

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Peran Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan sangatlah strategis, di mana fungsi sumber daya manusia itu menjadi suatu kunci dalam pencapaian keberhasilan suatu perusahaan. Sumber Daya Manusia yang strategis akan memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolak ukur keberhasilan usaha. Kemampuan Sumber Daya Manusia ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan, dimana sumber daya manusia itu semakin baik, maka perusahaan itu akan menjadi perusahaan yang berproduktif.

Perusahaan yang maju pada umumnya berevolusi dari perusahaan yang menganggap sumber daya manusia itu sebagai alat pekerja., kini berubah menjadi penghargaan terhadap sumber daya manusia yang berkompentensi. Kecenderungan yang kini berlangsung adalah, pekerja yang dituntut memiliki pengetahuan baru (*knowledge-intensive, high tech - knowledgeable*) yang sesuai dinamika perubahan yang tengah berlangsung. *Human capital* yang mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, latihan, keahlian, ekspertis tenaga kerja perusahaan kini menjadi sangat penting, dibandingkan dengan waktu-waktu lampau.

Perubahan-perubahan yang mendasar dalam lingkungan bisnis telah menyebabkan pergeseran dalam urutan pentingnya manajemen sumber daya manusia dan fungsi sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia diberi kesempatan mengambil peran penting dalam perekrutan pekerja di dalam

perusahaan, dimana semakin memiliki sumber daya yang berkompetensi, maka perusahaan itu sendiri akan menjadi berkembang. Hal ini terjadi karena fungsi sumber daya manusia sedang berubah menjadi sumber daya yang penting. Menurut pendapat para peneliti dan teoretisi, aset sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit ditiru oleh para pesaing. Banyak perusahaan atau organisasi di Indonesia berupaya keras untuk melatih dan mengembangkan Sumber Daya Manusiannya. Harapan perusahaan, Sumber Daya Manusiannya akan mampu mendukung dan mengembangkan pelaksanaan strategi perusahaan.

Salah satu cara dalam membangun Sumber Daya Manusia perusahaan adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan adalah sebagai upaya penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dan agar tercapainya suatu tujuan organisasi/perusahaan, sehingga dapat menciptakan kualitas kinerja yang baik berupa keadaan di mana para karyawan dapat berkerja dengan baik sesuai dengan pengetahuan dan keterampilannya. Dengan pendidikan dan pelatihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan Sumber Daya Manusia dan Produktivitas kerjanya.

Sementara itu yang tidak kalah pentingnya adalah produktivitas kerja dalam konteks pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia. Jika sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan yang diimbangi oleh tingkat upah, pendidikan, pelatihan, suasana kerja, sikap pemimpin, penguasaan teknologi dan

kompetensi yang baik, maka dapat meningkatkan persepsi tenaga kerja tentang produktivitas pada perusahaan.

Produktivitas sangat berkaitan erat dengan kualitas tenaga kerjanya, semakin tinggi produktivitasnya berarti kualitas tenaga kerja tersebut juga semakin baik. Suatu perusahaan yang ingin tumbuh dan berkembang selalu berupaya meningkatkan produktivitas kerja dengan meningkatkan tenaga kerja, baik itu dalam bidang sistem organisasi, sistem manajemen, sistem fungsional dan sistem operasional.

Produktivitas sering pula dikaitkan dengan cara dan sistem yang efisien, sehingga proses produksi berlangsung tepat waktu dan dengan demikian tidak diperlukan kerja lembur dengan segala implikasinya, terutama implikasi biaya. Dan kiranya jelas bahwa yang merupakan hal yang logis dan tepat apabila peningkatan produktivitas dijadikan salah satu sasaran jangka panjang perusahaan dalam rangka pelaksanaan strateginya. Produktivitas merupakan komponen yang turut menentukan serta menjadi syarat utama dalam keberhasilan suatu perusahaan. Produktivitas menunjukkan tingkat kualitas perusahaan dalam menghadapi era persaingan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Melihat dari segi perusahaan di Indonesia, semakin banyak perusahaan-perusahaan yang sulit untuk dapat bertahan dengan adanya krisis yang bersifat global dan pada akhirnya karyawan yang ada pun menjadi tumbal dengan adanya pemutusan hubungan kerja. Selain itu, tidak sedikit pula perusahaan-perusahaan yang mengalami kemunduran, baik dalam bidang produksi atau dalam

memperoleh keuntungan, dalam hal ini perusahaan perbankan pun mengalami hal yang sama.

