

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Saat ini perusahaan tidak hanya mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi sumber daya manusia adalah elemen paling penting untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, dan salah satu aspek penentu utama daya saing yang langgeng. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan sesuatu yang dirasa sangat penting untuk mengembangkan sumber daya manusia. Hal ini dilakukan untuk mendorong kemajuan bagi perusahaan, serta membuat pegawai memiliki produktivitas yang tinggi. Cara yang dapat ditempuh adalah menggunakan target promosi jabatan. Hal ini mampu memicu semangat karyawan untuk giat bekerja, karena pada dasarnya promosi jabatan merupakan salah satu bentuk pengakuan yang diberikan kepada karyawan yang menunjukkan prestasi kerja atau produktivitas yang tinggi.

Menurut Fathoni (2006:112) promosi jabatan adalah peningkatan dari seorang tenaga kerja atau pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab yang lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya. Dengan adanya promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, dibutuhkan, diperhatikan, diakui kemampuan dan eksistensi kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran yang tinggi, serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan.

Pemberian promosi jabatan kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan dapat memajukan

perusahaan. Karyawan yang sudah pensiun menjadikan peluang bagi karyawan lain untuk menempati kekosongan jabatan tersebut. Peluang karyawan tersebut tidak lepas dari penilaian prestasi kerja pada setiap karyawan yang memiliki masa kerja paling lama dan karyawan yang paling tinggi tingkat pendidikannya diprioritaskan terlebih dahulu untuk dipromosikan jabatannya.

Promosi jabatan karyawan Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk sangat tergantung terhadap posisi atasan yang kosong, karena penempatan tersebut juga tidak dapat dilihat dari lama kerja karyawan. Meskipun karyawan bekerja selama 2 tahun lebih, tetapi tidak berpengaruh untuk dipromosikan jabatannya, karena promosi jabatan tersebut dipengaruhi oleh kualitas serta kinerja karyawan yang baik. Ada catatan penting bahwa karyawan tidak dapat dipromosikan apabila pernah mempunyai tunggakan kredit..

Tabel 1.1 Promosi Jabatan Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk tahun 2015

Bulan	Jabatan					Jumlah Karyawan
	Kepala unit (orang)	Teller (orang)	Mantri (orang)	Pemasaran & AM KUR (orang)	Customer service (orang)	
Juni		6				6
Juli		7	3	12	9	31
Agustus	2		2	19	7	32
September	2		1	11	7	21
Oktober	1		3	12	8	24
November			2			2
						116

Sumber : HRD Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terjadi penurunan promosi jabatan pada bulan November yaitu hanya 2 karyawan saja yang dipromosikan yaitu mantri. Dan peningkatan promosi jabatan terjadi pada bulan Agustus karyawan yang dipromosikan sebanyak 32 karyawan. Promosi jabatan ini dapat dikatakan belum optimal dan cenderung menurun.

Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi jabatan dalam peningkatan produktivitas karyawan. Jika pimpinan telah menyadari dan

mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran yang dapat merugikan perusahaan seperti : ketidakpuasan karyawan, adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja. Untuk dapat memutuskan imbalan yang sepenuhnya diberikan kepada seorang karyawan atas hasil kerjanya, maka perusahaan harus memiliki sesuatu sistem balas jasa yang tepat. Mekanisme untuk dapat menentukan balas jasa yang pantas bagi suatu prestasi kerja adalah dengan penilaian prestasi kerja

Setiap individu juga terlahir dengan sejumlah kebutuhan, tujuan, keinginan dan dorongan dasar untuk mencapai apa yang diinginkan. Menurut Mangkunegara (2000:69) penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Seorang pegawai dapat memperoleh prestasi kerja berawal dari pelatihan yang sukses dan berjalan dengan baik, dari pelatihan juga terdapat penilaian atasan terhadap bawahannya untuk meningkatkan kualitas dan menentukan prestasi bawahannya.

Melalui penilaian prestasi kerja juga dapat diketahui seberapa baik karyawan telah melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya. Penilaian prestasi kerja Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk ini dilakukan per 1 tahun sekali oleh perusahaan, untuk membuat karyawan lebih termotivasi dan giat dalam bekerja. Apabila karyawan giat dan profesional dalam bekerja, maka karyawan juga akan lebih maksimal mengeluarkan kemampuan terbaiknya, tetapi yang terjadi adalah penilaian prestasi tidak dikomunikasikan secara terbuka dengan karyawan sehingga berdampak pada kinerja karyawan seperti malas bekerja,

produktivitas menurun, hubungan antara yang dinilai dan yang menilai jadi terganggu.

Sistem kerja Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk ada karyawan tetap, karyawan kontrak dan *outsourcing*. Dalam penjualan pun terdapat target penjualan yang dilakukan oleh bagian pemasaran, produk yang dipasarkan adalah berupa simpanan, pinjaman, tabungan haji. Seorang atasan memberikan penilaian prestasi kerja kepada karyawan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Permasalahan yang dihadapi Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk adalah pada disiplin kerja, yaitu kurangnya kesadaran karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Jadi manajemen bank harus menerapkan disiplin kerja dengan tegas sesuai aturan yang diterapkan, manajemen BANK BRI harus memberi *reward* dan *punishment* kepada karyawan yang mempunyai disiplin kerja sehingga dapat dipromosikan dan diberikan bonus.

