

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang dimiliki oleh setiap organisasi. Dalam menjalankan kegiatannya, organisasi memerlukan berbagai sumber daya seperti modal, teknologi, dan manusia, namun di antara sumber daya tersebut, manusia memegang peranan yang paling menentukan karena berfungsi sebagai penggerak utama seluruh aktivitas organisasi. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, modal dan teknologi secanggih apapun tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Menurut Sutrisno (2023:3), sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, kemampuan, keterampilan, dan kreativitas yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.

Negara telah mengakui pentingnya peran sumber daya manusia ini melalui Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 27 ayat (2) yang menegaskan bahwa tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Amanat konstitusi tersebut secara langsung mewajibkan setiap organisasi untuk tidak sekadar memanfaatkan tenaga kerja demi kepentingan produktivitas semata, melainkan juga memastikan bahwa setiap pegawai mendapatkan kondisi kerja yang layak, diperlakukan secara adil, dan dikelola secara profesional. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik bukan hanya kebutuhan strategis organisasi, tetapi juga merupakan kewajiban

konstitusional yang harus dipenuhi oleh setiap lembaga, baik pemerintah maupun swasta.

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kualitas sumber daya manusia yang baik dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Namun, perkembangan teknologi, persaingan global, serta perubahan dunia kerja yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan adaptif.

Di Indonesia, kualitas sumber daya manusia masih menghadapi berbagai tantangan. Berdasarkan *World Talent Ranking* 2025, Indonesia berada pada peringkat ke-53 dari negara yang disurvei dan masih tergolong rendah dibandingkan beberapa negara di kawasan Asia Tenggara. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa daya saing tenaga kerja Indonesia belum optimal (IMD, 2025).

Rendahnya kualitas sumber daya manusia dapat berdampak pada menurunnya kinerja pegawai, rendahnya kemampuan adaptasi terhadap perubahan, serta meningkatnya tekanan kerja dalam organisasi. Permasalahan ini menjadi semakin penting pada sektor perbankan yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan pegawai dalam memberikan layanan kepada nasabah.

Bank merupakan lembaga keuangan yang memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional. Dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan disebutkan bahwa bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam

bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Definisi ini menegaskan bahwa bank bukan sekadar lembaga bisnis biasa, melainkan entitas yang secara langsung mengemban amanat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Tanggung jawab yang besar tersebut hanya dapat dipikul apabila industri perbankan didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi.

Industri perbankan saat ini menghadapi tekanan yang semakin kompleks, di antaranya akselerasi digitalisasi layanan keuangan, regulasi yang semakin ketat dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), serta meningkatnya persaingan dari perusahaan teknologi finansial (*fintech*) yang secara fundamental mengubah lanskap layanan perbankan. Di tengah tekanan tersebut, pegawai perbankan dituntut untuk memberikan layanan yang cepat, akurat, dan berkualitas tinggi kepada nasabah setiap saat. Hal ini menjadikan pengelolaan sumber daya manusia di sektor perbankan harus dilakukan secara terencana dan menyeluruh, karena kinerja pegawai secara langsung menentukan kepercayaan nasabah dan keberlangsungan bisnis perbankan dalam jangka panjang.

Industri perbankan di Indonesia menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Pertumbuhan jumlah bank dan peningkatan aktivitas operasional mendorong persaingan yang semakin ketat. Setiap bank dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang optimal guna mempertahankan nasabah serta meningkatkan daya saing. Dalam kondisi tersebut, kualitas kinerja menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu bank dalam menjalankan operasionalnya.

Salah satu indikator yang dapat digunakan untuk melihat skala usaha dan kinerja perbankan adalah total aset yang dimiliki. Total aset mencerminkan kemampuan bank dalam mengelola sumber daya serta menjalankan aktivitas operasionalnya. Semakin besar total aset, semakin besar pula kapasitas bank dalam memberikan layanan kepada nasabah. Oleh karena itu, perbandingan total aset dapat digunakan untuk melihat posisi suatu bank dalam industri perbankan.