Perusahaan perbankan yang ada di Indonesia ini menghadapi persaingan yang cukup tajam, karena minat masyarakat cenderung tertarik berdasarkan kualitas pelayanan bank, ditambah dengan perusahaan perbankan asing yang semakin banyak. Setelah masalah produk dan layanan, persaingan semakin meningkat dengan adanya undian berhadiah atau pemberian hadiah-hadiah langsung kepada nasabah. Tujuannya adalah menarik minat masyarakat dan mempertahankan atau meningkatkan hubungan bisnis dengan para nasabahnya. Namun, sebagian besar nasabah kini tidak lagi tertarik dengan bank-bank yang menawarkan berbagai macam hadiah, yang menjadi pilihan mereka adalah bank yang aman dan sehat. Salah satunya adalah BRI yang terus melebarkan sayapnya di dunia perbankan dengan terus makin mendekat ke masyarakat sebagai nasabahnya. Penelitian ini lebih memfokuskan pada penelitian di perusahaan perbankan BRI pada kantor cabang Kemayoran Jakarta.

Produk yang ditawarkan dalam perusahaan BRI adalah produk yang menarik minat nasabah yang sifatnya menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat, yang didalamnya meliputi produk simpanan, produk pinjaman, produk konsumen, jasa bank dan program promosi. Maka produktivitas BRI dapat diukur dengan melihat dari hasil penjualan produk tersebut, dan di hitung melalui jumlah dana yang masuk ke kantor cabang BRI.

Bank BRI Cabang Kemayoran Jakarta selalu berupaya terus menerus untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Namun produktivitas kerja karyawan Bank BRI Cabang Kemayoran Jakarta cenderung menurun, terlihat dari tingkat keragaan suatu kantor tersebut. Pada dasarnya produktivitas kerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dari seluruh aktivitas yang dilakukan selama kurun waktu tertentu. Selama menjalankan aktivitasnya tingkat laba suatu kantor merupakan salah satu tolak ukur yang perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk menilai produktivitas kerja karyawannya. Tabel 1.1 menyajikan data laba bersih yang diperoleh dari Bank BRI Cabang Kemayoran Jakarta :

**TABEL 1.1**  
**PEROLEHAN LABA BERSIH**  
**BANK BRI CABANG KEMAYORAN JAKARTA TAHUN 2010**

<b>Tahun</b>	<b>Kantor Cabang</b>	<b>Kantor Unit</b>
2007	Rp. 5.323.245.980	Rp. 33.801.942
2008	Rp. 5.010.849.329	Rp. 32.958.493
2009	Rp. 4.720.118.089	Rp. 32.213.030
2010	Rp. 4.576.972.220	Rp. 30.982.919

\*dalam ribuan rupiah  
(sumber: SDM Bank BRI Jakarta 2010)

Tabel 1.1 di atas dapat dilihat dari rata-rata keuntungan yang diperoleh cenderung menurun dalam setiap tahunnya. Dari data di atas jumlah laba bersih yang diperoleh dari kantor cabang itu sendiri mengalami penurunan. Sedangkan perolehan laba yang di dapat dari setiap kantor unitnya mengalami hal yang sama.. Penurunan Laba bersih tersebut sudah terlihat jelas penurunan tingkat produktivitas kerja karyawan yang mengalami kegagalan dalam pencapaian target dalam setiap tahunnya. Pencapaian target itu dihitung dalam setiap tahunnya dan di komulatifkan dalam hitungan realisasi kredit dalam setiap kantornya.

