

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan ekonomi yang pesat pada masa sekarang ini menuntut perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya secara efektif dan efisien. Seiring berkembangnya perekonomian tentu masyarakat membutuhkan pihak lain untuk mengelola keuangan mereka. Selain juga dapat memberikan keamanan atas uang yang mereka percayakan, pada saat ini masyarakat mempercayakan pengelolaan keuangannya pada suatu lembaga yaitu lembaga perbankan. Bank merupakan salah satu lembaga keuangan atau perusahaan yang bergerak di bidang keuangan. Pengertian bank menurut Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, menyatakan bahwa bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak.

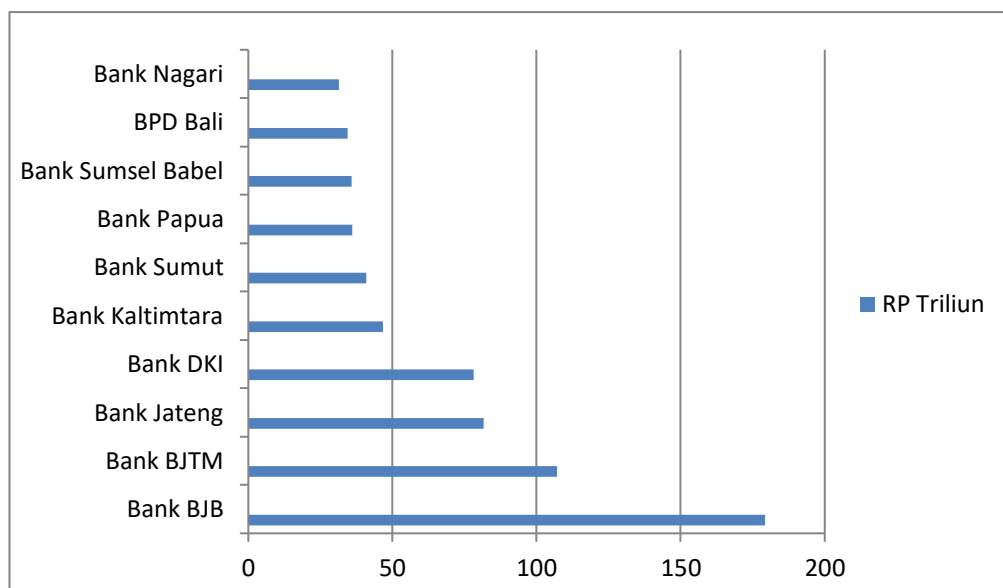
Usaha perbankan diliputi oleh tiga kegiatan utama yaitu menghimpun dana dari masyarakat, menyalurkan dana, dan memberikan jasa bank lainnya, banyak produk dan jasa yang diterbitkan oleh bank kepada masyarakat, selain itu perbankan terus menumbuhkan rasa kepercayaan masyarakat dengan meningkatkan kualitas sistem pelayanannya. Perusahaan perbankan harus memiliki sumber daya manusia yang inovatif dan handal agar perusahaan tersebut

dapat memberikan pelayanan terbaik kepada nasabahnya, hal ini akan berdampak pada upaya dalam mengelola sumber daya manusia di setiap organisasi dalam rangka menjamin ketersediaan tenaga kerja yang handal, profesional, dan memiliki daya saing tinggi. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada bagaimana perusahaan tersebut mengelola dan mempersiapkan manajemen sumber daya manusia yang dimilikinya, tak terkecuali pada perusahaan yang bergerak di bidang perbankan.

Industri perbankan juga telah mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir. Industri ini menjadi lebih kompetitif karena deregulasi peraturan. Saat ini, bank memiliki beberapa fleksibilitas sehubungan dengan layanan yang mereka tawarkan, lokasi tempat mereka beroperasi, dan tarif yang mereka bayarkan untuk simpanan deposito. Seiring berjalannya waktu, bank semakin banyak mulai dari yang bestatus kepemilikannya milik Negara (BUMN), milik Daerah (BUMD), maupun Swasta. Selain memiliki produk yang beragam untuk mendapatkan nasabah, sebuah bank harus mempunyai jasa layanan yang baik dan bisa bersaing dengan bank-bank lain, karena pada dasarnya untuk produk yang dimiliki setiap bank sama, hanya yang membedakan yaitu manfaat yang diberikan, program-program yang dimiliki, keunggulan dalam jaringan.

