

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagai bentuk upaya pengembangan suatu perusahaan didasari oleh tujuan perusahaan. Menjadi perusahaan berbasis digital, perusahaan utama yang diperlukan masyarakat, perusahaan dengan mengedepankan kebutuhan pelanggan, serta perusahaan dengan bisnis digital adalah beberapa contoh dari tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan sendiri juga dijabarkan menjadi target-target yang harus dicapai sebuah perusahaan. Target perusahaan ini diberikan guna mendorong pencapaian target yang dimiliki oleh perusahaan. Setiap bagian dari perusahaan harus memiliki pandangan dan tujuan yang sama dalam pekerjaannya masing-masing.

Tak hanya pandangan yang ada, mereka juga diupayakan dapat memiliki kesamaan *skill* agar perusahaan tidak hanya mengandalkan salah satu bagian saja atau salah satu pekerja saja tetapi dapat mengandalkan seluruh pekerja yang ada. Dengan kesamaan *skill* yang ada ini diharapkan perusahaan juga dapat lebih cepat untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut sehingga meningkat pula produktivitas dan efektivitas dari perusahaan tersebut. Apabila hanya terdapat beberapa karyawan yang memahami dan mencapai dengan baik target dari perusahaan tersebut maka akan terjadi ketidakseimbangan kinerja karyawan dan akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Maka dari itu, perusahaan memerlukan standar kualifikasi karyawannya masing-masing.

Standar kualifikasi ini dapat dilihat dari beberapa sisi seperti dalam produktivitas, ketepatan waktu dalam menyelesaikan *deadline*, pencapaian target ataupun pelayanan. Dalam perusahaan jasa, khususnya perbankan, pelayanan yang diberikan oleh

karyawan sangat ditekankan oleh perusahaan tersebut. Pelayanan menjadi sebuah gambaran dari perusahaan perbankan tersebut. Jika pelayanan buruk, maka nama perusahaan tersebut akan rusak dan berkurangnya minat nasabah untuk menyimpan dananya di perusahaan tersebut. Tak hanya di bidang pelayanan saja, di seluruh Indonesia perusahaan perbankan juga berlomba-lomba memamerkan barang atau produk terbaiknya yang mana dapat mempermudah kegiatan transaksi finansial maupun non-finansial dari nasabahnya masing-masing. Mulai dari mesin yang digunakan sebagai sarana pembukaan rekening, digitalisasi dari hampir seluruh transaksi yang ada, kemudahan nasabah dalam transaksi penggantian kartu, maupun *contact center* yang dapat diakses begitu mudahnya. Namun dibalik dari seluruh digitalisasi transaksi perbankan, nasabah tetap memerlukan sosok karyawan secara langsung yang dapat ditemui secara tatap muka dan melakukan transaksi yang dibutuhkan. Dari pertemuan inilah pentingnya untuk menjaga hubungan dan pelayanan yang diberikan kepada masing-masing nasabah. Maka dari itu PT Bank Central Asia, Tbk atau yang sering disebut BCA menetapkan standar pelayanan dari karyawan-karyawan yang ada.

PT Bank Central Asia, Tbk atau dikenal dengan BCA merupakan sebuah bank milik swasta yang sudah cukup besar dan cukup banyak penggunanya. BCA juga pernah menjadi salah satu bagian dari grup terbesar di Indonesia yaitu Salim Group dan sekarang menjadi bagian dari PT Djarum. Bank ini berdiri sejak 21 Februari 1957 dan menurut data laporan keuangan BCA pada website resmi BCA, BCA telah memiliki lebih dari 30 juta nasabah setia pengguna BCA serta didukung dengan lebih 1000 cabang operasional yang membantu berjalannya aktivitas finansial dan non finansial dari nasabah pada laporan tahunan BCA pada tahun 2022. Sebagai contoh, BCA memiliki PT BCA Finance, PT Bank BCA Syariah, PT BCA Sekuritas, PT BCA General Insurance, PT BCA Multi Finance, PT BCA Life Insurance, PT Central Capital Ventura, dan PT Bank Digital BCA sebagai anak perusahaan. Dengan demikian, BCA berharap dapat memantapkan posisinya sebagai bank pilihan utama masyarakat Indonesia dan menjadi pilar perekonomian negara. Visi jangka panjang BCA adalah menjadi institusi yang terdepan dalam penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi bisnis dan individu, yang mampu memahami kebutuhan unik setiap nasabah dan

