

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Susan, Eri. 2021). Kembali dipertegas dengan pendapat dari Rizal, Muhammad. dkk. 2022, Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi, walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana. Tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal, kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Sumber daya manusia diharapkan mampu, dan mau mencurahkan tenaga sepenuhnya untuk meningkatkan kinerja, sebab kinerja merupakan tolak ukur utama bagi kemajuan ekonomi yang dicapai.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal (Dedi, Muhammad. 2020). Manajemen Sumber

Daya Manusia (MSDM) adalah istilah yang mengacu pada manajemen orang/individu/kelompok. Sangat membantu untuk memulai dengan apa yang dilakukan manajer untuk memahami apa itu manajemen sumber daya manusia. Seorang manajer bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengarahkan upaya karyawan organisasi, dalam hal ini yang dimaksud dengan MSDM yakni proses mempekerjakan, melatih, mengevaluasi, dan memberi penghargaan kepada karyawan, serta memperhatikan masalah manajemen tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, dan keadilan tenaga kerja tersebut. (Arraniri, I. dkk. 2021).

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. (Dedi, Muhammad. 2020). Sebagai negara berkembang, Indonesia yang sedang memasuki era negara industri baru, tidak bisa lepas dari putaran roda kegiatan ekonomi internasional yang penuh dengan berbagai dinamika, dimana *skill* dan kemampuan sumber daya manusia dituntut untuk lebih berkompetensi lagi guna meningkatkan kegiatan kerja dalam perusahaan. (Daniel, Tandaju C. 2019)

Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal, perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam instansi atau organisasi yang bersangkutan. Pengelolaan sumber daya manusia tersebut akan mempengaruhi kinerja organisasi. Dengan adanya perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia akan sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), menurut Rizal, Muhammad. dkk. 2020, Langkah implementasi untuk mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan jabatan yang ada dalam organisasi ditentukan oleh seberapa jauh sumber daya manusia yang telah dipilih dan ditempatkan tersebut menunjukkan kinerja yang baik. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah pengembangan karir yang merupakan proses peningkatan kemampuan pegawai yang mendorong meningkatnya kinerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Selain itu menurut Wasesa, 2019, pengembangan karir akan sangat mendukung efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuan serta menciptakan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Rizal, Muhammad. dkk. 2022, mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya pengembangan karir di masa yang akan datang membuat pegawai memberikan kinerja yang optimal.

Hasil dari kinerja yang optimal tersebut tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif, dalam penjelasannya, Rizal, Muhammad. dkk. 2022, menjabarkan bahwa kinerja efektif disyaratkan dengan 3 (tiga) elemen, yakni kompetensi individu, fungsi, dan tuntutan pekerjaan tersebut, serta lingkungan organisasi

dimana pekerjaan tersebut berada. Ketiga elemen tersebut harus mengisi satu sama lain. Terkait dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, Dedi, Muhammad. 2020, mendefinisikan kompetensi sebagai karakter dasar yang dimiliki seseorang atau karyawan yang dapat membedakannya dengan orang lain. Dimana kompetensi antara satu dengan yang lainnya tidaklah sama. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektifitas tingkat kinerja yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hendra. 2020, bahwa kompetensi berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja.

Untuk mencapai tujuan organisasi dengan merencanakan pengorganisasian melalui Sumber Daya Manusia (SDM) tentu diperlukan beberapa aspek yang mendukung, salah satunya adalah penerapan teknologi sistem informasi yang memadai. Rosadi, A.S. & Purnomo, Y. 2020, menjelaskan bahwa hubungan antar sistem di dalam organisasi merupakan prasyarat tercapainya organisasi yang efektif. Perusahaan yang dinamis akan selalu meningkatkan produktivitasnya melalui konsistensinya untuk menghasilkan kinerja terbaik. Hal tersebut dapat dicapai melalui pemanfaatan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (*Human*

*Resource Information System*). Penguasaan teknologi informasi di era saat ini merupakan tuntutan yang mutlak di suatu perusahaan, hal ini terlihat dari sebagian besar perusahaan yang telah menggunakan sistem informasi manajemen dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan. Dalam penelitiannya, Rosadi, A.S. & Purnomo, Y. 2020, mendefinisikan Sistem Informasi SDM sebagai suatu sistem informasi terintegrasi yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi dengan mengumpulkan data SDM dan untuk membuat dokumen SDM lebih berguna sebagai sumber informasi.

