

ANALISIS KINERJA PEGAWAI *FRONTLINER* PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO),TBK KC TANJUNG PRIOK

Khoirul Anam¹,Catur Galuh Ratnagung²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, Tangerang, Banten

e-mail: ¹khoirul1203@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the performance of frontliner employees, efforts to improve the performance of frontliner employees and constraints in improving the performance of frontliner employees at Bank BRI KC Tanjung Priok. Employee performance is good enough, but service quality has never reached its maximum point because services must continue to develop in accordance with developments in customer needs for financial services, even mistakes still occur and are made by all employees due to negligence at work. Improving performance and service quality must be carried out on an ongoing basis and have implemented several programs and activities to improve employee performance, both online and face-to-face, both compulsory education and just activities to refresh products and services as well as joint discussions. There are still several obstacles that can reduce the effectiveness of efforts to improve employee performance, both in terms of participants, time and place, especially the impact of the Covid-19 pandemic which requires employees not to hold gatherings (crowds), but Bank BRI KC Tanjung Priok is aware of this, so steps -remedial measures and alternatives continue to strive to maximize training.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai *frontliner*, upaya peningkatan kinerja pegawai *frontliner* dan kendala dalam meningkatkan kinerja pegawai *frontliner* di Bank BRI KC Tanjung Priok. Kinerja pegawai sudah cukup baik, namun kualitas pelayanan tidak pernah mencapai titik maksimal dikarenakan pelayanan harus terus berkembang sesuai dengan perkembangan kebutuhan nasabah akan jasa keuangan, bahkan kesalahan masih terjadi dan dilakukan oleh seluruh pegawai yang disebabkan karena kelalaian dalam bekerja. Peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan harus dilakukan secara berkelanjutan dan telah beberapa kali melaksanakan program maupun kegiatan untuk meningkatkan kinerja pegawai, baik secara daring maupun tatap muka, baik pendidikan wajib maupun sekedar kegiatan untuk melakukan *refresh* produk dan pelayanan serta diskusi bersama. Masih terdapat beberapa kendala yang dapat mengurangi efektivitas upaya peningkatan kinerja pegawai, baik dari segi peserta, waktu dan tempat terutama dampak pandemi Covid-19 yang mewajibkan pegawai untuk tidak melakukan perkumpulan (berkerumun), namun Bank BRI KC Tanjung Priok menyadari hal tersebut, sehingga langkah-langkah perbaikan dan alternatif terus upayakan untuk memaksimalkan pelatihan.

Keywords: Kinerja; *Frontliner*

1. PENDAHULUAN

Tidak dapat dipungkiri, bahwa banyak perusahaan mengalami kegagalan, baik yang disebabkan oleh ketidakmampuan beradaptasi dengan kemajuan teknologi, kondisi pandemi Covid-19, maupun yang disebabkan oleh kurang baiknya hasil kerja dari sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut, padahal sumber daya manusia adalah faktor penting yang turut menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia yaitu orang-orang yang menyediakan tenaga, bakat kreativitas dan semangat bagi perusahaan serta memegang peranan penting dalam fungsi operasional perusahaan [1].

Masalah sumber daya manusia yang lebih dikenal dengan ke tenaga kerajaan Masalah sumber daya manusia yang lebih dikenal dengan ke tenaga kerja merupakan bagian dari pembangunan keseluruhan, khususnya pembangunan sumber daya manusia dalam rangka membangun kualitas manusia dan kuantitas kehidupan masyarakat Indonesia. Adapun perlakuan yang diberikan kepada sumber daya manusia pada setiap perusahaan mempunyai kriteria dan dimensi yang berbeda, tergantung kebutuhan, kepentingan dan kondisi perusahaan masing-masing. Sumber daya manusia diakui sebagai unsur yang sangat penting dan merupakan asset perusahaan, dimana manusia memiliki [2]: sikap, cara berpikir, kebutuhan, keinginan bertanggung jawab dan adanya tingkat keterampilan yang berbeda-beda, maka diperlukan pengolahan yang baik, melihat besarnya peranan pegawai dalam pelaksanaan perusahaan maka bila perusahaan mencurahkan perhatiannya pada pegawai dengan membuka program kesejahteraan pegawai yang baru dan berkualitas [3].

