

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal (Humaira *et al.*, 2020).

Dalam kaitannya dengan perbankan salah satu pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan di samping pemasaran bank adalah manajemen terhadap Sumber Daya Manusia (SDM). Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Untuk penyediaan sumber daya manusia Bankir sebagai motor penggerak operasional bank haruslah disiapkan sebaik mungkin, sehingga mereka memiliki kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan dengan baik. Hal ini penting karena mengingat faktor pelayanan yang diberikan oleh para karyawan tersebut sangat menentukan sukses atau tidaknya Bank ke depan. Untuk itu kemampuan yang telah dimiliki harus diasah secara terus-menerus, baik melalui pengalaman kerja maupun pelatihan dan pengembangan karyawan (Asih, 2023).

Pentingnya peningkatan kompetensi karyawan yang terus menerus mendorong perusahaan untuk memberikan pelatihan dan pengembangan atau *training* guna memampukan karyawannya dalam memahami kebutuhan para nasabah secara tetap agar dapat menawarkan dan menjual produk perbankan yang sesuai. Pentingnya peran pelatihan dalam pengembangan sektor perbankan ritel ini semakin disadari oleh kalangan perbankan di Indonesia, terutama oleh bank-bank milik negara (pemerintah daerah). Setelah pelatihan diberikan, perusahaan perlu mengetahui sejauh mana kontribusi pelatihan tersebut terhadap peningkatan kinerja karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan. Dalam prakteknya, perusahaan selalu memberikan pelatihan kepada karyawannya, tetapi antara dana yang dihabiskan dan hasil yang

dicapai tidak begitu seimbang sehingga timbul pemikiran bahwa program pelatihan tersebut hanya buang-buang waktu, tenaga dan pemborosan biaya perusahaan saja (Puspitawati *et al.*, 2022).

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk memajukan dan mengembangkan bisnis dalam skala besar agar dapat memperoleh keuntungan maksimal sesuai yang diharapkan. Salah satu langkah utama yang harus dilakukan adalah dengan memperhatikan setiap tindakan yang diambil dan menyusun strategi untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber daya manusia adalah manusia atau individu yang berperan dalam menjalankan dan merencanakan kegiatan di dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Maka dari itu dengan meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki secara tidak langsung juga akan meningkatkan kualitas kinerja perusahaan (Fabiana Meijon Fadul, 2021).

Kinerja perusahaan merupakan fungsi dari hasil-hasil pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor intern dan ekstern perusahaan. Sebagai aset utama bagi perusahaan, maka sumber daya manusia dalam perusahaan harus ditingkatkan produktivitasnya dengan menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensi, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki secara optimal, meningkatkan komitmen terhadap perusahaan serta bisa mengembangkan karir karyawan (Shaputra & Hendriani, 2022).

Tujuan perusahaan dapat tercapai apabila melalui karyawan yang menghasilkan kinerja yang maksimal. Mangkuprawira menyatakan bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Suparyadi : 6 pada dasarnya manajemen kinerja karyawan merupakan suatu upaya mengelola kompetensi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan secara sistematis dan terus-menerus agar karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh perusahaan, yaitu mampu memberikan kontribusi yang optimal, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Ningsih, 2021).

Pengembangan SDM di Bank BNI ini merupakan bagian dari manajemen intern perusahaan. Sebagai bagian yang memberikan pengaruh besar pada perusahaan, hal ini pastinya tidak bisa dianggap sepele. Itulah sebabnya, Bank BNI terus mempersiapkan generasi yang tangguh dan siap bereksplorasi dengan segala kemampuan yang dimiliki. Kemampuan yang dimiliki setiap SDM harus terus

dikembangkan hingga kemampuan tersebut mampu memberikan kontribusi yang besar untuk perusahaan. Namun demikian, terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan, yaitu pada penilaian kebutuhan pelatihan, penentuan peserta pelatihan, penentuan metode pelatihan, kurikulum dan materi, serta evaluasi pelaksanaan pelatihan. (Profil BNI, 2014)

