

Analisis Beban Kerja Karyawan Frontliner (Teller & Customer Service) BRI dan Pengaruhnya terhadap Kualitas Pelayanan Nasabah



**Dosen Pengampu:
DR. Rahayu Endang Suryani, M.M**

**Disusun Oleh:
Andika Rafi Widiyanto (2414290005)**

**UNIVERSITAS PERSADA
INDONESIA Y.A.I FAKULTAS
EKONOMI DAN BISNIS TAHUN 2026**

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga makalah seminar Manajemen Sumber Daya Manusia yang berjudul "Analisis Beban Kerja Karyawan Frontliner (Teller & Customer Service) BRI dan Pengaruhnya terhadap Kualitas Pelayanan Nasabah" ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Makalah ini disusun sebagai salah satu syarat memenuhi tugas mata kuliah Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis membahas keterkaitan antara beban kerja karyawan frontliner dengan kualitas pelayanan nasabah, dengan merujuk pada landasan teori, penelitian terdahulu, serta studi kasus nyata pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada [Nama Dosen Pengampu] selaku dosen pengampu atas bimbingan dan arahnya, serta kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan makalah ini. Penulis menyadari makalah ini masih memiliki kekurangan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca.

Jakarta, September 2026
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	2
DAFTAR ISI	3
BAB I LANDASAN TEORI.....	4
1.1 Pengertian Beban Kerja	4
1.2 Jenis-Jenis Beban Kerja	4
1.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Beban Kerja.....	4
1.4 Pengukuran Beban Kerja	5
1.5 Kualitas Pelayanan	6
1.6 Frontliner Perbankan (Teller dan Customer Service)	7
1.7 Hubungan Beban Kerja dan Kualitas Pelayanan.....	7
BAB II JURNAL.....	8
2.1 Jurnal Nasional Satu.....	8
2.2 Jurnal Nasional Dua	8
2.3 Jurnal Nasional Tiga	9
2.4 Jurnal Internasional Satu.....	9
2.5 Jurnal Internasional Dua.....	10
BAB III KASUS BANK NEGARA RAKYAT PERSERO (TBK).....	11
3.1 Profil PT Bank Negara Rakyat (Persero) Tbk	Error! Bookmark not defined.
3.2 Gambaran Kasus Beban Kerja pada BRI Unit ketro kantor Cabang Pacitan	12
3.3 Kondisi dan Permasalahan Beban Kerja	13
BAB IV PEMBAHASAN	16
4.1 Analisis Beban Kerja Berdasarkan Kondisi Aktual pada BRI Unit Ketoro	16
4.2 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja	16
4.3 Keterkaitan Hasil Kasus dengan Teori dan Penelitian Terdahulu	17
4.4 Upaya Optimalisasi Beban Kerja.....	18
BAB V	21
KESIMPULAN.....	21
5.1 Kesimpulan	21
DAFTAR PUSTAKA	23

BAB I

LANDASAN TEORI

1.1 Pengertian Beban Kerja

Beberapa ahli mendefinisikan beban kerja dari sudut pandang yang berbeda namun saling melengkapi:

- **Menurut Munandar**, beban kerja adalah kondisi dari suatu pekerjaan dengan uraian tugas yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Definisi ini menekankan aspek *time constraint* — bahwa beban kerja tidak hanya soal jumlah tugas, tetapi juga tekanan waktu penyelesaiannya.
- **Menurut Manuaba**, beban kerja dibedakan menjadi dua jenis: beban kerja fisik, yaitu beban yang diterima tubuh berupa aktivitas otot dan penggunaan energi fisik; dan beban kerja mental, yaitu tuntutan kognitif berupa konsentrasi, ketelitian, dan tekanan psikologis dalam bekerja.
- **Menurut Tarwaka**, beban kerja merupakan hasil interaksi antara tuntutan tugas, lingkungan kerja tempat digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi pekerja. Artinya, beban kerja bukan semata sifat objektif dari pekerjaan, melainkan juga dipengaruhi oleh bagaimana individu mempersepsikan tugasnya.

Secara umum, dari ketiga pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan (fisik maupun mental) yang harus dipikul oleh seorang karyawan dalam batas waktu tertentu, yang dipengaruhi baik oleh tuntutan tugas itu sendiri maupun oleh kapasitas dan persepsi individu yang menjalankannya. Beban kerja yang terlalu berat (*overload*) maupun terlalu ringan (*underload*) sama-sama dapat menimbulkan inefisiensi kerja.

1.2 Jenis-Jenis Beban Kerja

Menurut Manuaba, beban kerja dapat dikelompokkan menjadi:

1. Beban kerja fisik — berkaitan dengan aktivitas fisik seperti berdiri dalam waktu lama, gerakan berulang, dan penggunaan energi otot. Pada penelitian ini relevan dengan pekerjaan teller yang bekerja dengan sistem dan uang tunai dalam waktu lama.
2. Beban kerja mental/psikologis — berkaitan dengan tekanan kognitif, seperti ketelitian dalam transaksi, target pelayanan, serta interaksi emosional dengan nasabah yang kompleks. Relevan dengan pekerjaan customer service yang menangani keluhan nasabah.
Sementara itu, dilihat dari sisi volume pekerjaan, beban kerja juga dapat dibedakan menjadi:
 3. Beban kerja kuantitatif — berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan (misalnya jumlah nasabah yang dilayani per hari).
 4. Beban kerja kualitatif — berkaitan dengan tingkat kesulitan atau kompleksitas pekerjaan (misalnya kompleksitas kasus atau produk perbankan yang harus dijelaskan kepada nasabah).