memberikan solusi keuangan yang sesuai dengan kebutuhan mereka, sehingga dapat memberikan kepuasan kepada nasabah dan meningkatkan nilai tambah bagi para pemegang saham BCA. Pada awal tahun 2023, BCA telah dianugerahi dengan 3 sertifikat global yaitu service management system pada data center dan IT, di bidang Risk Awareness untuk data center, serta Help Desk dari Global Contact Center. BCA juga berhasil mendapat penghargaan dari MRI yang mana unggul di semua kategori *satisfaction index* yaitu *CustomerService*, Teller, Kantor Cabang, ATM, *m-banking*, dan Security. Lalu *EngagementIndex*, serta *Loyalty Index*. Hal ini tentu saja didukung oleh kepuasan dan kepercayaan dari nasabah setia BCA. Dalam memberikan pelayanan bagi nasabah, seluruh karyawannya telah dibekali dengan standar layanan yang diharuskan dan diterapkan secara merata di seluruh cabang operasional yang ada. (Dwijayanti, 2023)

Hal tersebut di atas yang menyebabkan manajemen sumber daya manusia harus semakin ditingkatkan untuk dapat memaksimalkan kinerja karyawan dan mencapai target perusahaan serta mempertahankan bahkan terus meningkatkan layanan serta perbaikan atau pembaruan yang baru di BCA. BCA pun tidak pernah luput dari upaya pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan ini juga dijabarkan melalui target-target yang ada yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan guna mengoptimalkan produktivitas perusahaan dan dapat bersaing dengan perusahaan lain di tengah ketatnya persaingan seluruh perusahaan yang ada. Sumber Daya Manusia ini sampai sekarang pun tidak akan terlepas dari aspek produktivitas perusahaan.

Menurut Kasmir, (2016:25), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sendiri merupakan suatu mengatur karyawan atau manusia yang ada dengan adanya perencanaan yang matang, pemilihan karyawan baru, upaya peningkatan kinerja, pembagian kompensasi sesuai ketentuan, jenjang pekerjaan, keselamatan dan kesehatan kerja hingga hubungan industrial serta PHK dalam upaya pencapaian target perusahaan. SDM yang berkualitas juga merupakan penentu dari pencapaian tujuan perusahaan

dan dapat dilihat dari aspek kinerja pada setiap tenaga kerja yang ada di perusahaan tersebut. (D. R. Putri & Darmo, 2022)

Dalam salah satu aspek yang proses pengelolaan manusia tersebut salah satunya ialah pelatihan. Pelatihan ini sendiri menurut (Marwansyah, 2016:156) bertujuan setiap karyawan mendapatkan pelajaran yang membuat karyawan tersebut mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan nilai yang sangat baik, serta menghilangkan kemungkinan kemampuan yang tidak terasah pada seluruh bagian organisasi. Pelatihan ini merupakan suatu proses meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dari karyawan yang mana dapat meningkatkan kinerja dan memperbaiki semangat kerja. (Rahayu & Darmo, 2022). Selain itu, menurut penelitian yang dilakukan oleh (Bawafi & Dara, 2022). Pelatihan juga merupakan aktivitas pengembangan diri terkhusus hal kemampuanserta pengetahuan sehingga dapat bekerja dengan profesional di bidangnya serta memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang tidak efisien. Pelatihan ini juga dilakukan untuk bekal karyawan agar dapat menyerap pengetahuan baru sehingga mempermudah bagi mereka untuk dapat menjalani pekerjaan dengan baik. (Sefriady & Iskandar, 2018).

Untuk mengetahui hipotesis sementara apakah pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan, peneliti telah melakukan pra survei terhadap 30 responden karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya dengan data sebagai berikut.



Waktu Pelatihan sudah sesuai dan tepat.

30 responses

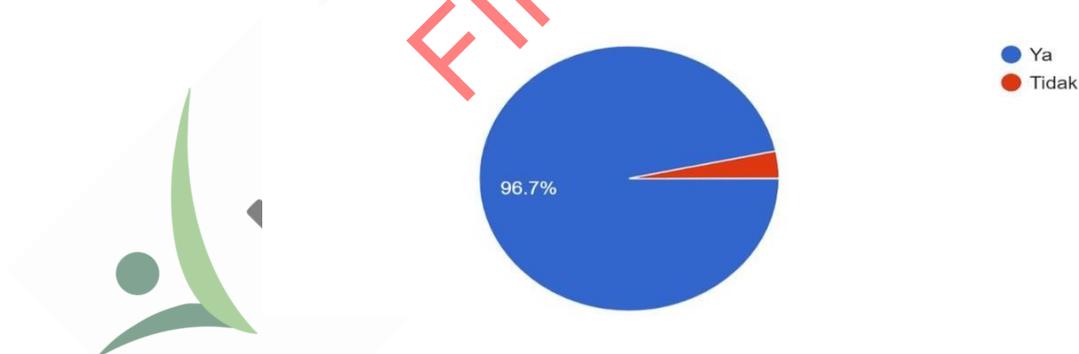


Gambar 1.1. Diagram kuisisioner pra-survei Section Pelatihan - Waktu
Sumber: Google Form Kuisisioner Pra-Survei Karyawan PT BCA Kelapa Gading Raya

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa sebanyak 100% atau seluruh responden dengan jumlah 30 responden setuju bahwa waktu pelatihan yang diberikan oleh PT Bank Central Asia, Tbk kepada karyawannya khususnya di Cabang Kelapa Gading Raya sudah tepat. Lalu peneliti bertanya mengenai metode pelatihan yang diberikan apakah sudah tepat, dan didapatkan hasil sebagai berikut.