Dengan kata lain penilaian prestasi karyawan, diarahkan agar karyawan lebih meningkatkan kemampuan sekaligus mempersiapkan diri untuk dipromosikan. Fenomena yang berkembang dalam perusahaan, bahwa penilaian prestasi kerja dan lama bekerja adalah hal yang paling menunjang untuk target promosi jabatan, dengan kata lain bahwa seorang pegawai yang bekerja di perusahaan tidak hanya menduduki jabatan atau golongan pangkat yang statis.

Tabel 1.2 Penilaian prestasi kerja karyawan Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk

Penilaian Prestasi kerja pegawai	Tahun 2013		Tahun 2014		Tahun 2015	
	Jumlah Orang	Persentase %	Jumlah Orang	Persentase %	Jumlah Orang	Persentase %
Baik	29	22%	27	20 %	21	16 %
Cukup	71	69 %	68	64 %	66	62 %
Kurang	16	9 %	21	16 %	29	22 %
Total	116	100 %	116	100 %	116	100 %

Sumber : HRD Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terjadi penurunan prestasi kerja karyawan pada tahun 2015 yaitu hanya 21 orang pegawai (16%) yang mendapat nilai sangat baik dalam penilaian prestasi kerja pegawai dibanding dengan tahun 2014 sebanyak 27 orang pegawai(20%), dan pada tahun 2013 sebanyak 29 orang pegawai(22%) . Penilaian prestasi kerja pegawai dengan nilai kurang baik bertambah dari 16 orang pegawai (9%) pada tahun 2013 menjadi 21 orang pegawai (16%) ditahun 2014 dan mengalami peningkatan lagi sebanyak 29 orang pegawai(22%) ditahun 2015. Jadi penilaian prestasi kerja karyawan Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk berdasarkan tabel 1.2 dapat dikatakan belum optimal dan cenderung menurun.

Setiap karyawan yang tergabung dalam perusahaan ini melakukan pelatihan Sendik (Sentra Pendidikan) di Surabaya. Pelatihan perlu dikenalkan kepada karyawan baru agar dapat mengetahui peralatan-peralatan dan cara kerja yang menunjang kinerjanya sehingga saat bekerja tidak terjadi kecelakaan kerja dan dapat meningkatkan efisiensi kerja. Jumlah karyawan yang bekerja di BANK BRI Kabupaten Nganjuk ada 116 orang, yang terdiri dari 3 mantri, 9 customer service, 7 teller, 2 ketua unit, 44 bagian pemasaran, 20 manajemen operasional,19 bagian manajemen bisnis mikro,13 satpam dan penjaga malam.

Untuk menyempurnakan hasil akhir suatu pelatihan, haruslah diingat bahwa proses selama pelatihan berlangsung harus jelas di mata para

peserta pelatihan. Maksudnya disini adalah *job specification* yang selanjutnya akan diemban harus dijelaskan terlebih dahulu kepada pekerja. Jadi para peserta pelatihan akan bersungguh-sungguh selama mengikuti program pelatihan. Pelatihan ini sangat penting dilakukan didalam perusahaan agar kualitas *output* yang akan di berikan ke pelanggan atau nasabah sesuai standar yang sudah ditetapkan. Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk melakukan pelatihan kepada karyawan baru. Pelatihan yang rata-rata hanya 3 hari, tidak cukup untuk membuat peserta langsung bisa menerapkan dilapangan. Diperlukan bimbingan dari pimpinan unit kerja, agar setelah dilapangan, apa yang diperoleh dikelas dapat diterapkan dilapangan. Pelatihan yang seharusnya diadakan setiap adanya kenaikan jabatan, tetapi pada kenyataannya pelatihan hanya diadakan saat awal masuk kerja saja. Para karyawan yang sudah selesai melaksanakan pelatihan di Sentra Pendidikan(Sendik) akan bekerja selama 3 bulan kemudian mereka dapat bekerja sesuai dengan yang dtetapkan oleh perusahaan.

Hal ini dirangkum seperti yang dikatakan Mangkunegara (2006:51) yakni segala bentuk pelatihan yang dibuat oleh perusahaan memiliki komponen-komponen sebagai berikut: tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai, materi pelatihan harus diseuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, metode pelatihan harus sesuai dengan kemampuan pekerja yang menjadi peserta, peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

BANK BRI secara keseluruhan sampai tingkat unit paling bawah mengadakan berbagai pelatihan atau penilaian prestasi kerja kepada pegawainya, dengan tujuan untuk memunculkan serta meningkatkan mutu pelayanan dan SDM BANK BRI yang kompetitif, potensial, memiliki mentalitas

yang baik dan mampu memunculkan inovasi-inovasi yang bermanfaat bagi masyarakat. Secara inovatif BANK BRI cabang Nganjuk juga mampu memberikan kualitas dan pelayanan yang terbaik kepada setiap nasabah, maka diharapkan dapat semakin meningkatkan kepercayaan dan minat masyarakat untuk menggunakan produk dan jasa yang ditawarkan oleh BANK BRI.