Buruk baiknya kinerja perusahaan tentu tidak mungkin terlepas dari tenaga kerja manusia, walaupun aktivitas perusahaan itu telah mempunyai modal yang cukup besar dan teknologi modern, sebab bagaimanapun majunya teknologi tanpa ditunjang oleh manusia sebagai sumber dayanya maka tujuan perusahaan tidak

akan tercapai, dengan demikian maka sumber daya manusia sangat penting untuk diberikan arahan dan bimbingan dari manajemen perusahaan pada umumnya dan manajemen sumber daya manusia pada khususnya [4]. Selain itu, dapat diketahui bahwa bisnis tidaklah hanya tentang produk tetapi ada juga bisnis atau usaha yang bergerak dibidang jasa, dimana didalam bisnis yang menjual produk maka hal yang kita nilai adalah produk fisik dari hal tersebut. Namun berbeda dengan bisnis atau usaha yang bergerak dibidang jasa dimana yang dijual adalah dalam bentuk jasa. Kedua jenis usaha atau jenis bisnis ini sama-sama mempunyai kesulitan dibidangnya masing-masing dimana dibidang produk orang amat sangat melakukan penilaian terhadap produknya sedangkan dalam hal jasa mereka sangat menilai dalam hal bagaimana cara seseorang diperlakukan dengan jasa tersebut atau biasanya disebut dengan pelayanan, dalam hal produk setiap orang pastinya ingin memperoleh produk yang baik dan terbaik sesuai dengan biaya yang dikeluarkan, lain hal nya dengan jasa maka setiap orang yang mengeluarkan biaya yang sesuai juga menginginkan jasa yang baik dan terbaik pula [5].

Menurut Moehariono (2014:95), Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang sangat bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata performance, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata "to perform" dengan beberapa "entries" yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*). Sedangkan penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan perusahaan untuk

mengevaluasi atau menilai keberhasilan pegawai dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar pekerjaan. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan perbandingan atau tujuan atau target yang ingin dicapai [6].

Sama halnya dengan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk KC Tanjung Priok, kinerja pegawai yang belum maksimal, kurang tanggung jawabnya pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab masing-masing serta tidak menjalankan Standar Prosedur Operasional (SOP) yang ada menjadi poin pengurang insentif bagi pegawai. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama [7].

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Purnomo, Mardi dan Hartati (2021:290), Upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai, organisasi sudah dilakukan dengan training dalam bentuk rapat dan studi kasus, understudy atau praktek langsung dari pegawai yang telah disiapkan, job rotation and planned progression atau praktek langsung dengan cara memindahkan pegawai, coaching and counselling coaching atau mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahan. Sedangkan menurut Asriani (2020:53), Indikator Kuantitas merupakan indikator yang paling rendah dimana pekerjaan yang lakukan sesuai target yang telah ditetapkan masih belum berjalan optimal sehingga pimpinan perlu melakukan pengawasan terhadap kinerja pegawai serta evaluasi kebijakan-kebijakan yang mendukung pencapaian kinerja pegawai, sehingga pegawai dapat bekerja dengan efektif dan efisien demi mencapai tujuan yang sudah ditetapkan [8].

Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai frontliner, upaya peningkatan kinerja pegawai frontliner dan kendala dalam meningkatkan kinerja pegawai frontliner di Bank BRI KC Tanjung Priok [9].

2. PENELITIAN YANG TERKAIT

Kajian Teori

Menurut Simamora, (2014:37), manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya harus mencerminkan kehendak manajemen senior, namun juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi atau perusahaan, fungsi sumber daya manusia, masyarakat, dan orang-orang yang terpengaruh. Kegagalan melakukan hal itu dapat merusak kinerja, angka laba, dan bahkan kelangsungan hidup perusahaan [10].