1.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Beban Kerja

Menurut Tarwaka, faktor yang memengaruhi beban kerja dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor eksternal dan faktor internal:

1. Faktor Eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, meliputi:
 - *Tugas (task)*, baik bersifat fisik (tata ruang kerja, sarana dan alat kerja, kondisi lingkungan kerja) maupun bersifat mental (kompleksitas pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan).
 - *Organisasi kerja*, seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja, dan pelimpahan tugas.
 - *Lingkungan kerja*, meliputi lingkungan fisik (suhu, kebisingan, pencahayaan), lingkungan kimiawi, lingkungan biologis, dan lingkungan psikologis (hubungan dengan rekan kerja dan atasan).
2. Faktor Internal, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri pekerja sebagai reaksi terhadap beban eksternal, meliputi:
 - *Faktor somatis*, yaitu jenis kelamin, usia, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan.
 - *Faktor psikis*, yaitu motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan kerja individu.

1.4 Pengukuran Beban Kerja

Beberapa metode pengukuran beban kerja yang umum digunakan dalam studi MSDM dan ergonomi antara lain:

1. NASA-TLX (*National Aeronautics and Space Administration Task Load Index*) — metode subjektif yang dikembangkan oleh Hart dan Staveland, digunakan untuk mengukur beban kerja mental berdasarkan enam dimensi: tuntutan mental (*mental demand*), tuntutan fisik (*physical demand*), tuntutan waktu (*temporal demand*), performansi (*performance*), tingkat usaha (*effort*), dan tingkat frustrasi (*frustration level*).
2. Metode *Workload Analysis (WLA)* — membandingkan jumlah waktu yang tersedia (*time available*) dengan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan (*time needed*).
3. Metode *Full Time Equivalent (FTE)* — digunakan untuk menghitung jumlah tenaga kerja yang idealnya dibutuhkan berdasarkan perbandingan beban kerja aktual dengan jam kerja efektif yang tersedia.
4. Metode fisiologis — pengukuran denyut jantung, konsumsi energi, atau tingkat kelelahan otot untuk mengukur beban kerja fisik secara objektif.

1.5 Kualitas Pelayanan

a. Pengertian Kualitas Pelayanan

- Menurut Kotler, pelayanan (*service*) adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud (*intangible*) dan tidak mengakibatkan kepemilikan apa pun.
- Menurut Tjiptono, kualitas pelayanan adalah upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Dengan kata lain, kualitas pelayanan diukur dari kesesuaian antara pelayanan yang diberikan (*perceived service*) dengan pelayanan yang diharapkan (*expected service*) oleh nasabah.

b. Dimensi Kualitas Pelayanan

Model yang paling banyak digunakan dalam penelitian kualitas pelayanan adalah model SERVQUAL, yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry. Model ini terdiri atas lima dimensi:

1. Tangible (bukti fisik) — penampilan fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan karyawan (misalnya kerapian seragam teller/CS, kenyamanan ruang tunggu, kebersihan banking hall).
2. Reliability (keandalan) — kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara akurat dan dapat diandalkan (misalnya ketepatan nominal transaksi yang diproses teller).
3. Responsiveness (daya tanggap) — kesediaan membantu nasabah dan memberikan pelayanan yang cepat serta tanggap terhadap keluhan.
4. Assurance (jaminan) — pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan karyawan untuk menumbuhkan kepercayaan dan keyakinan nasabah.
5. Empathy (empati) — kemudahan dalam menjalin komunikasi yang baik, perhatian secara pribadi, dan pemahaman terhadap kebutuhan spesifik nasabah.

c. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kualitas Pelayanan

Berdasarkan teori Tjiptono serta Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, kualitas pelayanan dipengaruhi antara lain oleh:

1. Kompetensi dan keterampilan karyawan (*skill* dan pengetahuan produk).
2. Kondisi psikologis dan fisik karyawan saat memberikan layanan — termasuk tingkat kelelahan akibat beban kerja yang tinggi.
3. Sistem dan teknologi pendukung operasional (misalnya kestabilan sistem core banking).
4. Budaya organisasi dan standar operasional pelayanan (SOP) perusahaan.
5. Ekspektasi dan persepsi nasabah terhadap layanan yang diterima (*perceived vs expected service*).

1.6 Frontliner Perbankan (Teller dan Customer Service)

a. Teller

Teller adalah petugas bank yang bertugas melayani transaksi tunai maupun non-tunai nasabah secara langsung, seperti setoran, penarikan, dan pemindahbukuan. Pekerjaan ini menuntut ketelitian tinggi, kecepatan, serta ketahanan terhadap tekanan waktu karena harus melayani banyak nasabah dalam antrian, sehingga rentan mengalami beban kerja kuantitatif yang tinggi.

b. Customer Service

Customer service adalah petugas bank yang bertugas memberikan informasi, menangani keluhan, serta memproses permohonan administratif nasabah (pembukaan rekening, pengaduan, perubahan data, dan sebagainya). Pekerjaan ini menuntut kemampuan komunikasi dan pengelolaan emosi yang baik karena berhadapan langsung dengan berbagai karakter dan keluhan nasabah, sehingga rentan mengalami beban kerja mental/emosional yang tinggi.

