukkan variabel interaksi ($X*M$) juga dapat menjadi indikator adanya efek moderasi yang substantif.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Demografi Responden

Tabel 4. 1 Karakterisrik Responden

No	Kategori	Subkategori	Frekuensi	Persen
1	Gender	Laki-laki	38	38%
		Perempuan	62	62%
		Total	100	100%
2	Umur	20–30 tahun	88	88%
		31–40 tahun	9	9%
		41–50 tahun	3	3%
		Total	100	100%
3	Pendidikan	SMA/SMK	23	23%
		Diploma	23	23%
		S1	54	54%
		Total	100	100%
4	Masa Kerja	1–3 tahun	68	68%
		4–6 tahun	21	21%
		>6 tahun	11	11%
		Total	100	100%
5	Jabatan	Teller	36	36%
		Customer service	38	38%
		Universal Banker	6	6%
		Security	20	20%
		Total	100	100%

Sumber: Data Responden Penelitian

Penelitian ini melibatkan sebanyak 100 responden (100%) yang terdiri dari karyawan dengan latar belakang demografis yang beragam. Berdasarkan jenis kelamin, diketahui bahwa mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 62 orang (62%), sedangkan laki-laki sebanyak 38 orang (38%). Hal ini menunjukkan

bahwa tenaga kerja di lingkungan penelitian ini didominasi oleh perempuan, yang dapat memengaruhi dinamika kerja dan pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam hal komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan.

Dari sisi usia, responden didominasi oleh kelompok usia produktif muda, yaitu 20–30 tahun sebanyak 88 orang (88%), diikuti oleh usia 31–40 tahun sebanyak 9 orang (9%), dan usia 41–50 tahun sebanyak 3 orang (3%). Komposisi hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden baru saja memulai kariernya., yang relatif adaptif terhadap perubahan, cepat belajar, dan memiliki potensi untuk dikembangkan lebih lanjut melalui pelatihan dan program peningkatan kompetensi.

Dilihat dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi. Sebanyak 54 orang (54%) merupakan lulusan Sarjana (S1), kemudian 23 orang (23%) lulusan Diploma, dan 23 orang (23%) lulusan SMA/SMK. Ini menunjukkan bahwa institusi memberikan perhatian terhadap kualifikasi pendidikan dalam proses rekrutmen, terutama pada posisi pelayanan nasabah yang membutuhkan kemampuan komunikasi dan analisis yang baik.

Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden berada pada kategori 1–3 tahun sebanyak 68 orang (68%), kemudian 21 orang (21%) memiliki masa kerja 4–6 tahun, dan 11 orang (11%) telah bekerja selama lebih dari 6 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah karyawan baru yang masih dalam tahap penyesuaian dan pengembangan, sehingga strategi pembinaan dan retensi karyawan menjadi aspek penting untuk diperhatikan oleh manajemen.

Dari sisi jabatan, posisi responden paling banyak adalah pada bagian *Customer service* sebanyak 38 orang (38%), diikuti oleh Teller sebanyak 36 orang (36%), Security sebanyak 20 orang (20%), dan Universal Banker sebanyak 6 orang (6%).

Kondisi ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden adalah karyawan frontliner yang berinteraksi langsung dengan nasabah. Oleh karena itu, peran pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja menjadi sangat krusial dalam memengaruhi kinerja, pelayanan, serta kepuasan pelanggan.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 4. 2 Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Indikator	SS	S	N	TS	STS	Mean
<i>Knowledge</i>	X1.1	19	13	26	20	23	3.148515
	X1.2	15	24	20	22	20	3.079208
	X1.3	20	18	23	19	21	3.029703
	X1.4	20	15	22	16	28	3.168317
	X1.5	23	17	26	19	16	2.881188
<i>Skill</i>	Z1.1	21	18	22	19	21	3.009901
	Z1.2	20	16	18	19	28	3.188119
	Z1.3	22	16	25	20	18	2.960396
	Z1.4	20	20	20	21	20	3.009901
	Z1.5	14	21	17	26	23	3.227723
Kinerja Pegawai	Y1.1	1	4	10	10	76	4.544554
	Y1.2	2	0	11	15	73	4.554455
	Y1.3	0	3	8	20	70	4.554455
	Y1.4	1	3	9	16	72	4.534653
	Y1.5	1	4	11	15	70	4.475248

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel *Knowledge*, diketahui bahwa seluruh indikator berada pada kategori sedang. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator X1.4 yaitu sebesar 3.168, diikuti oleh X1.1 sebesar 3.149, X1.2 sebesar 3.079, X1.3 sebesar 3.030, dan yang terendah adalah X1.5 sebesar 2.881. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan responden secara umum masih tergolong sedang dan terdapat perbedaan persepsi yang cukup signifikan antar indikator.