Metode Pelatihan sudah tepat dan sesuai.

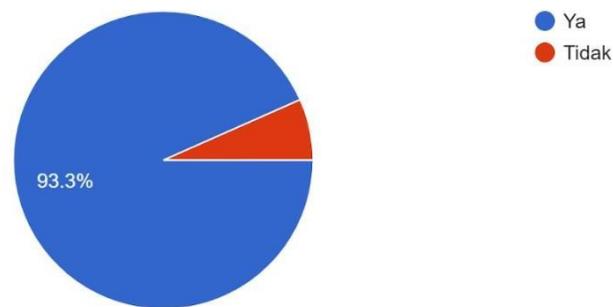
30 responses



Gambar 1.2. Diagram kuisisioner pra-survei Section Pelatihan - Metode
Sumber: Google Form Kuisisioner Pra-Survei Karyawan PT BCA Kelapa Gading Raya

Dari gambar 1.2 menunjukkan bahwa sebesar 96.7% atau 29 responden menjawab bahwa metode pelatihan yang diberikan sudah tepat. Dan sebanyak 3.3% atau 1 responden menjawab bahwa metode pelatihan yang diberikan oleh PT Bank Central Asia, Tbk kepada karyawan di Cabang Kelapa Gading Raya masih belum tepat. Lalu peneliti memberikan pertanyaan mengenai materi yang diberikan pada masa pelatihan dan didapatkan hasil sebagai berikut:

Materi pelatihan betul-betul sesuai untuk membantu pekerjaan saya.
30 responses



Gambar 1.3. Diagram kuisisioner pra-survei Section Pelatihan - Materi
Sumber: Google Form Kuisisioner Pra-Survei Karyawan PT BCA Kelapa Gading Raya

Berdasarkan gambar 1.3 menunjukkan bahwa sebanyak 93.3% atau 28 responden mengatakan bahwa materi yang diberikan sangat bermanfaat untuk pekerjaan mereka masing-masing. Namun sebanyak 6.7% atau 2 responden mengatakan bahwa materi pelatihan yang diberikan ternyata tidak bermanfaat bagi pekerjaan mereka. Peneliti kemudian bertanya mengenai kompetensi pelatih apakah sudah memadai atau tidak, dan didapatkan hasil sebagai berikut:

Kompetensi pelatih sangat mencukupi.
30 responses



Gambar 1.4. Diagram kuisisioner pra-survei Section Pelatihan - Kompetensi Pelatih
Sumber: Google Form Kuisisioner Pra-Survei Karyawan PT BCA Kelapa Gading Raya

Gambar 1.4 menunjukkan hasil bahwa 100% atau 30 responden mengatakan bahwa kompetensi pelatih yang diberikan PT Bank Central Asia, Tbk kepada karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya sudah sangat memadai dalam memberikan pelatihan. Namun hal ini bertentangan dari pengamatan peneliti langsung di lapangan. Pada lapangan ditemukan bahwa untuk karyawan baru mayoritas menggunakan metode OJT atau (*On The Job Training*). Metode ini mengharuskan mereka untuk dapat belajar menghadapi nasabah secara langsung. Dengan metode ini banyak dari karyawan baru yang merasa tidak siap dan gugup karena pengetahuan produk yang masih terbatas dan tidak memiliki dasar untuk menghadapi berbagai macam karakter nasabah. Sementara jika dilihat dari sisi lain, nasabah tidak peduli apakah karyawan di hadapannya baru atau sudah senior, nasabah hanya berpikir bahwa karyawan ini harus dapat membantu menyelesaikan permasalahan mereka. Hal tersebut seperti di atas yang memberikan dampak pada kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang sudah dilaksanakan mengartikan bahwasanya variabel Kinerja Karyawan mempunyai definisi dan informasi sesuai terhadap penelitian ini. Berdasarkan perspektif penelitian yang dilaksanakan dan diinisiasi Setyowati S (2018) bahwa pelatihan ternyata mempunyai determinansi pada konteks positif atas kinerja karyawan. Namun pada variabel motivasi tidak mempunyai determinansi positif atas kinerja karyawan. Perihal ini tidak sejalan terhadap penelitian yang dilaksanakan dan diinisiasi Andis S. P & Hendy T (2022) yang memperoleh hasil bahwasanya pelatihan ternyata tidak melakukan pemberian signifikansi determinansi signifikan atas kinerja karyawan. Sementara untuk kompetensi dan kedisiplinan karyawan memiliki dampak signifikansinya atas kinerja karyawan. Namun kompetensi, pelatihan serta kedisiplinan karyawan pada tataran bersama-sama memiliki dampak signifikan atas daya kerja dari karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika pelatihan tidak mempengaruhi kinerja karyawan, namun kompetensi yang dimiliki karyawan serta kedisiplinan karyawan tersebut memberikan determinansi pada daya kerja dari karyawan tersebut. Penelitian yang dilaksanakan dan diinisiasi Elizar & Hasrudy T (2018) memaparkan bahwasanya pelatihan memiliki signifikansi determinansi kepada daya kerja dari karyawan. Tidak hanya itu, lingkungan kerja serta kompeternsi pun memberikan signifikansi