Pengembangan pegawai adalah salah satu faktor yang paling penting bagi kemajuan dan pertumbuhan dari setiap organisasi. Pengembangan pegawai disebut sebagai aktivitas yang menyebabkan pegawai memperoleh keterampilan baru atau lanjutan, pengetahuan dengan menyediakan fasilitas belajar dan pelatihan di dalam organisasi [11].

Menurut Suryadana, pengembangan pegawai adalah kemampuan seseorang pegawai individu dan organisasi secara keseluruhan sehingga pengembangan pegawai terdiri dari pertumbuhan individu atau pegawai dan keseluruhan pegawai ketika pegawai organisasi akan mengembangkan organisasi, organisasi akan lebih berkembang dan kinerja pegawai akan meningkat. Sedangkan menurut Wahyuni, [12], pengembangan pegawai adalah sebagai upaya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai lama dan baru yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan baik untuk saat ini atau untuk masa mendatang.

Menurut Juni [13], metode pengembangan pegawai yang paling umum diadopsi di perusahaan meliputi: a) Metode Pendidikan (*education*) yaitu salah satu hal yang sangat penting dari pengembangan pegawai, dan b) Metode Pelatihan (*training*) metode dengan cara memilih berdasarkan analisis kebutuhan yang berasal dari kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai.

Menurut Mangkunegara, [14] kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Bangun, (2013:231), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan sebagai standar pekerjaan [15].

Penelitian Terdahulu

Tri Wulandari, Wiedy Murtini, dan Hery Sawiji. Analisis Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kota Surakarta. Hasilnya menunjukkan Orientasi layanan; Komitmen; Inisiatif Kerja; Kerjasama; Kepemimpinan. Hambatan kinerja karyawan meliputi: Manajemen Waktu; Sumber Daya Manusia yang Terbatas; Infrastruktur; Latar Belakang Pendidikan. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai antara lain memprioritaskan pekerjaan yang lebih penting, untuk mendukung dan membantu antar karyawan, memberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, serta memelihara dan meningkatkan infrastruktur yang tersedia.

Gadis Ayu Putri Gayatri, Amir Imbaruddin, dan Muttaqin (2018). Analisis Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Cab. Cendrawasih Makassar. Hasil penelitian bahwa karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan rata-rata sudah bekerja sesuai dengan yang ditargetkan dan sudah mampu meningkatkan pencairan kredit. Ditinjau dari aspek kualitas pekerjaan, masih rendahnya tingkat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan dan selain itu setiap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan. Ditinjau dari aspek ketepatan waktu, karyawan telah memiliki kemampuan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan secara tepat waktu. Ditinjau dari aspek kehadiran, bahwa tingkat kehadiran karyawan yang relatif tinggi karena karyawan tepat waktu masuk kantor. Sedangkan ditinjau dari kemampuan kerjasama. Dimana dalam penelitian ini diperoleh temuan bahwa karyawan dalam melakukan pekerjaan selalu menjalin kerjasama dengan rekan kerja lainnya dan selain itu adanya tim kerja serta adanya jalinan hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan.

Julianti Nugraheni, Supawi Pawenang, dan Bambang Mursito (2021). Analisis Kinerja

