

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* atau "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto", suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan *Nederlandsche Maatschappij* (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan, keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor

Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai bank umum.

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang masih digunakan sampai dengan saat ini.

1.1.2 Visi, Misi, dan Logo PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

a. Visi

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

b. Misi

- 1) Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- 2) Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen risiko serta praktek *Good Corporate Governance* (GCG) yang sangat baik.
- 3) Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

c. Logo



Gambar 1.1 Logo PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Sumber: <http://bri.co.id>

Direksi Bank Rakyat Indonesia melali Surat Keputusan No.S.3-DIR/2/1985 tanggal 28 Februari 1985 menetapkan berlakunya logo Bank Rakyat Indonesia. Penjabaran atas makna dibalik logo tersebut ialah sebagai berikut.

- 1) Bentuk segi empat sama sisi dengan garis sudut lengkung. Empat sisi yang sama menandakan keseimbangan dengan garis legkung yang artinya dinamis/fleksibel dalam menyikapi perkembangan zaman.
- 2) *Bold* huruf BRI dengan huruf *capital* menandakan ketegasan.
- 3) Garis, bentuk dan pewarnaan (*bold*) secara tegas, sederhana serta terukur dengan maksud untuk menghadirkan kesan-kesan yang merupakan cerminan dari sistem manajemen yang baik, kemudahan-kemudahan maupun keamanan yang tercermin secara imajinatif pada *logotype* tersebut.
- 4) Ungkapan bentuk secara totalitas yang sederhana diharapkan mempercepat proses pengenalan dan mudah untuk diingat.
- 5) Bentuk dan pewarnaan secara tegas dan teratur diharapkan akan mampu menampilkan suatu kesan lembaga yang modern dan profesional, sehingga tercermin ciri dunia perbankan yang mementingkan ketelitian dan ketepatan. Ini berkaitan dengan kesan manajemen modern dalam suatu kegiatan usaha nasional yang mempunyai wawasan internasional dan berlandaskan semangat pembaharuan.
- 6) Garis, bentuk dan pewarnaan ditampilkan secara lugas untuk memberi kesan sederhana tetapi mantap dengan harapan mampu mencerminkan salah satu misi BRI sebagai bagian terdepan dalam mengemban kebijaksanaan pemerintah dalam memenuhi pelayanan perbankan bagi seluruh lapisan masyarakat dari yang paling kecil dan terpencil sampai yang besar di kota-kota.
- 7) Warna biru melambangkan rasa nyaman, tenang, dan menyejukkan. Sebagai perusahaan yang fokus pada pelayanan jasa keuangan, BRI bertekad dapat memberikan kenyamanan tersebut dengan menyediakan berbagai layanan yang aman, fasilitas yang canggih dan lengkap, serta jaringan terluas untuk para nasabah.

1.1.3 Nilai-Nilai Utama PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Pernyataan mengenai nilai-nilai utama perusahaan ditetapkan melalui Keputusan Direksi No: S.85-DIR/KPS/04/2014 tanggal 30 April 2014 tentang Revitaliasi Budaya Kerja, diantaranya meliputi:

a. Integritas

Bertaqwa, penuh dedikasi, jujur, selalu menjaga kehormatan dan nama baik, serta taat pada kode etik perbankan dan peraturan yang berlaku.

b. Profesionalisme

Bertanggung jawab, efektif, efisien, disiplin, dan berorientasi ke masa depan dalam mengantisipasi perkembangan, tantangan dan kesempatan.

c. Keteladanan

Konsisten bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar serta tidak memberikan toleransi terhadap tindakan yang tidak memberikan keteladanan.

d. Kepuasan Nasabah

Memenuhi kebutuhan dan memuaskan nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan, dengan dukungan SDM yang terampil, ramah, senang melayani dan didukung teknologi unggul.

e. Penghargaan Kepada SDM

Merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan SDM yang berkualitas serta memperlakukan pegawai berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan saling menghargai sebagai bagian dari perusahaan dengan mengembangkan sikap kerja sama dan kemitraan. Memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kerja sama kerjasama tim yang menciptakan sinergi untuk kepentingan perusahaan.

1.1.4 Produk PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Untuk menunjang kegiatannya di bidang perbankan, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., memiliki serangkaian produk yang memiliki daya saing tinggi. Diantara produk-produk tersebut adalah sebagai berikut.

