

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era disrupsi ekonomi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas sumber daya manusia dalam beberapa tahun terakhir (SDM) yang bekerja pada berbagai sektor usaha. Hasil pendataan oleh kementerian ketenagakerjaan RI tercatat sebanyak 2.175.928 tenaga kerja yang terdampak dari krisis global, yang meliputi 386.877 tenaga kerja di PHK (Pemutusan Hubungan Kerja), 1.155.630 tenaga kerja dirumahkan, 633.421 pihak yang bangkrut/kehilangan usaha selama periode puncak pada april 2020 hingga juli 2020. Studi kajian terkait pengaruh krisis global terhadap manajemen SDM yang berkelanjutan dengan menggunakan metode pendekatan TBL (*triple bottom line*) dengan poin utama yaitu pegawai, produktivitas, dan planet telah dilakukan. Transformasi cara kerja dari *on-site* ke *remote* dan *hybrid* mempengaruhi pemilihan tata laksana manajemen SDM yang sesuai untuk menjaga keberlanjutan produktivitas pekerja dalam menjalankan tugasnya.

Seperti pada survei yang dilakukan oleh PwC (*Pricewaterhouse Coopers*) pada tahun 2023, sebanyak 62% pegawai di indonesia bekerja di kantor atau WFO, 30% pegawai bekerja secara *hybrid*, 8% pegawai bekerja secara *remote*. Hal ini juga berdampak pada perusahaan yang akhirnya berupaya untuk melakukan investasi terhadap peningkatan kapasitas SDM. Salah satu caranya adalah dengan memfasilitasi *work from home* dan *hybrid working*. Upaya lainnya seperti berusaha menghubungkan antara minat para pegawai dengan minat perusahaan agar terjalin kolaborasi yang efektif untuk mencapai hasil yang sama yaitu meningkatkan produktivitas baik secara individual, organisasional, dan juga secara global yaitu lingkungan bekerja. Jumlah aktif bekerja yang meningkat saat era pandemi berbanding terbalik dengan produktivitas pegawai karena banyak waktu digunakan untuk komunikasi dan koordinasi baik *hybrid* dan *remote working*. Hal ini juga menginduksi adanya inovasi untuk mengaktivasi sistem kerja baru yaitu 4 hari kerja dalam seminggu untuk meningkatkan produktivitas dan mencegah “*quiet quitting*”

yang telah terjadi di beberapa sektor usaha di Amerika Utara, Eropa, dan Asia (McPhail et al., 2023). *Quiet quitting* adalah ketika pegawai hanya melakukan tugas minimum untuk mempertahankan pekerjaannya tanpa upaya lebih, biasanya untuk menetapkan batasan dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja. Namun, ini dapat mengurangi produktivitas, menciptakan lingkungan kerja yang kurang efisien, dan menurunkan kepercayaan serta komitmen pegawai (Mahand & Caldwell, 2023).

Di sisi lain, manajemen SDM memiliki keterkaitan erat dengan ketenagakerjaan, kesejahteraan, dan pengembangan pegawai melalui pendekatan strategis, koheren, dan terintegrasi (Amstrong & Stephen, 2014). Dalam konteks sektor perbankan, pengelolaan SDM yang efektif menjadi elemen penting untuk mendukung stabilitas dan pertumbuhan perekonomian Indonesia. Menurut OJK, sektor jasa keuangan terus menunjukkan tren positif dengan pertumbuhan kredit yang stabil. Pada tahun 2021, sektor ini mencatatkan pertumbuhan kredit sebesar 3,24% dengan kualitas kredit yang cenderung stabil, mencerminkan peran strategis sektor perbankan dalam perekonomian. Selain itu, menurut *Goodstats*, jumlah bank di Indonesia mengalami penyusutan, dari 1.739 pada tahun 2021 menjadi 1.680 pada tahun 2023, terdiri dari 105 bank umum dan 1.575 bank perkreditan, yang mencerminkan konsolidasi dalam industri

Meskipun banyak sektor usaha yang mengalami penurunan aktivitas, sektor perbankan tetap berperan sebagai tulang punggung perekonomian dengan menyediakan layanan finansial yang krusial. Pada Juli 2024, aset perbankan nasional tercatat mencapai Rp12.012,4 triliun, peningkatan 8,91% dari masa sebelumnya, yang menunjukkan pemulihan sektor ini secara signifikan. Namun, meskipun sektor perbankan tetap berfungsi vital, bank menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja pegawai dan pelayanan nasabah, terutama terkait dengan penyesuaian sistem kerja jarak jauh dan pembatasan sosial. Hal ini tercermin dalam penurunan pencapaian target yang menjadi salah satu indikator utama tantangan yang dihadapi dalam menjaga kinerja di sektor perbankan, termasuk dalam pengelolaan produk tabungan. Penurunan pencapaian ini juga mencerminkan ada perbedaan antara target yang ditetapkan dan apa yang tercapai. Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap penurunan ini antara lain perubahan