Pada variabel *Skill*, hasil analisis menunjukkan bahwa semua indikator juga berada pada kategori sedang. Rata-rata tertinggi terdapat pada indikator Z1.5 sebesar 3.228, diikuti oleh Z1.2 sebesar 3.188, Z1.1 dan Z1.4 masing-masing sebesar 3.010, serta indikator Z1.3 sebesar 2.960. Meskipun seluruh nilai masih

dalam rentang kategori sedang, variasi antar indikator menunjukkan adanya ketimpangan persepsi terhadap aspek keterampilan pegawai.

Sementara itu, variabel kinerja pegawai menunjukkan hasil yang berbeda. Seluruh indikator pada variabel ini berada pada kategori tinggi, dengan rata-rata tertinggi berada pada indikator Y1.2 dan Y1.3 yaitu sebesar 4.554, disusul oleh Y1.1 sebesar 4.545, Y1.4 sebesar 4.535, dan Y1.5 sebesar 4.475. Hasil ini mengindikasikan bahwa para responden menilai kinerja pegawai secara umum sangat baik, dengan tingkat konsistensi yang tinggi di seluruh indikator kinerja.

4.2.2 Hasil Uji Instrumen Penelitian

4.2.2.1 Hasil Uji Validitas

Tabel 4. 3 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	R hitung	R tabel	Status
<i>Knowledge</i>	X1.1	0.195	0.595	Valid
	X1.2	0.195	0.421	Valid
	X1.3	0.195	0.462	Valid
	X1.4	0.195	0.495	Valid
	X1.5	0.195	0.427	Valid
<i>Skill</i>	Z1.1	0.195	0.376	Valid
	Z1.2	0.195	0.459	Valid
	Z1.3	0.195	0.337	Valid
	Z1.4	0.195	0.436	Valid
	Z1.5	0.195	0.486	Valid
<i>Kinerja Pegawai</i>	Y1.1	0.195	0.960	Valid
	Y1.2	0.195	0.960	Valid
	Y1.3	0.195	0.948	Valid
	Y1.4	0.195	0.961	Valid
	Y1.5	0.195	0.954	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.3, seluruh indikator dari ketiga variabel dalam penelitian ini, yaitu *Knowledge*, *Skill*, dan kinerja pegawai, menunjukkan nilai r hitung yang melebihi r tabel, yang mengindikasikan bahwa semua item pernyataan valid. Indikator-indikator pada variabel *Knowledge* (X1.1 sampai X1.5), *Skill* (Z1.1 sampai Z1.5), dan kinerja pegawai (Y1.1 sampai Y1.5)

memenuhi kriteria validitas dengan nilai r hitung yang berada di atas nilai r tabel masing-masing. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam instrumen penelitian ini layak digunakan untuk mengukur variabel yang dimaksud.

4.2.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4. 4 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Pembanding	Kriteria
<i>Knowledge</i>	0.640	0.60	Reliabel
<i>Skill</i>	0.658	0.60	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.834	0.60	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Setiap variabel pada penelitian ini menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar, seperti terlihat pada Tabel 4.4 daripada nilai yang sebanding yaitu 0,60, yang menunjukkan bahwa instrumen tersebut dianggap reliabel. Variabel *Knowledge* memperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,640, *Skill* sebesar 0,658, dan kinerja pegawai menunjukkan nilai tertinggi sebesar 0,834. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item dalam masing-masing variabel mengukur konstruk yang dimaksud secara konsisten, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.2.3.1 Hasil Uji Normalitas

Tabel 4. 5 Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		101
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.29108764
Most Extreme Differences	Absolute	.086
	Positive	.050
	Negative	-.086
Test Statistic		.086
Asymp. Sig. (2-tailed)		.060 ^c

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,060. Angka ini melebihi tingkat signifikansi yang sering digunakan yaitu 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa informasi yang dimanfaatkan dalam penelitian ini terdistribusi secara normal. Distribusi data yang normal ini mengindikasikan bahwa penyebaran data tidak menyimpang secara signifikan dari kurva normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi. Pemenuhan asumsi ini penting karena menjadi salah satu syarat dalam penggunaan analisis statistik parametrik seperti regresi linear. Oleh karena itu, data dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

4.2.3.2 Hasil Uji Multikolinieritas

Tabel 4. 6 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	VIF	<i>Tolerance</i>	Keterangan
<i>Knowledge</i>	1.000	1.000	Bebas Multikolinieritas
<i>Skill</i>	1.000	1.000	Bebas Multikolinieritas