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten (Tbk) yang lebih dikenal dengan Bank bjb merupakan salah satu Bank Daerah terbesar yang bergerak di bidang jasa perbankan yang ada di Indonesia. Bank bjb awalnya merupakan Bank Daerah yang berkembang menjadi Bank Nasional sehingga membutuhkan kualitas kinerja yang baik untuk perusahaan menjadi lebih baik

lagi. Bank bjb adalah Bank BUMD milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Banten yang berkantor pusat di Bandung. Bank bjb merupakan bank yang sahamnya dimiliki oleh Pemda Provinsi Jawa Barat (38,26%), Pemda Provinsi Banten (5,3%), Pemda Kota-Kabupaten Se Jawa Barat (23,61%), Pemda Kota Kabupaten Se Banten (7,76%) dan Publik (25%). Dan mempunyai visi yaitu menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia. Hal ini merupakan penjabaran dari keinginan yang kuat dari segenap *stakeholder* untuk tumbuh dan berkembang menjadi salah satu 10 bank terbesar dan berkinerja baik di kancah nasional.



Sumber : Finansial.Bisnis.com

**Gambar 1. 1**  
**Daftar 10 Bank Pembangunan Daerah Dengan Aset Terbesar Di Indonesia**  
**Per Kuartal III/2023**

Berdasarkan data diatas PT Bank BJB menjadi salah satu 10 Bank Pembangunan Daerah dengan aset terbesar di Indonesia 179,31 triliun (Fahmi, 2023). Akan tetapi persaingan yang ketat antara perusahaan perbankan menjadi

acuan agar perusahaan memiliki sumber daya manusia yang inovatif dan handal agar perusahaan tersebut dapat terus memberikan pelayanan terbaik. Saat ini di Kota Bandung sendiri prestasi Bank BJB jika dibandingkan dengan bank lainnya memiliki nilai yang rendah. Saat dilakukan perbandingan Bank BJB di kota Bandung dengan di Kota lainnya yang ada di Jawa Barat, meyakinkan bahwa adanya permasalahan yang terjadi di Bank BJB di kota Bandung. Berikut adalah data perbandingan prestasi kerja Bank BJB di kota-kota Jawa Barat.

**Tabel 1. 1**  
**Realisasi Pencapaian Target Bank BJB di Kota-Kota Jawa Barat Periode 2022**

No.	Bank BJB di Jawa Barat	Tahun	Prestasi
1.	BJB Cabang Kota Bogor	2021	83,50
		2022	84,50
2.	BJB Cabang Kota Bekasi	2021	81,50
		2022	81,00
3.	BJB Cabang Kota Bandung	2021	77,50
		2022	77,00
4.	BJB Cabang Kota Depok	2021	79,00
		2022	80,00
5.	BJB Cabang Kota Sukabumi	2021	86,00
		2022	86,50
6.	BJB Cabang Kota Tasikmalaya	2021	88,00
		2022	90,00

Sumber : Sumber : Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan perbandingan tingkat prestasi Bank BJB yang ada di beberapa Kota Jawa Barat, data tersebut menunjukkan bahwa Bank BJB di kota Bandung dengan skor paling terendah di 2021 sebesar 77,50 dan angkat tersebut mengalami penurunan di tahun 2022 sebesar 77,00. Setelah melihat data perbandingan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penulis

meyakinkan bahwa Bank BJB yang ada di kota Bandung memiliki permasalahan terkait kinerja karyawan sebab Bank BJB memiliki nilai prestasi terendah yang dipengaruhi kinerja karyawan, hal tersebut menjadi permasalahan yang harus diteliti berdasarkan hasil data yang sudah diakumulasi. Maka dari itu penulis memilih lokasi penelitian di Bank BJB kota Bandung.