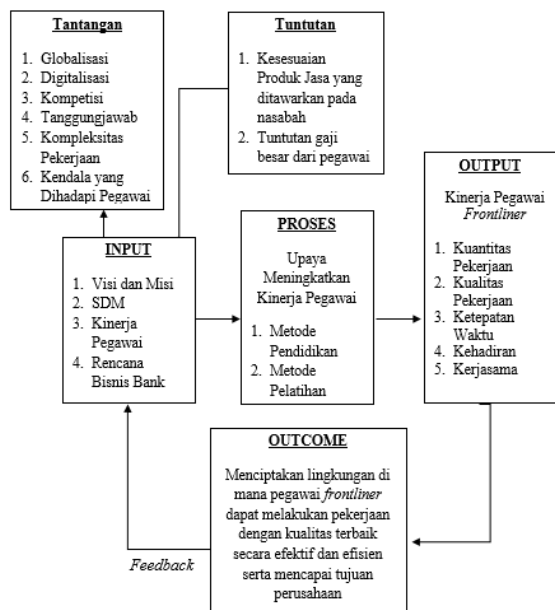
Karyawan di PT Intan Pariwara Klaten. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa variabel dari beban kerja, lingkungan, disiplin, serta kepuasan kerja berpengaruh yang positif serta signifikansi terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Intan Pariwara Klaten. Beban kerja, lingkungan, disiplin, dan kepuasan kerja semuanya memiliki pengaruh sebesar 42,5% terhadap kinerja karyawan. Sebagai perbandingan, 57,5% dipengaruhi oleh variabel lain seperti motivasi kerja, pengaruh kompensasi kerja, dll.

Mutia Windi Astuti, Eri Bukhari (2018). Analisis Kinerja Pegawai PT Tirta Investama. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa penempatan kerja secara parsial tidak mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Tirta Investama. Berbanding terbalik dengan hasil uji variabel pelatihan yang menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Tirta Investama. Sedangkan penempatan kerja dan pelatihan secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Tirta Investama [16].

Riki Kurniawan dan Nurmasari (2017). Analisis Kinerja Pegawai Pada Bidang Pelayanan dan Informasi di Badan Penanaman Modal Dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Siak. Hasil penelitian dapat dikategori sudah baik. Dengan demikian Analisis Kinerja Pegawai Pada Bidang Pelayanan dan Informasi Di Badan Penanaman Modal Dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Siak telah terlaksana dengan baik meskipun belum optimal, dengan harapan ada perbaikan untuk kedepannya guna mencapai visi dan misi Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Siak.

Bagan Penelitian

Adapun bagan alur kerangka berpikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berfikir

3. METODE PENELITIAN

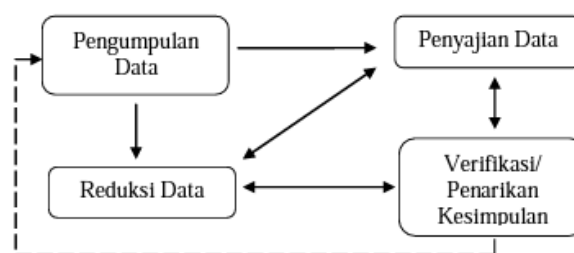
Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2017:9) penelitian kualitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi [17].

Adapun lokasi penelitian ini adalah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kanca Tanjung Priok Yang beralamat di Jl. Yos Sudarso No. 1, Rawabadak Utara, Kec. Tanjung. Priok, Kota Jakarta Utara, Daerah Khusus Ibukota Jakarta – 14230.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus yang bermaksud mendeskripsikan hasil penelitian dan berusaha menemukan gambaran menyeluruh mengenai suatu keadaan. Pilihan terhadap metodologi ini adalah karena fenomena yang akan diteliti merupakan sebuah kasus yang membutuhkan pengkajian yang mendalam, yaitu untuk mengetahui gambaran pengembangan pegawai dalam meningkatkan kinerja pada Bank BRI KC Tanjung Priok. Menurut Yin (2013:18) adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batasbatas

antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dan dimana multisumber bukti dimanfaatkan. Pendekatan studi kasus dapat di gunakan untuk penelitian yang berupa perencanaan baik perencanaan wilayah, administrasi umum, kebijakan umum, ilmu-ilmu manajemen, dan pendidikan. Studi Kasus memungkinkan peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata dan kekuatan yang unik dari studi kasus adalah kemampuannya untuk berhubungan sepenuhnya dengan berbagai jenis bukti baik dokumen, peralatan, wawancara, dan observasi.

Sedangkan aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data reduction, data display dan conclusion drawing/verification (Sugiyono, 2017:246).



Sumber: Miles dan Huberman, (1992:16)

Gambar 2. Diagram Alur Analisis Data

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Narasumber dalam penelitian ini adalah atasan *frontliner* dari masing-masing unit kerja serta pegawai dari masing-masing unit kerja, sehingga total responden sebanyak 9 orang. Berikut adalah data narasumber yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel I Data Narasumber

No.	Jabatan	Jenis Kelamin	Usia
1	SPV Kas	Laki-laki	39 Th
2	SPV Operasional	Perempuan	37 Th
3	Komandan <i>Guest Manager</i>	Laki-laki	35 Th
4	<i>Customer Services</i>	Perempuan	22 Th
5	<i>Customer Services</i>	Perempuan	23 Th
6	<i>Guest Manager</i>	Laki-laki	23 Th

7	Guest Manager	Laki-laki	26 Th
8	Teller	Laki-laki	22 Th
9	Teller	Perempuan	22 Th

Sumber: data diolah 2023

Frekuensi jawaban ini akan dibahas mengenai pandangan atau penilaian narasumber secara keseluruhan dan dilakukan berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara kepada 9 narasumber. Berikut adalah frekuensi jawaban wawancara dengan narasumber:

Tabel II Frekuensi Jawaban Narasumber

No.	Indikator Kinerja	Penilaian				
		SB	B	R	TB	STB
1	Kuantitas	3	6	0	0	0
2	Kualitas	2	7	0	0	0
3	Ketepatan Waktu	3	5	1	0	0
4	Kehadiran	4	4	1	0	0
5	Kerjasama	3	5	1	0	0
Total		15	27	3	0	0
Prosentase (%)		33,3	60,0	6,7	0,0	0,0

Sumber: hasil wawancara 2023

Berdasarkan hasil perhitungan jawaban responden yang menjawab sangat setuju (SB) sebanyak 15 (33.3%), jawaban setuju (B) sebanyak 27 (60.0%), jawaban ragu (R) sebanyak 6 (6.7%), jawaban tidak setuju (TB) dan sangat tidak setuju (STB) adalah NIHIL. Adapun dari data tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas responden memberikan jawaban dengan kriteria baik yaitu sebesar 60.0%, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai secara umum sudah baik.

Hasil Wawancara dengan Narasumber (Pimpinan)

- a. Apakah perusahaan memiliki SOP atau ketentuan lain yang berkaitan dengan frontliner?

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa Bank BRI KC tanjung Priok telah memiliki beberapa SOP yang digunakan sebagai panduan untuk melakukan pekerjaan dan mendukung kelancaran aktivitas pelayanan (frontliner) yang telah didistribusikan kepada masing-masing pegawai untuk dipelajari dan diimplementasikan dalam pekerjaannya.

- b. Apakah bapak/ibu pernah melakukan evaluasi kerja pegawai?

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa evaluasi terhadap kinerja pegawai telah dilakukan secara berkelanjutan, adapun penilaian wajib dilakukan minimal 1 tahun 1 kali, sedangkan penilaian berkala atau bulanan dilakukan secara proporsional atas pencapaian target bulanan masing-masing pegawai. Evaluasi bulanan lebih menekankan pada pencapaian penjualan sedangkan evaluasi tahunan lebih kepada penilaian umum secara keseluruhan.

- c. Menurut bapak/ibu apakah pegawai mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya?

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kendala dalam setiap aktivitas tidak dapat dihindari baik oleh pegawai baru maupun pegawai lama mengingat kebutuhan nasabah terkait pelayanan juga cenderung dinamis (berubah-ubah) mengikuti perkembangan jaman, namun signifikansi kesulitan sejauh ini masih bisa ditangani sehingga tidak berdampak pada penurunan kualitas pelayanan secara signifikan.

- d. Menurut pandangan bapak/ibu seperti apa kinerja pegawai frontliner di Bank BRI KC tanjung Priok?

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja pegawai sudah cukup baik, namun kualitas pelayanan tidak pernah mencapai titik maksimal dikarenakan pelayanan harus terus berkembang sesuai dengan perkembangan kebutuhan nasabah akan jasa keuangan.

- e. Menurut bapak/ibu apakah kinerja pegawai perlu dilakukan peningkatan?

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai bukan hanya sekedar perlu, namun sudah menjadi keharusan bagi perusahaan

yang bergerak pada bidang jasa pelayanan. Perkembangan zaman, persaingan dengan kompetitor dan digitalisasi perbankan membutuhkan pelayanan yang berbeda dengan sebelumnya, sehingga peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan harus dilakukan secara berkelanjutan.

- f. Apa upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai frontliner di Bank BRI KC tanjung Priok?

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa Bank BRI KC tanjung Priok telah beberapa kali melaksanakan program pelatihan maupun kegiatan untuk meningkatkan kinerja pegawai, baik secara daring maupun tatap muka, berupa pendidikan atau pelatihan wajib maupun sekedar kegiatan untuk melakukan refresh produk dan pelayanan ataupun sekedar diskusi bersama untuk membahas langkah-langkah perbaikan.

- g. Menurut pandangan bapak/ibu apa yang menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja pegawai frontliner di Bank BRI KC tanjung Priok?

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa masih terdapat beberapa kendala yang dapat mengurangi efektivitas upaya peningkatan kinerja pegawai, baik dari segi peserta, waktu dan tempat terutama dampak pandemi Covid-19 yang mewajibkan pegawai untuk tidak melakukan perkumpulan (berkerumun), namun Bank BRI KC Tanjung Priok menyadari hal tersebut, sehingga langkah-langkah perbaikan dan alternatif terus upayakan untuk memaksimalkan pelatihan.

- h. Menurut pandangan bapak/ibu seberapa efektif peningkatan kerja yang telah dilakukan oleh perusahaan?

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum efektivitas

dalam upaya peningkatan kinerja pegawai sudah cukup baik, hal ini dibuktikan dengan berkurangnya kesalahan serta keluhan dari nasabah atas pelayanan yang diterima.

Hasil wawancara dengan Narasumber (Pegawai)

- a. Apakah saudara/I pernah membaca SOP dan ketentuan lain yang berkaitan dengan frontliner?

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa seluruh pegawai frontliner telah membaca SOP, hal ini karena seluruh pegawai diwajibkan untuk memahami dan menjalankan setiap kegiatan atau pekerjaannya sesuai dengan SOP.

- b. Apakah saudara/I sudah bekerja sesuai dengan SOP dan ketentuan yang ada?

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa seluruh pegawai berusaha untuk selalu menjalankan kegiatan atau pekerjaannya sesuai dengan SOP yang ada dan jika terdapat kasus atau permasalahan yang dianggap tidak sesuai akan dilakukan diskusi dengan atasan terlebih dahulu, sehingga dapat diputuskan langkah yang tepat dalam menangani permasalahan.

- c. Berapa kali saudara/I melakukan kesalahan dalam kurun waktu 1 tahun ke belakang?

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kesalahan masih terjadi dan dilakukan oleh seluruh pegawai BRI, hal ini disebabkan antara lain karena kelalaian dalam bekerja, bahkan masih ada pegawai yang melakukan kesalahan sampai 7 kali.

- d. Apakah saudara/I sudah pernah mengikuti acara/agenda yang bersangkutan dengan pengembangan diri?

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa seluruh pegawai pernah mengikuti kegiatan atau pelatihan dalam rangka upaya pengembangan dan peningkatan kinerja baik secara tatap muka

maupun secara daring yang diadakan oleh perusahaan.

- e. Berapa kali saudara/I mengikuti kegiatan pengembangan kinerja? Apa saja?

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai telah mengikuti lebih dari 2 kali pelatihan berupa pelatihan wajib, sosialisasi, diskusi dan kegiatan lainnya.

- f. Apakah saudara/I mengalami hambatan dalam upaya peningkatan kinerja?

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa masih terdapat beberapa hambatan baik materi maupun waktu dalam upaya peningkatan kinerja, namun dengan hambatan yang ada tidak terlalu berdampak signifikan kepada target pelatihan.