Salah satu bank yang memiliki karakteristik operasional yang spesifik adalah Bank Mandiri Taspen. Bank ini berfokus pada pelayanan segmen pensiunan dan aparatur sipil negara (ASN). Kegiatan operasionalnya meliputi pembayaran pensiun, penghimpunan dana, serta penyaluran kredit kepada segmen tersebut. Karakteristik ini menuntut adanya ketepatan, konsistensi, dan tanggung jawab dalam setiap proses pelayanan.

Karakteristik nasabah pensiunan dan ASN menuntut adanya pelayanan yang jelas dan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Pegawai diharapkan mampu menjalankan tugas secara profesional serta menjaga kualitas pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Untuk mengetahui posisi Bank Mandiri Taspen dalam industri perbankan, diperlukan perbandingan dengan bank lain yang memiliki karakteristik sejenis. Perbandingan ini dilakukan dengan menggunakan total aset sebagai ukuran skala usaha. Adapun perbandingan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Oleh karena itu, Tabel 1.1 Perbandingan Kinerja Perbankan Bank di Wilayah Indonesia dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Perbandingan Kinerja Perbankan di Wilayah Indonesia

No	Nama Bank	Aset 2024	Aset 2025
1	BRI Life	Rp. 1.922 T	Rp. 2.135 T
2	BCA Life	Rp. 1.408 T	Rp. 1.495 T
3	BNI Life Insurance	Rp. 1.130 T	Rp. 1.465 T
4	Bank BTPN	Rp. 213 T	Rp. 222 T
5	Bank KB Bukopin	Rp. 187 T	Rp. 193 T
6	Bank Mandiri Taspen	Rp. 66,23 T	Rp. 72,50 T

Sumber: Data Sekunder 2026.

Berdasarkan Tabel 1.1 yang menunjukkan perbandingan kinerja perbankan di Indonesia berdasarkan total aset pada tahun 2024 hingga 2025, dapat diketahui bahwa seluruh bank yang dijadikan pembanding, yaitu BRI, BCA, BNI, Bank BTPN, Bank KB Bukopin, dan Bank Mandiri Taspen, mengalami peningkatan total aset dari tahun ke tahun. Selain memiliki kinerja keuangan yang terus berkembang, bank-bank tersebut juga telah memperluas layanan melalui segmentasi asuransi sebagai bagian dari strategi diversifikasi produk dan peningkatan pelayanan kepada nasabah.

BRI melalui BRI Life, BCA melalui BCA Life, dan BNI melalui BNI Life Insurance merupakan contoh bank yang telah mengembangkan layanan asuransi untuk memenuhi kebutuhan perlindungan finansial masyarakat. Demikian pula Bank BTPN yang memiliki kemitraan strategis di bidang asuransi serta Bank KB Bukopin yang didukung oleh KB Insurance Indonesia. Sementara itu, Bank Mandiri

Taspen juga mengembangkan layanan pada segmen perlindungan melalui Taspen Life yang berfokus pada kebutuhan pensiunan dan aparatur sipil negara.

Dari sisi total aset, BRI mengalami peningkatan dari Rp1.922 triliun pada tahun 2024 menjadi Rp2.135 triliun pada tahun 2025. BCA meningkat dari Rp1.408 triliun menjadi Rp1.495 triliun, sedangkan BNI mengalami kenaikan dari Rp1.130 triliun menjadi Rp1.365 triliun. Bank BTPN juga mengalami peningkatan aset dari Rp213 triliun menjadi Rp222 triliun, diikuti Bank KB Bukopin dari Rp187 triliun menjadi Rp193 triliun. Sementara itu, Bank Mandiri Taspen mencatat pertumbuhan aset dari Rp66,23 triliun pada tahun 2024 menjadi Rp72,50 triliun pada tahun 2025.