Standar nilai kerja sendiri bisa dinilai oleh nasabah yang mendapatkan pelayanan sehingga menjadi acuan bagi perusahaan untuk terus mengevaluasi kinerja karyawannya. Kantor Cabang Bank BJB di Kota Bandung sendiri berjumlah 5 cabang. Penulis melakukan perbandingan di antara 5 kantor cabang untuk meyakinkan Kantor Cabang mana yang memiliki permasalahan. Berikut data ulasan nasabah untuk Kantor Cabang Bank BJB di Kota Bandung.

**Tabel 1. 2**  
**Ulasan Nasabah Untuk Kantor Cabang Bank BJB di Bandung**

Kantor Cabang Bank BJB di Bandung	Hasil Ulasan Nasabah Dengan Rentang Nilai 1-5
KC Sukajadi	4,3
<b>KC Tamansari</b>	<b>3,4</b>
KC Utama Bandung	4,0
KC Buah Batu	3,5
KC Suci	3,5

Sumber : Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

Berdasarkan tabel 1.2 diatas dapat dilihat perbandingan penilaian yang dilakukan oleh nasabah menunjukkan bahwa kantor Bank BJB Cabang Tamansari memiliki skor terendah yaitu 3,4. Setelah melihat data perbandingan tersebut, bahwa penulis meyakini bahwa adanya permasalahan terkait kinerja karyawan di Kantor Bank BJB Cabang Tamansari yang ada di kota Bandung. Salah satu faktor

yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawannya. Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (Handoko, 2018:135). Peningkatan Kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan, semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global. Menurut Mangkunegara (2019:67), Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa dimensi dan indikator diantaranya adalah kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Hasil observasi awal dengan melakukan wawancara dengan staff personalia Kantor Bank BJB Cabang Tamansari bahwa perusahaan memiliki tujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan unggul dibidangnya, sehingga dengan adanya tujuan tersebut setiap karyawan dituntut dapat memberi pelayanan maksimal kepada nasabahnya dengan bekerja sesuai tugasnya dengan baik, sehingga mampu menjadi perusahaan yang unggul di bidangnya. Oleh karena itu, perusahaan harus tetap menunjang standarisasi kinerja karyawan yang ada pada perusahaan guna membantu mencapai tujuan perusahaan tersebut. Standar nilai kerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

adalah sebagai berikut.

**Tabel 1.3**  
**Standar Nilai Kerja Karyawan**

Keterangan	Rentang Nilai
Baik Sekali	91-100
Baik	76-90
Cukup	61-75
Kurang	51-60
Buruk	<50

Sumber : Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dilihat bahwa standar-standar nilai yang akhirnya dapat menentukan kinerja karyawan yang ada pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari akan cocok menurut bobot terdapat didalam tabel 1.3 diatas. Kinerja dapat dilihat dari hasil seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga dapat dikatakan baik apabila karyawan tersebut menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu untuk mengetahui bagaimana pencapaian kinerja pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari adalah sebagai berikut.

**Tabel 1.4**  
**Penilaian Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari**  
**Tahun 2020-2022**

No.	Tahun	Target (%)	Realisasi (%)	Keterangan
1.	2020	85%	79%	Baik
2.	2021	80%	73%	Cukup
3.	2022	76%	70%	Cukup

Sumber : Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

Berdasarkan tabel 1.4 diatas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja

karyawan pada Bank bjb Kantor Cabang Tamansari periode 2020-2022 belum optimal dan setiap tahunnya cenderung mengalami penurunan. Pada tahun 2020 pencapaian kinerja mendapatkan jumlah 79% dengan kategori baik, lalu pada tahun 2021 mendapatkan jumlah 73% dengan kategori baik dan pada tahun 2022 mendapatkan sebesar 70% dengan kategori cukup. Tentunya hal tersebut masih jauh dari harapan perusahaan yang menginginkan kinerja terbaik dari setiap karyawannya. *Human Resource Management* kantor Bank BJB cabang Tamansari demi mencapai potensinya tersebut perlu membuat perencanaan dalam menangani organisasi sehingga dapat mengikuti perkembangan, tetapi menurut penuturan staff HRD terdapat hal yang mengganjal pada beberapa karyawan pada kantor cabang tersebut. Terutama pada karyawan yang baru. Mereka menyatakan bahwa beberapa karyawan memiliki kinerja yang kurang memuaskan. Akan tetapi, pihak yang berwenang tersebut belum mengetahui faktor apa saja yang dirasa mempengaruhi kurang memuaskannya kinerja para karyawan tersebut. Oleh karena itu, salah satu fokus perhatian dalam penelitian ini adalah kinerja para karyawan. Untuk membuktikan hal tersebut, perlu dilakukan pra survey mengenai kinerja karyawan tersebut. Dilakukan penyebaran angket sebanyak 30 buah terhadap 30 orang karyawan, dimana hasil dari angket tersebut dapat dilihat pada tabel 1.5 sampai tabel 1.8. Penentuan sampel responden sebanyak 30 orang diambil secara acak dan bertujuan untuk mendapatkan gambaran serta data awal mengenai keadaan yang sedang terjadi sekarang di lapangan. Perlu digaris bawahi bahwa sampel sebanyak 30 orang tersebut didapatkan menggunakan Teknik purposive sampling dimana responden yang akan diminta informasi sudah