Tingkat produktivitas kerja yang rendah juga dapat di lihat dari target pencapaian kredit, pencapaian pekerjaan, jumlah keluhan nasabah disajikan pada Tabel 1.2 berikut ini:

**TABEL 1.2**  
**DATA REALISASI JUMLAH KREDIT, JUMLAH TUGAS KARYAWAN**  
**DAN JUMLAH KELUHAN NASABAH BANK BRI CABANG**  
**KEMAYORAN JAKARTA TAHUN 2007-2010**

(\* Dalam ribuan rupiah)

Tahun	Target kredit	Realisasi	Jumlah pekerjaan per 1 karyawan	Realisasi pekerjaan karyawan	Jumlah keluhan nasabah
2007	*42.000.000	*32.043.021	± 411	± 392	238
2008	*60.000.000	*48.301.230	±507	± 486	263
2009	*75.000.000	*61.011.274	± 568	± 520	290
2010	*94.000.000	*85.496.322	± 601	± 568	286

(sumber: Data Bank BRI Jakarta bag. Keuangan, tahun 2010)

Seperti yang terlihat pada Tabel 1.2 terdapat target kredit yang meningkat setiap tahunnya yang di tetapkan kantor pusat BRI Thamrin Jakarta sedangkan kenyataan yang terjadi realisasi kredit tidak mencapai target, hal ini berdampak pada produktivitas perusahaan karena profit yang di dapatkan tidak maksimal.

Tugas pekerjaan setiap divisi berbeda-beda, *jobdesk* karyawan belum mencapai hasil yang di targetkan. Setiap harinya karyawan rata-rata harus menyelesaikan 3-5 pekerjaan seperti laporan, analisis, realisasi nasabah, entry data dan lainnya. Sedangkan pada kenyataannya terjadi keterlambatan pekerjaan, selain itu banyaknya keluhan nasabah efisiensi pelayanan dan produk yang di sampaikan langsung maupun melalui kotak saran. Kenaikan untuk mencapai target dan perbaikan kualitas kerja diperlukan karyawan yang memiliki kemampuan baik dalam bidangnya, semangat kerja yang tinggi, mematuhi disiplin

kerja agar hasil yang tercapai maksimal. (data dan wawancara: kepala Bag.keuangan dan Personalia BRI Cabang Kemayoran Jakarta Desember 2010).

Ada beberapa faktor penyebab penurunan produktivitas kerja karyawan Bank BRI Cabang Kemayoran Jakarta, yaitu :

1. Penundaan dan keterlambatan dalam pengambilan keputusan karena ketidak jelasan wewenang.
2. Banyaknya kredit macet dan daftar hitam nasabah karena ketidakmampuan manajemen dalam melakukan penagihan tepat waktu dan menganalisis keuangan nasabah.
3. Pemakaian sumber daya dan tingginya beban operasional yang tidak efisien misalnya personalia, perjalanan dinas, perjamuan tamu dan biaya kantor, fotokopi, telepon, listrik, lembur sedangkan pendapatan operasional rendah.
4. Disiplin waktu yang rendah karena adanya keinginan untuk mempunyai waktu luang yang lebih banyak. (sumber dari wawancara: kepala Bag.SDM BRI Cabang Kemayoran Jakarta Desember 2010).

Bank BRI (Persero) tbk Cabang Kemayoran Jakarta memiliki metode penilaian produktivitas kerja karyawan yang didasarkan dari absensi dan performa kerja karyawan yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali dengan sistem penilaian yang dilaksanakan setiap hari kerja, tetapi dalam bentuk tidak tertulis yang nantinya akan diakumulasikan pada saat waktu penilaian. Adapun bentuk dan hasil penilaiannya dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut ini :

**TABEL 1.3**  
**REKAPITULASI HASIL PENILAIAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN**  
**BANK BRI CABANG KEMAYORAN JAKARTA TAHUN 2010**

