

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Berbicara tentang pendidikan tinggi di Indonesia, ada sebuah fenomena menarik sejak beberapa tahun terakhir ini, yakni semakin banyak bermunculan apa yang disebut dengan *Corporate University*. Maksudnya, pihak perusahaan skala besar, baik swasta maupun BUMN, *by design* membangun sebuah universitas sebagai bagian dari strategi menciptakan sumber daya manusia yang handal khususnya untuk kebutuhan perusahaannya sendiri, atau untuk membangun bangsa Indonesia di masa depan secara umum. Untuk BUMN sebagai contoh, setelah Telkom sukses mendirikan perguruan tinggi di Bandung, PLN dan Pertamina juga telah mendirikan hal serupa, dengan menerima lulusan SMA yang lulus seleksi di berbagai fakultas yang dipunyainya (khusus di PLN adalah Sekolah Tinggi Teknik). Ada pula universitas yang dimiliki Bank Mandiri, tapi baru sebatas untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi kalangan internal perusahaan.

Dengan membentuk *Corporate University*, tentu harapan pihak perusahaan akan lebih baik hasilnya dalam mencetak staf atau karyawan yang bermutu, yang pada waktunya akan mampu mengangkat kinerja perusahaan. Waktu masih memakai pola

pusdiklat, pelatihan yang dilakukan masih kurang sistematis dan temanya selalu berubah. Hal ini diperbaiki dengan membangun standar tertentu yang konsisten (karena berdasarkan kurikulum yang selalu di-*up date*, menerapkan metodologi yang teruji, dan menggunakan pengajar profesional, di samping praktisi berpengalaman dari internal perusahaan) sebagaimana layaknya di sebuah universitas berakreditasi A. Bahkan ilmu yang didapat dari *corporate university* menjadi satu paket dengan program *job training* alias magang di berbagai unit kerja di perusahaan tersebut, sehingga kemajuan karyawan setelah ikut program perkuliahan, dapat dipantau. Program perkuliahan itu sendiri disesuaikan dengan posisi karyawan yang menjadi "mahasiswa". Karyawan *grade* bawah lebih banyak mendapat materi perkuliahan yang bersifat teknis-aplikatif, dan *grade* atas lebih banyak yang bersifat *managerial-strategic*. Seperti perkuliahan pada umumnya, karyawan di *corporate university* juga harus membuat tugas akhir berupa *real project* sesuai kebutuhan perusahaan.

Dalam usaha untuk mencetak sumber daya manusia yang berkualitas di bidang perbankan, PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) telah mendirikan *BRI Corporate University*, yang bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang berintegritas dan kompeten di bidang perbankan. Unit pendidikan ini merupakan wujud peningkatan komitmen perusahaan untuk

meningkatkan kompetensi SDM BRI, melalui program pendidikan yang berkualitas dan selaras dengan kebutuhan pengembangan bisnis dalam rangka mendukung sasaran strategis. Peningkatan komitmen tersebut diimplementasikan dalam program pendidikan yang fokus pada bisnis perusahaan.

Menurut *Corporate Secretary* BRI, Hari Siaga Amijarso, dalam siaran pers 27 April 2016 dan diberitakan antara lain oleh detik.com, di *BRI Corporate University* terbagi dalam 6 Akademi, yakni *Micro Banking Academy*, *Retail and Consumer Banking Academy*, *Wholesale Banking Academy*, *IT Operation and Support Academy*, *Leadership and Human Capital Academy*, dan *Subsidiary Management Academy*. "Setiap Akademi bertanggung jawab untuk menyusun dan mengembangkan *Learning Program (Syllabus dan Teaching Materials)* yang lengkap, selaras, *up to date* dan berkelanjutan (*on going improvement*) serta mengikuti tuntutan perkembangan bisnis perusahaan,".