pola perilaku nasabah, penyesuaian sistem kerja, serta tantangan dalam mengimplementasikan strategi yang efektif di tengah perubahan cepat. Kinerja yang tidak optimal dalam pencapaian target, terutama pada produk tabungan, menunjukkan bahwa meskipun sektor ini terus peran yang signifikan, perbaikan untuk pengelolaan sumber daya manusia dan proses operasional menjadi hal yang sangat diperlukan. Mengatasi masalah ini salah satunya adalah dengan memberikan pelatihan yang tepat dan pengembangan kompetensi yang relevan, sehingga pegawai dapat beradaptasi lebih baik dengan tuntutan yang terus berkembang dan meningkatkan kinerja untuk memperoleh hasil yang ditetapkan. Selain itu, terlihat penurunan perolehan hasil pada Bank Rakyat Indonesia (BRI), yang mengalami penurunan dalam beberapa produk tabungan meskipun ada peningkatan target tahunan. Hal ini mencerminkan tantangan yang dihadapi bank dalam menjaga kinerja pegawai dan mencapai target yang ditetapkan. Data berikut menggambarkan perbandingan antara target dan realisasi pencapaian Bank BRI dalam pengelolaan produk tabungan selama periode 2021 hingga 2023.

Tabel 1.1

Data target dan realisasi tabungan nasabah (dalam miliar Rupiah)

Jenis Program	2021		2022		2023	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
<i>Third-party funds: Savings</i>	492,437	494,576	542,823	521,040	587,879	526,515
Britama	307,665	309,300	330,353	319	236,673	198,416
Simpedes	162,467	162,700	184,785	177,1	343,139	319,192
Bripoin	22,305	22,576	26,685	24,94	8,068	8,907
<i>Fee base income</i>	16,132	16,548	18,128	18,470	20,962	20,292

Sumber: *Annual Report* 2021, 2022, dan 2023 PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Perolehan hasil target menunjukkan bahwa pada tahun 2021, semua target berhasil dicapai dan bahkan terlampaui. Namun, pada tahun 2022, terjadi penurunan pencapaian, di mana semua produk tabungan tidak mencapai target yang ditetapkan. Penurunan ini berlanjut pada tahun 2023, di mana hanya satu produk,

yaitu Bripoin, yang berhasil melebihi target. Meskipun terdapat kenaikan dalam target tahunan semenjak periode 2021 sampai 2023, pencapaian realisasi memperlihatkan tren penurunan yang mengindikasikan bahwa meskipun target meningkat, realisasi tidak mengikuti laju yang sama. Data tersebut bukan hanya mencerminkan kinerja organisasi, melainkan pula menunjukkan turut andil pegawai dalam pencapaian target. Apabila realisasi belum sesuai dengan target, hal ini dapat mengindikasikan tantangan dalam produktivitas, efektivitas strategi kerja, atau unsur-unsur tambahan yang mempengaruhi kinerja individu maupun tim. maka, analisis terhadap data ini dapat membantu dalam mengevaluasi kinerja pegawai dan merancang langkah perbaikan yang lebih efektif.

Sektor perbankan juga menghadapi tantangan dalam memastikan pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai benar-benar mendukung keberlanjutan kinerja di tengah dinamika perubahan, di mana pelatihan sendiri adalah bagian daripada metode pengembangan SDM yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas kerja (Irfana & Yusup, 2024). Salah satu tantangan utamanya adalah bagaimana memastikan pelatihan yang diselenggarakan selaras dengan kebutuhan spesifik di lapangan. Namun, sering kali materi yang disampaikan dalam pelatihan tersebut kurang relevan atau sulit diterapkan secara langsung dalam konteks pekerjaan. Fenomena ini menjadi salah satu penyebab dampak pelatihan terhadap kinerja tidak selalu optimal. Khususnya, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, sebagai salah satu lembaga keuangan terbesar ke-4 dalam daftar Indonesia versi fortune indonesia 100 dengan aset sebesar Rp 1.965 triliun, tentunya turut menghadapi tantangan serupa dalam menjaga produktivitas dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, pemilihan sektor perbankan terkhususnya PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebagai subjek investigasi sangat relevan, mengingat perubahan besar yang terjadi dalam cara kerja dan manajemen SDM yang mempengaruhi produktivitas dan kinerja pegawai. Menurut hasil prasurvei terhadap lima puluh responden, berikut ini disajikan data mengenai jumlah pelatihan yang diikuti oleh responden serta penilaian mereka terhadap relevansi dan penerapan materi yang disampaikan dalam pelatihan. Data ini memberikan gambaran tentang sejauh mana pelatihan yang diikuti dapat diterapkan dalam konteks pekerjaan

sehari-hari, serta seberapa relevan materi pelatihan dengan tantangan yang dihadapi di tempat kerja.

Tabel 1.2

Data Pra-survei Efektivitas Pengembangan Kompetensi SDM

No	Pernyataan	Jawaban				
		1-5 kali	6-10 kali	>10 kali	Setuju	Tidak Setuju
1.	Jumlah pelatihan yang diikuti	25	15	10		
2.	Pelatihan yang diadakan seringkali tidak relevan dengan masalah yang dihadapi di tempat kerja.				22	28
3.	Materi yang disampaikan dalam pelatihan seringkali tidak aplikatif di lingkungan kerja.				24	26

Sumber: Pra-Survei Pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang.