1.7 Hubungan Beban Kerja dan Kualitas Pelayanan

Berdasarkan teori Munandar dan Tarwaka mengenai beban kerja, serta model SERVQUAL dari Parasuraman, Zeithaml, dan Berry mengenai kualitas pelayanan, dapat disusun kerangka hubungan sebagai berikut: beban kerja yang berlebihan (*work overload*) dapat menurunkan performa karyawan karena timbulnya kelelahan fisik dan mental, penurunan konsentrasi, serta stres kerja. Kondisi tersebut secara teoritis akan menurunkan kemampuan karyawan frontliner dalam memenuhi dimensi-dimensi kualitas pelayanan — khususnya *reliability* (ketepatan transaksi menurun akibat kelelahan), *responsiveness* (respons melambat), dan *empathy* (kesabaran dan keramahan menurun) — sehingga pada akhirnya berdampak pada penurunan kepuasan nasabah. Sebaliknya, pengelolaan beban kerja yang seimbang berpotensi meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan karyawan frontliner.

BAB II JURNAL

2.1 Jurnal Nasional Satu

Jurnal: Sudiono dan Sutisna (2025) melakukan penelitian berjudul **"Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Complain Handling dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Frontliner Bank (Studi di Bank X Bandung)"**. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kemampuan penanganan keluhan nasabah (*complain handling*) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian adalah 270 karyawan frontliner Bank X Bandung, dengan sampel 161 karyawan, dianalisis menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan *complain handling*, sementara kepuasan kerja tidak terbukti memediasi hubungan tersebut karena penanganan keluhan sudah diatur ketat oleh SOP.

Buku: Tarwaka (2015) dalam bukunya **"Ergonomi Industri: Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja"** (Harapan Press, Surakarta) mendefinisikan beban kerja sebagai hasil interaksi antara tuntutan tugas, lingkungan kerja, keterampilan, dan persepsi pekerja. Buku ini menguraikan faktor eksternal (tugas, organisasi kerja, lingkungan kerja) dan faktor internal (somatis dan psikis) yang memengaruhi beban kerja, serta metode pengukurannya (NASA-TLX, metode fisiologis).

2.2 Jurnal Nasional Dua

Jurnal: Penelitian berjudul **"Analisis Kualitas Pelayanan Teller Terhadap Kepuasan Nasabah Bank Rakyat Indonesia Cabang Pajajaran Bogor"** bertujuan menganalisis kualitas pelayanan teller BRI terhadap kepuasan nasabah. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan menilai 18 atribut pelayanan teller. Hasil penelitian menunjukkan tingkat kesesuaian antara kinerja teller dan harapan nasabah sebesar **88,07%, di bawah 100%** — artinya pelayanan teller BRI belum sepenuhnya memenuhi harapan nasabah, meskipun sebagian besar atribut pelayanan sudah dinilai baik.

Buku: Vanchapo (2020) dalam bukunya **"Beban Kerja dan Stres Kerja"** (Qiara Media) menjelaskan klasifikasi beban kerja menjadi beban kerja kuantitatif

(volume tugas dalam periode waktu tertentu) dan beban kerja kualitatif (tingkat kesulitan dan kompleksitas tugas), serta strategi pengelolaannya seperti prioritas tugas, pengelolaan waktu, dan delegasi tugas.

2.3 Jurnal Nasional Tiga

Jurnal: Hayati (2024) melakukan penelitian berjudul "**Analisis Kualitas Pelayanan Teller terhadap Kepuasan Nasabah pada Bank Jawa Barat dan Banten Kantor Cabang Kota Bogor**" (JUBIKOM, 4(3)). Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan 90 responden nasabah, dianalisis dengan regresi dan uji-t. Hasil penelitian menunjukkan kualitas pelayanan teller berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah, dengan $R^2 = 49,1\%$.

Buku: Munandar (2001) dalam bukunya "**Psikologi Industri dan Organisasi**" (UI-Press, Jakarta) mendefinisikan beban kerja sebagai kondisi dari suatu pekerjaan dengan uraian tugas yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu, serta membahas aspek psikologi kerja karyawan, termasuk bagaimana tekanan kerja memengaruhi perilaku dan performa karyawan dalam berinteraksi dengan pihak lain (termasuk pelanggan).

2.4 Jurnal Nasional Internasional Satu

Jurnal: Adil dan Rashid (2013) melakukan penelitian berjudul "**Role Stress as a Barrier to Service Quality in Indian Banks: SEM Approach**" yang dipublikasikan pada *International Journal of Services Sciences*, 5(1). Penelitian ini menganalisis hubungan antara *role stress* dengan kualitas pelayanan pada karyawan frontliner bank ritel di India. Kuesioner disebarakan kepada 350 *front-line bank employees* (FLBE), dengan 232 kuesioner kembali dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *role stress* berpengaruh negatif terhadap performa karyawan frontliner, dengan **role overload** dan **resource inadequacy (kekurangan sumber daya)** teridentifikasi sebagai dua stresor paling dominan di antara empat stresor yang diteliti.

Buku: Hancock dan Meshkati (Eds.) (1988) dalam buku "**Human Mental**

Workload" (North-Holland/Elsevier Science Publishing) — tersedia dalam format cetak maupun e-book — membahas secara komprehensif konsep beban kerja mental dari berbagai perspektif psikologi kognitif dan ergonomi, termasuk bab rujukan utama pengembangan metode **NASA-TLX** oleh Hart dan Staveland (1988) yang termuat di dalamnya.

2.5 Jurnal Internasional Dua

Jurnal: Kim dan Yeo (2024) melakukan penelitian berjudul "**How Stress and Satisfaction Influence Customer Service Quality in Banking Industry**" yang dipublikasikan pada *Heliyon*, 10(11), e32604. Penelitian ini menganalisis pengaruh stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan nasabah pada 630 karyawan bank di Kamboja, dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kualitas pelayanan ($\beta = -0,39$), sementara komitmen organisasi berpengaruh positif ($\beta = 0,53$) dan menjadi mediator penuh pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan. Penelitian merekomendasikan bank meminimalkan *unnecessary workloads*.