- g. Apakah upaya peningkatan kinerja yang diterima saudara/I berpengaruh pada kinerja?

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa secara umum upaya peningkatan kinerja memiliki dampak positif bagi pegawai dan perusahaan. Selain pegawai menjadi lebih percaya diri, keluhan nasabah dan kesalahan cenderung mengalami penurunan.

Pembahasan

Evaluasi terhadap kinerja pegawai telah dilakukan secara berkelanjutan, adapun penilaian wajib dilakukan minimal 1 tahun 1 kali, sedangkan penilaian berkala atau bulanan dilakukan secara proporsional atas pencapaian target bulanan masing-masing pegawai. Evaluasi bulanan lebih menekankan pada pencapaian penjualan sedangkan evaluasi tahunan lebih kepada penilaian umum secara keseluruhan. Adapun secara umum kinerja pegawai sudah cukup baik, namun kualitas pelayanan tidak pernah mencapai titik maksimal dikarenakan pelayanan harus terus berkembang sesuai dengan perkembangan kebutuhan nasabah akan jasa keuangan, bahkan kesalahan masih terjadi dan dilakukan oleh seluruh pegawai yang disebabkan karena kelalaian dalam bekerja. Disisi lain, seluruh pegawai forntliner telah membaca SOP

dan berusaha untuk selalu menjalankan kegiatan sesuai dengan SOP yang ada dan jika ada kasus yang dianggap tidak sesuai akan dilakukan diskusi dengan atasan.

Kendala dalam setiap aktivitas tidak dapat dihindari baik oleh pegawai baru maupun pegawai lama mengingat kebutuhan nasabah terkait pelayanan juga cenderung dinamis, namun signifikansi kesulitan sejauh ini masih bisa ditangani sehingga tidak berdampak pada penurunan kualitas pelayanan secara signifikan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai bukan hanya sekedar perlu, namun sudah menjadi keharusan bagi perusahaan yang bergerak pada bidang jasa pelayanan. Perkembangan zaman, persaingan dengan kompetitor dan digitalisasi perbankan membutuhkan pelayanan yang berbeda dengan sebelumnya, sehingga peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan harus dilakukan secara berkelanjutan. Bank BRI KC tanjung Priok telah beberapa kali melaksanakan program maupun kegiatan untuk meningkatkan kinerja pegawai, baik secara daring maupun tatap muka, baik pendidikan wajib maupun sekedar kegiatan untuk melakukan refresh produk dan pelayanan serta diskusi bersama.

Masih terdapat beberapa kendala yang dapat mengurangi efektivitas upaya peningkatan kinerja pegawai, baik dari segi peserta, waktu dan tempat terutama dampak pandemi Covid-19 yang mewajibkan pegawai untuk tidak melakukan perkumpulan (berkerumun), namun Bank BRI KC Tanjung Priok menyadari hal tersebut, sehingga langkah-langkah perbaikan dan alternatif terus upayakan untuk memaksimalkan pelatihan. Namun, secara umum efektivitas upaya peningkatan kinerja pegawai sudah cukup baik dan memiliki dampak positif bagi pegawai dan perusahaan, hal ini dibuktikan dengan berkurangnya kesalahan serta keluhan dari nasabah atas pelayanan yang diterima.

5. KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kinerja pegawai sudah cukup baik, namun kualitas pelayanan tidak pernah mencapai titik maksimal dikarenakan pelayanan harus terus

berkembang sesuai dengan perkembangan kebutuhan nasabah akan jasa keuangan, bahkan kesalahan masih terjadi dan dilakukan oleh seluruh pegawai yang disebabkan karena kelalaian dalam bekerja.