ditentukan. Dalam kasus ini, responden yang ditentukan adalah staff bagian dari masing-masing divisi yang ada pada kantor cabang tersebut. Atau bisa dikatakan petinggi atau para atasan. Hal ini dikarenakan jika dipandang dari sudut pandang peneliti, tidak dibenarkan jika karyawan dimintai keterangan mengenai kinerja mereka sendiri. Bagian ini berhubungan dengan reliabilitas yang jika diabaikan bisa menyebabkan bias dalam penyimpulan. Akhirnya dipilihlah beberapa karyawan tersebut yang jika ditotalkan berjumlah 30 orang. Hasil pra survey untuk variabel pelatihan dapat dilihat pada tabel 1.5.

**Tabel 1. 5**  
**Hasil Pra Survey Tentang Kinerja Karyawan Pada PT Bank BJB Kantor**  
**Cabang Tamansari**

No	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah	Rata-rata	Kriteria Jawaban
		SS	S	KS	TS	STS			
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)			
1.	Kualitas	4	4	11	9	2	89	2,96	Kurang Baik
2.	Kuantitas	6	7	10	6	1	101	3,36	Kurang Baik
3.	Kerjasama	11	5	6	3	5	104	3,46	Baik
4.	Tanggung Jawab	2	5	11	7	5	82	2,73	Kurang Baik
5.	Inisiatif	6	4	8	9	3	91	3,03	Kurang Baik
<b>Jumlah Rata-rata Kinerja Karyawan</b>								<b>3,02</b>	<b>Kurang Baik</b>
<b>Jumlah = Nilai x Frekuensi</b> <b>Rata-rata= Jumlah : Jumlah Responden (30 orang)</b> <b>Skor Rata-rata= Jumlah rata-rata : Jumlah Kuisisioner</b>									

Sumber: Penulis 2023

Berdasarkan tabel 1.5 dapat dilihat bahwa dimensi kualitas memiliki skor rata-rata 2,96 yaitu skor terendah kedua berada pada kategori kurang baik. Dimensi kuantitas memiliki skor rata-rata 3,36 berada pada kategori kurang baik. Dimensi kerjasama memiliki skor rata-rata 3,46 berada pada kategori baik. Dimensi tanggung jawab memiliki skor terendah diantara yang lain dengan skor

rata-rata 2,73 berada pada kategori kurang baik. Dimensi inisiatif memiliki skor rata-rata 3,03 berada pada kategori kurang baik. Kinerja karyawan secara keseluruhan memperoleh skor rata-rata sebesar 3,02 yang artinya kinerja karyawan mendapatkan nilai skor yang rendah. Mengacu pada kategori kurang baik dimana 3,02 termasuk ke dalam rentang 2,61 sampai 3,40 (Sugiyono, 2019:153). Hal ini dapat dilihat bahwa adanya dua dimensi yang memiliki skor dibawah rata-rata yaitu kualitas mendapatkan nilai sebesar 2,96 dan dimensi tanggung jawab mendapatkan nilai sebesar 2,73. Selaras dengan data yang didapatkan, berdasarkan wawancara menurut salah satu karyawan, kualitas dan tanggung jawab karyawan dirasa kurang. Sebagai contoh, salah seorang karyawan secara kuantitas bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Akan tetapi ketika membahas masalah kualitas, hasil pekerjaan yang dilakukan kurang baik. Dugaan awal mengenai penyebab kurang baiknya kualitas karyawan berasal dari perusahaan. Misalnya, dalam proses rekrutmen, maupun pelatihan. Kemudian tanggung jawab juga menjadi salah satu penyebab buruknya kinerja. Menurut pengakuan karyawan, banyak karyawan yang merasa tidak puas karena menempati posisi yang kurang mereka minati yang akibatnya karyawan merasa kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka tempati sehingga mempengaruhi kinerja. Perusahaan harus melakukan penempatan tenaga kerja yang tepat serta memperbaiki kinerja karyawan melalui pengetahuan, keterampilan, dan perilaku sosialnya. Berdasarkan hasil wawancara dan data pra survey, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Bank BJB cabang Tamansari bisa dikatakan kurang baik.