determinansi atas daya kerja dari karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dijalankan, kompetensi karyawan serta lingkungan bekerja yang mana melakukan pemberian determinansi atas hasil daya kerja dari karyawan tersebut. *Research gap* di atas memiliki banyak kesamaan, namun masih terdapat perbedaan hasil penelitian antara determinansi dari pelatihan atas Kinerja Karyawan serta implikasi budaya *Kaizen* atas Kinerja Karyawan. Maka dari itu, peneliti mencoba untuk memperdalam dan memperluas pemahaman mengenai pengaruh pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya.

Selain pelatihan, aspek yang cukup memberikan determinansi daya kerja dari Karyawan satu dari sekian diantaranya yakni budaya perusahaan yang ada atau budaya kerja. Menurut Edison et al. (2016) budaya organisasi ialah suatu perilaku yang telah diterapkan dan sudah sering terjadi sertadipakai dalam berbagai kegiatan saat bekerja yang menjadi salah satu dorongan kuat guna memberikan peningkatan dari kualitas kerja karyawan-karyawannya serta manajer dari perusahaan. Sementara berdasarkan perspektif Kreitner R & Kinicki A (2014:62) menyampaikan bahwa budaya organisasi adalah bentuk anggapan yang telah dipahami dari sisi kelompok serta dapat melakukan penentuan seperti apa kelompok itu merespon atas lingkungan yang bermacam-macam.

Salah satu budaya kerja yang sudah cukup tidak asing didengar ialah kultur *Kaizen*. *Kaizen* dari perspektif Imai (2008: 11) ialah perbaikan secara kontinyu pada kehidupan dari individu, bermasyarakat, rumah tangga serta kehidupan dalam bekerja. Budaya *Kaizen* ini menuntun penggunaannya untuk dapat mencari inovasi baru yang dapat meningkatkan produktivitas dan pencapaian, dan prestasi kerja pada perusahaan tersebut. Tak hanya perbaikan, menurut Nurhadi (2022) *Kaizen* juga berperan sebagai pemelihara. Pemelihara teknologi, standar operasional, manajemen serta menjaga standar tersebut agar tetap dijalankan dengan baik sesuai dengan prosedur yang telah dijalankan dan dapat meningkatkan yang sudah ada. *Kaizen* ini juga bertujuan untuk merapikan semua kegiatan perusahaan. Meskipun kemajuan ini berkembang secara perlahan, namun dapat memberikan manfaat yang cukup signifikan bagi produktivitas perusahaan.

Budaya kerja yang digunakan di PT Bank Central Asia, Tbk atau yang dapat disingkat menjadi BCA ialah *Kaizen 5R*, yakni Resik, Rajin, Ringkas, Rawat serta Rapi. Dengan adanya *Kaizen 5R* ini diharapkan bisa menjadi standar bekerja yang ada sehingga dapat memberikan kemudahan dalam beraktivitas, maupun bertransaksi dengan nasabah. Selain itu, budaya kerja ini diharapkan dapat diterapkan di seluruh kantor PT Bank Central Asia, Tbk, termasuk di kantor cabang Kelapa Gading Raya. Dalam menerapkan kegiatan *Kaizen* ini, BCA terus menjadikan *Kaizen* sebuah target yang harus dilakukan oleh seluruh cabang BCA di Indonesia setiap tahunnya. Ada banyak contoh yang dapat menggambarkan pengaplikasian budaya *Kaizen* sebelumnya, seperti pembenahan slip transaksi yang ada sehingga dapat memberikan penghematan waktu dan semakin maksimalnya layanan yang diberikan.