- b. Peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan harus dilakukan secara berkelanjutan dan telah beberapa kali melaksanakan program maupun kegiatan untuk meningkatkan kinerja pegawai, baik secara daring maupun tatap muka, baik pendidikan wajib maupun sekedar kegiatan untuk melakukan *refresh* produk dan pelayanan serta diskusi bersama.
- c. Masih terdapat beberapa kendala yang dapat mengurangi efektivitas upaya peningkatan kinerja pegawai, baik dari segi peserta, waktu dan tempat terutama dampak pandemi Covid-19 yang mewajibkan pegawai untuk tidak melakukan perkumpulan (berkerumun), namun Bank BRI KC Tanjung Priok menyadari hal tersebut, sehingga langkah-langkah perbaikan dan alternatif terus upayakan untuk memaksimalkan pelatihan.

Saran

Adapun saran yang dapat disampaikan adalah:

- a. Diharapkan perusahaan dapat meningkatkan upaya peningkatan kinerja BPR, sehingga kinerja pegawai dan kualitas pelayanan dapat maksimal dan ulasan negatif dapat berkurang.
- b. Mengingat kondisi pandemic Covid-19 yang sudah mulai membaik, sebaiknya pelatihan tatap muka dapat dijalankan lebih intens, sehingga penyerapan ilmu lebih mudah diterima oleh pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] A.A. Anwar P. M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [2] Agussaleh, Agusdin, dan Hermanto (2020). Analisis Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai di Balai Karantina Pertanian Kelas I Mataram. *Jurnal Distribusi* Vol. 8 (1), p 53-66.
- [3] Arianto, N., & Albani, A. F. (2018). Pengaruh Kualitas Produk dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Smartphone Pada Samsung Store Mall Bintaro Exchange. *Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma*. Vol. 1 (3), p 1-14.
- [4] Azalea N. AS., Warjio dan Agus S. (2016) Analisis Kualitas Pelayanan Pada Kantor Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara UPT Medan Selatan. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 6 (2), p 87-96.
- [5] Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- [6] Cahyo S., dan Adelvia N. (2018) Analisis Kualitas Pelayanan Publik Studi Kepuasan Nasabah Pada PLN-Rayon Soe di Wilayah Kerja Puskesmas Tobu, Kabupaten Timor Tengah Selatan. *Jurnal Reformasi*, Vol. 8, (2), p. 136-142.
- [7] Moch. Eko P., Nugroho M. W., dan C. Sri H. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*. Vol. 5 (4), p 290-300.
- [8] Mufida H. (2019). Pengembangan Pegawai Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi*, Vol. 10 (1), p 38-63.
- [9] Muhammad F. Z. (2022). Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Kantor Otoritas Pelabuhan Utama Makassar. *Economics Bosowa Journal*. Vol. 8, (2), p 388-403.
- [10] Muhammad K., dan Siti H. (2014) Analisis Kualitas Pelayanan Pada Bagian Klaim Berdasarkan Tingkat Kepuasan Nasabah di PT. AJC Menggunakan Metode Service Quality. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, Vol. 2 (2), p. 75-82.
- [11] Mulyapradana, Aria., & Lazulfa Indah, Atik. (2018). Tata Kelola Administrasi Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi di PT.BAM Kabupaten Tegal. *Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Meda Juripol*. Vol. 3 (1), p 26-38.
- [12] Muzakiyah, Siti H. A. S., dan Ira S. (2011) Analisis Kualitas Pelayanan Pada Bagian Tata Usaha Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, Vol. 10 (2), p 95-100.
- [13] Neny K. S., dan Leonard A. M. (2021). Analisis Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan CV. Kayu Mas Surabaya. *Jurnal Trisna Riset*. Vol. 2 (2), p 48-56.

- [14] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* Cet. 26. Bandung: Alfabeta.
- [15] Suryadana, L., dan Octavia, V. (2015). *Pengantar Pemasaran Pariwisata*. Bandung: Alfabeta.
- [16] Tiza A. M. dan Lisa S. (2021) Analisis Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa Dalam Peningkatan Kepuasan Nasabah Studi pada Starbucks Coffee Galaxy Mall. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, Vol. 4 (4), p. 354-364.
- [17] Wahyuni. (2018). Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Pengetahuan, Sistem Administrasi Perpajakan Modern, dan Sanksi Pajak Terhadap Kepatuhan Perpajakan Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 1 (2), p 01-07.