Buku: Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) dalam buku "**Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**" (The Free Press, New York; tersedia dalam format e-book maupun cetak) memaparkan model **SERVQUAL** dengan lima dimensi (*Tangible, Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy*) serta konsep *gap* antara ekspektasi dan persepsi pelanggan terhadap layanan yang diterima, yang sering kali berasal dari keterbatasan sumber daya internal perusahaan, termasuk kondisi karyawan garis depan.

BAB III

KASUS PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK

3.1 Profil PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BRI) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di sektor perbankan yang didirikan pada tanggal 16 Desember 1895 di Purwokerto, Jawa Tengah, oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja. BRI tercatat sebagai bank pertama yang dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, sebagaimana ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) Nomor 1 Tahun 1946. Pada tahun 1992, status hukum BRI diubah menjadi Perseroan Terbatas (Persero) dengan kepemilikan 100% masih berada di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah memutuskan untuk melepas 30% saham BRI kepada publik melalui penawaran umum perdana (IPO) di Bursa Efek Indonesia dengan kode saham BBRI, sehingga BRI resmi menjadi perusahaan terbuka dengan nama PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Hingga saat ini, Pemerintah Indonesia tetap menjadi pemegang saham mayoritas BRI, sementara sebagian saham lainnya dimiliki oleh publik. BRI dikenal sebagai bank dengan jaringan kerja terluas di Indonesia, dengan ribuan unit kerja yang tersebar hingga ke tingkat kecamatan dan pedesaan, menjadikannya salah satu bank yang paling berperan dalam menggerakkan perekonomian rakyat, khususnya pada segmen mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Jaringan kerja terkecil BRI dikenal dengan istilah BRI Unit, yang melayani nasabah ritel dan UMKM secara langsung, dengan struktur jabatan yang meliputi Kepala Unit, Mantri (petugas kredit lapangan), Teller, dan Customer Service.

Dalam menjalankan operasionalnya, BRI menerapkan motto "Melayani dengan Setulus Hati", yang mencerminkan komitmen perusahaan terhadap pelayanan nasabah. Visi BRI diarahkan untuk menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah, sementara misinya mencakup upaya menyediakan layanan prima dan melakukan kegiatan perbankan terbaik dengan mengutamakan kepuasan nasabah, didukung oleh sumber daya manusia profesional yang memiliki budaya berbasis kinerja (*performance-driven culture*). Sejalan dengan implementasi nilai-nilai inti BUMN, BRI juga menerapkan *core values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) sebagai pedoman perilaku kerja bagi seluruh insan BRI, termasuk karyawan frontliner pada unit-unit kerja di seluruh Indonesia.

3.2 Gambaran Kasus Beban Kerja pada BRI Unit Ketron Kantor Cabang Pacitan

Kasus yang dibahas berasal dari penelitian Sutanto, Halim, dan Widiastuti (2017) mengenai beban kerja pegawai pada BRI Unit Ketron Kantor Cabang Pacitan, dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah beban kerja pegawai pada unit tersebut sudah sesuai atau justru melebihi standar yang telah ditetapkan Direksi BRI, sekaligus mencari alternatif solusi manajerial agar beban kerja pegawai tidak berlebihan (*overload*). BRI Unit Ketron merupakan salah satu unit kerja BRI yang berada di bawah naungan Kantor Cabang Pacitan, melayani nasabah ritel dan UMKM di wilayah kerjanya. Sebagaimana umumnya BRI Unit, struktur jabatan pada Unit Ketron terdiri atas Kepala Unit, Mantri, Teller, dan Customer Service, yang bekerja secara terintegrasi dalam satu kesatuan unit pelayanan.

Penelitian ini berangkat dari landasan bahwa setiap jabatan di BRI telah memiliki standar beban kerja resmi, yang ditetapkan oleh Direksi BRI dalam bentuk rasio atau rumus perhitungan baku sesuai dengan jenis dan karakteristik pekerjaan masing-masing jabatan. Standar tersebut ditetapkan oleh Kantor Pusat BRI sebagai acuan nasional yang berlaku di seluruh unit kerja BRI, tidak terkecuali BRI Unit Ketron. Apabila beban kerja aktual yang dijalankan pegawai sesuai dengan standar tersebut, kondisi kerja dianggap normal; namun apabila beban aktual melebihi standar yang ditetapkan, pegawai dinyatakan mengalami kondisi beban kerja berlebih (*overload*).

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif komparatif, yaitu dengan cara: (1) mengidentifikasi rasio/rumus standar beban kerja resmi per jabatan yang ditetapkan Direksi BRI; (2) mengumpulkan data kondisi aktual beban kerja yang dijalankan pegawai BRI Unit Ketron sehari-hari, mencakup jumlah nasabah yang dilayani, jumlah kelolaan pinjaman, dan volume transaksi; dan (3) membandingkan secara langsung antara standar resmi tersebut dengan kondisi riil di lapangan. Objek penelitian mencakup seluruh jabatan pada BRI Unit Ketron, yaitu Kepala Unit, Mantri, Teller, dan Customer Service, sehingga hasil penelitian memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi beban kerja di tingkat unit kerja terkecil BRI.

3.3 Kondisi dan Permasalahan Beban Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja overload terjadi hampir di seluruh jabatan pada BRI Unit Ketron Kantor Cabang Pacitan. Temuan tersebut diuraikan per jabatan sebagai berikut.