Selanjutnya peneliti memberikan pertanyaan mengenai penerapan budaya *Kaizen* di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya, apakah ruang kantor dirasa sudah luas dan lega sebagai bentuk penerapan Ringkas dan didapatkan hasil sebagai berikut:

Ruang kantor terasa luas dan lega.
30 responses

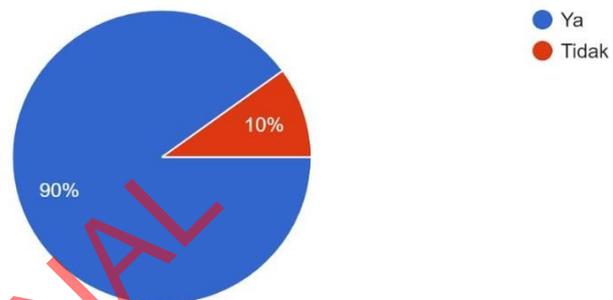


Gambar 1.5. Diagram kuisisioner pra-survei Section Budaya *Kaizen* – Ringkas.
Sumber: Google Form Kuisisioner Pra-Survei Karyawan PT BCA Kelapa Gading Raya

Dari gambar 1.5 menunjukkan bahwa sebanyak 96.7% atau 29 responden mengatakan bahwa ruang kantor terasa luas dan lega yang mana berarti penerapan indikator Ringkas pada Budaya *Kaizen* berjalan. Sementara 3.3% atau 1 responden mengatakan bahwa ruang kantor tidak terasa luas dan lega. Lalu peneliti memberikan pertanyaan terkait kemudahan dalam mencari dokumen karena penerapan indikator Rapi dan didapatkan hasil sebagai berikut:

Mudah dalam mencari dokumen karena sangat tertata rapi.

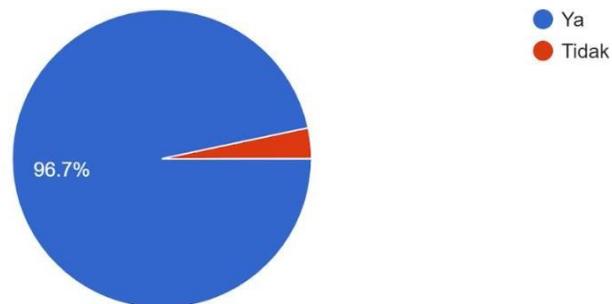
30 responses



Gambar 1.6. Diagram kuisioner pra-survei Section Budaya Kaizen - Rapi
Sumber: Google Form Kuisioner Pra-Survei Karyawan PT BCA Kelapa Gading Raya

Berdasarkan gambar pada 1.6 menunjukkan bahwa 90% atau 27 responden mengatakan bahwa mudah dalam mencari dokumen karena sangat tertata rapi. Hal ini sejalan dengan penerapan indikator Rapi yang mana dokumen disusun secara rapi sehingga mudah dalam mencari dokumen yang diperlukan. Namun sebanyak 10% atau 3 responden menyampaikan bahwa tidak mudah dalam mencari dokumen karena kurang tertata rapi. Lalu peneliti bertanya mengenai kondisi barang yang akan digunakan apakah siap dipakai dan bersih yang mana penerapan indikator Resik, dan didapatkan hasil sebagai berikut:

Kondisi barang yang ada siap dipakai dan bersih.
30 responses

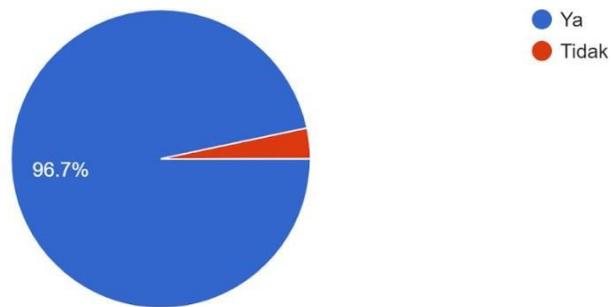


Gambar 1.7. Diagram kuisisioner pra-survei Section Budaya Kaizen - Resik
Sumber: Google Form Kuisisioner Pra-Survei Karyawan PT BCA Kelapa Gading Raya

Berdasarkan gambar 1.7 menunjukkan bahwa sebanyak 96.7% atau 29 responden menjawab bahwa kondisi barang yang ada sudah siap dipakai dan bersih. Hal ini sejalan dengan penerapan indikator *Kaizen* yaitu Resik. Namun, sebanyak 3.3% atau 1 responden menyampaikan bahwa kondisi barang ternyata tidak siap pakai dan tidak bersih. Peneliti kemudian bertanya mengenai apakah karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya memiliki jadwal rutin dalam pengecekan atau perawatan barang sebagai penerapan indikator *Kaizen* yaitu Rawat. Dan didapatkan hasil sebagai berikut:

Memiliki jadwal rutin untuk pengecekan atau perawatan barang.

30 responses



Gambar 1.8. Diagram kuesioner pra-survei Section Budaya Kaizen - Rawat
Sumber: Google Form Kuisisioner Pra-Survei Karyawan PT BCA Kelapa Gading Raya

Pada gambar 1.8 menunjukkan bahwa sebanyak 96.7% karyawan PT Bank Central Asia Cabang Kelapa Gading Raya menyampaikan bahwa mereka memiliki jadwal rutin untuk pengecekan atau perawatan barang yang mana hal ini sejalan dengan penerapan indikator Rawat pada budaya *Kaizen*. Namun terdapat 3.3% atau 1 responden menyampaikan bahwa tidak terdapat penjadwalan rutin untuk pengecekan atau perawatan barang yang akan digunakan. Selanjutnya peneliti menanyakan apakah responden menerapkan budaya *Kaizen* dalam kehidupan sehari-hari sebagai bentuk penerapan indikator budaya *Kaizen* yaitu Rajin. Dan didapatkan hasil sebagai berikut:



KALBINS

Transforming Hearts and Minds

Saya menerapkan budaya kaizen dalam kehidupan sehari-hari.

30 responses



Gambar 1.9. Diagram kuisisioner pra-survei Section Budaya Kaizen - Rajin
Sumber: Google Form Kuisisioner Pra-Survei Karyawan PT BCA Kelapa Gading Raya

Berdasarkan gambar 1.9 menunjukkan bahwa sebesar 100% atau seluruh dari 30 responden menyampaikan bahwa telah menerapkan budaya *Kaizen* dalam kehidupan sehari-hari mereka. Yang mana melakukan 4R sebelumnya yaitu Ringkas, Rapi, Resik, dan Rawat menjadi budaya terhadap pekerjaan mereka. Demikian juga ini sejalan dengan penerapan indikator Rajin pada budaya *Kaizen*.

Di BCA sendiri memiliki jutaan karyawan yang aktif bekerja. Dalam lingkup yang lebih kecil, di BCA Cabang Kelapa Gading Raya hampir 3 bulan sekali merekrut karyawan baru dan masih sangat asing dengan sistem yang digunakan di BCA. Sehingga, sangat penting bagi karyawan untuk melakukan pelatihan. Menjadi sebuah kewajiban bagi setiap karyawan yang ada untuk dapat menguasai *product knowledge* perusahaan masing-masing. Maka dari itu, BCA menyediakan banyak jenis pelatihan yang dilakukan. Contohnya, pelatihan tahunan bagi setiap karyawan, maupun karyawan dengan masa kontrak maksimal 3 tahun atau karyawan bakti, pelatihan kenaikan jabatan, maupun modul pelatihan dengan sistem e-learning yang selalu diadakan setiap bulan bagi seluruh karyawan BCA dan pelatihan produk investasi serta banyak hal lainnya. Ada pula cara lain yaitu dengan metode *coaching* yang dilakukan oleh pemimpin atau atasan.

Seorang pemimpin diharuskan untuk dapat memberikan arahan, pembinaan, dan pelatihan agar terarah dengan tujuan yang harus diselesaikan.

Di BCA sendiri, setiap karyawan pun juga diberikan tugas dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan hariannya. Tak hanya menjalankan operasional cabang, terdapat target yang diberikan oleh pimpinan agar dapat memajukan bisnis cabang. Beberapa target yang diberikan pun memiliki *deadline* atau masa program dari target tersebut dan berapa besar nilai pencapaian dari target tersebut. Target yang diberikan pun bermacam-macam seperti target pemberian solusi kepada nasabah, ataupun target penggunaan mesin dalam bertransaksi.

Selain itu peneliti memberikan pertanyaan terkait Kinerja Karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya mengenai pencapaian target yang ditetapkan perusahaan. Dan didapatkan hasil sebagai berikut:



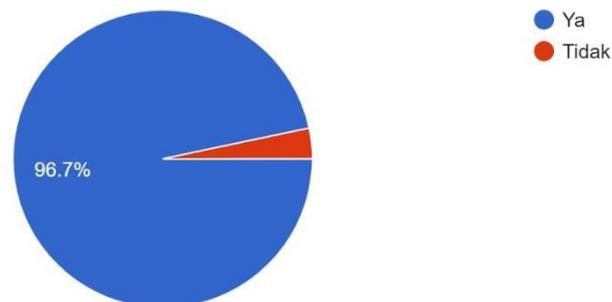
Gambar 1.10. Diagram kuisisioner pra-survei Section Kinerja Karyawan - Target
Sumber: Google Form Kuisisioner Pra-Survei Karyawan PT BCA Kelapa Gading Raya

Pada gambar 1.10 menunjukkan bahwa 83.3% atau 25 responden menyampaikan bahwa mereka telah berhasil memenuhi target yang telah diberikan oleh perusahaan. Namun sebanyak 16.7% atau 5 responden menyampaikan bahwa mereka tidak mencapai target yang ditetapkan oleh PT Bank Central Asia, Tbk. Lalu peneliti kembali memberikan pertanyaan apakah mereka dapat menyelesaikan target kerja sesuai dengan *deadline* yang diberikan.