Hasil pra-survei menunjukkan bahwa sebagian responden merasa materi pelatihan tidak relevan dengan masalah yang dihadapi di tempat kerja, sementara lainnya tidak sependapat. Selain itu, beberapa responden menyatakan bahwa materi pelatihan seringkali tidak aplikatif di lingkungan kerja, sedangkan sisanya tidak setuju. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara materi pelatihan dengan kebutuhan serta kondisi nyata di lapangan, yang dapat mengurangi dampak positif pelatihan terhadap kinerja dan produktivitas pegawai.

Meskipun pelatihan memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja pegawai dan memperkuat budaya organisasi dengan membawa perbaikan dalam moral serta menanamkan rasa memiliki (Timothy Nmadu et al., 2022), Budaya organisasi yang kuat berdampak besar pada perilaku anggota organisasi, yang terdiri dari tingkat solidaritas dan semangat yang tinggi dalam membangun lingkungan organisasi dengan kendali perilaku yang tinggi (Robbins & Judge,

2017). Budaya organisasi memiliki peran krusial sebagai perantara dalam hubungan antara pelatihan, pengembangan sumber daya manusia (SDM), dan kinerja pegawai. Pelatihan dan pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai, namun efektivitasnya sangat memengaruhi budaya organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran moderasi dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kondusif dalam organisasi dengan budaya yang kuat dan positif, yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kemungkinan besar terdapat hubungan yang lebih kuat antara pelatihan dan peningkatan kinerja pegawai. Dengan lingkungan kerja yang kondusif, pelatihan dapat dilakukan dengan lebih baik untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan penerapan keterampilan dan pengetahuan baru (Setyawan & Muliadi, 2024). Demikian pula pada Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Sangat memengaruhi kinerja pegawai, dengan budaya organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan ini. Karena itu, organisasi harus membuat lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pengembangan untuk program pengembangan SDM. Dengan perencanaan yang tepat, bisnis dapat meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan mereka melalui pengembangan yang berkelanjutan dan efektif. Hal ini Tidak hanya bermanfaat bagi pegawai, tetapi juga berperan dalam mendorong pertumbuhan organisasi secara menyeluruh. dalam jangka panjang (Arzain et al., 2024). Dengan demikian, untuk memaksimalkan manfaat pelatihan dan pengembangan SDM, organisasi perlu membangun dan memelihara budaya yang mendukung pembelajaran dan penerapan keterampilan baru. Hal ini akan memastikan bahwa investasi dalam pelatihan Memberikan kontribusi yang besar dalam meningkatkan kinerja pegawai serta mewujudkan tujuan organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai serta dampaknya terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih jelas tentang seberapa efektif program pelatihan. Selain itu, hasil ini akan membantu bisnis dalam mengembangkan metode yang lebih baik untuk meningkatkan partisipasi pelatihan di masa depan. Perusahaan dapat meningkatkan

kinerja organisasi secara keseluruhan dengan memahami lebih baik bagaimana pelatihan dan kinerja pegawai berkorelasi. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk memperdalam pemahaman terhadap komponen yang berdampak pada hubungan Pelatihan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai, khususnya di industri perbankan, yang memiliki dinamika dan tantangan yang berbeda.

Hubungan antara program pelatihan dan pengembangan dan kinerja pegawai melalui budaya organisasi dapat dianggap sebagai indikator kemampuan organisasi untuk mengatasi perubahan lingkungannya. Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada potensi sumber daya manusianya. Dengan demikian, Peneliti berminat untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang” objek penelitian pada perbankan yaitu PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Malang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

1. Apakah Pelatihan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk kantor cabang Malang?
2. Apakah Pengembangan SDM memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk kantor cabang Malang?
3. Apakah Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk, Kantor Cabang Malang?
4. Apakah Pengembangan SDM berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk, Kantor Cabang Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengkaji pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk kantor cabang Malang.
2. Untuk mengkaji pengaruh Pengembangan SDM terhadap kinerja Pegawai di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk kantor cabang Malang.
3. Untuk mengkaji pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk, Kantor Cabang Malang.
4. Untuk mengkaji pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk, Kantor Cabang Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat teoritis

- a. Diharapkan penelitian ini dapat mengembangkan wawasan pada bidang penelitian manajemen sumber daya manusia, khususnya pada topik pelatihan dan pengembangan, dan kaitannya terhadap pegawai dalam organisasi.
- b. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sumber informasi, referensi, dan bahan kajian dalam penulisan karya ilmiah pada bidang “Manajemen Sumber Daya Manusia” khususnya topik *Human Capital Program Training dan Development*

1.4.2 Manfaat Praktis

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan masukan bagi organisasi dalam membuat dan mengembangkan strategi serta kebijakan manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan *Human Capital Program Training dan Development* pada pegawai.