**Tabel 1. 6**  
**Hasil Pra Survey Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Variabel Kinerja**  
**Pada PT Bank BJB Kantor Cabang Tamansari**

No.	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Skor	Rata-rata
			SS	S	KS	TS	ST		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1.	Pelatihan	Instruktur	3	4	9	10	4	82	2,73
		Peserta Pelatihan	5	6	9	8	2	94	3,13
		Materi Pelatihan	4	9	7	8	2	95	3,16
		Metode Pelatihan	4	6	9	4	7	86	2,87
		Tujuan Pelatihan	6	7	9	7	1	100	3,33
<b>Skor Rata-rata Pelatihan</b>								<b>3,04</b>	
2.	Lingkungan Kerja	Lingkungan kerja fisik	5	10	8	7	0	103	3,33
		lingkungan kerja non fisik	8	7	7	8	0	105	3,5
<b>Skor Rata-rata Lingkungan Kerja</b>								<b>3,41</b>	
3.	Kepemimpinan	Kemampuan untuk membina hubungan kerjasama yang baik	10	7	6	4	3	107	3,57
		Kemampuan efektifitas	8	12	7	3	0	115	3,83
		Kemampuan partisipatif	9	10	5	2	4	108	3,6
		Kemampuan mendelegasikan tugas dan waktu	11	9	5	4	1	115	3,83
		Kemampuan mendelegasikan tugas dan wewenang	8	8	7	5	2	105	3,5
<b>Skor Rata-rata Kepemimpinan</b>								<b>3,68</b>	
4.	Penempatan	Pekerjaan yang tepat	2	4	10	8	6	78	2,6
		Pengetahuan dan Keterampilan	3	5	6	7	9	76	2,53
		Kemampuan	5	6	9	8	2	94	3,13
<b>Skor Rata-rata Penempatan</b>								<b>2,75</b>	
5.	Kompensasi	Kompensasi Langsung	5	9	8	8	0	101	3,37
		Kompensasi Tidak Langsung	9	10	6	3	2	111	3,7
<b>Skor Rata-rata Kompensasi</b>								<b>3,53</b>	
6.	Penghargaan	Gaji Dan Bonus	11	9	5	4	1	115	3,83
		Kesejahteraan	8	11	7	3	1	112	3,73
		Karir	8	8	10	4	0	110	3,66

No.	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Skor	Rata-rata
			SS	S	KS	TS	ST		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
<b>Skor Rata-rata Penghargaan</b>								<b>3,74</b>	
7.	Budaya Organisasi	Kesadaran diri	8	6	10	6	0	<b>106</b>	<b>3,53</b>
		Keagresifan	9	10	6	3	2	<b>111</b>	<b>3,7</b>
		Kepribadian	7	8	7	6	2	<b>102</b>	<b>3,4</b>
		Performa	10	9	6	4	1	<b>113</b>	<b>3,76</b>
		Orientasi Tim	5	8	9	8	0	<b>100</b>	<b>3,33</b>
<b>Skor Rata-rata Budaya Organisasi</b>								<b>3,54</b>	
<b>Skor Rata-rata Keseluruhan</b>								<b>3,37</b>	