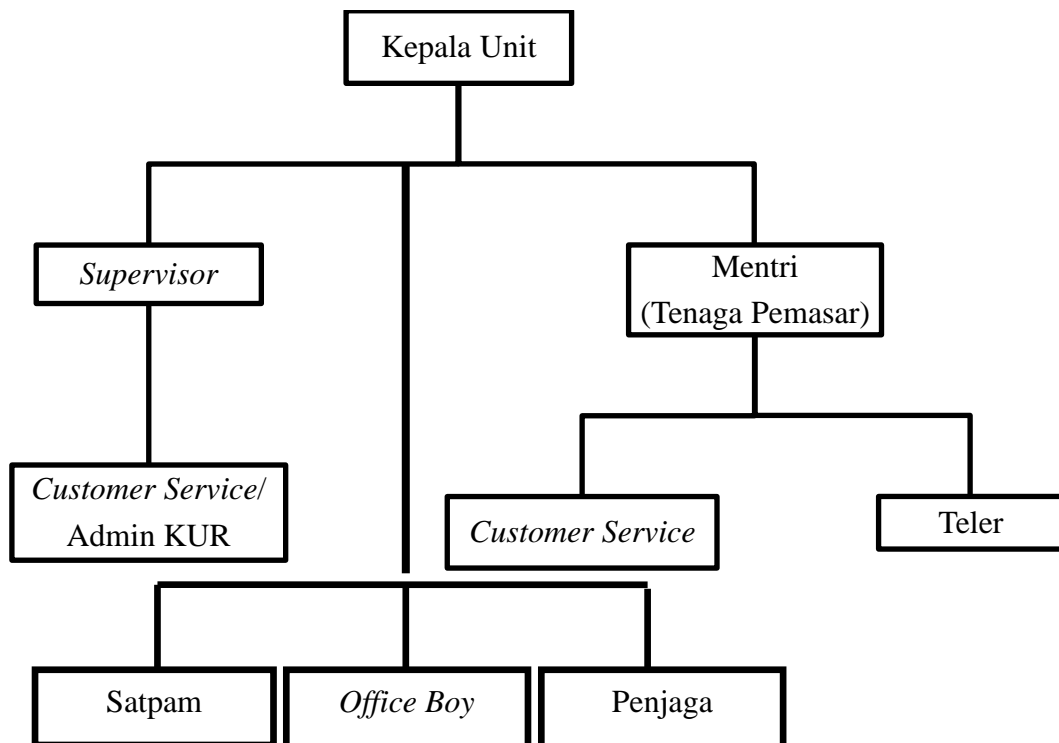
- a. Produk Simpanan
 - 1) Tabungan
 - a) Simpedes
 - b) Tabungan BritAma
 - c) BritAma Bisnis
 - d) Tabungan BRI BritAma Edisi Anak Muda
 - e) Simpedes TKI
 - f) Tabungan BRI Simpel
 - g) Tabungan Haji
 - h) BritAma Rencana
 - i) BritAma Valas
 - j) Tabungan BRI Junio
 - 2) Deposito
 - a) Deposito Rupiah
 - b) Deposito Valas
 - c) Deposito On Call
 - 3) Giro BRI
 - a) GiroBRI Rupiah
 - b) GiroBRI Valas
- b. Produk Pinjaman
 - 1) Kredit Usaha Rakyat (KUR)
 - 2) Pinjaman Mikro
 - a) Kupedes
 - 3) Pinjaman Ritel Komersial dan Menengah
 - a) Kredit Modal Kerja
 - b) Kredit Investasi
 - c) Kredit Agunan Kas
 - d) Supply Chain Financing
 - e) Kredit Waralaba
 - f) Bank Garansi
 - 4) BRIguna
 - a) BRIguna Karya
 - b) BRIguna Purna

