

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah dan Perkembangan Sentra Pendidikan BRI

Sentra Pendidikan BRI mengawali perjalanannya pada tahun 1972 merupakan suatu bagian dari Biro Kepegawaian yang memberikan pendidikan, pelatihan dan pembelajaran kepada seluruh pekerja Bank Rakyat Indonesia. Sejalan dengan perkembangan yang telah mengalami beberapa kali reorganisasi, pada tahun 1990 bersamaan dengan menjabatnya Bambang Priyanto sebagai kepala Divisi Pendidikan dan Pelatihan. Saat itu istilah “Biro” berganti menjadi “Divisi” dengan nama Divisi Pendidikan dan Pelatihan, yang terdiri atas empat bagian yaitu, bagian perencanaan (saat ini bagian PDP), bagian operasional (saat ini bagian OPD), bagian penunjang (saat ini bagian JSP), serta bagian sentra pendidikan yang menangani Sendik yang berada di seluruh Indonesia.

Sesuai dengan perkembangan bisnis perusahaan dan dengan dukungan serta pemanfaatan teknologi yang tersedia secara optimal keberadaan Divisi Pendidikan dan Pelatihan adalah memberikan pendidikan, pelatihan dan pembelajaran kepada seluruh pekerja Bank Rakyat Indonesia secara merata. Pendidikan dan Pelatihan yang diberikan bersifat *organized training plan* dengan proses sesuai dengan prinsip ADDIE (*analysis, design, development, implementation, and evaluation*). *Analysis* adalah analisis kebutuhan pelatihan yang merupakan tahap awal dari pengembangan DSI (Desain Sistem Instruksional) dilakukan dengan membandingkan antara kemampuan yang dimiliki pekerja dan kemampuan yang dipersyaratkan pada jabatan tertentu dengan kata lain *Training Needs Analysis*. *Design* adalah proses merancang suatu program pelatihan agar dapat menutup kesenjangan kemampuan yang diperoleh dari hasil TNA (*Training Need Analysis*). Hasil dari proses ini adalah Garis-Garis Besar Program Pelatihan. *Development* merupakan pengembangan bahan ajar dan Satuan Acara Pelatihan (SAP). Bahan ajar dapat berupa modul atau *handout* yang dilengkapi dengan studi kasus, *games*, soal-soal latihan, soal-soal ujian, *pretest/posttest*, dan audio visual yang sesuai dengan tujuan pelatihan. *Implementation* adalah pelaksanaan kegiatan pelatihan yang dilakukan dengan bahan ajar dan SAP. *Evaluation* adalah kegiatan untuk mengukur sejauh mana program pelatihan mencapai tujuan, baik terhadap penyelenggaraan program.

Pendidikan di BRI dikelola tersendiri di bawah naungan Bank BRI, yang biasanya disebut lembaga Sendik (Sentra Pendidikan) adapun di dalam sendik itu sendiri tersedia beberapa tenaga pengajar (instruktur) yang akan memberikan suatu pendidikan khusus dalam bidang perbankan di Bank BRI. Sendik biasa digunakan sebagai kegiatan belajar mengajar khusus untuk pegawai Bank BRI yang sudah dipastikan akan menjadi karyawan baik kontrak maupun karyawan organik. Sendik ini

diberikan untuk karyawan baru maupun karyawan lama yang akan menjabat jabatan baru. Dalam sendik terdapat beberapa instruktur yang telah berpengalaman di bidang perbankan yang akan memberikan ilmu mengenai Produk *Knowledge* maupun mengenai permasalahan yang mungkin terjadi di dunia perbankan.

Sendik biasanya melaksanakan pelatihan selama 30 hari untuk berbagai jabatan dan jenis pelatihan yang akan diselenggarakan, para peserta pelatihan dilakukan secara bergelombang, dikarenakan keterbatasan ruangan belajar mengajar, para peserta diberikan fasilitas asrama. Pada tahap akhir selalu diadakan ujian secara tertulis guna melihat kemampuan para peserta sendik setelah diberikan ilmu perbankan.