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas yang ditampilkan dari Tabel 4.6 diketahui bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) variabel *Knowledge* dan *Skill* masing-masing sebesar 1.000. Nilai *tolerance* untuk kedua variabel juga sebesar 1.000. Nilai VIF yang berada di bawah angka 10 serta nilai *tolerance* yang melebihi 0,10 menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas di antara variabel independen dalam model regresi ini. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel *Knowledge* dan *Skill* tidak memiliki hubungan linear yang tinggi satu sama lain dan analisis regresi dapat dilanjutkan tanpa adanya kekhawatiran akan masalah multikolinieritas yang dapat mengganggu validitas hasil analisis.

4.3.2.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4. 7 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Nilai Signifikansi	Keterangan
<i>Knowledge</i>	0.105	Bebas Heteroskedastisitas
<i>Skill</i>	0.259	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas yang ditunjukkan dalam Tabel 4.7, diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel *Knowledge* adalah sebesar 0,105 dan untuk variabel *Skill* sebesar 0,259. Kedua nilai signifikansi tersebut lebih besar

dari taraf signifikansi 0,05, hal tersebut menunjukkan bahwa model regresi ini tidak menunjukkan adanya gejala heteroskedastisitas. Dengan kata lain, sebaran residual atau galat dari masing-masing variabel bersifat konstan dan tidak tergantung pada nilai variabel independennya. Hal ini menunjukkan bahwa asumsi klasik mengenai homoskedastisitas telah terpenuhi, sehingga model regresi dapat dikatakan layak dan hasil estimasinya dapat dipercaya.

4.2.4 Hasil Analisis Regresi Moderasi

Tabel 4. 8 Hasil Analisis Regresi

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	29.670	5.847		5.075	.000
Knowledge	2.827	.375	2.342	7.544	.000
Skill	2.600	.364	1.895	7.135	.000
Knowledge* Skill	.131	.023	2.298	5.634	.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis regresi yang telah dilaksanakan, diperoleh persamaan model regresi sebagai berikut:

$$Y = 29,670 + 2,827(x_1) + 2,600(x_2) + 0,131(x_1x_2) + e$$

Angka konstanta sebesar 29,670 dalam model ini menunjukkan bahwa ketika seorang pegawai tidak memiliki pengetahuan maupun keterampilan (dalam arti nilai keduanya nol), maka kinerja dasar yang dimilikinya diprediksi berada pada angka 29,670. Sementara itu, koefisien regresi sebesar 2,827 pada variabel pengetahuan mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam pengetahuan, dengan asumsi keterampilan dan interaksi keduanya tetap, akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 2,827 satuan. Demikian pula, variabel keterampilan memiliki koefisien regresi sebesar 2.600, artinya setiap kenaikan satu satuan dalam keterampilan akan mendorong peningkatan kinerja sebesar 2,600 satuan, apabila pengetahuan dan interaksinya tidak berubah.

Lebih lanjut, terdapat pengaruh tambahan yang berasal dari interaksi antara pengetahuan dan keterampilan. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien interaksi sebesar

0,131. Artinya, ketika pengetahuan dan keterampilan meningkat secara bersamaan, keduanya memberikan kontribusi tambahan terhadap peningkatan kinerja sebesar 0,131 satuan untuk setiap unit kombinasi peningkatan tersebut. Dengan kata lain, pengaruh sinergis antara pengetahuan dan keterampilan turut memperkuat peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

4.2.5 Hasil Uji T (Parsial)

Tabel 4. 9 Hasil Uji T (Parsial)

Variabel	T hitung	Nilai signifikansi	Keterangan
<i>Knowledge</i>	7.544	.000	Signifikan
<i>Skill</i>	7.135	.000	Signifikan
<i>Knowledge* Skill</i>	5.634	.000	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji t parsial yang disajikan pada Tabel 4.9, diperoleh informasi bahwa ketiga variabel independen dalam penelitian ini yaitu *Knowledge*, *Skill*, serta interaksi antara *Knowledge* dan kinerja karyawan, variabel dependennya, sangat dipengaruhi oleh keterampilan. Nilai t yang relatif tinggi memperjelas hal ini serta tingkat signifikansi pada ketiga variabel yang berada di bawah 0,05.