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Cibinong melalui 4 Kantor Cabang Pembantu dan 2 Kantor Kas serta dengan kurang lebih 50 karyawan pemasaran di kantor cabang yang selalu menjaga kredibilitas, kinerja bank dan keunggulan kompetitif, dengan melakukan perbaikan pelayanan yang terbaik terhadap nasabahnya, dan dari aspek finansial kinerja PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Cibinong terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Persaingan bisnis di sektor perbankan saat ini akan terus semakin tajam sehingga manajemen bank mau tidak mau harus proaktif meningkatkan jasa pelayanan yang memuaskan terhadap nasabah agar bisa terus bertahan dan berkembang. Disamping itu para karyawan juga dituntut bekerja profesional dengan berkemampuan, disiplin, jujur, penuh komitmen dan dedikasi yang tinggi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.

Dalam praktiknya, karyawan di BNI didasarkan pada senioritas karyawan dan bagi kinerja karyawan yang menonjol. Namun demikian, umumnya promosi dilakukan berdasarkan senioritas yang telah memiliki waktu kerja lama untuk dinaikkan golongan jabatannya (*grade*) setelah sebelumnya diberikan pelatihan dan bahkan ada yang mendapatkan beasiswa untuk mengikuti seminar internasional. Biasanya karyawan yang cepat mendapatkan *grade* yang tinggi akan mendapatkan jabatan *middle-top* manajer seperti pimpinan cabang, pimpinan wilayah, dan dewan direksi untuk kantor pusat. Saat ini kebijakan promosi jabatan kepada karyawannya lebih banyak terhadap jabatan *Customer service* dan Pemasaran.

Namun demikian, adanya era globalisasi dan perdagangan bebas, yang menyebabkan meningkatnya tuntutan kualitas sumber daya manusia, belum terbukti apakah sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada sekarang mampu menjawab tantangan era globalisasi dan perdagangan bebas. Dikarenakan target penilaian *Key Performance Indicator* (KPI) yang masih jauh dari angka yang ditetapkan untuk aspek penyaluran kredit yakni dengan angka 715.558 (Rp-Milyar) dan realisasi pada tahun 2023 yakni hanya 695.085 (Rp-Milyar). Lalu untuk penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) tahun 2023 dengan target 818.276 (Rp-

Milyar) dengan total realisasi 810.730 (Rp-Milyar). Lalu untuk produktivitas dan profitabilitas disegmen *Enterprise & Commercial Banking* terjadi penurunan angka *Current Account & Saving Account (CASA)* kinerja Giro, Tabungan serta Deposito bagi BNI Kantor Cabang Cibinong dengan persentase penurunan 0,6% dari tahun sebelumnya 2022 pada produk Giro, lalu 38,1% penurunan pada produk Tabungan dan 16,6% penuruna pada produk Deposito. Tentunya hal ini menjadi evaluasi untuk memperbaiki pertumbuhan bisnis perbankan terkait CASA ini. Untuk itu, perlu dilakukan penelitian terhadap sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada Bank BNI Kantor Cabang Cibinong dalam rangka menghadapi era globalisasi.

**Tabel 1.1 Tabel Produktivitas Segmen Enterprise Dan Commercial Banking**

**PRODUKTIVITAS DAN PROFITABILITAS SEGMENT ENTERPRISE & COMMERCIAL BANKING**

**Produktivitas Segmen Enterprise & Commercial Banking**

Produktivitas	2023 Rp-miliar	2022 Rp-miliar	Kenaikan (Penurunan)	
			Nominal (Rp-miliar)	Persentase (%)
Total Kredit	105.519	112.549	(7.030)	(6,2) ▼
Total Dana Pihak Ketiga	54.701	59.556	(4.856)	(8,2) ▼
Giro	38.288	38.502	(214)	(0,6) ▼
Tabungan	3.313	5.349	(2.036)	(38,1) ▼
Deposito	13.100	15.705	(2.606)	(16,6) ▼

(Sumber : Penelitian, 2024)

Tabel 1.1 diatas adalah adalah produktivitas produk segmentasi CASA (*Current Account Saving Account*) dari kinerja PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Cibinong. Dari tabel diatas, kinerja tahun 2022 hingga 2023 outputnya mengalami penurunan yang disebabkan kurangnya produktivitas kinerja dari pegawai terkait yakni tim pemasaran. Hal ini menjadi perhatian bagi manajemen untuk mencari solusi dalam peningkatan kinerja pemasar pada periode berikutnya agar hasil dari kinerja sebelumnya dapat dievaluasi.