Divisi Pendidikan dan Pelatihan harus menjadi tulang punggung utama yang bertugas mendukung kebutuhan bisnis melalui sumber daya manusia yang handal dengan dukungan program-program pelatihan yang *Link and Match* dengan kebutuhan bisnis (*Business Plan* maupun Rencana Bisnis Bank). (www.pusdiklat.bri.co.id) diakses pada Jum'at, 30 Agustus 2013 pukul 12.03)

1.1.2 Visi dan Misi

Berikut merupakan visi dan misi yang dimiliki Sentra Pendidikan Bank Rakyat Indonesia :

a. Visi

Menjadi *knowledge center* untuk terciptanya *knowledgeable workers* yang mendukung pengembangan SDM BRI yang berkompeten di bidang perbankan yang sejalan dengan perkembangan bisnis BRI.

b. Misi

1. Menjadi penanggung jawab utama Program Pelatihan dan Pengembangan seluruh SDM BRI.
2. Menyediakan Program-Program Pelatihan dan Pengembangan untuk kepentingan SDM BRI berdasarkan kebutuhan perusahaan.
3. Memanfaatkan secara optimal pemakaian teknologi untuk terciptanya Pendidikan dan Pelatihan yang merata, efektif, efisien dan *up to date* sesuai dengan perkembangan bisnis BRI.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perubahan-perubahan mendasar dalam lingkungan bisnis menuntut peran sumber daya manusia yang lebih besar, berubahnya lingkungan bisnis secara dramatis ditandai dengan bergejolaknya lingkungan bisnis, kondisi bisnis yang semakin kompleks, dan tekanan kompetitif yang

menciptakan tantangan bagi organisasi yang ingin meraih keunggulan kompetitif (Ellitan, 2002:66). 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 (Martiana, 2013:1).

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting di dalam organisasi, juga merupakan pelaku utama yang menjalankan setiap aktivitas yang ada di dalam organisasi, hal ini sesuai dengan pernyataan Ellitan (2002:67) sumber daya manusia merupakan *asset* kritis organisasi yang tidak hanya diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategi. Koesmono (2005:163) mengemukakan bahwa kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna.

Dalam masa sepuluh tahun terakhir, sejalan dengan hasil survey oleh Universitas Columbia dan Korn Ferry *Intenational*, ada kesadaran baru dari para pimpinan perusahaan. Mereka menyadari bahwa nasib perusahaan bukanlah ditentukan oleh modal finansial, mesin, teknologi, dan modal tetap tetapi sebenarnya memang berada di tangan “modal *capital intangible*” yang tidak lain adalah kompetensi sumber daya manusia mereka (Ruky, 2003:10).

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 berkompetensi. 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, ekspertis tenaga kerja perusahaan kini menjadi sangat penting (Martiana, 2013:2).

Salah satu cara membangun Sumber Daya Manusia perusahaan yaitu melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan adalah sebagai upaya penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dan agar dapat mencapai tujuan perusahaan, sehingga dapat menciptakan kualitas kinerja yang baik berupa keadaan dimana para karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pengetahuan dan keterampilannya yang diharapkan perusahaan. Dengan demikian, dengan adanya pelatihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan Sumber Daya Manusia.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) sangat menyadari akan pentingnya pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya, mengingat semakin tingginya tuntutan pelayanan bagi masyarakat/nasabah. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) dilakukan dengan membentuk Divisi Pendidikan dan Pelatihan (Divisi Diklat) yang berpusat di Jakarta dan enam Sentra Pendidikan yang berlokasi di berbagai wilayah di Indonesia, diantaranya: Sentra Pendidikan BRI Bandung, Sentra Pendidikan BRI Yogyakarta, Sentra Pendidikan BRI Surabaya, Sentra Pendidikan BRI Makassar, Sentra Pendidikan BRI Padang, dan Sentra Pendidikan BRI Jakarta.

Sentra Pendidikan BRI Bandung dikhususkan untuk penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai/staf Kantor BRI Unit di Wilayah Bandung. Banyaknya jenis pelatihan yang diselenggarakan Sentra Pendidikan (Sendik) Bandung serta peserta pendidikan dan pelatihan dengan jumlah yang sangat banyak menunjukkan keseriusan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Pada tabel 1.1 berikut merupakan data jenis pelatihan dan peserta pelatihan yang diselenggarakan Sentra Pendidikan BRI Bandung :