Pada posisi Kepala Unit, beban kerja ditemukan sudah sangat berlebih. Kondisi ini terjadi karena Kepala Unit memikul tanggung jawab ganda, yaitu mengawasi seluruh operasional harian unit sekaligus bertanggung jawab penuh atas pencapaian target bisnis unit, baik dari sisi penyaluran kredit, penghimpunan simpanan, maupun fee based income. Berdasarkan temuan tersebut, peneliti merekomendasikan perlunya penambahan formasi Supervisor untuk membantu menangani sebagian tugas operasional Kepala Unit, sehingga fungsi kepemimpinan dan pengawasan unit dapat berjalan lebih efektif.

Pada posisi Mantri (petugas kredit lapangan), penelitian menemukan hal yang menarik: sebagian Mantri mengalami overload pada jumlah kelolaan *outstanding* pinjaman, meskipun jumlah kelolaan debitur (jumlah orang peminjam) yang ditangani sebenarnya sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan Kantor Pusat BRI. Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja Mantri tidak selalu berbanding lurus dengan banyaknya nasabah yang dilayani, melainkan lebih ditentukan oleh besarnya nilai atau volume pinjaman yang harus diawasi perkembangannya, dipantau pembayarannya, dan ditagih apabila terjadi keterlambatan.

Pada posisi Teller dan Customer Service — yang menjadi fokus utama pembahasan makalah ini — beban kerja berlebih ditemukan secara jelas pada kedua posisi tersebut. Sebagai petugas frontliner yang berhadapan langsung dan terus-menerus dengan nasabah setiap hari, teller dan customer service pada BRI Unit Ketron dituntut untuk tetap melayani nasabah dengan kecepatan, ketelitian, dan keramahan sesuai standar perusahaan, meskipun bekerja dalam kondisi beban kerja yang telah melampaui kapasitas normal yang ditetapkan. Atas dasar temuan ini, peneliti secara eksplisit merekomendasikan penambahan pegawai secara definitif pada kedua posisi tersebut — bukan sebagai solusi sementara atau rotasi internal, melainkan penambahan formasi yang bersifat permanen.

Dari keseluruhan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa akar permasalahan overload pada BRI Unit Ketoro bukan terletak pada rendahnya kompetensi atau motivasi kerja pegawai, melainkan pada ketidaksesuaian antara jumlah formasi pegawai yang tersedia dengan standar rasio beban kerja resmi yang telah ditetapkan oleh Direksi BRI sendiri. Dengan kata lain, permasalahan ini bersifat struktural-manajerial pada level penempatan sumber daya manusia, bukan persoalan individual pada diri pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian menyimpulkan dua jalur solusi utama untuk mengatasi kondisi overload pada BRI Unit Ketoro. Pertama, perlu dilakukan pemenuhan formasi pegawai sesuai standar rasio yang telah ditetapkan Direksi BRI, sehingga tidak ada lagi pegawai — termasuk teller dan customer service — yang bekerja dalam kondisi beban kerja melebihi kapasitas standar. Kedua, penelitian merekomendasikan maksimalisasi penggunaan E-Channel BRI, seperti ATM, agen BRILink, mobile banking, dan internet banking, yang diharapkan dapat mengalihkan sebagian transaksi nasabah dari kanal tatap muka di loket ke kanal digital, sekaligus mengurangi antrean dan mempercepat waktu transaksi bagi nasabah yang tetap memilih datang langsung ke unit kerja. Penelitian pada BRI Unit Ketoro sendiri tidak secara khusus mengukur dampak kondisi overload terhadap tingkat kepuasan nasabah secara numerik. Sebagai data pendukung, dapat dirujuk studi kualitas pelayanan teller pada BRI Cabang Pajajaran Bogor, yang menilai 18 atribut pelayanan teller BRI menggunakan metode deskriptif. Hasil studi tersebut menunjukkan tingkat kesesuaian antara kinerja teller dan harapan nasabah sebesar 88,07%, berada di bawah target ideal sebesar 100% — menyisakan kesenjangan (*gap*) sebesar 11,93%. Meskipun berasal dari lokasi dan periode penelitian yang berbeda dengan kasus BRI Unit Ketoro, temuan ini memberikan indikasi yang konsisten bahwa pada level cabang BRI secara lebih luas, pelayanan teller belum sepenuhnya mampu memenuhi ekspektasi nasabah — sebuah pola yang secara teoritis sejalan dengan kondisi beban kerja berlebih yang ditemukan pada BRI Unit Ketoro.

Dengan demikian, permasalahan utama dalam kasus ini bukan hanya berkaitan dengan tuntutan fisik pekerjaan teller dan customer service semata, melainkan juga tuntutan ketelitian, kecepatan pelayanan, serta ketidakseimbangan antara jumlah formasi pegawai dengan volume pekerjaan yang harus diselesaikan setiap harinya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja pada unit-unit kerja BRI, khususnya pada posisi frontliner, perlu menjadi perhatian serius agar kualitas pelayanan kepada nasabah dapat tetap terjaga secara konsisten.

BAB IV PEMBAHASAN

4.1 Analisis Beban Kerja Berdasarkan Kondisi Aktual pada BRI Unit Ketron

Berdasarkan hasil penelitian pada BRI Unit Ketron Kantor Cabang Pacitan, diperoleh gambaran bahwa beban kerja overload terjadi hampir di seluruh jabatan, meliputi Kepala Unit, Mantri, Teller, dan Customer Service. Kondisi ini menunjukkan bahwa permasalahan beban kerja pada unit tersebut bersifat menyeluruh, bukan hanya terjadi pada satu posisi tertentu.