Pelatihan kerja serta peningkatan kompetensi di BNI memainkan peranan penting dalam menunjang kinerja karyawan dan sebagai upaya untuk mencapai suatu tujuan. Keterlibatan karyawan mengacu pada sejauh apa para karyawan terlibat penuh dalam pekerjaan dan kekuatan komitmennya terhadap pekerjaan dan perusahaan. kerja yang dilakukan karyawan bisa tepat waktu dan sesuai. Sehingga perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki karakter seperti itu.

Aspek sumber daya pemasaran memainkan peranan penting dalam menunjang pertumbuhan aspek kredit dan dana pihak ketiga (DPK) BNI Kantor Cabang Cibinong.

Dengan pelatihan *Business Banking* serta *Retail Banking* yang diberikan bagi setiap tenaga pemasaran diharapkan dapat meningkatkan kapabilitas pegawai terkait aspek bisnis bank. Dalam rangka mengembangkan solusi penyaluran pendanaan dan ekosistem dalam memenuhi kebutuhan nasabah dilakukan dengan menawarkan bisnis dan solusi keuangan pada nasabah sektor bisnis komersil, nasabah korporasi top tier (diamond client), dan nasabah prima, sehingga optimalisasi cross selling nasabah dapat dilakukan.

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dalam upaya membangun Negara adalah asset utama. Asset berwujud yang dimiliki entitas seperti bangunan, peralatan, mesin produksi, akan menjadi modal yang tidak akan memberikan kontribusi maksimal jika tidak didukung dengan kualitas SDM. Seperti yang diungkapkan oleh Ulrich (1998) yang dikutip oleh Nurhayati (2001) bahwa knowledge yang ada pada manusia merupakan salah satu item yang digunakan untuk meningkatkan daya saing baik dalam menjual ide (selling idea). Telah banyak contoh negara yang berhasil bangkit karena kebangkitan kualitas SDM mereka. Ambil contoh China yang pada akhirnya mampu menjadi Negara raksasa karena keberhasilannya dalam memperbaiki kualitas masyarakat akademisi dengan mendorong mereka belajar ke Negara lain di dunia. Dengan kata lain, kemajuan suatu peradaban ditentukan oleh faktor kualitas masyarakatnya (Rahmanti, 2022).

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) telah menjadi unsur kritis dalam kesuksesan organisasi di era kontemporer, khususnya di tengah dinamika perubahan yang cepat dan transformasi digital. Perubahan ini memaksa organisasi untuk mengadopsi strategi baru dan inovasi dalam mengelola sumber daya manusia guna menjawab tuntutan zaman. Tinjauan strategis terkini dalam manajemen sumber daya manusia menjadi penting sebagai respons terhadap perubahan ini, menggali peluang inovasi dan menghadapi tantangan yang muncul di era digital (Haksanggulawan *et al.*, 2023).

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan penting dalam aktivitas perusahaan, karena bagaimanapun juga kemajuan dan keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari peran dan kemampuan sumber daya manusia yang berkualitas. Karyawan adalah orang-orang yang bekerja pada suatu perusahaan atau pada instansi pemerintahan atau badan usaha dan memperoleh upah atas jasanya tersebut. Dalam suatu sistem operasional perusahaan, potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang penting dalam

mencapai tujuan perusahaan, Oleh karena itu perusahaan perlu mengelolah sumber daya manusia dengan sebaik mungkin, salah satunya adalah dengan pelatihan karir (Putri & Ratnasari, 2021).