TABEL 1.1
Data Realisasi Pelatihan tahun 2012-2013

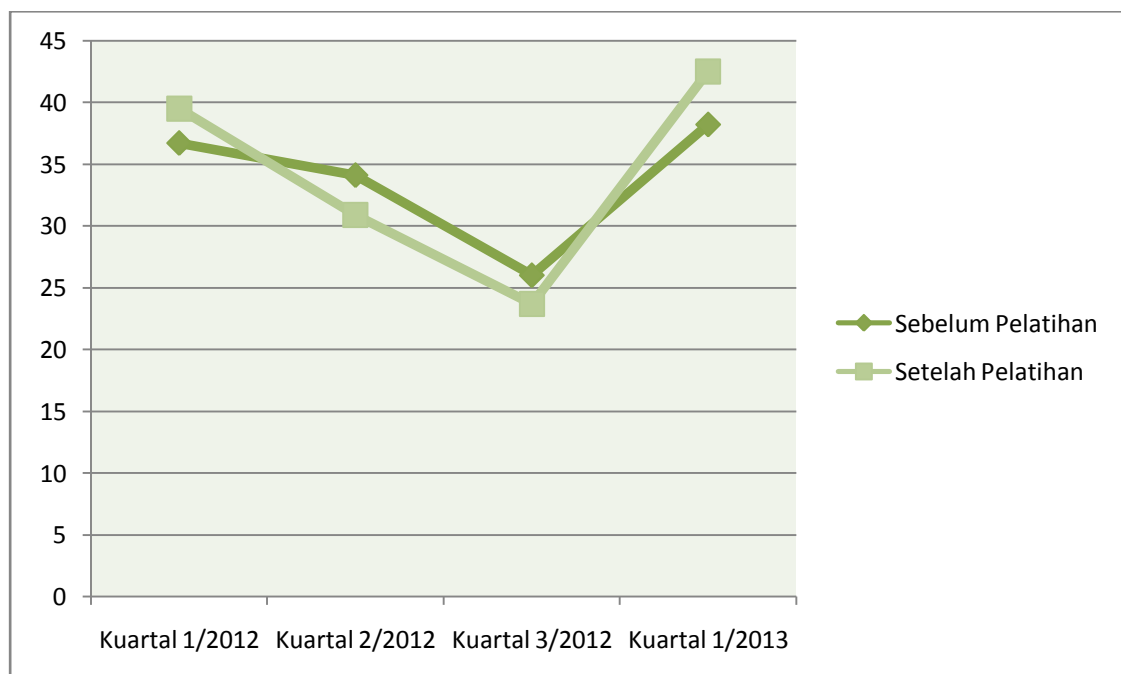
No	Pos Anggaran	Jumlah Realisasi (2012)			Jumlah Realisasi (2013)
		Kuartal I	Kuartal II	Kuartal III	Kuartal I
		Jumlah Peserta	Jumlah Peserta	Jumlah Peserta	Jumlah Peserta
1	Pendidikan Aplikasi	2480	4032	4350	3730
2	Pendukung Pendidikan	0	0		0
3	Pendidikan Pengembangan	0	0		0
4	Pendidikan Pembekalan	815	745	1183	2.019
5	Public Course	0	0		2
6	FPK (Forum Peningkatan Kerja) & FGD (<i>Focus Grroup Discussion</i>)	0	0		35
7	Sosialisasi	0	0		0
8	Pendidikan Formal	0	0		0
9	Pendidikan Sertifikasi & Tes	0	0		0

Sumber: Sendik BRI Bandung, 2013

Berdasarkan data dari tabel 1.1 Sendik BRI Bandung memiliki 9 (Sembilan) jenis pelatihan yang berbeda-beda walaupun tidak semua jenis pelatihan dilakukan pada setiap kuartal per tahunnya karena penyelenggaraan pelatihan dilakukan sesuai dengan kebutuhan Kantor BRI Unit di Wilayah Bandung. Ditinjau dari jumlah peserta yang banyak dalam penyelenggaraan pelatihan pada di setiap kurtal per tahunnya, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) kini tengah melakukan transformasi bisnis yang dimulai dari sumber daya manusia. Dahulu di wilayah Jabotabek hanya ada 60 kantor unit BRI, sekarang sudah berjumlah hingga 700 kantor, BRI mendidik sumber daya manusia melalui pelatihan yang diselenggarakan Sendik BRI, ada 4200 peserta di seluruh Indonesia yang mengikuti program pendidikan staf setiap hari menjadi *bankir*, selain itu BRI mengirim 20 orang dalam setahun untuk bersekolah ke luar negeri untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut. BRI juga tengah menyadari fenomena yang timbul akhir-akhir ini ketika peserta yang dilatih oleh Sendik BRI menjadi karyawan BRI, tetapi diambil oleh Bank lain. BRI telah menyadari hal itu, mereka berpikiran lebih baik membajak dari BRI daripada mendidik bankir sendiri karena biaya pelatihan yang cukup mahal (www.bisniskeuangan.kompas.com). Program pelatihan pendidikan aplikasi adalah sebuah pelatihan bankir dengan peserta yang berasal dari berbagai jabatan. Pelatihan ini dirancang untuk memberikan