Sumber: Penulis 2023

Dari data tabel 1.6 dapat diketahui bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari memiliki nilai rata-rata 3,37. Variabel pelatihan berada di bawah rata-rata dengan skor 3,04 berada pada kategori kurang baik. Variabel lingkungan kerja berada di atas rata-rata dengan skor 3,41 berada pada kategori baik. Variabel kepemimpinan berada di atas rata-rata dengan skor 3,68 berada pada kategori baik. Variabel penempatan berada di bawah rata-rata dengan skor 2,75 berada pada kategori kurang baik. Variabel kompensasi berada di atas rata-rata dengan skor 3,53 berada pada kategori baik. Variabel penghargaan berada di atas rata-rata dengan skor 3,74 berada pada kategori baik. Variabel budaya organisasi berada di atas rata-rata dengan skor 3,54 berada pada kategori baik. Hal ini sesuai dengan faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pelatihan dan penempatan karyawan. Pelatihan yang kurang baik akan mempengaruhi kualitas kinerja karyawan secara langsung sehingga apabila pelatihan yang dilakukan tidak optimal maka kualitas karyawan yang dihasilkan juga akan kurang baik sehingga seorang manajer sumber daya manusia perlu memperhatikan kualitas pelatihan

agar karyawan nantinya dapat berkontribusi lebih besar lagi. Begitu pula mengenai penempatan. Karyawan yang menempati posisi yang tidak sesuai dengannya akan merasa kurang bertanggung jawab karena merasa beban kerja yang diterimanya tidak sesuai dengan posisi yang diminatinya. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan kualitas pelatihan dan melakukan penempatan karyawan yang sesuai agar kinerja karyawan menjadi optimal. Kedua variabel tersebut akan menjadi fokus utama penelitian ini karena berdasarkan hasil pra survey, kedua dimensi tersebut memiliki nilai rata – rata yang paling kecil.

**Tabel 1. 7**  
**Hasil Kuisisioner Pra Survey Variabel Pelatihan Pada PT Bank BJB Kantor**  
**Cabang Tamansari**

No.	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah	Rata-rata	Kriteria Jawaban
		SS	S	KS	TS	STS			
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)			
1.	Instruktur	3	4	9	10	4	82	2,73	Kurang Baik
2.	Peserta Pelatihan	5	6	9	8	2	94	3,13	Kurang Baik
3.	Materi Pelatihan	4	9	7	8	2	95	3,16	Kurang Baik
4.	Metode Pelatihan	4	6	9	4	7	86	2,87	Kurang Baik
5.	Tujuan Pelatihan	6	7	9	7	1	100	3,33	Kurang Baik
<b>Skor Rata-rata Pelatihan</b>								<b>3,04</b>	<b>Kurang Baik</b>

Sumber: Penulis 2023

Berdasarkan tabel 1.7 dapat dilihat bahwa dimensi instruktur memiliki skor rata-rata 2,73 yaitu skor terendah diantara yang lain berada pada kategori kurang baik. Dimensi peserta pelatihan memiliki skor rata-rata 3,13 berada pada kategori kurang baik. Dimensi materi pelatihan memiliki skor rata-rata 3,16

berada pada kategori kurang baik. Dimensi metode pelatihan memiliki skor terendah kedua dengan skor rata-rata 2,87 berada pada kategori kurang baik. Dimensi tujuan pelatihan memiliki skor rata-rata 3,33 berada pada kategori kurang baik. Pelatihan secara keseluruhan memperoleh skor rata-rata sebesar 3,04 yang artinya pelatihan mendapatkan nilai skor yang rendah mengacu pada kategori kurang baik. Hal ini dapat dilihat bahwa adanya dua dimensi yang memiliki skor dibawah rata-rata yaitu instruktur mendapatkan nilai sebesar 2,73 dan metode pelatihan mendapatkan nilai sebesar 2,87. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan staff HRD Bank BJB Kantor cabang Tamansari menurut penuturannya yaitu rendahnya kualitas instruktur pelatihan dan juga wawasan yang dimiliki instruktur. Sedangkan dugaan mengenai buruknya materi pelatihan dikarenakan materi pelatihan yang tidak sesuai dengan tujuan pelatihan tersebut. Karena itu, perusahaan harus meningkatkan kualitas instruktur serta memperbaiki kualitas materi pelatihan yang diberikan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan cara pengembangan Sumber Daya Manusia melalui proses pelatihan terhadap karyawan tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Wayne F.Casio (2018:89) bahwa “pelatihan terdiri dari program-program yang disusun terencana untuk memperbaiki kinerja karyawan di level individual, kelompok, dan organisasi. Memperbaiki kinerja yang dapat diukur perubahannya melalui pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sosial dari karyawan tersebut”. Biasanya para manajer memiliki pilihan untuk memilih program pelatihan dan pengembangan terbaik untuk staf mereka sesuai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