Apabila dianalisis per jabatan, beban kerja Kepala Unit ditemukan sudah sangat berlebih akibat tanggung jawab ganda antara fungsi pengawasan operasional dan pencapaian target bisnis. Sementara itu, beban kerja Mantri menunjukkan pola yang berbeda: overload terjadi pada jumlah kelolaan *outstanding* pinjaman, bukan pada jumlah debitur yang ditangani — menunjukkan bahwa beban kerja Mantri lebih dipengaruhi oleh nilai/volume pekerjaan dibandingkan kuantitas nasabah semata.

Pada posisi **Teller dan Customer Service**, yang menjadi fokus utama makalah ini, beban kerja berlebih ditemukan secara jelas dan konsisten. Berbeda dengan Mantri yang overload-nya bersumber dari kompleksitas nilai pinjaman, overload pada teller dan customer service lebih mencerminkan **kombinasi beban kerja kuantitatif (volume nasabah dan transaksi harian) dengan beban kerja kualitatif (tuntutan ketelitian dan keramahan pelayanan)** yang harus tetap dipertahankan meskipun formasi pegawai terbatas. Kondisi ini diperkuat oleh fakta bahwa peneliti secara eksplisit merekomendasikan penambahan pegawai definitif khusus untuk kedua posisi tersebut, berbeda dengan rekomendasi pada Kepala Unit (penambahan Supervisor) maupun Mantri (tidak direkomendasikan penambahan formasi, karena jumlah debitur sudah sesuai standar).

Dampak dari kondisi overload pada teller dan customer service tersebut dapat dihubungkan dengan data pendukung dari studi pada BRI Cabang Pajajaran Bogor, yang menunjukkan tingkat kesesuaian pelayanan teller terhadap harapan nasabah hanya **88,07%**, berada di bawah target 100%. Meskipun kedua studi berasal dari lokasi dan periode yang berbeda, temuan tersebut saling memperkuat pola yang sama pada level korporat BRI: ketika beban kerja frontliner tidak proporsional terhadap formasi pegawai yang tersedia, capaian kualitas pelayanan cenderung tertahan di bawah target yang diharapkan perusahaan.

4.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Beban Kerja

Tingginya beban kerja pada teller dan customer service BRI Unit Ketetro berkaitan dengan beberapa faktor yang saling berkaitan satu sama lain.

Faktor pertama adalah ketidaksesuaian rasio formasi pegawai dengan standar beban kerja resmi yang ditetapkan Direksi BRI. Faktor ini merupakan penyebab utama yang secara eksplisit diidentifikasi dalam penelitian, dan menjadi dasar rekomendasi penambahan pegawai secara definitif pada kedua posisi tersebut.

Faktor kedua adalah struktur tanggung jawab unit kerja yang saling terintegrasi. Karena Kepala Unit dan Mantri pada unit yang sama juga mengalami overload, tekanan operasional pada unit secara keseluruhan turut memengaruhi dinamika kerja dan koordinasi harian teller serta customer service, misalnya dalam hal pengambilan keputusan cepat yang biasanya memerlukan arahan Kepala Unit yang sendiri sudah kewalahan dengan beban tugasnya.

Faktor ketiga adalah sifat pekerjaan frontliner yang menuntut interaksi langsung dan berkelanjutan dengan nasabah. Berbeda dengan tugas administratif pada jabatan lain yang masih dapat dijadwalkan ulang atau ditunda, pelayanan teller dan customer service tidak dapat ditunda karena nasabah hadir secara langsung dan mengharapkan pelayanan segera, sehingga tidak ada ruang untuk mengurangi volume pekerjaan harian tanpa menambah jumlah petugas.

Faktor keempat adalah keterbatasan pemanfaatan kanal alternatif (E-Channel) pada saat penelitian dilakukan. Rendahnya penggunaan ATM, agen BRILink, dan layanan digital perbankan lainnya menyebabkan sebagian besar transaksi nasabah masih harus dilayani secara tatap muka di loket, sehingga menambah volume kerja teller secara langsung — sebuah kondisi yang kemudian menjadi dasar rekomendasi maksimalisasi E-Channel oleh peneliti.

Berdasarkan keempat faktor tersebut, tingginya beban kerja pada kasus BRI Unit Ketoro dapat dipahami sebagai hasil dari kombinasi ketidaksesuaian rasio sumber daya manusia, struktur unit kerja yang saling terkait, sifat pekerjaan frontliner yang tidak dapat ditunda, serta keterbatasan pemanfaatan kanal digital sebagai alternatif pelayanan.

4.3 Keterkaitan Hasil Kasus dengan Teori dan Penelitian Terdahulu

Hasil kasus BRI Unit Ketoro menunjukkan bahwa analisis beban kerja diperlukan untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara formasi pegawai yang tersedia dengan standar beban kerja resmi yang telah ditetapkan perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan pembahasan pada Bab I bahwa beban kerja merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu/standar yang ditetapkan (Tarwaka, 2015), serta dapat dibedakan menjadi beban kerja kuantitatif dan kualitatif (Vanchapo, 2020).

Pada kasus teller dan customer service BRI Unit Ketoro, kedua jenis beban kerja tersebut terbukti bekerja secara simultan — volume transaksi dan nasabah yang tinggi (kuantitatif) harus dilayani dengan ketelitian dan keramahan standar (kualitatif) di tengah keterbatasan formasi pegawai.