pengetahuan dasar manajemen operasional bank, norma dan etika, produk dan jasa, aspek hukum beserta kaitannya, komunikasi dengan nasabah. Pendidikan Aplikasi diikuti oleh berbagai macam jabatan, oleh karena itu kelas pelatihan disesuaikan dengan jabatannya masing-masing, agar tujuan dan sasaran pelatihan pendidikan aplikasi tersampaikan dengan baik. Setelah mengikuti program pelatihan ini, peserta diharapkan mampu mengetahui dasar-dasar perbankan serta mampu melaksanakan tugas masing-masing sesuai jabatannya.

Pelatihan yang baik akan menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja secara efektif dan produktif. Kinerja merupakan faktor terpenting dalam perusahaan, jika karyawan tidak melakukan pekerjaannya dengan baik maka perusahaan tersebut akan mengalami kegagalan (Jewell dalam Isma, 2012:71). Melihat begitu pentingnya kinerja karyawan bagi pencapaian tujuan perusahaan maka perusahaan bersedia melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut, dapat diawali dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Sebelum diselenggarakannya pelatihan pendidikan aplikasi di Sendik BRI, pihak Sendik melakukan penilaian kinerja terhadap peserta pelatihan dengan menggunakan *pre test* guna mengetahui “*entry behavioural level*” peserta pelatihan dan evaluasi *test* setelah melakukan pelatihan guna mengevaluasi kinerja untuk mengetahui keberhasilan belajar. Pengukuran kinerja peserta pelatihan pendidikan aplikasi tahun 2012-2013 pada setiap kuartal dihitung per 50 peserta yang ada dalam satu angkatan pelatihan pendidikan aplikasi. Berikut pada gambar 1.1 merupakan fluktuasi evaluasi kinerja peserta pelatihan pendidikan aplikasi sebelum dan setelah dilakukan pelatihan oleh Sendik BRI:



Sumber: Data Olahan Sendik BRI

GAMBAR 1.1
Fluktuasi Evaluasi Kinerja Peserta Pelatihan Aplikasi

Berdasarkan gambar 1.1 terlihat fluktuasi penilaian evaluasi kinerja yang terjadi sebelum dan setelah pelaksanaan pelatihan. Pada kuartal 2 dan 3 tahun 2012 terjadi penurunan hasil dari pelatihan, banyak faktor yang dapat mempengaruhi hasil kinerja dari pelatihan, bisa disebabkan oleh beberapa komponen program pelatihan seperti yang dikemukakan oleh Wahyudi (2002:137), misal saja dari aspek materi yang tidak tersampaikan dengan baik, metode yang digunakan tidak sesuai dengan kajian pelatihan, fasilitas yang kurang memadai, instruktur yang tidak kompeten pada pengisian materi pelatihan, pemilihan peserta pelatihan yang belum siap latih dimana tujuan program pelatihan itu sendiri tidak dapat dicapai. Hal ini yang dapat menimbulkan permasalahan, pihak perusahaan yang sudah mengeluarkan biaya yang cukup besar guna menyelenggarakan pelatihan tetapi hasil yang diperoleh berbanding terbalik dengan apa yang sudah dikeluarkan perusahaan.

Pada dasarnya pelatihan dilakukan untuk mengembangkan dan memperbaiki kinerja seorang karyawan, dengan biaya pelatihan yang cukup besar yang telah dikeluarkan oleh pihak perusahaan maka besar harapan Bank BRI meperoleh hasil yang maksimal setelah program pelatihan selesai dilaksanakan. Dengan temuan-temuan yang telah diobservasi, penelitian akan mengukur sejauh mana pengaruh pelatihan terhadap hasil *output* kinerja peserta ditinjau dari permasalahan yang ada di lapangan saat ini.