Saat ini, *BRI Corporate University* memiliki 1 kampus utama yang berlokasi di Jakarta serta 7 kampus pendukung yang berlokasi di Medan, Padang, Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Surabaya dan Makassar, yang dibangun dengan konsep *Digitalize Infrastructure*. Setiap kampus didukung dengan sarana dan prasarana pendidikan yang modern dan lengkap meliputi kelas,

asrama, teknologi pendidikan, sarana olah raga serta sarana pendukung lainnya. Pendidikan yang diselenggarakan di kampus kota-kota besar tersebut didominasi oleh pendidikan yang berkaitan dengan bisnis mikro sebagaimana fokus bisnis Bank BRI selama ini, dan sering dijadikan objek kunjungan studi banding lembaga pendidikan yang berasal dari bank lain, baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Lebih jauh dijelaskan pula bahwa *BRI Corporate University* memiliki pengajar tetap dan para praktisi yang kompeten, profesional dan berpengalaman pada masing-masing bidang akademi. Secara total ada 456 orang yang mendukung operasional *BRI Corporate University*, yang terdiri dari 239 orang *learning designer and lecturer* serta 217 orang penyelenggara pendidikan.

Pentingnya pelatihan untuk pengembangan individu tentunya memerlukan investasi yang tidak sedikit, dan hasil dari pelatihan sering tidak langsung terlihat, maka pihak organisasi dalam memberikan pelatihan harus secara terencana dan terorganisir dengan baik. Sistem pelatihan juga harus ditingkatkan kualitasnya agar selalu dapat memenuhi kondisi kebutuhan perusahaan. Pengertian kualitas menurut Philip B. Crosby bahwa kualitas berarti kesesuaian terhadap persyaratan. Joseph M Juran berpendapat bahwa kualitas berarti kesesuaian dengan penggunaan. Pendekatan Juran merupakan orientasi pada upaya pemenuhan harapan pelanggan. Kualitas menurut ISO

didefinisikan sebagai derajat atau tingkat karakteristik yang melekat pada produk yang mencukupi persyaratan atau keinginan.

Menurut Simamora, tujuan utama pelatihan, yaitu :

1. Memperbaiki kinerja.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Kontrol untuk mengetahui kualitas pelatihan yang diberikan cenderung belum jelas dan tidak dapat diukur sehingga belum diketahui sejauh apakah kepuasan penyelenggaraan pelatihan tersebut bagi karyawan. Demikian juga setiap proses yang ada harus di kembangkan agar dapat bermanfaat bagi karyawan selama mengikuti pelatihan. Dengan adanya pengembangan proses pelatihan tersebut diharapkan dapat memberi peningkatan kemampuan dari sumber daya manusianya sehingga terciptanya organisasi perusahaan yang kuat untuk menghadapi tantangan dan persaingan yang terus bertambah.

Kualitas memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan perusahaan. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan di mana perusahaan memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan pelanggan yang kurang menyenangkan (Tjiptono, 1997). Kotler (2007) mengemukakan bahwa kepuasan merupakan tingkat perasaan setelah membandingkan kinerja yang ia rasakan dengan harapan-harapannya. Jadi, tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dan harapan. Jika kinerja dibawah harapan, konsumen tidak puas. Kalau kinerja sesuai harapan, konsumen akan puas. Apabila kinerja melampaui harapan, konsumen akan sangat senang atau sangat puas.

Menurut Schnaars ( dalam Tjiptono, 1997) tujuan suatu bisnis adalah untuk menciptakan para pelanggan merasa puas. Kualitas jasa yang unggul dan konsisten dapat menumbuhkan kepuasan pelanggan dan akan memberikan berbagai manfaat, di antaranya hubungan antar perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pemakai jasa dan dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan, serta

membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut ( *word-of-mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan. Parasuraman (Tjiptono, 1997) mengemukakan bahwa dalam mengevaluasi jasa yang bersifat *intangible*, konsumen umumnya menggunakan atribut : (1) Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi. (2) Keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan. (3) Daya tanggap (*responsibility*), yaitu keinginan para staff dan karyawan untuk membantu para konsumen dan memberikan pelayanan dengan tanggap. (4) Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staff, bebas dari bahaya, resiko atau keraguan. (5) Empati (*empathy*), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para konsumen.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen. Salah satunya penelitian dari Samosir (2005) yang menganalisis tentang pengaruh *tangible, reliability, responsiveness, assurance* dan *empathy* terhadap kepuasan konsumen. Hasil penelitiannya mengemukakan bahwa *tangible, reliability, responsiveness,* dan *empathy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen sedangkan variabel *assurance* berpengaruh positif