Program perencanaan dan pelatihan karir dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pengalaman pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki kompetensi terhadap pekerjaannya akan mendapatkan kesempatan untuk mengikuti tahapan jenjang karir dan akan mencapai jenjang karir yang baik. Perencanaan karir adalah dimana proses menentukan tujuan karir dan jalur untuk mencapai tujuan tersebut sehingga Membantu mewujudkan peluang kerja yang sama tanpa memandang perbedaan. (Massie *et al.*, 2020).

Dari uraian latar belakang diatas dapat dilihat bahwa pelatihan kerja dan kompetensi terhadap karyawan di era digitalisasi saat ini sangatlah penting diberikan untuk menunjang kualitas kinerja karyawan. Sehingga perlunya dilakukan penelitian terkait pengaruh kualitas pelatihan serta kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Beberapa permasalahan yang muncul, dapat diidentifikasi oleh penulis sebagai berikut :

1. Menurunnya Produktivitas dan Profitabilitas pada segmen *Enterprise Commercial Banking*.
2. Pada penelitian ini penulis juga menyimpulkan permasalahan terkait penurunan kinerja pemasaran dikarenakan faktor pelatihan yang kurang efektif bagi tim pemasar.
3. Kurangnya kompetensi karyawan dalam menajalani tugas dan tanggung jawab pada pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.
4. Perlunya peningkatan dan pengembangan dalam pelatihan kerja yang diberikan kepada karyawan pemasar terkait dengan tugas serta tanggung jawab yang akan dijalani kedepannya demi pencapaian target perusahaan.

## **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan kerja, serta kompetensi karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Cibinong?
2. Apakah pelatihan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Cibinong?
3. Apakah kompetensi karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Cibinong?

#### **1.4 Pembatasan Masalah**

Hasil identifikasi masalah di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Cibinong menunjukkan bahwa permasalahan yang ada perlu dilakukan pengembangan serta evaluasi lebih lanjut. Guna mencegah mengembangkannya penelitian, maka penulis membatasi masalah agar terperinci dan jelas. Harapannya pemecahan masalahnya lebih terarah. Oleh sebab itu penulis membatasi penelitian ini hanya pada pelatihan kerja, serta kompetensi karyawan pemasaran terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Cibinong.

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Melihat rumusan masalah diatas maka penelitian ini memiliki beberapa tujuan yang dapat penulis sampaikan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui secara simultan pelatihan kerja, serta kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Cibinong
2. Untuk mengetahui secara parsial pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Cibinong
3. Untuk mengetahui secara parsial kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Cibinong

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut :

1. Dapat menjadi masukan bagi tim Human Resources maupun para karyawan yang bekerja langsung di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Cibinong
2. Membantu pengembangan ilmu pengetahuan khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia serta melengkapi kajian-kajian teori yang telah ada khususnya yang berkaitan dengan pelatihan kerja, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan.
3. Menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi penulis khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Guna memahami lebih lanjut laporan ini, maka materi-materi yang tertera pada laporan proposal skripsi ini dikelompokkan menjadi beberapa subbab dengan sistematika penyampaian sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Berisi tentang latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan itu sendiri.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan teori yang berupa pengertian dan definisi yang diambil dari kutipan buku yang berkaitan dengan penyusunan laporan skripsi serta beberapa literatur yang berhubungan dengan penelitian.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisikan tentang tempat dan waktu penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel dan teknik analisis data penelitian. Bab ini berisikan simpulan yang merupakan hasil akhir atas penelitian ini dan juga saran yang berisi masukan untuk pihak obyek penelitian.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan tentang gambaran obyek penelitian, hasil penelitian dan pembahasan yang secara lebih lengkap mengupas berbagai fenomena yang ada dalam penelitian.

## BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan simpulan yang merupakan hasil akhir atas penelitian ini dan juga saran yang berisi masukan untuk pihak obyek penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

Berisi tentang berbagai buku, jurnal, rujukan yang digunakan dalam menyusun penelitian ini.