Dengan tingkat signifikansi 0,000, nilai-t variabel Pengetahuan adalah 7,544. Nilai signifikansi ini lebih rendah dari ambang signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Knowledge* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi pengetahuan (*Knowledge*) yang dikuasai oleh pegawai, maka semakin meningkat pula kualitas kinerjanya. Pengetahuan di sini mencakup pemahaman terhadap tugas, prosedur kerja, dan wawasan yang relevan dengan bidang pekerjaan yang dijalankan. Pegawai yang memiliki pengetahuan yang baik cenderung lebih cepat menyelesaikan tugas, lebih sedikit melakukan kesalahan, serta lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan atau tuntutan kerja.

Demikian pula, variabel *Skill* menunjukkan hasil yang serupa. Dengan nilai t hitung sebesar 7.135 dan nilai signifikansi 0.000, dapat disimpulkan bahwa keterampilan (*Skill*) juga memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini berarti bahwa kemampuan teknis, keahlian khusus, serta keterampilan

praktis yang dimiliki oleh pegawai sangat menentukan sejauh mana mereka mampu tugas di tempat kerja secara efektif dan efisien. Pegawai yang memiliki keterampilan yang baik akan lebih produktif, memiliki kualitas kerja yang tinggi, serta dapat menjadi contoh bagi rekan kerja lainnya dalam menjalankan tugas.

Hasil uji juga menunjukkan bahwa interaksi antara *Knowledge* dan *Skill* (yang direpresentasikan dalam variabel *Knowledge*Skill*) memiliki nilai t hitung sebesar 5.634 dengan nilai signifikansi 0.000. Hasil ini mengindikasikan bahwa sinergi antara pengetahuan dan keterampilan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Dengan kata lain, bukan hanya pengetahuan dan keterampilan secara terpisah yang penting, melainkan juga bagaimana keduanya saling mendukung dan memperkuat satu sama lain. Seorang pegawai yang tidak hanya tahu apa yang harus dilakukan (*Knowledge*), tetapi juga mampu secara praktis mengerjakannya dengan baik (*Skill*), akan menunjukkan kinerja yang jauh lebih optimal dibandingkan dengan pegawai yang hanya memiliki salah satunya.

Secara keseluruhan, hasil uji t ini menguatkan temuan bahwa ketiga aspek tersebut memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia, penting bagi organisasi untuk tidak hanya meningkatkan pengetahuan pegawai melalui pelatihan dan pengembangan, tetapi juga memberikan kesempatan untuk mengasah keterampilan praktis mereka, serta menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan integrasi keduanya terjadi secara efektif.

4.2.6 Hasil Uji F (Simultan)

Tabel 4. 10 Hasil Uji F (Simultan)

	Model	<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
1	<i>Regression</i>	1149.646	3	383.215	70.816	.000 ^b
	<i>Residual</i>	524.908	97	5.411		
	Total	1674.554	100			

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji F yang disajikan dalam Tabel 4.10, diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 70.816 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000. Nilai signifikansi ini jauh lebih kecil dari batas signifikansi 0.05, yang menunjukkan bahwa model regresi yang melibatkan variabel *Knowledge*, *Skill*, dan interaksi

antara keduanya (*Knowledge*Skill*) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Artinya, secara bersama-sama ketiga variabel independen tersebut memiliki kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan varians atau modifikasi yang terjadi pada variabel dependen.

Dengan demikian, model regresi yang dibangun layak untuk digunakan dalam analisis karena mampu secara kolektif menjelaskan hubungan yang bermakna antara variabel bebas dan variabel terikat. Temuan ini mendukung bahwa semua variabel dalam model memberikan pengaruh yang nyata ketika diuji secara bersamaan.

4.2.7 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Tabel 4. 11 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 ^a	.687	.677	2.326

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,687 menunjukkan bahwa berdasarkan data pada Tabel 4.11, variabel-variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model menyumbang 68,7% variasi atau perubahan yang terjadi pada variabel terikat., yaitu *Knowledge*, *Skill*, dan interaksi antara keduanya.

Sedangkan 31,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model yang tidak menjadi fokus dalam penelitian ini. Model regresi memiliki daya prediksi yang baik ketika nilai R-kuadratnya mendekati 1, yang berarti bahwa ketiga variabel independen dalam model tersebut mewakili mayoritas variasi variabel dependen. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa model ini mampu menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti dengan baik.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Knowledge* terhadap Kinerja Pegawai Frontliner di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge* (pengetahuan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai frontliner. Hal ini dibuktikan melalui nilai t hitung sebesar 7.544 dengan nilai signifikansi 0.000, sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Koefisien regresi sebesar 2.827. Oleh karena itu, dengan asumsi semua faktor lainnya tetap sama, kinerja karyawan akan

meningkat sebesar 2.827 unit untuk setiap perolehan unit pengetahuan. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pemahaman pegawai terhadap prosedur kerja, produk perbankan, dan standar pelayanan, maka semakin tinggi pula performa kerja yang dihasilkan.