**Tabel 1. 8**  
**Hasil Kuisisioner Pra Survey Variabel Penempatan Pada PT Bank BJB**  
**Kantor Cabang Tamansari**

No.	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Rata-rata	Kriteria Jawaban
		SS	S	KS	TS	STS		
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1.	Pekerjaan yang tepat	2	4	10	8	6	2,6	Kurang Baik
2.	Pengetahuan dan Keterampilan	3	5	6	7	9	2,53	Kurang Baik
3.	Kemampuan	5	6	9	8	2	3,13	Kurang Baik
<b>Skor Rata-rata Penempatan</b>							<b>2,75</b>	<b>Kurang Baik</b>

Sumber: Penulis 2023

Berdasarkan tabel 1.8 dapat dilihat bahwa dimensi pekerjaan yang tepat memiliki skor rata-rata 2,6 yaitu skor terendah kedua berada pada kategori kurang baik. Dimensi Pengetahuan dan keterampilan memiliki skor rata-rata 2,53 yaitu skor terendah diantara yang lain berada pada kategori kurang baik. Dimensi kemampuan memiliki skor rata-rata 3,13 berada pada kategori kurang baik. Penempatan secara keseluruhan memperoleh skor rata-rata sebesar 2,75 yang artinya penempatan mendapatkan nilai skor yang rendah mengacu pada kategori kurang baik. Hal ini dapat dilihat bahwa adanya dua dimensi yang memiliki skor dibawah rata-rata yaitu pekerjaan yang tepat mendapatkan nilai sebesar 2,6 dan keterampilan mendapatkan nilai sebesar 2,53. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan staff HRD Bank BJB Kantor cabang Tamansari menurut penuturannya bahwa adanya ketidaksesuaian mengenai keterampilan dan pengalaman kerja yang dimiliki karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan sendiri berkaitan dengan kemampuan hasil kerja yaitu agar pegawai mampu menunjukkan kinerjanya sesuai dengan target. Pekerjaan yang ditentukan kinerja pegawai juga dimaksudkan dengan tindakan pegawai dalam pelaksanaan kerja mampu untuk bertindak secara efektif dan

efisien. Demikian juga dalam pencapaian tujuan organisasi atau instansi tidak terlepas dari pengaruh kemampuan sumber daya manusia. Dalam hal ini penempatan pegawai yang sesuai dengan kualifikasinya akan mampu mengoptimalkan kinerja pegawai guna menciptakan dan menghasilkan hasil kerja yang mampu memberikan kepuasan baik terhadap lembaga ataupun masyarakat. Pengukuran kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam mengembangkan suatu instansi. Persaingan dalam dunia kerja yang semakin meningkat memacu instansi atau perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang mendatangkan profit (keuntungan) dan bermanfaat bagi masyarakat. Saat ini, perusahaan dalam meningkatkan produktivitasnya melakukan suatu bentuk kegiatan yaitu penempatan tenaga kerja atau pegawai yang memiliki tingkat kompeten yang berbeda-beda. Perbedaan kemampuan ini ditentukan berdasarkan hasil *recruitment* dan *qualification* perusahaan. Bahkan untuk promosi jabatan itu sendiri ditentukan berdasarkan penempatan kerja itu sendiri. Maka dari itu perusahaan harus memperhatikan kinerja karyawannya dengan memperhatikan faktor pelatihan dan penempatan kerja agar setiap karyawan mampu memberikan kontribusi terbaiknya dalam setiap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian fenomena dan permasalahan di atas maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan menjadikan permasalahan yang ada sebagai topik dan objek penelitian. Dengan itu peneliti mengambil judul penelitian **“Pengaruh Pelatihan dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung.”**



## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Identifikasi dan rumusan masalah penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang ada guna memudahkan dalam proses penelitian dan selanjutnya memudahkan untuk memahami hasil penelitian yang mencakup ke dalam penelitian meliputi faktor-faktor yang diindikasikan mempengaruhi kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tamansari.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Identifikasi dan rumusan masalah dalam penelitian ini diajukan sebagai langkah awal yang digunakan untuk merumuskan dan mendefinisikan mengenai permasalahan yang bertujuan untuk memudahkan dan memahami hasil penelitian. Permasalahan dalam penelitian meliputi faktor-faktor yang diindikasikan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung. Pembahasan mengenai identifikasi dan rumusan masalah akan diketahui lebih rinci dibawah ini :

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi, yaitu:

#### **1. Pelatihan**

- a. Instruktur pelatihan diduga kurang optimal memberikan materi pelatihan baik dari kemampuan maupun metode.
- b. Materi pelatihan dinilai kurang tepat sasaran sehingga karyawan merasa bingung saat bekerja.

## 2. Penempatan

- a. Penempatan karyawan kurang optimal karena adanya ketidaksesuaian pengalaman kerja yang dimiliki karyawan dengan posisi kerja yang didapat.
- b. Keterampilan merupakan hal yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan sehingga dapat menghambat pekerjaan dikarenakan kurangnya pengalaman bekerja.

## 3. Kinerja Karyawan

- a. Penempatan kerja yang tidak sesuai membuat kualitas pekerjaan yang dilakukan karyawan kurang baik.
- b. Penempatan kerja yang tidak sesuai membuat karyawan merasa tidak puas karena menempati posisi yang kurang mereka minati sehingga adanya rasa kurang tanggung jawab.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan pokok permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai pelatihan di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.
2. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai penempatan kerja di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.
3. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai kinerjanya di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.
4. Seberapa besar pengaruh pelatihan dan penempatan kerja terhadap kinerja

karyawan di di kantor Bank BJB Cabang Tamansari baik secara simultan maupun parsial.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka maksud dan tujuan dari penyusunan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji:

1. Tanggapan karyawan mengenai pelatihan di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.
2. Tanggapan karyawan mengenai penempatan kerja di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.
3. Tanggapan karyawan mengenai kinerjanya di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.
4. Besarnya pengaruh pelatihan dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian yang penulis lakukan ini pada dasarnya mengandung dua kegunaan, dua kegunaan tersebut yaitu sebagai kegunaan teoritis dan juga kegunaan praktis. Di bawah ini adalah kegunaan dalam penelitian ini yaitu:

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan diskusi atau

sumbangan informasi bagi penelitian selanjutnya.

2. Dapat mengetahui definisi serta pengaruh pelatihan dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor Bank BJB Cabang Tamansari.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Bagi Penulis**

Hasil penelitian ini bagi penulis dapat mengetahui beberapa hal yaitu:

- a. Penelitian ini membantu mengasah kemampuan saya, seperti cara mengambil data penelitian dan sekaligus menambah pengetahuan dan melatih kemampuan dalam menganalisis suatu masalah serta menambah pengalaman mengenai dunia kerja serta
- b. Penelitian ini membuat penulis bisa belajar bagaimana cara berkomunikasi yang baik dengan para karyawan Bank BJB cabang Tamansari.
- c. Penelitian ini membuat penulis memahami dan mengetahui permasalahan yang terjadi pada dunia kerja, mudah-mudahan penulis menjadi lebih siap menghadapi dunia kerja dan memiliki sedikit pengalaman apabila suatu saat penulis menjadi seorang bagian dalam suatu instansi.
- d. Hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan Bank BJB cabang Tamansari.

##### **2. Bagi Instansi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan bagi instansi terkait dijadikan sebagai bahan masukan dan menambah referensi khususnya mengenai pelatihan, penempatan kerja dan Hal-hal

yang mempengaruhi kinerja karyawan Bank BJB cabang Tamansari. Hasil dari penulisan ini diharapkan dapat memberikan sesuatu yang baik.

### 3.. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta dapat dijadikan sumber sarana informasi untuk kepada para pembaca dan peneliti yang akan melakukan penelitian selanjutnya sebagai bahan referensi tambahan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai pelatihan dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.