Didukung oleh Erpurini, 2019, bahwa setiap perusahaan harus mempunyai suatu sistem untuk mengumpulkan dan memelihara data yang menjelaskan sumber daya manusia, mengubah data menjadi informasi, dan menyampaikan informasi tersebut kepada pemakai. Erpurini, 2019 juga menjelaskan bahwa sistem informasi yang integratif adalah suatu sistem dimana semua unit organisasi memiliki suatu kerangka informasi tunggal untuk pengumpulan dan penggunaan informasi yang diperlukan. Efektivitas kegiatan-kegiatan personalia juga tergantung pada kualitas sistem teknologi informasi yang digunakan untuk menyusun berbagai program kegiatan organisasi, Kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memperoleh, menyimpan, memelihara, dan menggunakan sistem informasi sumber daya manusia merupakan faktor krusial manajemen sumber daya manusia. Organisasi besar terutama di negara-negara maju, telah menyadari pentingnya pemenuhan kebutuhan sistem informasi. Mereka mengembangkan suatu sistem informasi dengan maksud untuk meningkatkan kualitas, mendukung program-program personalia dan meningkatkan kinerja pegawai ataupun kinerja organisasi itu sendiri.

Kaya akan sejarah, kesehatan keuangan yang kuat, SDM yang unggul, dan teknologi yang handal, PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk (selanjutnya disebut BNI) tentunya telah berada di jalur yang tepat untuk menjadi bank nasional yang berkemampuan global. Sejak berdiri tahun 1946, BNI selalu menjadi bagian dari dinamika pembangunan nasional di Indonesia. Kini BNI telah tumbuh dan berkembang menjadi bank nasional yang kokoh dengan kinerja keuangan yang berkelanjutan. “Melayani Negeri, Kebanggaan Bangsa”, BNI tertantang untuk terus dan meningkatkan kontribusinya bagi kemajuan bangsa dan negara, saat ini dan di masa mendatang.

BNI menawarkan layanan keuangan terintegrasi kepada nasabahnya, didukung oleh anak perusahaannya: BNI *Multi Finance*, BNI *Securities*, BNI *Remittance* dan BNI *Life Insurance*. BNI percaya bahwa sumber daya manusia adalah salah satu aset paling berharga dari setiap perusahaan atau organisasi, tanpanya keberlanjutan tidak mungkin terjadi. BNI berupaya untuk menciptakan tempat yang baik untuk berkontribusi, belajar, dan tumbuh, untuk menjadi kebanggaan bangsa. BNI juga memiliki kebijakan yang memastikan bahwa setiap pegawai dan calon pegawai diperlakukan dengan adil dan penuh rasa hormat, tanpa melihat perbedaan usia, ras, agama, keyakinan, jenis kelamin, hingga kondisi fisik. BNI ikut serta menentang segala bentuk diskriminasi dan memegang prinsip kemanusiaan serta menghormati hak asasi manusia dalam pengelolaan sumber daya manusianya.

Hingga akhir tahun 2022, BNI telah membukukan laba sebesar 18,31T dengan persentase kenaikan 68% *Year On Year* (YOY), jumlah pegawai BNI

berjumlah 27.170 orang yang tersebar di Kantor Pusat Jakarta dan 17 wilayah operasional BNI di seluruh Indonesia, serta 7 (tujuh) cabang BNI di luar negeri. Demi stabilitas kondisi kerja, BNI menyadari rasio *turnover* pegawai harus diminimalisir. BNI telah menetapkan rasio *turnover* pegawai pada tahun 2022 harus di bawah 5%. Dengan hasil perhitungan hingga akhir 2022 *turnover* pegawai BNI adalah 4.73% dari total pegawai.