Secara teoritis, hasil ini konsisten dengan teori *Human Capital* yang menyatakan bahwa pengetahuan sebagai bagian dari modal intelektual menjadi aset penting dalam meningkatkan produktivitas. Dalam indikator penelitian, pengetahuan diukur melalui pemahaman terhadap tugas, prosedur kerja, kebijakan perusahaan, dan layanan kepada nasabah (X1.1–X1.5). Kelima indikator tersebut tergolong pada kategori sedang dengan rata-rata tertinggi pada X1.4 yaitu 3.168, menandakan bahwa pemahaman responden tentang prosedur kerja relatif cukup baik, meskipun masih perlu ditingkatkan secara merata di semua aspek.

Kondisi kerja di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. didominasi oleh kelompok usia muda (88% berusia 20–30 tahun) dan masa kerja 1–3 tahun (68%), yang artinya sebagian besar pegawai berada pada fase awal karier. Hal ini menjelaskan mengapa pengetahuan mereka belum optimal, karena masih dalam tahap pembelajaran. Namun, mayoritas responden berpendidikan S1 (54%) sehingga memiliki dasar akademik yang memadai untuk menyerap pengetahuan teknis maupun prosedural.

Penelitian ini mendukung temuan dari Sari dan Sutanto (2022), yang menyatakan bahwa peningkatan pengetahuan karyawan memiliki hubungan yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan dan efisiensi kerja. Pengetahuan menjadi landasan utama dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dalam pelayanan nasabah, khususnya pada posisi frontliner seperti teller dan *customer service*. Oleh karena itu, program pelatihan berkala dan *Knowledge sharing* antar karyawan perlu terus dioptimalkan untuk mendukung kinerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penguatan *Knowledge* penting untuk mendorong kinerja karyawan yang luar biasa, terutama pada sektor perbankan yang menuntut presisi, kepatuhan terhadap prosedur, dan pemahaman mendalam atas produk dan layanan.

4.3.2 Pengaruh *Skill* terhadap Kinerja Pegawai Frontliner di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Skill* (keterampilan) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai frontliner. Berdasarkan hasil uji, diperoleh nilai t hitung sebesar 7.135 dengan signifikansi 0.000, sehingga hipotesis kedua (H_2) diterima. Nilai koefisien regresi sebesar 2.600 memperkuat bahwa peningkatan satu satuan pada keterampilan akan meningkatkan kinerja sebesar 2.600 satuan. Keterampilan pegawai sangat menentukan efektivitas dan efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan, termasuk dalam menangani nasabah dan mengoperasikan sistem pelayanan.

Dalam teori kompetensi, keterampilan adalah salah satu unsur utama yang menentukan kinerja selain pengetahuan dan sikap. Dalam penelitian ini, indikator *Skill* mencakup kemampuan teknis, penguasaan sistem, keterampilan interpersonal, kecepatan pelayanan, dan fleksibilitas kerja ($Z1.1$ – $Z1.5$). Hasil analisis deskriptif menunjukkan seluruh indikator berada pada kategori sedang, dengan nilai tertinggi pada $Z1.5$ yaitu 3.228. Kondisi ini mengindikasikan adanya peluang yang signifikan untuk dikembangkan, terutama pada aspek pelayanan langsung yang menuntut keterampilan komunikasi dan ketelitian.

Kondisi di lokasi penelitian memperlihatkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia produktif awal dan merupakan karyawan baru. Hal ini berkorelasi dengan hasil deskriptif bahwa keterampilan mereka masih berkembang dan belum sepenuhnya optimal. Di sisi lain, mayoritas responden bekerja sebagai *customer service* (38%) dan teller (36%), yang merupakan jabatan-jabatan yang membutuhkan keterampilan tinggi dalam menghadapi pelanggan, baik secara teknis maupun emosional.

Penemuan ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya dari Lestari dan Widodo (2021), yang menyatakan bahwa keterampilan interpersonal dan teknis memiliki korelasi positif dengan kinerja frontliner perbankan. Pegawai dengan keterampilan tinggi dapat mengurangi kesalahan kerja, meningkatkan kecepatan pelayanan, serta menciptakan pengalaman positif bagi nasabah.

Oleh karena itu, pelatihan keterampilan praktis yang terstruktur dan berkelanjutan sangat penting, terutama pada unit kerja yang berinteraksi langsung

dengan nasabah. Penguatan *Skill* juga akan memperkuat loyalitas nasabah terhadap pelayanan bank secara keseluruhan.

4.3.3 Peran *Skill* dalam Memoderasi Hubungan Pengetahuan (*Knowledge*) terhadap Kinerja Pegawai Frontliner di Cabang Surabaya Pahlawan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Berdasarkan hasil uji analisis regresi moderasi, interaksi antara *Knowledge* dan *Skill* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai *t* hitung sebesar 5.634 dengan signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima, yang berarti *Skill* memoderasi secara signifikan hubungan antara pengetahuan dan kinerja pegawai. Nilai koefisien regresi interaksi sebesar 0.131 mengindikasikan bahwa peningkatan kombinasi antara pengetahuan dan keterampilan secara simultan akan menghasilkan peningkatan tambahan pada kinerja pegawai.

Dalam konteks teori *Interactionist Performance Model*, hasil ini menunjukkan bahwa kombinasi antara aspek kognitif (*Knowledge*) dan aspek praktis (*Skill*) menciptakan sinergi yang kuat terhadap pencapaian kinerja. Indikator-indikator pengetahuan dan keterampilan saling menguatkan ketika diterapkan secara bersamaan. Seorang pegawai yang memiliki pemahaman prosedural yang baik dan sekaligus mampu menerapkannya secara efektif dalam praktik akan menunjukkan performa yang jauh lebih unggul dibandingkan yang hanya memiliki salah satunya.

Karakteristik responden memperkuat temuan ini. Dengan mayoritas pegawai berada pada usia 20–30 tahun dan masa kerja 1–3 tahun, terdapat ruang besar untuk pertumbuhan kompetensi yang bersifat sinergis. Mereka masih dalam fase pembentukan kebiasaan kerja, sehingga penting bagi organisasi untuk mengembangkan strategi pelatihan yang menyeimbangkan antara aspek pengetahuan dan keterampilan praktis, bukan hanya salah satunya.

Penelitian ini mendukung hasil studi dari Handayani dan Nugroho (2020), yang menyatakan bahwa efek moderasi dari *Skill* memperkuat hubungan antara *Knowledge* dan kinerja pada pegawai sektor jasa. Dengan kata lain, pengetahuan yang tinggi tidak akan berdampak optimal tanpa adanya keterampilan yang memadai, dan begitu pula sebaliknya.

Implikasi praktis dari hasil ini adalah perlunya pendekatan holistik dalam pengembangan SDM di sektor frontliner perbankan. Tidak cukup hanya meningkatkan salah satu aspek, tetapi manajemen perlu memastikan bahwa kedua dimensi kompetensi ini tumbuh secara seimbang agar kinerja yang dihasilkan lebih maksimal dan berkelanjutan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berikut ini adalah simpulan penelitian berdasarkan hasil analisis data, pembahasan, dan pengujian hipotesis yang dilakukan:

1. *Knowledge* (pengetahuan) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai frontliner di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Surabaya Pahlawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat pemahaman pegawai terhadap tugas, prosedur kerja, dan produk layanan bank, maka semakin baik pula kinerja mereka dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.
2. *Skill* (keterampilan) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai frontliner. Pegawai yang memiliki keterampilan teknis, interpersonal, dan operasional yang baik akan lebih cepat, tepat, dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas pelayanan.
3. *Skill* berperan sebagai variabel moderasi yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara *Knowledge* dan kinerja pegawai. Dengan kata lain, pengaruh pengetahuan terhadap kinerja akan semakin kuat apabila pegawai juga memiliki keterampilan yang baik. Sinergi antara pemahaman teori dan kemampuan praktik akan menghasilkan kinerja yang optimal.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagi manajemen disarankan kepada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Surabaya Pahlawan terus meningkatkan kapasitas pengetahuan pegawai frontliner melalui pelatihan rutin, *workshop*, dan program *internal sharing Knowledge* agar pemahaman prosedural dan produk perbankan terus diperbarui sesuai perkembangan industri.
2. Pengembangan keterampilan teknis dan interpersonal juga perlu ditingkatkan, terutama bagi pegawai baru yang mendominasi komposisi karyawan saat ini. Kegiatan seperti *roleplay* pelayanan, pelatihan

komunikasi efektif, serta simulasi penanganan keluhan pelanggan dapat membantu memperkuat keterampilan praktis pegawai.

3. Karena hasil penelitian menunjukkan bahwa *Skill* memperkuat pengaruh *Knowledge* terhadap kinerja, maka pelatihan yang diberikan sebaiknya tidak hanya berorientasi pada pengetahuan teoritis, tetapi juga dilengkapi dengan pendekatan praktik langsung yang aplikatif.
4. Diperlukan adanya pengawasan dan evaluasi berkala terhadap hasil kerja pegawai, sehingga peningkatan kinerja dapat diukur secara objektif dan menjadi dasar perbaikan berkelanjutan dalam manajemen SDM di lingkungan kerja.
5. Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja, agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai determinan kinerja pegawai frontliner.