- c) BRIGuna Umum
- 5) Pinjaman Program
 - a) Kredit Pangan
 - b) Resi Gudang
 - c) Pinjaman Kemitraan
- c. Produk Internasional
 - 1) BRI Trade Finance & Services
 - a) Export
 - b) Import
 - c) SKBDN
 - d) Standby L/C atau Bank Garansi
 - e) BROS (BRI RTE Online System)
 - 2) BRIFast Remittance
 - 3) Financial Institution
 - 1) Produk dan Layanan Transaksi Correspondent Banking
 - 4) BRI Money Changer
 - 5) Unit Kerja Luar Negeri
- d. Produk Jasa
 - 1) Jasa Bisnis
 - a) Jasa Bank Garansi
 - b) Jasa Bank Kliring
 - 2) Jasa Keuangan
 - a) Bill Payment
 - b) Jasa Penerimaan Setoran
 - c) Transaksi Online
 - d) Transfer dan LLG
 - 3) Jasa Kelembagaan
 - a) SPP Online
 - b) Cash Management BRI
 - 4) E-Banking
 - a) ATM BRI
 - b) SMS Banking BRI
 - c) Internet Banking

- d) E-Buzz
 - e) KIOSK BRI
 - f) Mini ATM BRI
 - g) BRIZZI
 - h) MoCash
 - i) EDC Merchant
 - j) Brilink
- 5) Treasury
- a) Foreign Exchange
 - b) Money Market
 - c) Fixed Income
 - d) Produk Derivatif
 - e) Keunggulan dan Prosedur
- e. Produk Konsumer
- 1) Kartu Kredit
 - a) Kartu Visa
 - b) Kartu Master
 - c) Kartu JCB
 - 2) Kredit Kepemilikan Rumah
 - a) KPR BRI
 - b) Simulasi
 - 3) Kredit Kendaraan Bermotor
 - a) KKB Mobil Baru dan Bekas
 - b) KKB-Refinancing
 - c) KKB-Harley Davidson
 - d) Simulasi
- f. Produk Investasi Perbankan
- 1) Produk Dana Pensiun Lembaga Keuangan
 - 2) Obligasi Negara Ritel dan Sukuk Negara Ritel
 - 3) Jasa Wali Amanat
 - 4) Jasa Kustodian
- g. Produk Layanan Prioritas
- 1) Produk, layanan & Privileges

- 2) Reksadana
 - a) Fund Fact Sheet
 - b) Prospektus
- 3) Kartu BRI Prioritas
- 4) Outlet Layanan Prioritas
- 5) Kriteria Nasabah

1.1.5 Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta



Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta

Sumber : Data Internal Perusahaan (2018)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini, perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat menuntut peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam keunggulan bersaing. SDM perlu dikelola dengan baik dan profesional demi terciptanya keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan.

Menurut *The Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) (dalam Subekhi & Jauhar, 2012: 18), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan untuk mengelola manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan proses untuk mendukung strategi. Dapat dikatakan bahwa pengelolaan SDM bertujuan untuk meningkatkan hasil kerja organisasi saat ini dan di masa mendatang..

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam satu periode tertentu (Kasmir, 2016: 182). Periode yang dimaksud biasanya dalam kurun waktu satu tahun. Bangun (2012: 231) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang telah dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan tentu saja mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan, disebut juga sebagai standar pekerjaan. Kinerja karyawan dituntut untuk memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan bahkan mengalami peningkatan, karena dengan karyawan berkinerja tinggilah perusahaan menghasilkan laba yang optimal.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. merupakan salah satu bank milik pemerintah yang terbesar dan bank komersial tertua di Indonesia. Kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. terus meningkat selama 122 tahun berdiri. Hal tersebut tercermin dari jumlah aset hingga laba bersih yang mengalami pertumbuhan signifikan setiap tahun. Berdasarkan wawancara yang tidak terstruktur dengan Ibu Siti Rahayu, salah seorang karyawan, secara umum target PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. terhadap jumlah aset dan laba bersih mengalami peningkatan. Pada perusahaan ini kinerja perusahaan diukur melalui ketercapaian target. Target nasional perusahaan berbeda dengan target kantor wilayah, kantor cabang bahkan kantor unit sehingga hasil kinerjanya pun berbeda.

Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta, target yang ditetapkan oleh kantor pusat dan terus meningkat setiap tahunnya, mencakup target terhadap laba, pinjaman, *Non Performing Loan (NPL)* atau kredit macet, debitor, simpanan, dan jumlah penabung. Penilaian kinerja diukur berdasar ketercapaian target-target tersebut. Nilai target yang ditetapkan memiliki nominal yang tinggi sehingga standar ketercapaiannya pun sangatlah tinggi.