tidak signifikan terhadap kepuasan konsumen. Sedangkan penelitian Manullang (2008) yang menganalisis tentang pengaruh *tangible, reliability, responsiveness, assurance* dan *empathy* terhadap kepuasan konsumen. Hasil penelitiannya mengemukakan bahwa *reliability, responsiveness, assurance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen sedangkan *empathy* dan *tangible* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan konsumen.

Penelitian yang serupa juga dilakukan oleh Utama (2003) yang menganalisis tentang pengaruh *tangible, reliability, responsiveness, assurance* dan *empathy* terhadap kepuasan konsumen. Hasil penelitiannya mengemukakan bahwa *tangible, reliability, responsiveness, assurance* dan *empathy* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Indonesia merupakan salah satu negara dengan kapasitas Sumber Daya Manusia yang banyak. Namun dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia nya, Indonesia masih sangat jauh tertinggal dengan negara tetangga seperti Malaysia, Thailand, Filipina, dan negara lainnya. Hal ini mengakibatkan kualitas tenaga kerja yang rendah, pengangguran meningkat, produktivitas



menurun, serta daya saing rendah untuk mampu menghadapi persaingan.

Karakteristik bisnis abad 21 yang seolah-olah dunia semakin tanpa batas akan ditandai dengan perdagangan dunia yang kompetitif, tuntutan pelanggan semakin tinggi, hak paten, faktor lingkungan, *product life cycle* semakin pendek, inovasi produk cenderung meningkat. Isu-isu yang berkaitan dengan karakteristik tersebut bahkan tak jarang menjadi topik-topik yang menarik dan kadang kontroversial di media masa. *Continuous innovativeness* perlu dilakukan namun perlu didukung oleh kreatifitas karyawan yang tinggi. Kekreativitasan organisasi harus dikembangkan melalui penanaman budaya perusahaan yang direfleksikan pada aktivitas-aktivitas SDM. Perusahaan perlu tanggap dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif yang tidak saja dari Indonesia, tetapi juga dari luar Indonesia. Lingkungan yang kompetitif dan turbulen ini menuntut struktur organisasi yang fleksibel yang didukung oleh nilai-nilai profesional yang berorientasi pada keefektifan organisasi.

Organisasi yang belajar (*learning organization*) merupakan salah satu pendekatan yang tepat dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk mengantisipasi masa depan. Komitmen dan kemauan belajar semua tingkat karyawan/wati merupakan modal dasar organisasi unggul masa depan. Paradigma organisasi yang

belajar (*learning organization*) membahas pentingnya peranan *learning* dalam menunjang keberhasilan perusahaan melalui SDM yang mengimplementasi paradigma tersebut. *Learning organization* membahas lima komponen dasar sebagai berikut :

1. *Personal mastery* membahas suatu penguasaan terpadu dan tuntas suatu pengetahuan dan ketrampilan tetentu. Belajar secara terus menerus merupakan konsekuensi logis dari komponen ini.
2. *Mental models* memberi dorongan yang kuat terhadap tindakan karyawan. *Trust* merupakan kunci seseorang dalam membangun organisasi pembelajar. Komponen ini memberikan suatu arah cara bertindak
3. *Shared vision* merupakan suatu kekuatan atau dorongan agar karyawan secara bersama-sama komit dan mau belajar secara terus menerus.
4. *Team learning* merupakan proses pengembangan individu melalui kelompok kerja dengan cara dialog dan diskusi.
5. *Systems thinking* merupakan salah satu komponen yang menyatukan dan memadukan komponen-komponen lain membentuk suatu kesatuan yang bermakna.