5.3 Implikasi Manajerial

Penelitian ini memberikan sejumlah implikasi penting bagi manajemen perusahaan, khususnya dalam hal pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia:

1. Perencanaan pelatihan SDM harus strategis dan terarah, dengan menyesuaikan kurikulum pelatihan terhadap kebutuhan pengetahuan dan keterampilan yang relevan bagi posisi frontliner.
2. Sistem rekrutmen dan seleksi sebaiknya lebih menekankan pada keseimbangan antara pengetahuan akademik dan kemampuan keterampilan praktis. Ini penting agar pegawai yang direkrut siap menghadapi tantangan operasional sejak awal.
3. Penilaian kinerja pegawai sebaiknya mencakup indikator pengetahuan dan keterampilan secara bersamaan, karena keduanya terbukti saling mendukung dalam menentukan kinerja yang unggul.
4. Manajemen perlu mendorong budaya kerja berbasis pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) dengan memberikan akses terhadap sumber informasi, pelatihan digital, dan mentoring internal yang memungkinkan pegawai terus berkembang.

5. Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merancang sistem reward dan promosi yang berbasis pada penguasaan *Knowledge* dan *Skill*, sehingga memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan kompetensinya secara konsisten.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah dilakukan dengan pendekatan metodologis yang sistematis, namun terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui:

1. Populasi penelitian hanya mencakup pegawai frontliner di satu cabang BRI, yaitu di Cabang Surabaya Pahlawan, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke cabang-cabang lainnya dengan karakteristik organisasi yang berbeda.
2. Variabel yang digunakan hanya mencakup *Knowledge* dan *Skill*, sehingga belum mencakup faktor-faktor lain seperti motivasi, budaya kerja, atau kepuasan kerja yang juga mungkin berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Data dikumpulkan melalui kuesioner, yang memiliki potensi bias subjektivitas dari responden, terutama dalam penilaian terhadap dirinya sendiri.
4. Penelitian ini bersifat kuantitatif dan tidak menggali secara mendalam melalui pendekatan kualitatif, seperti wawancara atau observasi langsung, sehingga tidak menangkap aspek-aspek emosional atau kontekstual yang mungkin relevan.
5. Model analisis yang digunakan tidak mencakup uji jalur atau *structural equation modeling* (SEM), yang mungkin dapat memberikan pemahaman yang lebih kompleks tentang hubungan antar variabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Adika, P. A., Aryati, I., & Istiqomah, I. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Skill* dan Attitude terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Hotel Indah Palace di Tipes Surakarta). *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 4(01), 461150. <https://doi.org/10.29040/jie.v4i01.826>
- Agniya, M., & Asnaini. (2023). *MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PERBANKAN SYARIAH*. CV Brimedia Global.
- Aji, A. W., Firdaus, M. A., & Bimo, W. A. (2020). PENGARUH KOMITMEN DAN SIKAP KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Manager : Jurnal Ilmu manajemen*, 3(3), 334. <https://doi.org/10.32832/manager.v3i3.3865>
- Ghozali, I. (2018). Ghozali 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*, 25. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=9933252358051495751&hl=en&oi=scholar>
- Husna, H. (2022). *PENGARUH KNOWLEDGE, SKILL, DAN ATTITUDE TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN ENREKANG* [Other, Universitas Hasanuddin]. <https://repository.unhas.ac.id/id/eprint/22752/>
- Johanes, V., & Nainggolan, N. P. (2022). *PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN SIKAP KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BESTAMA LOGISTICS INDONESIA*.
- Khairawati, S., Arganingtyas, N., Sasono, H., & Wijiharta, W. (2021). DAMPAK *KNOWLEDGE* MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN: SEBUAH PENDEKATAN MANAJEMEN ISLAM. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(2). <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2481>
- Marcheleven, T. A. (2023). *PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN KNOWLEDGE SHARING TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. KIRANA PAGI KREATIF INDONESIA* [Thesis, Universitas Islam Indonesia]. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/44156>