Ketidaksesuaian antara rasio jumlah pegawai dan standar resmi BRI juga sejalan dengan faktor eksternal yang diidentifikasi Nabawi (2019), khususnya kurangnya sumber daya sebagai salah satu penyebab utama tingginya beban kerja. Sementara itu, temuan pada posisi Mantri — di mana overload bersumber dari nilai/volume pinjaman, bukan jumlah debitur — memperjelas konsep bahwa kompleksitas dan tanggung jawab suatu tugas dapat menjadi sumber beban kerja tersendiri, terlepas dari sisi kuantitas pelanggan semata, sebagaimana dijelaskan dalam definisi beban kerja menurut Munandar (2001) yang menekankan aspek uraian tugas dan batas waktu penyelesaian sebagai inti dari beban kerja seseorang.

Hasil kasus ini juga dapat dibandingkan dengan seluruh penelitian terdahulu pada Bab II. Sudiono dan Sutisna (2025) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan *complain handling* frontliner bank — pola yang relevan dengan risiko penurunan kualitas pelayanan pada BRI Unit Ketoro apabila kondisi overload dibiarkan berlanjut tanpa penanganan. Studi pada BRI Cabang Pajajaran Bogor menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian pelayanan teller terhadap harapan nasabah baru mencapai 88,07%, di bawah target ideal 100% — temuan ini menjadi bukti empiris langsung bahwa pada level cabang/unit BRI tertentu, kualitas pelayanan memang belum sepenuhnya optimal, sejalan dengan akar masalah overload yang ditemukan pada BRI Unit Ketoro. Hayati (2024) pada studi Bank BJB turut memperkuat bahwa performa teller berkontribusi signifikan terhadap kepuasan nasabah ($R^2 = 49,1\%$), menegaskan bahwa kondisi teller sebagai frontliner memang

berdampak nyata terhadap penilaian nasabah di berbagai bank, tidak terkecuali BRI.

Secara lebih spesifik, Adil dan Rashid (2013) menemukan bahwa *role overload* dan *resource inadequacy* (kekurangan sumber daya) merupakan dua stresor paling dominan yang menurunkan performa frontliner bank di India — temuan ini paling relevan secara langsung dengan akar permasalahan pada kasus BRI Unit Ketoro, di mana overload secara eksplisit disebabkan oleh ketidaksesuaian formasi pegawai (*resource inadequacy*) dengan standar beban kerja resmi perusahaan. Sebagai pelengkap perspektif internasional, Kim dan Yeo (2024) menegaskan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kualitas pelayanan bank ($\beta = -0,39$), yang membantu menjelaskan mekanisme mengapa kondisi overload berkepanjangan pada frontliner BRI berpotensi berujung pada penurunan capaian kualitas pelayanan yang terukur, seperti tercermin pada skor kesesuaian 88,07% di BRI Pajajaran Bogor.

Dengan demikian, penelitian pada kasus BRI Unit Ketoro memperkuat seluruh penelitian terdahulu pada Bab II bahwa beban kerja frontliner perlu dianalisis berdasarkan kesesuaian antara standar formasi resmi perusahaan dan kondisi aktual di lapangan — bukan semata-mata dari sisi kompetensi atau motivasi individu pegawai. Perbedaannya, kasus BRI Unit Ketoro memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai bagaimana overload dapat terjadi secara berjenjang di seluruh struktur jabatan dalam satu unit kerja — mulai dari Kepala Unit, Mantri, hingga Teller dan Customer Service — sehingga penanganannya perlu dilakukan secara menyeluruh dan terstruktur, bukan hanya pada satu posisi tertentu.

4.4 Upaya Optimalisasi Beban Kerja

Berdasarkan hasil analisis, upaya optimalisasi beban kerja pada teller dan customer service BRI Unit Ketoro perlu ditargetkan pada akar permasalahan yang telah diidentifikasi. Penelitian yang menjadi dasar kasus ini memberikan dua rekomendasi utama.

Pertama, pemenuhan formasi pegawai sesuai standar rasio yang telah ditetapkan Direksi BRI. Penambahan formasi definitif pada posisi teller dan customer service memungkinkan beban kerja dibagi secara lebih merata di antara petugas, sehingga setiap individu tidak lagi bekerja melebihi kapasitas standar yang telah ditetapkan perusahaan sendiri. Rekomendasi ini sejalan dengan temuan bahwa akar permasalahan bersifat struktural, bukan persoalan kompetensi individu, sehingga solusinya pun perlu bersifat struktural pula.

Kedua, maksimalisasi penggunaan E-Channel BRI, seperti ATM, agen BRILink, mobile banking, dan internet banking. Pengalihan sebagian transaksi nasabah dari kanal tatap muka ke kanal digital diharapkan dapat mengurangi volume transaksi yang harus dilayani langsung oleh teller, sekaligus mengurangi antrean dan mempercepat waktu transaksi bagi nasabah yang tetap memilih datang ke unit kerja secara langsung.

Selain kedua upaya tersebut, perusahaan dapat melakukan audit rasio beban kerja secara berkala di seluruh unit kerja BRI — tidak hanya pada unit yang telah teridentifikasi bermasalah seperti BRI Unit Ketoro — guna mencegah kondisi overload serupa terjadi pada unit-unit lain yang mungkin belum teridentifikasi. Audit semacam ini penting mengingat sifat permasalahan yang struktural, sehingga berpotensi terjadi pada unit kerja mana pun yang memiliki kesenjangan serupa antara formasi pegawai dan volume pekerjaan.

Sebagai pelengkap, manajemen BRI juga dapat melakukan pemantauan indikator kualitas pelayanan secara rutin, misalnya melalui pengukuran tingkat kesesuaian layanan sebagaimana dilakukan pada studi BRI Cabang Pajajaran Bogor. Pemantauan semacam ini dapat membantu manajemen mendeteksi secara dini dampak beban kerja terhadap kepuasan nasabah di berbagai unit BRI, sehingga penanganan dapat dilakukan secara lebih proaktif sebelum kondisi overload berdampak signifikan terhadap reputasi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dengan demikian, optimalisasi beban kerja pada BRI Unit Ketoro dapat dilakukan melalui kombinasi empat langkah: pemenuhan formasi pegawai sesuai standar rasio resmi, maksimalisasi pemanfaatan kanal digital E-Channel, audit rasio beban kerja secara berkala di seluruh unit kerja, serta pemantauan indikator kualitas pelayanan secara rutin. Upaya-upaya tersebut diharapkan dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih seimbang bagi karyawan frontliner, sekaligus mendukung konsistensi kualitas pelayanan BRI kepada nasabah secara berkelanjutan.

BAB V KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan mengenai analisis beban kerja karyawan frontliner pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, khususnya pada BRI Unit Ketoro Kantor Cabang Pacitan, dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan dengan tuntutan pekerjaan yang diterima karyawan, baik dari sisi volume transaksi, kompleksitas tugas, maupun kesesuaian formasi pegawai dengan standar beban kerja resmi perusahaan.

Hasil analisis pada BRI Unit Ketoro menunjukkan bahwa beban kerja overload terjadi hampir di seluruh jabatan — mulai dari Kepala Unit, Mantri, hingga Teller dan Customer Service yang menjadi fokus utama makalah ini. Kondisi overload tersebut bersumber dari ketidaksesuaian antara jumlah formasi pegawai yang tersedia dengan standar rasio beban kerja resmi yang telah ditetapkan Direksi BRI sendiri, bukan dari rendahnya kompetensi atau motivasi individu pegawai. Pada posisi Mantri, overload bahkan ditemukan bersumber dari nilai/volume pinjaman yang dikelola, bukan dari jumlah nasabah yang ditangani — menunjukkan bahwa beban kerja tidak selalu berbanding lurus dengan kuantitas pelanggan, melainkan juga dipengaruhi oleh kompleksitas dan tanggung jawab tugas itu sendiri.

Dampak dari kondisi overload tersebut, sebagaimana ditunjukkan oleh data pendukung dari BRI Cabang Pajajaran Bogor, tercermin pada tingkat kesesuaian pelayanan teller terhadap harapan nasabah yang baru mencapai 88,07% dari target 100% — mengindikasikan adanya kesenjangan (*gap*) sebesar 11,93% yang kemungkinan berkaitan dengan kondisi beban kerja yang belum proporsional pada unit-unit BRI secara lebih luas. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu, khususnya Adil dan Rashid (2013), yang menegaskan bahwa *role overload* dan kekurangan sumber daya merupakan stresor paling dominan yang menurunkan performa frontliner bank, serta Kim dan Yeo (2024), yang membuktikan bahwa stres kerja akibat beban berlebih berpengaruh negatif signifikan terhadap kualitas pelayanan perbankan.

Dengan demikian, kasus BRI Unit Ketoro menunjukkan bahwa overload pada posisi frontliner bersifat struktural-manajerial dan dapat ditangani melalui dua jalur utama: pemenuhan formasi pegawai sesuai standar rasio resmi dan maksimalisasi penggunaan E-Channel BRI untuk mengalihkan sebagian transaksi dari kanal tatap muka ke kanal digital. Kedua upaya tersebut, didukung dengan audit rasio beban kerja secara berkala dan pemantauan indikator kualitas pelayanan, diharapkan dapat menciptakan beban kerja yang lebih seimbang bagi karyawan frontliner

sekaligus mendukung konsistensi kualitas pelayanan BRI kepada nasabah secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Adil, M., & Rashid, I. (2013). Role stress as a barrier to service quality in Indian banks: SEM approach. *International Journal of Services Sciences*, 5(1).

Hancock, P. A., & Meshkati, N. (Eds.). (1988). *Human Mental Workload*. Amsterdam: North-Holland/Elsevier Science Publishing.

Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. *Advances in Psychology*, 52, 139–183.
[https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62386-9](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62386-9)

Hayati. (2024). Analisis Kualitas Pelayanan Teller terhadap Kepuasan Nasabah pada Bank Jawa Barat dan Banten Kantor Cabang Kota Bogor. *JUBIKOM: Jurnal Aplikasi Bisnis dan Komputer*, 4(3).

Kim, L., & Yeo, S. F. (2024). How stress and satisfaction influence customer service quality in banking industry. *Heliyon*, 10(11), e32604. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32604>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

Manuaba, A. (2000). *Hubungan Beban Kerja Dan Kapasitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).

Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.

Analisis Kualitas Pelayanan Teller Terhadap Kepuasan Nasabah Bank Rakyat Indonesia Cabang Pajajaran Bogor. *(nama penulis dan penerbit jurnal perlu dikonfirmasi ulang langsung pada sumber untuk sitasi akhir).*

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.

Sudiono, M. C., & Sutisna, D. (2025). Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja terhadap Complain Handling Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Frontliner Bank (Studi di Bank X Bandung). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 7(1).

Sutanto, B. S., Halim, A., & Widiastuti, N. (2017). *Analisis Beban Kerja Pegawai di Bank BRI Unit Ketoro Kantor Cabang Pacitan*. Tesis Magister Manajemen, STIE Widya Wiwaha.

Tarwaka. (2015). *Ergonomi Industri: Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja* (2nd ed.). Surakarta: Harapan Press.

Tjiptono, F. (2016). *Service, Quality, and Satisfaction*. Yogyakarta: Andi Offset.

Vanchapo, A. R. (2020). *Beban Kerja dan Stres Kerja*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990).

*Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions
and Expectations.* New York: The Free Press.