Dalam kurun waktu dua tahun terakhir terdapat beberapa target yang tidak tercapai. Tahun 2016, target terhadap debitor dan jumlah penabung tidak tercapai, sedangkan tahun 2017 target terhadap pinjaman, debitor dan jumlah penabung tidak tercapai. Ketidaktercapaian target tersebut menunjukkan bahwa kinerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta belum optimal. Pada dasarnya kinerja pada perusahaan ini merupakan representasi atas kinerja karyawan. Artinya kinerja perusahaan terdiri dari kinerja setiap karyawan yang terlibat di dalamnya.

Tabel 1.1 berikut ini merupakan target dan capaian penilaian kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta selama tahun 2014 sampai dengan tahun 2016.

**Tabel 1.1 Target dan Capaian Penilaian Kinerja Karyawan
PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta
Tahun 2014 – 2016**

Penilaian Kinerja	Tahun 2014				Tahun 2015				Tahun 2016				Tahun 2017			
	Marketing/ Bisnis		Operasional/ Pelayanan		Marketing/ Bisnis		Operasional/ Pelayanan		Marketing/ Bisnis		Operasional/ Pelayanan		Marketing/ Bisnis		Operasional/ Pelayanan	
	Target	Capaian	Target	Capaian	Target	Capaian	Target	Capaian	Target	Capaian	Target	Capaian	Target	Capaian	Target	Capaian
Tidak Baik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cukup Baik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baik	0	10	0	7	0	9	0	6	0	7	0	5	0	7	0	5
Sangat Baik	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	3	0	2	0	3
Istimewa	10	0	7	0	10	0	7	0	9	0	8	0	9	0	8	0
Total	10		7		10		7		9		8		9		8	

Sumber : Data Hasil Olahan Peneliti (2018)

Tabel 1.2 berikut merupakan standar kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Demangan Yogyakarta selama tahun 2014 sampai dengan tahun 2016.

**Tabel 1.2 Standar Kinerja Karyawan
PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta
Tahun 2014 - 2016**

Predikat	Nilai
Tidak Baik	1,00 - 2,00
Cukup Baik	2,01 – 2,50
Baik	2,51 – 3,00
Sangat Baik	3,00 – 3,50
Istimewa	3,51 – 4,00

Sumber : Data Hasil Olahan Penulis (2018)

Pada Tabel 1.1 merupakan rekap penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta. Berdasarkan Tabel 1.1, terdapat dua fokus utama yang diperbandingkan yaitu target kinerja karyawan yang diharapkan oleh perusahaan dan hasil pencapaian kinerja karyawan. Tahun 2014 target perusahaan terhadap kinerja 10 karyawan pada *Marketing/Bisnis* dan 7 karyawan pada *Operasional/Pelayanan* mendapat penilaian istimewa. Hasil pencapaian kinerja karyawan yaitu 10 karyawan pada *Marketing/Bisnis* mendapat penilaian baik dan 7 karyawan pada *Operasional/Pelayanan* mendapat penilaian baik. Tahun 2015 target perusahaan terhadap kinerja 10 karyawan pada *Marketing/Bisnis* dan 7 karyawan pada *Operasional/Pelayanan* mendapat penilaian istimewa. Hasil pencapaian kinerja karyawan pada *Marketing/Bisnis* yaitu 9 karyawan mendapat penilaian baik dan 1 karyawan mendapat penilaian sangat baik, sedangkan pada *Operasional/Pelayanan* terdapat 6 karyawan mendapat penilaian baik dan 1 karyawan mendapat penilaian sangat baik. Tahun 2016 terjadi perpindahan salah seorang karyawan dari *Marketing/Bisnis* ke *Operasional/Pelayanan*. Pada tahun tersebut target perusahaan terhadap kinerja 9 karyawan pada *Marketing/Bisnis* dan 8 karyawan pada *Operasional/Pelayanan* mendapat penilaian istimewa. Hasil pencapaian kinerja karyawan pada *Marketing/Bisnis* yaitu 7 karyawan mendapat penilaian baik dan 2 karyawan mendapat penilaian sangat baik, sedangkan pada

Operasional/Pelayanan terdapat 5 karyawan mendapat penilaian baik dan 3 karyawan mendapat penilaian sangat baik. Hasil penilaian kinerja karyawan tahun 2017 sama dengan hasil penilaian kinerja karyawan pada tahun 2016. Pada tahun 2017 target perusahaan terhadap kinerja 9 karyawan pada *Marketing/Bisnis* dan 8 karyawan pada Operasional/Pelayanan mendapat penilaian istimewa. Hasil pencapaian kinerja karyawan pada *Marketing/Bisnis* yaitu 7 karyawan mendapat penilaian baik dan 2 karyawan mendapat penilaian sangat baik, sedangkan pada Operasional/Pelayanan terdapat 5 karyawan mendapat penilaian baik dan 3 karyawan mendapat penilaian sangat baik.

Berdasarkan penjabaran di atas, pencapaian penilaian kinerja karyawan terus mengalami peningkatan, kecuali pada tahun 2017. Pencapaian kinerja karyawan tersebut belum memenuhi target penilaian kinerja perusahaan. Setiap tahun perusahaan mengharapkan hasil penilaian yang istimewa bagi seluruh karyawan. Hasil istimewa dalam penilaian dapat dicapai apabila seluruh target kerja perusahaan kepada karyawan dapat dipenuhi secara sempurna. Penilaian terhadap hasil capaian kinerja karyawan didasarkan pada jumlah target karyawan yang terlampaui dibagi target yang diharapkan perusahaan lalu hasilnya dijadikan persen. Persentase hasil tersebut dibandingkan dengan parameter pencapaian, dimana pada parameter pencapaian tersebut terdapat kelompok tingkatan penilaian.

Seperti yang telah dijelaskan di atas, target istimewa berarti seluruh target yang ditetapkan kepada karyawan dapat terlampaui. Secara nasional, kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. serta jumlah aset hingga laba bersih tiap tahun mengalami peningkatan. Untuk tetap menjaga stabilitas peningkatan kinerja dan peningkatan aset tersebut, kantor pusat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. menetapkan target yang istimewa. Disamping itu, dengan tercapainya target-target dan peningkatan kinerja organisasi dapat meningkatkan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Pada kelas yang lebih tinggi.

Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta menilai target istimewa yang diinginkan perusahaan sangat sulit untuk dicapai. Pada tahun 2016 untuk PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Adisucipto (membawahi Unit Demangan) hanya ada satu karyawan yang berhasil mencapai target istimewa.

Dapat dikatakan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta terdapat gap atau kesenjangan antara target kinerja yang diharapkan oleh perusahaan dan hasil pencapaian kinerja oleh karyawan. Gap atau kesenjangan tersebut dapat diminimalisir dengan adanya pelatihan.

Rivai & Sagala (2010: 211) mendefinisikan pelatihan sebagai bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori. Berdasar observasi dan wawancara yang tidak terstruktur dengan Bapak Maskur, salah seorang pengajar pelatihan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini pelatihan dalam istilah perusahaan disebut sebagai pendidikan internal.

Pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan (Sinambela, 2012: 213). Setiap karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. memiliki hak untuk memperoleh dan/atau meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya melalui pelatihan. Sejalan dengan tersebut, berdirilah BRI *Corporate University* sebagai pusat pelatihan khusus untuk karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Kegiatan pelatihan sangat penting bagi seluruh karyawan pada berbagai macam tingkat jabatan. Kegiatan pelatihan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., dimulai sejak perekrutan calon karyawan yaitu pelatihan pengenalan materi. Lalu saat karyawan sudah ditempatkan yaitu pelatihan terhadap pengaplikasian yang salah satu tujuannya adalah dalam rangka kenaikan jabatan.

Terdapat dua sistem pelatihan yaitu pelatihan secara *offline* dan pelatihan *online*. Pelatihan *offline* merupakan pelatihan yang sistem pengajarannya dilakukan bertatap muka secara langsung dengan pengajar dan bertempat di BRI *Corporate University*. Materi pelatihan *offline* disusun oleh pelatih pada masing-masing wilayah serta terdapat tes kelulusan pelatihan berupa soal-soal yang harus dikerjakan sesuai tingkat jabatan karyawan. Sedangkan pelatihan online merupakan pelatihan dengan memanfaatkan teknologi telekomunikasi berupa aplikasi *e-learning* yaitu

BRISMART *Learning Management System*. Materi serta tes kelulusan pelatihan *online* ditentukan oleh kantor pusat tanpa membedakan tingkat jabatan karyawan.

Jumlah pelatihan *offline* karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2016 terlihat pada Tabel 1.3 berikut.

**Tabel 1.3 Jumlah Pelatihan *Offline* Karyawan
PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta
Tahun 2014 - 2016**

Tahun	Jumlah Pelatihan		Total Pelatihan
	<i>Marketing/Bisnis</i>	Operasional/Pelayanan	
2014	20	14	34
2015	23	14	37
2016	25	14	39

Sumber : Data Hasil Olahan Peneliti (2018)

Berdasarkan data Tabel 1.3, pada tahun 2014 pelaksanaan pelatihan sebanyak 34 kali pelatihan, yang terdiri dari 20 kali pelatihan untuk bagian *marketing/bisnis* dan 14 kali pelatihan untuk bagian operasional/pelayanan. Terjadi peningkatan pada tahun 2015 dengan total pelatihan sebanyak 37 kali pelatihan yang terdiri dari 23 kali pelatihan untuk bagian *marketing/bisnis* dan 14 kali pelatihan untuk bagian operasional atau pelayanan. Terjadi pula peningkatan pelaksanaan pelatihan pada tahun 2016 dengan total pelatihan sebanyak 39 kali pelatihan yaitu 25 kali pelatihan untuk bidang *marketing/bisnis* dan 14 kali pelatihan untuk bidang operasional/pelayanan.

Pelatihan *online* dilaksanakan dalam kurun waktu yang tidak menentu. Artinya pelaksanaan pelatihan tergantung pada perintah kantor pusat. Pelatihan dilaksanakan setiap bulan dengan lama pelatihan dan pengerjaan tes uji kelulusan dalam kurun waktu tertentu yang ditetapkan serta materi yang selalu berbeda, berkisar antara tiga sampai dengan lima materi pada setiap pelatihan.

Kendala yang dialami oleh karyawan setelah mengikuti kegiatan pelatihan adalah adanya perbedaan antara teori yang disampaikan dengan pengaplikasian teori di lapangan. Tidak semua teori dapat diaplikasikan secara nyata sama persis dengan pengaplikasian pada saat simulasi pelatihan, sehingga pelatihan pada PT. Bank

Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. bertujuan untuk menjembatani adanya gap antara ketentuan prosedur yang harus dilakukan dengan pelaksanaan dilapangan yang berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2014: 163), pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Lebih lanjut, Sedarmayanti (2014: 163) menyatakan bahwa karyawan merupakan kekayaan organisasi yang sangat berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Ameeq & Hanif (2013) menyatakan bahwa pelatihan merupakan bagian terpenting dalam mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung karena berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara keseluruhan serta meningkatkan efisiensi antar karyawan untuk mencapai tujuan tertentu. Studi ini mencatat bahwa karyawan tanpa pelatihan tidak dapat mencapai tugas tertentu dan juga dengan pelatihan dapat meningkatkan keterampilan karyawan untuk membantu mereka mencapai tujuan yang diinginkan. Baht (2013) dalam penelitiannya mendapat pelatihan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Peneliti sependapat dengan kedua penelitian tersebut, dimana pelatihan ditujukan untuk meningkatkan kualitas karyawan yang berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, peneliti mengajukan topik bahasan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta”**.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah pokok yang disoroti dalam penelitian ini ialah:

1. Bagaimana Pelatihan Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta?
2. Bagaimana Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta?

3. Bagaimana pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini ialah:

1. Mengetahui pelaksanaan Pelatihan Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta.
2. Mengetahui Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta.
3. Mengetahui pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu wujud kontribusi akademik dalam mengembangkan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai pelatihan dan kinerja karyawan serta menambah penelitian pada bidang tersebut sebagai referensi penelitian selanjutnya.

1.5.2 Aspek Praktis

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat digunakan sebagai literatur maupun bahan rujukan atau masukan bagi PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk., mengenai pelatihan dan peningkatan kinerja karyawan.

1.6 Waktu dan Periode Penulisan

1.6.1 Waktu dan Periode Penelitian

Penelitian dilaksanakan dalam periode mulai dari bulan September 2017 sampai dengan bulan Desember 2017.

1.6.2 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Demangan Yogyakarta, berlokasi di Jalan Affandi Nomor 29 Caturtunggal, Depok, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.