Meskipun seluruh bank menunjukkan pertumbuhan aset yang positif, Bank Mandiri Taspen masih memiliki total aset yang relatif lebih kecil dibandingkan bank-bank pembanding lainnya yang juga telah mengembangkan segmentasi asuransi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Bank Mandiri Taspen masih memiliki peluang untuk meningkatkan daya saing melalui optimalisasi kinerja organisasi, pengembangan layanan, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dengan demikian, keberadaan segmentasi asuransi tidak hanya menjadi bentuk diversifikasi bisnis, tetapi juga menjadi salah satu strategi untuk memperkuat posisi bank dalam menghadapi persaingan industri perbankan yang semakin kompetitif.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan kajian lebih lanjut untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pada Bank Mandiri Taspen. Dalam hal ini, kinerja pegawai menjadi aspek yang penting untuk diteliti

karena berperan langsung dalam mendukung pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan, khususnya dalam industri perbankan.

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai diukur melalui pencapaian target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan setiap tahunnya. Target yang ditetapkan menjadi acuan utama dalam menilai sejauh mana pegawai mampu mencapai standar kinerja yang diharapkan. Adapun pencapaian kinerja Bank Mandiri Taspen KC Bandung tabel berikut:

Tabel 1. 2 Pencapaian Kinerja Bank Mandiri Taspen KC Bandung

No	Kantor Cabang	Pencapaian Kerja	Keterangan
1	Bank Mandiri Taspen KC Surabaya	78%	Baik
2	Bank Mandiri Taspen KC Jakarta	75%	Baik
3	Bank Mandiri Taspen KC Bandung	68%	Cukup

Sumber: Bank Mandiri Taspen KC Bandung.

Berdasarkan hasil perbandingan kinerja Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang pada tahun 2025, diketahui bahwa terdapat perbedaan pencapaian antar kantor cabang. KC Surabaya memperoleh pencapaian sebesar 78% dengan kategori baik, KC Jakarta sebesar 75% dengan kategori baik, dan KC Bandung sebesar 68% dengan kategori cukup. Secara umum, selisih antar cabang tidak terlalu besar sehingga kinerja masing-masing cabang masih berada pada tingkat yang relatif sebanding.

Berdasarkan hasil wawancara, perbedaan tersebut berkaitan dengan kondisi operasional di tiap cabang. KC Surabaya cenderung lebih tinggi karena didukung jumlah nasabah yang lebih banyak sehingga aktivitas kerja lebih stabil. KC Jakarta

memiliki beban pekerjaan yang cukup tinggi disertai tingkat persaingan layanan di wilayah perkotaan, sehingga pencapaian target belum sepenuhnya maksimal.

Sementara itu, KC Bandung sedikit lebih rendah karena masih terdapat pegawai yang berada pada tahap penyesuaian serta pencapaian target yang belum sepenuhnya konsisten, termasuk pada divisi sales dan marketing yang tidak selalu mencapai target bulanan. Berikut Penilaian Kinerja pegawai Bank Mandiri Taspen KC Bandung:

Tabel 1. 3 Penilaian Kinerja Pegawai Bank Mandiri Taspen KC Bandung

Tahun	Target	Pencapaian	Keterangan
2023	100%	75 %	Baik
2024	100%	72%	Baik
2025	100%	68%	Cukup

Sumber: Hasil Wawancara Internal Bank Mandiri Taspen KC Bandung;.

Berdasarkan hasil wawancara internal pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung, diketahui bahwa pencapaian kinerja pegawai pada tahun 2023 hingga 2025 belum mencapai target 100% dan menunjukkan sedikit penurunan setiap tahunnya. Pada tahun 2023 pencapaian sebesar 75% dengan kategori Baik, kemudian mengalami penurunan menjadi 72% pada tahun 2024, dan kembali menurun menjadi 68% pada tahun 2025. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun kinerja pegawai masih berada pada kategori cukup, namun terdapat kecenderungan penurunan yang mengindikasikan perlunya perhatian terhadap stabilitas kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Mangkunegara (2022), kinerja pegawai dapat diukur melalui dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab. Dimensi-dimensi tersebut mencerminkan kemampuan pegawai dalam menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, menyelesaikan pekerjaan sesuai target, melaksanakan tugas secara efektif, serta bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Oleh karena itu, untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung, peneliti melakukan pra-survei berdasarkan dimensi-dimensi tersebut. Hasil pra-survei mengenai kinerja pegawai pada Tabel 1.4 berikut:

Tabel 1. 4 Hasil Pra-Survei Mengenai Kinerja Pegawai Pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah	Rata-Rata
		STS	TS	KS	S	SS		
1.	Kualitas Kerja	2	25	15	8	0	129	2.58
	Kuantitas Kerja	1	22	20	7	0	133	2.66
	Pelaksanaan Tugas	1	24	18	7	0	131	2.62
	Tanggung Jawab	2	23	18	7	0	130	2.60
Total Skor Rata-Rata								2.62
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata – Rata = Nilai x F : Jumlah Responden (50)								
Total Skor Rata-Rata = Total Rata-rata : Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Hasil Olah Data Pra-survei Oleh Peneliti 2026.

Berdasarkan Tabel 1.4 Hasil Pra-Survei Mengenai Kinerja Pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung, dapat diketahui bahwa kinerja pegawai yang

terdiri dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab memperoleh total skor rata-rata sebesar 2,62. Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja pegawai masih berada pada tingkat yang relatif rendah. Pada dimensi Kualitas Kerja, diperoleh rata-rata sebesar 2,58. Selanjutnya, dimensi Kuantitas Kerja memperoleh rata-rata sebesar 2,66, yang merupakan nilai tertinggi dibandingkan dimensi lainnya. Dimensi Pelaksanaan Tugas memperoleh rata-rata sebesar 2,62, sedangkan dimensi Tanggung Jawab memperoleh rata-rata sebesar 2,60. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dilihat bahwa seluruh dimensi kinerja pegawai memperoleh nilai rata-rata yang masih berada di bawah nilai 3,00. Hal ini menunjukkan adanya indikasi bahwa kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam aspek kualitas kerja, kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, pelaksanaan tugas, serta tanggung jawab pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Hasil pra-survei ini selanjutnya dapat menjadi salah satu dasar untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi. Menurut Priatna et al. (2025), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai meliputi stres kerja, kompensasi, beban kerja, kompetensi, lingkungan kerja, pelatihan, motivasi, dan kepuasan kerja. Hasil penelitian Santamoko (2025) juga menunjukkan bahwa stres kerja, beban kerja, dan

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		STS	TS	KS	S	SS		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
	Literasi Digital	0	7	19	16	8	175	3.50
	Penggunaan Teknologi	0	7	20	18	5	171	3.42
	Keamanan & Kreativitas Digital	0	4	15	25	8	187	3.74
RATA-RATA TOTAL VARIABEL KOMPETENSI DIGITAL								3.55
5. Variabel Lingkungan Kerja (X5)								
	Kondisi Fisik	0	5	17	22	6	179	3.58
	Fasilitas	0	4	15	24	7	184	3.68
	Kondisi Non-Fisik	0	4	12	27	7	187	3.74
	Hubungan	0	5	20	23	2	172	3.44
RATA-RATA TOTAL VARIABEL LINGKUNGAN KERJA								3.61
6. Variabel Pelatihan (X6)								
	Materi Pelatihan	0	2	13	25	10	193	3.86
	Metode & Instruktur	0	9	13	19	9	178	3.56
	Hasil Pelatihan	0	3	24	14	9	179	3.58
RATA-RATA TOTAL VARIABEL PELATIHAN								3.67
7. Variabel Motivasi (X7)								
	Motivasi	0	5	19	17	9	180	3.60
	Motivasi Ekstrintik	0	6	16	20	8	180	3.60
RATA-RATA TOTAL VARIABEL MOTIVASI								3.60
8. Variabel Kepuasan Kerja (X8)								
	Kepuasan Terhadap Pekerjaan	0	3	13	23	11	192	3.84
	Kepuasan Terhadap Kompensasi	0	7	16	23	4	174	3.48

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		STS	TS	KS	S	SS		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
	Kepuasan Terhadap Lingkungan Kerja	0	1	13	29	7	192	3.84
	Kepuasan Terhadap Atasan	0	6	18	19	7	177	3.54
RATA-RATA TOTAL VARIABEL SETRES KEPUASAN KERJA								3.68
Total Skor Rata-Rata Keseluruhan								3.54
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata - rata = Nilai x F : Jumlah Responden (50)								
Total Skor Rata-rata = Total Rata-rata : Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Hasil Pra-survei pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.

Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan terhadap 50 responden pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung, diperoleh gambaran mengenai kondisi masing-masing variabel yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,68, yang menunjukkan bahwa secara umum pegawai memberikan penilaian yang cukup baik terhadap kepuasan kerja yang dirasakan.

Selanjutnya, variabel pelatihan memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,67, diikuti oleh variabel lingkungan kerja sebesar 3,61, motivasi sebesar 3,60, beban kerja sebesar 3,59, kompetensi digital sebesar 3,55, dan stres kerja sebesar 3,52. Sementara itu, variabel kompensasi memperoleh nilai rata-rata terendah, yaitu sebesar 3,08. Secara keseluruhan, hasil pra-survei menunjukkan bahwa rata-rata skor seluruh variabel adalah sebesar 3,54. Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara

umum faktor-faktor yang diteliti memperoleh penilaian yang cukup baik dari responden. Namun, terdapat perbedaan nilai rata-rata pada masing-masing variabel, terutama pada kompensasi yang memperoleh nilai paling rendah dibandingkan dengan variabel lainnya.

Rendahnya nilai rata-rata kompensasi menunjukkan bahwa pemberian kompensasi kepada pegawai masih belum sepenuhnya memenuhi harapan, terutama pada aspek kompensasi tidak langsung yang memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,04, lebih rendah dibandingkan dengan kompensasi langsung yang memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,12. Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek kompensasi masih perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan.

Sementara itu, variabel beban kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,59. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pegawai menghadapi beban pekerjaan yang relatif tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Dimensi beban kerja fisik memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,70, sedangkan beban kerja mental dan waktu kerja masing-masing memperoleh nilai sebesar 3,54. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa beban kerja yang diterima pegawai juga menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan hasil tersebut, kompensasi dan beban kerja menjadi aspek yang perlu mendapatkan perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Rendahnya nilai rata-rata kompensasi menunjukkan bahwa pemberian kompensasi masih perlu dioptimalkan, sedangkan tingginya nilai rata-rata beban kerja menunjukkan bahwa pegawai menghadapi beban pekerjaan yang cukup besar. Kondisi tersebut menjadi dasar bagi peneliti untuk mengkaji lebih lanjut pengaruh

kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.

Tabel 1. 6 Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kompensasi Pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata - Rata
		STS	TS	KS	S	SS		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Variabel Kompensasi (X2)								
Kompensasi		1	12	20	14	3	156	3.12
Kompensasi Tidak Langsung		2	13	19	13	3	152	3.04
RATA – RATA TOTAL VARIABEL KOMPENSASI								3.08
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata -rata = Nilai x F : Jumlah Responden (50)								
Total Skor Rata-rata = Total Rata-rata : Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Hasil Pra-survei pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.

Berdasarkan Tabel 1.6, hasil pra-survei mengenai kompensasi pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung menunjukkan bahwa variabel kompensasi memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,08 dan termasuk dalam kategori kurang baik. Dimensi kompensasi langsung memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,12, sedangkan kompensasi tidak langsung memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,04. Kedua dimensi tersebut menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima pegawai masih kurang baik, terutama pada kompensasi tidak langsung yang memperoleh nilai lebih

rendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan agar lebih sesuai dengan harapan pegawai.

Selain kompensasi, terdapat faktor lain yang diduga memengaruhi kinerja pegawai yaitu beban kerja. Berikut hasil Pra-survei kuesioner beban kerja pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung:

Tabel 1. 7 Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Beban Kerja Pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata - Rata
		STS	TS	KS	S	SS		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Variabel Kompensasi (X3)								
	Kerja Kerja Fisik	0	5	15	20	10	185	3,70
	Beban Kerja Mental	1	6	16	19	8	177	3.54
	Waktu Kerja	0	7	17	18	8	177	3.54
RATA – RATA TOTAL VARIABEL BEBAN KERJA								3,59
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata -rata = Nilai x F : Jumlah Responden (50)								
Total Skor Rata-rata = Total Rata-rata : Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Hasil Pra-survei pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.