No	KUALIFIKASI	NILAI	Tahun			
			2009		2010	
			JUMLAH	%	JUMLAH	%
1	<i>GRADE 1</i>	SANGAT BAIK (A)	4	14,8	10	11,36
2	<i>GRADE 2</i>	BAIK (B)	15	21,6	17	19,31
3	<i>GRADE 3</i>	CUKUP BAIK (C)	52	47,7	45	51,13
4	<i>GRADE 4</i>	KURANG BAIK (D)	17	15,9	16	15,9
5	<i>GRADE 5</i>	SANGAT TIDAK BAIK (E)	-	0	-	0
			88	100	88	100

Sumber: Data Bagian Personalia Bank BRI Cabang Kemayoran Jakarta, Tahun 2010

Berdasarkan data dari Tabel 1.3 di atas dapat diketahui bahwa pada tahun 2010 karyawan hampir setengahnya mendapatkan nilai C (Grade 3) sebanyak 45 orang atau 47,7%. Pada dasarnya perusahaan telah menetapkan target seluruh karyawannya berada pada tingkat Grade 1,2 dan Grade 3, tetapi pada kenyataannya masih ada karyawan yang berada pada tingkat Grade 4 dengan jumlah 16 orang atau 15,9 %. Hal ini menunjukkan minimnya peningkatan hasil kerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan (Sumber: Bag. SDM BRI Jakarta: Desember 2010).

Pada umumnya Indikator yang dinilai dalam suatu perusahaan adalah tingkah laku karyawan, responsif terhadap pekerjaan, inisiatif, kerajinan, meminimalkan dalam menggunakan sumber daya, pelayanan terhadap nasabah dan kecekatan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi pada pekerjaan. Berdasarkan tabel 1.3 maka dapat di kemukakan terdapat kendala dalam pencapaian tingkat produktivitas karyawan. Sementara perusahaan menetapkan standar produktivitas karyawan sekurang-kurangnya mendapatkan penilaian baik. (wawancara bag.SDM BRI Jakarta: Desember 2010).

Proses pembelajaran organisasi (diklat) menurut Peter Senge (2003:285), organisasi yang memiliki kapasitas untuk mampu menciptakan masa depannya sendiri. Pembelajaran organisasi (diklat) sebagai sekumpulan individu dalam organisasi yang terus menerus memperbaiki kompetensi diri untuk menciptakan segala inovasi yang mampu mereka ciptakan.



Heidjrachman dan Husnan (2000:27) mengemukakan bahwa sesudah karyawan diterima untuk bekerja, sudah selanjutnya kalau mereka dikembangkan, untuk meningkatkan keunggulan yang kompetitif melalui proses pembelajaran organisasi, yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik. Kegiatan ini makin menjadi penting karena berkembangnya teknologi dan makin kompleksnya tugas-tugas karyawan tersebut.

Bukti lainnya yang menjelaskan strategi Bank BRI lebih kepada Pembelajaran Organisasi penerapan metode belajar organisasi yang rutin dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan (diklat). Karyawan Bank BRI Jakarta diarahkan untuk memiliki kemampuan yang terus menerus berkembang, sabar, dan memperbaiki wawasan agar objektif dalam melihat realita.

Upaya untuk meningkatkan pengetahuan setiap karyawannya dengan terus “belajar” adalah investasi perusahaan dalam jangka panjang. Materi dari manajemen perusahaan dibekali dan dibagikan dengan tujuan berbagi ilmu dan pengalaman yang akan berguna bagi karyawan tersebut. Pengetahuan dan pengalaman yang di distribusikan kepada orang lain dalam organisasi akan menciptakan sebuah organization knowledge, sehingga terjadi transformasi dalam organisasi. Transformasi yang dimaksud disini adalah transformasi pengetahuan dan pengalaman dari seseorang (individual) ke perusahaan (organization) atau ke orang (individual) lainnya. Melalui kegiatan sharing ini, akan memberikan dampak yang sangat kuat (powerful) bagi perusahaan karena tercipta hubungan emosional antara orang-orang yang ada dalam perusahaan. Hubungan emosional

yang tercipta dalam perusahaan, berdampak terhadap orang-orang di dalam organisasi, memiliki keinginan yang kuat pula untuk memajukan perusahaan bersama-sama.