Valle, Castillo,Duartel (2008:393) mengemukakan dengan jelas bukti empiris dari penelitiannya telah diperoleh mengenai hubungan antara pelatihan terhadap kinerja dalam sebuah perusahaan, juga telah sering disebutkan dengan argumen bersama teoritis hubungan tersebut. Kemudian lebih dari 80% *top management* beranggapan bahwa pelatihan merupakan penentu keberhasilan dalam menggaet pelanggan, daya saing, efektivitas kelompok kerja/gugus tugas dan pengembangan sumber daya manusia (Efendi, dalam Isma 2012:73). Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan dapat dikatakan bahwa pelatihan mempunyai hubungan yang dengan hasil kinerja karyawan. Maka dari itu pentingnya pelatihan sangat berguna bagi peningkatan kualitas kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan terutama pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero).

Berdasarkan pemaparan data di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Sentra Pendidikan (Sendik) BRI Bandung dengan peserta pelatihan sebagai objek penelitian. Peneliti ingin mengkaji lebih jauh bagaimana pengaruh pelaksanaan pelatihan Pendidikan Aplikasi dengan melihat aspek materi, metode pelatihan, instruktur, fasilitas, dan peserta pelatihan yang ada di Sendik BRI Bandung terhadap kinerja karyawan tersebut, sehingga peneliti mengambil judul **“Pengaruh Pelatihan Pendidikan Aplikasi terhadap Kinerja Karyawan yang dilatih di Sentra Pendidikan (Sendik) BRI Bandung (Studi Kasus pada Peserta Pelatihan Kuartal 2 dan 3 tahun 2012).”**

1.3 Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang yang sudah dipaparkan sebelumnya, penulis hendak melakukan penelitian mengenai masalah-masalah yang ada di dalam perusahaan. Adapun permasalahan yang diteliti dalam penelitian dapat di identifikasikan sebagai berikut :

1. Bagaimana Pelatihan Pendidikan Aplikasi berdasarkan persepsi peserta pelatihan di Sentra Pendidikan (Sendik) BRI Bandung?
2. Bagaimana kinerja peserta Pelatihan Pendidikan Aplikasi di Sentra Pendidikan (Sendik) BRI Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh aspek Pelatihan Pendidikan Aplikasi di Sentra Pendidikan (Sendik) BRI Bandung terhadap hasil kinerja peserta Pelatihan Pendidikan Aplikasi?

1.4 Tujuan Penelitian

Maksud dan tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah untuk mengetahui hal-hal sebagai berikut :

1. Mengetahui persepsi peserta terhadap Pelatihan Pendidikan Aplikasi di Sentra Pendidikan (Sendik) BRI Bandung
2. Mengetahui kinerja peserta Pelatihan Pendidikan Aplikasi di Sentra Pendidikan (Sendik) BRI Bandung
3. Mengetahui seberapa besar pengaruh aspek Pelatihan Pendidikan Aplikasi di Sentra Pendidikan (Sendik) BRI Bandung terhadap hasil kinerja peserta pelatihan Pendidikan Aplikasi

1.5 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka kegunaan dari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Praktisi

Dengan adanya penelitian ini peneliti berharap bahwa hasil penelitian dapat membantu memberikan input bagi Sentra Pendidikan (Sendik) BRI Bandung dalam pelaksanaan pelatihan yang baik, sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Sedangkan manfaat bagi peneliti adalah untuk memperdalam pengetahuan peneliti di bidang sumber daya manusia dengan kajian *training development*.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas dan memperdalam wawasan serta pengetahuan dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah didapatkan

selama mengikuti kegiatan perkuliahan dan dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya di bidang sumber daya manusia dengan kajian teori *training development*.

1.6 Sistematika Penulisan Penelitian

Untuk mempermudah dalam memberikan arah serta gambaran materi yang terkandung dalam penulisan tugas akhir ini, maka sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang masalah, tujuan dari penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Pada bagian ini dikemukakan tentang penelitian sebelumnya, teori-teori yang berkaitan dengan pelatihan dan kinerja, jurnal penelitian, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab III berisi tentang jenis penelitian, operasionalisasi variabel, skala pengukuran, jenis dan teknik pengumpulan data, teknik sampling, uji validitas dan reliabilitas, analisis data yang digunakan dalam penelitian, dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV menjelaskan mengenai karakteristik tanggapan responden dilihat dari berbagai aspek, tanggapan responden terhadap pelaksanaan pelatihan dan kinerja pegawai setelah mengikuti pelaksanaan pelatihan, pembahasan hasil penelitian, dan hasil pengujian hipotesis.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab V berisi mengenai kesimpulan hasil analisis, saran untuk perusahaan dan saran bagi penelitian selanjutnya.