Dari hasil observasi dengan HRD Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk terdapat permasalahan pada mantri dan Asisten Mantri bahwa seharusnya mantri memenuhi tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan . Hal ini disebabkan oleh kurangnya usaha mantri dalam mempromosikan produk jasa yang ada dalam perusahaan. Serta asisten mantri yang tidak menyerahkan laporan-laporan pemasaran kepada mantri sehingga membuat pekerjaan terhambat. Permasalahan yang sering dikeluhkan oleh para nasabah kepada customer service dan teller adalah karena antrian banyak/ramai sehingga membuat customer service dan teller pelayanannya kurang optimal dan kurang ramah.

Tabel 1.3 Pelatihan Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk tahun 2015

No	Macam-macam Pelatihan	Peserta program pelatihan	Jumlah orang yang dilatih	Pengaruh adanya pelatihan
1.	Banker development program	Level I : untuk karyawan/ staf muda Level II : untuk karyawan/ staf madya Level III: untuk karyawan/staf utama	36 orang	Untuk meningkatkan profesionalisme karyawan, staf dan pimpinan bank, agar lebih mampu menguasai bidang/tugas yang menjadi tanggung jawab dan wawasan yang luas sehingga siap menduduki jabatan yang lebih tinggi.
2.	Basic Banking Knowledge	Karyawan bank tingkat pertama atau staf muda	17 orang	Lebih memudahkan serta memberikan pengetahuan dan keterampilan dasar manajemen dan operasional Bank..
3.	<i>Experiential Training</i> (Extra BRI)	Seluruh karyawan BRI yang ikut pelatihan	68 orang	Meningkatkan kinerja peserta seperti waktu kerja, budaya kerja, komunikasi, kepemimpinan dan manajemen konflik.
4.	Program pendidikan pengembangan KAUNIT BRI	Seluruh kepala BRI	3 orang	Agar peserta mengetahui norma dan etika perbankan, aspek hukum dalam kaitan dengan operasional perbankan serta mampu membina nasabah.
5.	Program pendidikan aplikasi mantri BRI UNIT	Seluruh mantri BRI	3 mantri	Dapat mengetahui profil usaha kecil, serta mampu menjalin komunikasi dalam rangka melaksanakan penjualan.
6.	Program pendidikan pekerja BRI Unit	Seluruh karyawan dan karyawati BRI	100 orang	Dapat mengetahui dasar-dasar perbankan serta mampu melaksanakan tugas sebagai deksman dan teller.
7.	Program pengembangan mantri Bank Unit	Seluruh mantri BRI	3 mantri	Mampu mengerjakan serta mengembangkan tugas-tugas lapangan atau kunjungan untuk kegiatan pinjaman, simpanan dan jasa bank lainnya dengan baik.
8.	Program aplikasi deskman / teller BRI	Seluruh deksman / teller BRI	6 teller	Mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan produk bank pesaing, simpanan dan jasa Bri Unit, dalam rangka memasarkan produk Bank BRI Unit, mampu mengembangkan potensi yang ada pada dirinya sehingga mampu melayani nasabah dengan lebih baik.

Sumber : HRD Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk

Dapat di lihat dari tabel 1.1 bahwa pelatihan karyawan sangat berpengaruh terhadap perusahaan karena dengan adanya pelatihan maka kinerja akan lebih optimal dan dapat memberikan tanggung jawab yang lebih kepada masing-masing atasan serta karyawannya agar tercipta suasana kerja yang nyaman dan memberikan pelayanan yang ekstra baik kepada para pelanggan/nasabah.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik mengadakan penelitian judul skripsi dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Karyawan Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk?
2. Apakah penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk?
3. Apakah pelatihan dan penilaian prestasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap promosi jabatan karyawan Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk?
4. Apakah variabel penilaian prestasi kerja berpengaruh dominan terhadap promosi jabatan karyawan Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk?

1.3 Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap promosi jabatan karyawan Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk.
2. Untuk mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan karyawan Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk.
3. Untuk Mengetahui pengaruh pelatihan dan penilaian prestasi kerja secara simultan terhadap promosi jabatan jabatan karyawan Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk.

4. Untuk mengetahui variabel manakah yang lebih dominan berpengaruh terhadap promosi jabatan karyawan Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk .

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan perusahaan sebagai sumber informasi mengenai manfaat pemberian pelatihan kerja dan penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan pegawai Kantor Cabang BANK BRI Nganjuk.

2. Bagi karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan yang lebih banyak kepada karyawan.

3. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman penulis dalam bidang penelitian mulai dari pengumpulan data, pengolahan data hingga penyajian dalam bentuk laporan.

4. Bagi Universitas Trunojoyo Madura

Hasil dari penelitian ini dapat menjadi tambahan pembendaharaan perpustakaan sehingga dapat menjadi perbandingan bagi mahasiswa dalam menyusun penelitian serta dapat menjadi informasi yang bermanfaat bagi mahasiswa.