Pentingnya pendidikan dan pelatihan dirasakan oleh Bank BRI Cabang Kemayoran Jakarta. Perusahaan ini beranggapan bahwa pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan adalah sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dan agar tercapainya suatu tujuan organisasi. Maka, guna mengembangkan kompetensi, pendidikan dan pelatihan pegawai dilakukan oleh Bank BRI Cabang Kemayoran Jakarta. Dalam pelaksanaannya, perusahaan ini melakukan program pendidikan dan pelatihan secara rutin, yaitu setiap tiga tahun sekali. Para pegawai diberikan keterampilan yang dapat mendukung kegiatan organisasi secara positif (Sumber: Bag. SDM BRI Jakarta: Desember 2010).

Program yang ditujukan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi para karyawan yang dilaksanakan Bank BRI Cabang Kemayoran Jakarta nampaknya mampu meningkatkan kinerja para karyawannya namun peningkatannya belum signifikan dan masih dirasakan adanya beberapa kekurangan dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan ini. Hal tersebut dapat dilihat dari masih rendahnya hasil kerja, tidak meningkatnya keterampilan karyawan, metode atau prosedur kerja masih belum efektif dan masih banyak lagi hal-hal yang menyangkut kinerja di perusahaan, seperti yang terlihat dalam tabel 1.3. suatu hal yang terjadi diatas, apabila tidak ditangani secara serius bagi pihak management, maka akan sangat berpengaruh terhadap

profitabilitas suatu perusahaan itu sendiri, dalam hal ini Bank BRI, oleh karena itu, akan menjadi penting adanya, jika penurunan produktivitas Bank BRI tersebut dirubah, ditingkatkan, atau bahkan diberikan suatu perhatian khusus agar tidak terjadi penurunan produktivitas pada Bank BRI.

Berdasarkan uraian dan fenomena pada Bank BRI Cabang Kemayoran Jakarta di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Diklat Terhadap Kompetensi Karyawan Dalam Menunjang Produktivitas Kerja Pada Bank BRI Cabang Kemayoran Jakarta”**.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Belum optimalnya suatu kinerja dalam lembaga perbankan menyebabkan sejumlah perbankan mengalami kemunduran dari tingkat produktivitas. Bahkan persaingan antar Bank itu sendiri semakin meningkat, hal tersebut ditandai dengan adanya berbagai promosi dan pemberian hadiah secara langsung atau penambahan fasilitas layanan yang semakin mudah. Hal ini sangat dirasakan oleh perusahaan-perusahaan perbankan di Indonesia, termasuk didalamnya yaitu PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang Kemayoran Jakarta. Terkait dengan permasalahan tersebut, Manajemen Sumber daya manusia di dalam Bank BRI melakukan pendidikan dan pelatihan dengan maksud meningkatkan suatu kompetensi dan kemampuan yang baik agar dapat menciptakan kualitas kinerja yang baik yang pada akhirnya akan mendukung pelaksanaan strategi perusahaan. Karena diduga belum optimalnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang akan berkontribusi

terhadap kompetensi karyawan Bank BRI itu sendiri yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada Bank BRI

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi karyawan pada perusahaan Bank BRI Cabang Kemayoran Jakarta ?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan Bank BRI Cabang Kemayoran Jakarta ?

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap kompetensi dalam menunjang produktivitas kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) pada Cabang Kemayoran Jakarta

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengukur dan menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi karyawan pada perusahaan Bank BRI Cabang Kemayoran Jakarta

2. Mengukur dan menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan Bank BRI Cabang Kemayoran Jakarta

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Bagi pengembang ilmu, hasil penelitian dapat memperluas kajian ilmu manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penetapan suatu kebijakan perusahaan pengembangan sumber daya manusia.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Bagi para praktisi, dapat memberikan gambaran dan masukan pada pihak-pihak terkait untuk menentukan kebijakan dalam perusahaan yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.