- Mauliza, P. (2023). *Pengaruh Sikap, Pelatihan Dan Keterampilan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Satpol PP Dan WH Kota Banda Aceh*.
- Metris, D., Meyana, Y. E., Mardika, N. H., Srem, A. I. A., Annisa, N. N., Pandiangan, H., Awaluddin, M., Fadri, Z., Kusumawardani, E., Sampe, F., Tawil, M. R., & Arman, Z. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Mujayana. (2020). *Majalah Ekonomi _ ISSN No. 1411-9501 _Vol. 25 No. 2_Desember 2020. 1411*.
- Nurannisa, R. D. (2020). *Pengaruh Skill, Knowledge dan attitude terhadap kinerja pegawai pada BNI Syariah Palangka Raya* [Undergraduate, IAIN Palangka Raya]. <http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id/3287/>
- Panungkelan, W. M. (2020). *Pengaruh Knowledge Management dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Cabang Utama Manado*.
- Parta, I. W. G. I., & Mahayasa, I. G. A. (2021). Pengaruh Keterampilan Kerja, Team Work, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada Art Shop Cahaya Silver di Celuk, Gianyar. *Widya Amrita*, 1(1), 65–76. <https://doi.org/10.32795/widyaamrita.v1i1.1147>
- Pinasti, P., & Nurdin, H. (2022). *PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. 7.
- Pradhana, R. A., Widhianingrum, W., & Wardhani, D. P. (2024). *Pengaruh KnowledgeManagement, Skill,dan WorkAttitudeTerhadap Kinerja Karyawan PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo*.
- Putri, I. I., Sinring, B., Arfah, A., Alwany, T., & Taufan, R. R. (2023). Pengaruh Hard Skill dan Soft Skill Terhadap Kinerja Karyawan. *Center of Economic Students Journal*, 6(2), 223–238. <https://doi.org/10.56750/csej.v6i2.588>
- Ratnasari, S. D., & Tarimin, T. (2021). Efek Perilaku Individu terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(2), 165–175. <https://doi.org/10.14710/jab.v10i2.36685>
- Riani, & Sutrisno. (2021). 448-768-1-SM.
- Sadam Putra, U., & Lina, N. (2020). *PENGARUH PERSEPSI KNOWLEDGE MANAGEMENT, PERSEPSI SKILL DAN PERSEPSI ATTITUDE*

- TERHADAP PERSEPSI KINERJA KARYAWAN DITENGAH COVID 19 (STUDI KASUS DI PT. SUA JAKARTA). *SI Manajemen*, 1–20. <http://repository.stei.ac.id/2180/>
- Salsabila, D. H., & Silvianita, A. (2021). *PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT, SKILL, DAN ATTITUDE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI ESTATE MANAGEMENT PT JABABEKA INFRASTRUKTUR WATER TREATMENT PLANT II CIKARANG*.
- Sari, Arifin, & Wahono. (2023). *6247-16156-1-PB*.
- Sembiring, & Rohimah, D. I. R. (2021). *DAYA SAING INDONESIA DI ERA GLOBALISASI*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Setiawan, A. (2020). *PENGARUH PENGETAHUAN, KETERAMPILAN DAN SIKAP TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris pada Usaha Mikro di Kabupaten Magelang)* [Masters, Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang]. <https://repository.unimma.ac.id/2288/>
- Sika, K., Hermanto, H., & Susanto, A. (2022). PENGARUH PENGETAHUAN, KETERAMPILAN DAN SIKAP KERJA TERHADAP KINERJA PENGELOLA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DIKECAMATAN PALIBELO. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(4), 914–928. <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i4.567>
- Simamora, B. (2022). Skala Likert, Bias Penggunaan dan Jalan Keluarnya. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 84–93. <https://doi.org/10.46806/jman.v12i1.978>
- Sugiyono. (2017). *Buku Metode Penelitian Sugiyono | PDF | Seni*. <https://www.scribd.com/document/391327717/Buku-Metode-Penelitian-Sugiyono>
- Sutarmin, S. (2023). Peran Peran Akademisi dalam Peningkatan Kualitas SDM melalui Penggunaan Platform Teknologi Digital. *MITRA: Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.25170/mitra.v7i1.4161>
- Syah, A. (2021). *MANAJEMEN PEMASARAN KEPUASAN PELANGGAN*. Penerbit Widina.

- Tjiptono, F., & Diana, A. (2022). *MANAJEMEN DAN STRATEGI KEPUASAN PELANGGAN*. Penerbit Andi.
- Wijayanti, V. D., & Wibowo, T. S. (2020). PENGARUH HARD *SKILL* DAN SOFT *SKILL* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) GIRI TIRTA KABUPATEN GRESIK. *Majalah Ekonomi*, 25(1), 29–35.
<https://doi.org/10.36456/majeko.vol25.no1.a2448>
- Wikipedia. (2025). Bank Rakyat Indonesia. In *Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas*.
https://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Bank_Rakyat_Indonesia&oldid=27281775