Berdasarkan Tabel 1.7, hasil pra-survei mengenai beban kerja pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung menunjukkan bahwa variabel beban kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,59. Dimensi beban kerja fisik memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,70, sedangkan beban kerja mental dan waktu kerja masing-masing memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,54. Hasil tersebut menunjukkan bahwa

beban kerja yang dirasakan pegawai masih tergolong cukup tinggi, terutama pada aspek beban kerja fisik yang memperoleh nilai paling tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan yang diterima pegawai masih perlu diperhatikan agar beban kerja dapat dikelola dengan baik dan tidak menghambat pencapaian kinerja pegawai.

Jika kondisi ini berlangsung lama dirasakan pegawai, dikhawatirkan dapat mempengaruhi fokus kerja yang berdampak pada hasil kerja yang kurang maksimal. Nilai rata-rata yang berada di bawah standar menunjukkan bahwa baik kompensasi maupun beban kerja masih belum berada pada kondisi yang diharapkan. Hal ini terlihat dari adanya beberapa dimensi yang nilainya masih rendah, yang mencerminkan bahwa pegawai belum sepenuhnya merasa terpenuhi dari sisi imbalan yang diterima maupun beban pekerjaan yang dijalankan.

Dengan demikian, kedua variabel tersebut diduga menjadi faktor utama yang memengaruhi belum optimalnya kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada kedua variabel tersebut dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Beban kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung”, dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja pegawai serta memberikan rekomendasi yang tepat dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Bank Mandiri Taspen KC Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Identifikasi masalah merupakan tahap awal penelitian yang bertujuan untuk mengenali dan merumuskan permasalahan secara sistematis berdasarkan kesenjangan antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi nyata. Tahap ini

menjadi dasar dalam penentuan rumusan masalah, tujuan penelitian, serta arah kajian agar penelitian lebih terfokus dan relevan.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang, maka permasalahan yang terjadi pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kompensasi

- a) Pemberian kompensasi tidak langsung kepada pegawai masih belum optimal sehingga belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pegawai.

2. Beban Kerja

- b) Beban kerja yang diterima pegawai masih cukup tinggi, terutama pekerjaan yang membutuhkan aktivitas fisik dan konsentrasi dalam menyelesaikan tugas.

3. Kinerja Pegawai

- a) Kualitas kerja pegawai masih belum optimal, sehingga hasil pekerjaan yang dihasilkan belum sepenuhnya sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.
- b) Pelaksanaan tugas pegawai masih belum maksimal, terutama dalam ketepatan dan ketelitian saat menyelesaikan pekerjaan.
- c) Tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan masih perlu ditingkatkan agar pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih optimal sesuai tugas yang diberikan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan pegawai mengenai kompensasi pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.
2. Bagaimana tanggapan pegawai mengenai beban kerja pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.
3. Bagaimana tanggapan pegawai mengenai kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.
6. Seberapa besar pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui:

1. Untuk mengetahui tanggapan pegawai mengenai kompensasi pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.
2. Untuk mengetahui tanggapan pegawai mengenai beban kerja pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.

3. Untuk mengetahui tanggapan pegawai mengenai kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.
5. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.
6. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Mandiri Taspen KC Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi berbagai pihak yang berkepentingan.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kompensasi, beban kerja, dan kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi tambahan referensi serta bahan kajian bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti topik yang sejenis atau memiliki keterkaitan dengan penelitian ini.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam mengevaluasi serta memperbaiki kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan kompensasi dan beban kerja,

sehingga dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih baik dan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

2. Bagi Pegawai

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi beban kerja dan kompensasi yang dirasakan oleh pegawai, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dalam meningkatkan kinerja, produktivitas, serta kualitas kerja secara keseluruhan.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan, serta pengalaman peneliti dalam mengkaji permasalahan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan acuan bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan topik yang sama atau mengembangkan variabel lain yang berkaitan dengan kinerja pegawai.