*Corporate University Regional Bandung* sebagai perpanjangan tangan dari Kampus Utama (*Main Campus*) yang

membidangi pendidikan dan pelatihan bagi seluruh pekerja BRI untuk *Cluster* Jawa Barat menyadari sepenuhnya bahwa profesionalisme dan pelayanan sangatlah penting dalam rangka penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dan kepuasan peserta pelatihan. Hal ini tentunya harus menjadi tanggung jawab semua unit organisasinya, mulai dari Pimpinan, Pengajar, maupun staf lainnya. Dengan semakin majunya dunia pendidikan, dan meningkatnya kompetisi dunia bisnis perbankan maka dibutuhkan sumber daya manusia yang handal dalam organisasi untuk dapat bersaing dalam kompetisi tersebut, hal ini tentunya merupakan tantangan, tugas dan tanggung jawab dari *Corporate University* untuk menjadikan SDM yang siap berkompetisi dan handal sejalan dengan semboyan BRI *Corporate University* yaitu “*Center of Excellence*”.

Obyek pada penelitian ini adalah *Corporate University* Campus Bandung di dalamnya terdapat beberapa staf di bagian SDM dan staf di bidang Pendidikan, Supervisor, *Lecturer* dan tenaga *Outsourcing* yang tentunya mempunyai tugas dan tanggung jawab masing masing. Berdasarkan fenomena terjadi penurunan tingkat kepuasan peserta didik dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan di *Corporate University* Campus Bandung. Tentunya hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja yang akan di hasilkan oleh masing masing pekerja dan tidak sejalan dengan apa yang di harapkan organisasi pusat dan

regional. Kinerja karyawan merupakan pengukuran penilaian prestasi kerja terhadap target kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Data kinerja kantor wilayah BRI Bandung sejak tahun 2014 – 2016 adalah sebagai berikut :

Tabel

1.1. Kinerja kantor wilayah BRI Bandung

| <b>Uraian</b>      | <b>Target</b> | <b>Pencapaian</b> | <b>Gap</b> |
|--------------------|---------------|-------------------|------------|
| Kinerja tahun 2014 | 100%          | 95,80%            | 4,20%      |
| Kinerja tahun 2015 | 100%          | 96,67%            | 3,33%      |
| Kinerja tahun 2016 | 100%          | 98,20%            | 1,80%      |

Sumber : Kanwil BRI Bandung

Dari data penilaian kinerja diatas dapat dilihat bahwa capaian kinerja kantor wilayah BRI Bandung belum optimal, terdapat *gap* sebesar 4,20% (tahun 2014), 3,33% (tahun 2015), dan 1,80% (tahun 2016). Nilai rata-rata pencapaian pada tahun 2014 sebesar 95,80%, tahun 2015 sebesar 96,67%, dan tahun 2016 sebesar 98,20%. Pada dasarnya nilai rata-rata kinerja setiap tahunnya mengalami peningkatan tetapi nilainya tidak signifikan. Pada tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar 0,87% dari tahun 2014, sedangkan tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 1,53% dari tahun 2015. Harapannya peningkatan penilaian prestasi kerja dapat mencapai angka 2 setiap tahunnya, sehingga diharapkan

pada Tahun 2017 nilai prestasi kerja dapat mencapai rata-rata 100%.

Selain pencapaian kinerja per kanwil tingkat kehadiran peserta mengikuti pendidikan dan pelatihan yang di selenggarakan BRI Corporate University Campus Bandung juga mengalami penurunan. Data tingkat kehadiran peserta pendidikan yang di selenggarakan BRI Corporate University Campus Bandung selama tahun 2014, 2015 dan 2016, sebagai berikut :

Tabel. 1.2. Rekapitulasi tingkat kehadiran peserta

| <b>Keterangan</b>         | <b>Target<br/>(org)</b> | <b>Pencapaian<br/>(org)</b> | <b>Gap</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------|----------|
| Jumlah peserta tahun 2014 | 24.333                  | 22.386                      | (1.947)    | 91,99    |
| Jumlah peserta tahun 2015 | 26.284                  | 24.580                      | (1.704)    | 93,52    |
| Jumlah peserta tahun 2016 | 30.140                  | 27.938                      | (2.202)    | 92,69    |