BNI menyadari bahwa mempertahankan talenta-talenta terbaik di perusahaan merupakan strategi yang sangat penting. Untuk mempertahankan insan-insan yang potensial, BNI terus melakukan perbaikan dan berinovasi dalam program-program retensi pegawai, seperti :

- Program pelatihan, pengembangan dan pendidikan pegawai termasuk beasiswa untuk pegawai BNI
- Penyesuaian remunerasi dan berbagai fasilitas serta tunjangan untuk pegawai dan keluarga pegawai
- *Career Path Planning* untuk setiap pegawai
- Melakukan penilaian kinerja untuk seluruh pegawai setiap tahunnya

BNI selalu percaya bahwa pegawai adalah salah satu *asset* yang paling berharga. Agar BNI dapat memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan dan mencapai keberlanjutan, BNI membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, tangguh, professional, dan beretika serta berwawasan digital. Oleh karena itu, BNI terus berupaya mengasah talenta dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui berbagai program pelatihan, pengembangan dan pendidikan pegawai. Pengembangan SDM tahun 2023 difokuskan pada pengembangan kompetensi

untuk meningkatkan kinerja untuk menghadapi era industri 4.0 dengan menggunakan 3 (tiga) metode yaitu pelatihan sentralisasi, pelatihan desentralisasi, dan pelatihan mandiri melalui aplikasi BNI *Smarter*.

BNI membagi program pembelajaran yang terbagi dalam 8 (delapan) akademi dan 5 (lima) *stream* bisnis yang tergambar pada *BNI Learning Framework*. Pelaksanaan program pembelajaran ini merupakan kebutuhan bagi setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dalam mencapai target dan tujuan perusahaan sekaligus mampu memberikan pengalaman bekerja terbaik. Selain program pembelajaran, BNI juga memiliki 42 program *E-learning* sebagai pelengkap pembelajaran. BNI juga melaksanakan program pembelajaran yang bersifat penyegaran bagi unit-unit yang menangani *compliance*, *legal* ataupun risiko. Program-program ini rutin diselenggarakan dengan tujuan meminimalisir kesalahan, *fraud*, maupun kerugian. Program-program tersebut antara lain *refreshing jurist*, *refreshing compliance officer* dan *refreshing auditor*. BNI secara rutin menyelenggarakan seminar internal mengenai GCG dan *Business Ethics* yang diikuti oleh mulai dari Dewan Komisaris, Direksi, Pejabat Eksekutif BNI hingga Jajaran Pegawai.

Sebagai salah satu aset terpenting perusahaan, potensi pegawai harus terus dikembangkan terutama pada *career path* mereka. Untuk mendukung ekspansi bisnis serta menjamin kelancaran proses bisnis secara berkelanjutan, BNI mempunyai sistem perencanaan dan pengembangan karir pegawai yang terintegrasi. Komponen penting dalam sistem ini adalah penetapan kriteria dan identifikasi sekumpulan pegawai dengan kinerja unggul yang masuk dalam



kategori *talent pool*, yakni pegawai yang dinilai memiliki potensi untuk menjadi *next leader* BNI. Kemudian, para pegawai tersebut diikutsertakan dalam *Leadership Development Program* (LDP). Pada 2022, LDP dilaksanakan sebanyak 2 *batch* masing-masing LDP 1000 *Batch* 10 dan LDP TOP 1000 dengan total peserta mencapai 126 pegawai.

Selain itu, BNI juga melaksanakan *Individual Development Plan* (IDP) yang memuat perencanaan karier dan pengembangan kompetensi pegawai. Hal ini dimaksudkan agar memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai. Masukan yang diperoleh dari IDP kemudian dituangkan dalam sebuah *Learning Need Analysis* (LNA) yang menjadi dasar panduan bagi para pemimpin unit dalam mengembangkan kompetensi pegawai yang berada di bawah tanggung jawabnya. BNI juga menerapkan *Dual Career Path Management* (Dual CPM) yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk dapat memilih jalur karir manajerial atau spesialis. Program ini merupakan program berkesinambungan dan dilakukan secara bertahap.

Berdasarkan observasi yang dilakukan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk, peneliti mendapatkan implementasi atas perencanaan dan pengembangan karir, kompetensi, serta sistem informasi sumber daya manusia (SDM) di BNI telah berjalan sesuai dengan arahan manajemen, terbukti dengan implementasi sebagai berikut:

1. BNI telah melakukan perencanaan dan pengembangan karir pegawai dengan cara melakukan survei kepada segenap pegawai untuk dapat memilih dan

mengembangkan karir dengan metode *Individual Development Plan (IDP)* dan *Dual Career Path Management (Dual CPM)*.

2. Atasan langsung menunjuk/ memilih calon suksesor atas posisinya saat ini dan mengisinya pada IDP Pegawai yang bersangkutan.
3. BNI telah menerapkan *BNI Learning Framework* yaitu 3 (tiga) metode pembelajaran pelatihan sentralisasi yang bertujuan untuk meningkatkan *skill* umum dan dilaksanakan secara *BNI Wide*. Pelatihan desentralisasi yang bertujuan untuk meningkatkan *skill* spesifik berdasarkan unit kerja dan dilaksanakan oleh masing-masing unit kerja. Serta pelatihan mandiri melalui aplikasi *BNI Smarter* yang bertujuan untuk meningkatkan *soft skill* dan *leadership* pegawai.
4. BNI telah mengembangkan sistem informasi SDM berbasis aplikasi yaitu *BNI DigiHC* yang bertujuan untuk melakukan pengajuan cuti, melakukan absensi, dan pengisian survei terkait kepegawaian secara digital, serta informasi pengembangan karir. BNI juga mengembangkan sistem informasi SDM berbasis web yaitu *BNI IHCS (Integrated Human Capital System)* yang berfungsi sebagai monitoring pegawai terkait dengan kompensasi, benefit, dan sarana untuk mengajukan pinjaman pegawai.

Namun, peneliti menemukan bahwa beberapa faktor kinerja seperti faktor individual yakni persepsi, kemampuan dan keahlian, serta hubungan antar personal belum optimal. Hal ini didasarkan pada beberapa keluhan pegawai yang belum berkesempatan mengikuti kegiatan pengembangan karir, dan kompetensi dikarenakan keterlambatan pencarian informasi mengenai hal tersebut atau

dikarenakan informasi yang tidak terdistribusi dengan merata dan belum adanya *awareness* terhadap sistem informasi yang digunakan. Sehingga menimbulkan *gap interpersonal* dan pendayagunaan sumber daya manusia dirasa kurang optimal. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk menganalisis pengaruh perencanaan dan pengembangan karir, kompetensi, serta sistem informasi SDM PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk guna mengetahui kinerja pegawai perusahaan tersebut. Oleh karena itu peneliti mengajukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Perencanaan Dan Pengembangan Karir, Kompetensi, Serta Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, maka timbul beberapa pokok permasalahan yang mendasari mengapa penelitian ini dilakukan. Pokok permasalahan yang akan diteliti ini dirumuskan dalam bentuk rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Karir terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk ?
2. Apakah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk?
3. Apakah terdapat pengaruh Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk?

4. Apakah terdapat pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Karir, Kompetensi, serta Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Karir terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.
3. Untuk mengetahui pengaruh Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.
4. Untuk mengetahui pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Karir, Kompetensi, serta Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### **a. Bagi Peneliti**

Memperluas pengetahuan mengenai Pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Karir, Kompetensi, serta Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan pertimbangan yang dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui Pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Karir, Kompetensi, serta Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.

c. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

### **1.5 Ruang Lingkup**

Penelitian penulis membuat batasan masalah dalam penelitian ini dimaksudkan agar terfokus dan tidak menyimpang dari masalah yang ada, sehingga dalam penulisan peneliti ini ruang lingkup permasalahannya membahas tentang bagaimana Perencanaan dan Pengembangan Karir, Kompetensi, serta Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pemahaman dan penelaahan penelitian, maka dibuat rancangan penulisan sebagai berikut:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat dan sistematika penulisan karya akhir.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang landasan teori yang berisi tentang pengertian Perencanaan dan Pengembangan Karir, Kompetensi, Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SDM) serta Kinerja pegawai, faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja, penelitian terdahulu, kerangka teoritis, dan hipotesis penelitian.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang lokasi dan waktu penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, pengukuran variabel dan metode analisis data.

## **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang pelaksanaan penelitian, statistik deskriptif, analisis data dan pembahasan.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi tentang Kesimpulan dan Saran dari hasil penelitian yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya, keterbatasan penelitian dan saran.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**