Dan didapatkan hasil sebagai berikut:

Saya dapat menyelesaikan target kerja sesuai dengan deadline yang diberikan.

30 responses



Gambar 1.11. Diagram kuisisioner pra-survei Section Kinerja Karyawan - Waktu
Sumber: Google Form Kuisisioner Pra-Survei Karyawan PT BCA Kelapa Gading Raya

Berdasarkan gambar 1.11 menunjukkan bahwa 96.7% atau 29 responden menyampaikan bahwa responden dapat menyelesaikan target kerja sesuai dengan tenggat waktu atau *deadline* yang dilakukan pemberiannya dari PT Bank Central Asia, Tbk. Namun, sebanyak 3.3% atau 1 responden menyampaikan bahwa beliau tidak dapat menyelesaikan target kerja sesuai dengan tenggat waktu yang diberikan. Selanjutnya peneliti memberikan pertanyaan terkait kualitas kerja dari karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya serta didapatkan hasil sebagai berikut:

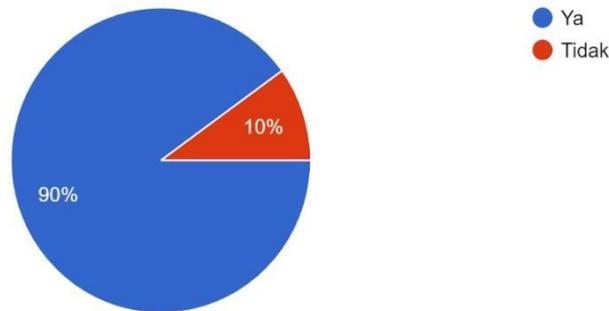


KALIBNS

Transforming Hearts and Minds

Kualitas Kerja saya sudah memuaskan.

30 responses



*Gambar 1.12 Diagram kuesioner pra-survei Section Kinerja Karyawan - Kualitas
Sumber: Google Form Kuesioner Pra-Survei Karyawan PT BCA Kelapa Gading Raya*

Gambar 1.12 menunjukkan bahwa 80% atau sebanyak 27 responden menyampaikan bahwa kualitas kerja mereka sudah memuaskan. Namun sebanyak 10% atau 3 responden merasa bahwa kualitas kerja mereka ternyata belum memuaskan. Lalu peneliti memberikan pertanyaan terkait kemudahan dalam bekerjasama dan berkomunikasi dengan rekan lain. Dan didapatkan hasil sebagai berikut:



Saya mudah bekerjasama dan berkomunikasi dengan rekan lain.

30 responses



Gambar 1.13 Diagram kuisisioner pra-survei Section Kinerja Karyawan - Hubungan
Sumber: Google Form Kuisisioner Pra-Survei Karyawan PT BCA Kelapa Gading Raya

Berdasarkan gambar diagram 1.13 menunjukkan bahwa sebanyak 100% atau seluruh responden dari 30 responden yang ada menyampaikan bahwa mereka dapat mudah bekerjasama dan berkomunikasi dengan rekan kerja yang lain.

Budaya *Kaizen* memiliki beberapa indikator, diantaranya yaitu Resik, Rapi, Ringkas, Rawat dan Rajin atau yang sering disebut dengan 5R. Menurut Ronaldo Y. T & Ferryal A (2022) bahwa Budaya *Kaizen* tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap daya kerja Karyawan. Kulutr *Kaizen* dinilai memiliki determinansi yang lebih atas poladan perilaku karyawan namun pelatihan yang konsisten dilakukan oleh perusahaan akan berdampak pada penyerapan materi yang lebih cepat kepada karyawan sehingga meningkatnya kapabilitas yang dipunyai dari sisi karyawan. Sementara untuk pelatihan serta kompetensi memiliki signifikansi determinansi atas daya kerja dari karyawan yang mana hal ini didasarkan oleh keteraturan perusahaan dalam memberikan pelatihan kepada masing-masing karyawannya sehingga menghasilkan *skill* yang mana memberikan pengaruh pada kinerja karyawan tersebut. Sedangkan hal ini ternyata berlawanan terhadap penelitian yang dilaksanakan dan diinisiasi Mohammad A et al. (2016) penerapan kulutr *Kaizen* ini ternyata mempunyai signifikansi determinansi atas motivasi kerja karyawan tersebut. Selain itu, penerapan kultur *Kaizen* juga mempunyai signifikansi determinansi atas kinerja karyawan di PT Semen Indonesia, Tbk. Hal tersebut didukung pula dari penelitian yang dilaksanakan dan diinisiasi Zuliatur R & Yusqi.

M (2021) yang menyampaikan bahwasanya kultur *Kaizen* memiliki signifikansi determinansi atas kinerja pegawai yang mana terjadi perbaikan secara terus-menerus. Selain itu kompetensi serta kedisiplinan bekerja juga mempunyai determinansi positif atas kinerja pegawai yang mana semakin disiplin dan kompeten pekerja akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Namun hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilaksanakan dan diinisiasi (Lestari et al., 2018) yang menyampaikan bahwasanya kultur *Kaizen* ternyata tidak mempunyai pengaruh positif atas kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Tidak hanya itu, dalam penelitian tersebut juga disampaikan bahwa kompensasi ternyata juga tidak memiliki determinansi yang positif atas kinerja karyawan padaperusahaan tersebut.

Dari fenomena di atas peneliti membuat pertanyaan apakah **pelatihan mempengaruhi karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya dalam mencapai target yang diberikan? Apakah budaya *Kaizen* juga mempengaruhi dalam pencapaian target tersebut? Dan apakah Kinerja Karyawan sudah maksimal?**

Peneliti mencoba untuk memperluas dan memperdalam pemahaman berkenaan terkait determinansi dari pelatihan kepada kinerja karyawan dan determinansi kultur *Kaizen* atas kinerja karyawan di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya dan memilih judul “Pengaruh Pelatihan dan Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka permasalahan yang ditemukan ialah:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya?
2. Apakah budaya *kaizen* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya?

3. Apakah pelatihan dan budaya *kaizen* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya?

1.3 Batasan Masalah

Setelah membuat latar belakang masalah yang ada, peneliti melihat perlunya batasan masalah. Batasan masalah ini ada untuk pembahasan yang lebih terarah dan tidak menyimpang serta lebih spesifik. Peneliti membatasi penelitian ini membatasi terhadap karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya. Fokus dari penelitian ini ialah pengaruh dari pelatihan dan kultur *kaizen* atas kinerja karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya dengan masa penelitian Februari hingga April 2023.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas dengan demikian tujuan penelitian hendak dicapai ialah guna:

1. Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya.
2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya.
3. Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan dan Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan secara simultan di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, melalui penelitian ini diekspektasikan bisa melakukan pemberian manfaat yang baik. Manfaat dari penelitian ini adalah diantaranya yakni:

1. Manfaat Praktis

Manfaat yang dapat digunakan oleh pihak perusahaan, sebagai berikut:

a. Bagi PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya

Sebagai sarana informasi tentang pelatihan, kultur *kaizen* dan daya kerja dari karyawan di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang KelapaGading Raya, hal ini diharapkan dapat menjadi fokus kepala cabang dalam mengambil kebijakan yang akan dijalankan.

b. Bagi Karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Kelapa Gading Raya

Memberi informasi situasi dan keadaan penerapan pelatihan di kantor serta budaya *kaizen* kepada karyawan serta daya kerja mereka.

2. Manfaat teoritis

Penelitian ini diekspektasikan bisa melakukan pemberian hasil yang mampu menginformasikan konsep dan informasi terbaru yang sesuai dengan materi penelitian ini yaitu pelatihan, budaya *kaizen* serta kinerja karyawan, terkhusus pada mata kuliah manajemen sumber daya (*Human Resources*).

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penelitian ini diberikan supaya para pembaca bisa memiliki visualisasi terkait penelitian yang akan dilaksanakan. Adapun sistematika dari penulisan ini dalam format berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini peneliti menguraikan berkenaan terkait latar belakang dari masalah, rumusan masalah, batasan masalah, maksud penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini peneliti melakukan penguraian mengenai teori serta penelitian terdahulu. Teori yang digunakan yaitu teori pelatihan serta kultur *kaizen* atas daya kerja dari karyawan juga penelitian terdahulu yang sejalan dengan tema penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini peneliti memberikan uraian berkenaan terkait variabel penelitian, *main test*, unit analisis sampel dan populasi, model konseptual penelitian, hubungan antar variabel dan hipotesis, *pre test*, operasional variabel,.

BAB IV ANALISIS PEMBAHASAN

Dalam bab ini peneliti menguraikan mengenai pembahasan mendalam mengenai analisis data yang didapatkan dan diolah.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini peneliti menguraikan terkait keterbatasan dari resultan penelitian, implikasi manajerial, kesimpulan serta saran dari peneliti..