Sumber : BRI Corporate University Campus Bandung

Dari data tingkat kehadiran diatas dapat dilihat bahwa capaian tingkat kehadiran peserta pendidikan dan pelatihan di BRI Corporate University Campus Bandung belum optimal, terdapat *gap* sebesar -1.947 (tahun 2014), -1.704 (tahun 2015), dan -2.202 (tahun 2016). Nilai rata-rata pencapaian pada tahun

2014 sebesar 91,99%, tahun 2015 sebesar 93,52%, dan tahun 2016 sebesar 92,69%.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa pencapaian kinerja peserta setelah mendapatkan pendidikan dan pelatihan dan tingkat kehadiran peserta yang mengikuti pendidikan dan pelatihan belum optimal sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan, ini menandakan bahwasannya perlu banyak perbaikan yang harus dilakukan oleh BRI Corporate University Campus Bandung sebagai penyelenggara pendidikan dan pelatihan di wilayah cluster Jawa Barat.

Seperti yang dirasakan oleh peserta didik (pekerja BRI) sebagai peserta dari proses penyelenggaraan pelatihan. Hasil wawancara awal terhadap beberapa peserta yang mengikuti program pelatihan pada tahun 2017 merasakan belum mendapat pelatihan seperti yang diharapkan. Dari pertemuan yang dijadwalkan, hanya 60%-70% yang dapat direalisasikan, tidak banyak pengetahuan baru yang diperoleh karena materi yang diberikan adalah materi yang pernah mereka dapatkan pada pelatihan sebelumnya, jadwal pelatihan yang tidak sesuai, kompetensi pengajar yang tidak standar serta tidak tersedianya fasilitas praktium secara lengkap. Faktor-faktor tersebut

menyebabkan kekecewaan peserta terhadap proses penyelenggaraan pelatihan.

Berdasarkan permasalahan yang telah di jabarkan, maka masalah yang akan menjadi fokus dasar penelitian tesis ini adalah:

1. Apakah peserta memperoleh kualitas pelayanan yang memuaskan ?
2. Faktor-faktor apakah dari dimensi *servqual* yang memperoleh kepuasan pelanggan terbesar ?
3. Apakah ada gap antara kualitas pelayanan yang di persepsikan oleh peserta dan perusahaan ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui faktor-faktor dari dimensi *servqual* yang dominan tingkat kepuasan peserta di *Corporate University* Campus Bandung.
2. Mengetahui mengenai persepsi dan harapan peserta terhadap kualitas pelayanan yang di berikan *Corporate University* Campus Bandung.

3. Mengetahui gap antara kualitas pelayanan yang dipersepsikan oleh peserta dengan kualitas yang dipersepsikan *Corporate University* Campus Bandung.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah perbendaharaan mengenai bagaimana mengukur persepsi dan harapan peserta terhadap kualitas yang diberikan oleh *Corporate University* Campus Bandung. Penelitian ini juga dimaksudkan untuk mengetahui faktor-faktor yang dipertimbangkan oleh peserta dalam mengikuti program pelatihan di *Corporate University* Campus Bandung. Secara khusus peneliti berharap bahwa hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi :

- a. Kepentingan BRI *Corporate University* Campus Bandung.

Mengetahui kinerja *Corporate University* Campus Bandung yang fokus pada mempersiapkan dan mengembangkan Sumber Daya Manusia di lingkungan perusahaan serta *support* terhadap bisnis perusahaan melalui pendidikan dan pelatihan.



b. Signifikansi terhadap dunia praktis.

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat disumbangkan saran-saran khususnya bagi manajemen *Corporate University* Campus Bandung dalam melihat bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan kepada peserta didik saat ini dan apakah peserta didik merasa terpuaskan dengan kualitas pelayanan yang telah diberikan. Harapan peserta mengenai kualitas pelayanan juga akan memberikan gambaran untuk manajemen *Corporate University* Campus Bandung untuk meningkatkan kualitas pelayanannya serta menjadi bahan dalam memformulasikan kebijakan dan strategi perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan.