

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

Sebagai bank pertama yang dimiliki oleh Pemerintah Indonesia, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang berdiri pada tahun 1946 mengawali sejarahnya dengan menjalankan fungsi sebagai bank sentral sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2/1946. Pada tahun 1955, ketika Pemerintah Indonesia mendirikan Bank Indonesia sebagai Bank Sentral, BNI beroperasi sebagai bank komersial. Selanjutnya, peran BNI sebagai bank yang diberi mandat untuk memperbaiki ekonomi rakyat dan berpartisipasi dalam pembangunan nasional dikukuhkan oleh UU No. 17 Tahun 1968 tentang Bank Negara Indonesia 1946 (AR BNI, 2015).

Pada tahun 1992 bentuk hukum BNI diubah menjadi PT (Persero) sejalan dengan ketentuan Undang-Undang Perbankan. BNI merupakan bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996 (AR BNI, 2015).

Untuk memperkuat struktur keuangan dan daya saingnya di tengah industri perbankan nasional, BNI melakukan sejumlah aksi korporasi, antara lain proses rekapitalisasi oleh Pemerintah di tahun 1999, divestasi saham Pemerintah di tahun 2007, dan penawaran umum saham terbatas di tahun 2010. Saat ini, 60% saham-saham BNI dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, sedangkan 40% sisanya dimiliki oleh masyarakat, baik individu maupun institusi, domestik dan asing. BNI kini tercatat sebagai bank nasional terbesar ke-4 di Indonesia, dilihat dari total aset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. Dalam memberikan layanan finansial secara terpadu, BNI didukung oleh sejumlah perusahaan anak, yakni Bank BNI Syariah, BNI Multifinance, BNI Securities, BNI Life Insurance, dan BNI Remittance (AR BNI, 2015).

BNI menawarkan layanan penyimpanan dana maupun fasilitas pinjaman baik pada segmen korporasi, menengah, maupun kecil. Beberapa produk dan layanan terbaik telah disesuaikan dengan kebutuhan nasabah sejak kecil, remaja, dewasa, hingga pension (AR BNI, 2015).

Di akhir tahun 2015, jumlah aset yang dimiliki BNI tercatat sebesar Rp508 triliun dan jumlah karyawan sebanyak 26.875 orang. Jaringan layanan BNI tersebar di seluruh Indonesia melalui 1.826 outlet domestik dan di luar negeri melalui 6 (enam) Kantor Cabang Luar Negeri (Singapura, Hong Kong, Tokyo, London, New York, dan Seoul). Jaringan ATM BNI saat ini tercatat sebanyak 16.071 unit ATM dan didukung juga oleh jaringan ATM bersama. Layanan BNI juga tersedia melalui 71.000 EDC, Internet Banking, dan SMS Banking (AR BNI, 2015)

1.1.2 Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan

a. Visi BNI

Menjadi Lembaga Keuangan yang Unggul dalam Layanan dan Kinerja

b. Misi BNI

- 1) Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama
- 2) Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor
- 3) Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi
- 4) Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan komunitas
- 5) Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik bagi industri (bni.co.id)

1.1.3 Logo Perusahaan



Gambar 1.1 Logo PT. BNI Tbk. Persero

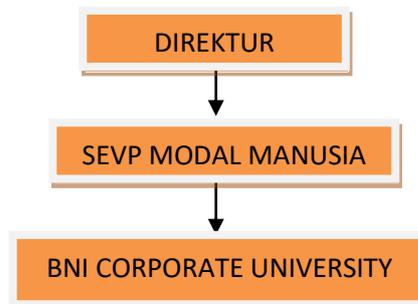
Sumber: www.bni.co.id

1.1.4 Tata Nilai Organisasi

Budaya Kerja BNI "PRINSIP 46" merupakan Tuntunan Perilaku Insan BNI, terdiri dari :

- a. 4 Nilai Budaya Kerja
 - 1) Profesionalisme
 - 2) Integritas
 - 3) Orientasi pelanggan
 - 4) Perbaikan tiada henti
- b. 6 Nilai Perilaku Utama Insan BNI
 - 1) Meningkatkan Kompetensi dan Memberikan Hasil Terbaik
 - 2) Jujur, Tulus dan Ikhlas
 - 3) Disiplin, Konsisten dan Bertanggungjawab
 - 4) Memberikan Layanan Terbaik melalui Kemitraan yang Sinergis
 - 5) Senantiasa Melakukan Penyempurnaan
 - 6) Kreatif dan Inovatif

1.1.5 Struktur Organisasi BNI Corporate University



Gambar 1.2 Struktur Organisasi BNI Corporate University

Sumber: Olahan Penulis, www.bni.co.id

1.2 Latar Belakang

Potensi keberhasilan bisnis tergantung kepada kemampuan organisasi dalam mengimplementasi strategi dengan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan, atau dapat diartikan sebagai kinerja perusahaan (Almatrooshi, *et al*, 2016:844). Umumnya, perusahaan menggunakan pengukuran secara keuangan dalam mengukur kinerja perusahaan. Akan tetapi dengan berkembangnya persaingan, akademisi dan praktisi menyatakan bahwa pengukuran kinerja keuangan tidak lagi cukup untuk mengukur kinerja perusahaan (Van der Stede, *et al*, 2006:185).

Sistem pengukuran kinerja yang paling umum digunakan adalah *balanced scorecard* (BSC) yang diciptakan oleh Kaplan dan Norton di tahun 1992. BSC berfokus pada 4 perspektif yang memiliki hubungan sebab-akibat, yaitu; finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif non finansial merupakan penggerak kinerja keuangan di masa mendatang. (Iselin, *et al*, 2006:77). Selain itu ada pula Wu dan Chen (2014:1149) yang mengukur kinerja perusahaan dengan mengadaptasi dari teori *balanced scorecard* Kaplan dan Norton (1992), yaitu; *operational excellence*, *customer intimacy*, *product leadership*, serta *financial achievement*.

Dari beberapa penelitian yang disebutkan, ketiganya melihat bahwa perspektif non finansial penting juga untuk digunakan sebagai pengukuran kinerja perusahaan. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Van der Stede *et al*, (2006:200) yang menemukan bahwa perusahaan yang memiliki sistem pengukuran kinerja non finansial, memiliki kinerja yang lebih baik. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, salah satu penelitian menemukan bahwa *business process capabilities* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi, dimana *business process capabilities* dipengaruhi secara signifikan pula oleh *knowledge process capability* (Wu and Chen, 2014:1153).

Penelitian yang dilakukan oleh Zack *et al* (2009:401) menemukan bahwa praktik *Knowledge Management (KM)* berpengaruh positif pada kinerja organisasi secara signifikan, namun tidak mempengaruhi kinerja keuangan secara langsung. Penelitian lain menjelaskan bahwa *knowledge management capabilities*

dan *organizational learning* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan *self directed learning* tidak berpengaruh secara langsung pada kinerja organisasi. (Ho, 2008:1246). Hasil penelitian sebelumnya tersebut, menemukan KM mempengaruhi kinerja organisasi.

Pada studi literatur yang dilakukan oleh Zack *et al* (2009:395-396), ditemukan banyak studi empiris maupun non empiris, yang menghubungkan antara KM dengan kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena ilmu pengetahuan (*knowledge*) adalah *intangible asset* yang paling penting dan berharga, sehingga perusahaan berupaya dengan berbagai cara untuk bisa menggunakan aset ini untuk dapat menciptakan *value* yang maksimal (Tseng and Lee, 2014:158).

Terlebih dengan cepatnya perkembangan teknologi, menekan perusahaan untuk berevolusi sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis dan trend pasar (Tseng and Lee, 2014:159). Pasar yang semakin dinamis juga menyebabkan persaingan yang ketat dan kompetitif diantara industri sejenis, hal inilah yang menyebabkan banyak perusahaan mengelola pengetahuannya untuk menstimulasi inovasi dan menciptakan *value* bagi perusahaan (Lee and Lee, 2007:21).

Untuk bersaing secara efektif, perusahaan harus meningkatkan pengetahuan yang sudah dimiliki, serta menciptakan pengetahuan baru yang dapat menempatkan perusahaan secara menguntungkan di industrinya. Perusahaan juga harus mendapatkan efek pembelajaran yang meningkat setiap saat dalam kemampuannya menciptakan *value*. (Gold *et al*, 2001:186). Untuk itu agar perusahaan mampu secara efisien mengontrol, mengaplikasikan dan mengembangkan pengetahuan, perusahaan perlu meneliti bagaimana cara perusahaan mengembangkan *KM Capabilities* agar dapat menyediakan dan menyebarkan *intangible assets*, diantaranya pengetahuan untuk memenangkan persaingan (Tseng and Lee, 2014:158).

Oleh sebab itu penting bagi perusahaan untuk menilai dan mengembangkan *KM capabilities* yang mereka miliki. Tanpa mengetahui secara jelas sejauh apa *KM Capabilities* yang dimiliki, perusahaan akan kesulitan untuk

menentukan upaya-upaya implementasi *KM*, dan implementasi *KM* akan gagal sebelum dimulai (Gold *et al*, 2001:208).

PT. BNI adalah salah satu perusahaan BUMN Indonesia yang bergerak di bidang jasa perbankan. PT. BNI melakukan pengukuran kinerja berdasarkan aspek *financial*, *growth*, *customer*, *risk*, *process*, dan *employee* (PT. BNI, 2014). Kinerja PT. BNI di bidang finansial dalam beberapa tahun terakhir cenderung meningkat, dan dapat dinilai baik, karena pertumbuhannya yang selalu positif dalam 5 tahun kebelakang, sebagaimana dapat dilihat melalui tabel-tabel berikut:

Tabel 1.1
Kinerja PT. BNI Perspektif Finansial Balanced Scorecard

Kinerja Organisasi (Y)	Indikator	Deskripsi	measur e	Aktualis asi	Target
<i>Financial</i>	Pendapatan	Laba komprehensif	growth %	25.10%	n.a
	Rasio kualitas aset	Coverage Ratio	%	146%	140-147%
		NPL Bruto	%	3%	2.7-3.0%
	Rasio kecukupan modal	CAR	%	19%	9%
	Rasio likuiditas	LDR	%	90%	88-91%
	Rasio profitabilitas	ROA	%	2.70%	2.6-2.8%
		ROE	%	15.50%	14-18%
		NIM	%	6.20%	n.a

	Efisiensi Beban	BOPO	%	87.67%	n.a
		CIR	%	44%	43-45%

Sumber: Olahan Peneliti, *annual report BNI (2016)*, *Sustainability Report (2016)*

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa secara umum fokus-fokus kinerja yang ditentukan oleh PT. BNI secara umum berkinerja baik, meskipun ada penurunan NIM (*net interest margin*), hal ini dipicu oleh faktor eksternal, yaitu kebijakan pemerintah yang menurunkan suku bunga demi mendorong laju perekonomian. Akan tetapi sebagian besar target PT. BNI telah tercapai, sejalan dengan kebijakan strategis perusahaan untuk tahun tersebut. Maka dapat dikatakan bahwa kinerja PT. BNI pada tahun 2016, dalam perspektif finansial terbilang baik. Hal tersebut didukung pula oleh pertumbuhan Aset, kredit dan dana pihak ketiga BNI di tahun 2016, seperti tercantum dalam tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2
Pertumbuhan Aset, Kredit dan DPK PT. BNI

Tahun	Aset	Kredit	Dana Pihak Ketiga
2011	299.1	163.5	231.3
2012	333.3	200.7	257.7
2013	386.7	250.6	291.9
2014	416.6	277.6	313.9
2015	508.6	326.1	370.4
2016	603.3	393.3	435.5
CAGR	16.0%	18.3%	14.0%

Sumber: Annual Report 2016 PT. BNI Tbk

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan dari sisi aset, kredit dan DPK dari tahun ke tahun, termasuk di tahun 2016. Hal ini menunjukkan bahwa PT. BNI mampu memberikan kinerja keuangan yang baik.

Tabel 1.3
Pertumbuhan keuangan PT. BNI

Tahun	Pendapatan Non Bunga	Laba Bersih	Pendapatan sebelum Pencadangan	Pendapatan Bunga Bersih
2011	4.852	5.826	9.663	20.692
2012	5.217	7.046	11.166	22.705
2013	5.467	9.054	13.926	26.705
2014	6.999	10.783	16.988	33.750
2015	7.282	9.067	18.748	36.895
2016	8.590	11.339	22.080	43.768

Sumber: Annual Report 2016 PT. BNI Tbk

Kinerja keuangan PT. BNI juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, sebagaimana dapat dilihat dari tabel 1.3, namun pada tahun 2015, PT. BNI mengalami penurunan laba bersih, karena pencadangan yang dilakukan lebih tinggi dari tahun sebelumnya, yaitu kurang lebih 50% dari total pendapatan sebelum pencadangan, dimana hal itu dilakukan untuk mengantisipasi pertumbuhan ekonomi yang dinilai melambat pada saat itu.

Pertumbuhan (*Year to Year*) laba bersih selalu di atas 19% namun pertumbuhan tahun 2016 jika dibandingkan tahun 2014 (jika tahun 2015 tidak diperhitungkan karena faktor pencadangan yang mengakibatkan laba bersih turun) hanya sebesar 5,16%, artinya ada pelambatan pertumbuhan dibanding tren beberapa tahun sebelumnya, terutama sebelum tahun 2015.

Dari sisi *customer*, Kinerja PT. BNI dapat dilihat melalui tabel berikut::

Tabel 1.4
Kinerja PT. BNI Perspektif Customer Balanced Scorecard

Kinerja Organisasi (Y)	Indikator	Deskripsi	measure	Aktualisasi	Target
<i>Customer</i>	Pangsa	kredit corporate	growth %	24%	n.a

	Pasar	segment			
		kredit segmen menengah	growth %	19.90%	n.a
		Dana Pihak Ketiga	growth %	17.60%	12-14%
		pangsa pasar berdasarkan aset	%	9.16%	n.a
		Pangsa pasar berdasarkan DPK	%	8.78%	n.a
		Pangsa Pasar Berdasarkan kredit	%	9.11%	n.a
	Akuisisi Pelanggan	peningkatan transaksi BNI Direct	frekuensi transaksi	1,799 juta	n.a
			nominal transaksi	1268 T	n.a
			FBI gain	477 M	n.a
		Peningkatan kontribusi Dana Murah (<i>business banking</i>)	avg balance growth	3.60%	n.a
			kontribusi pada total DPK	50,4%	n.a

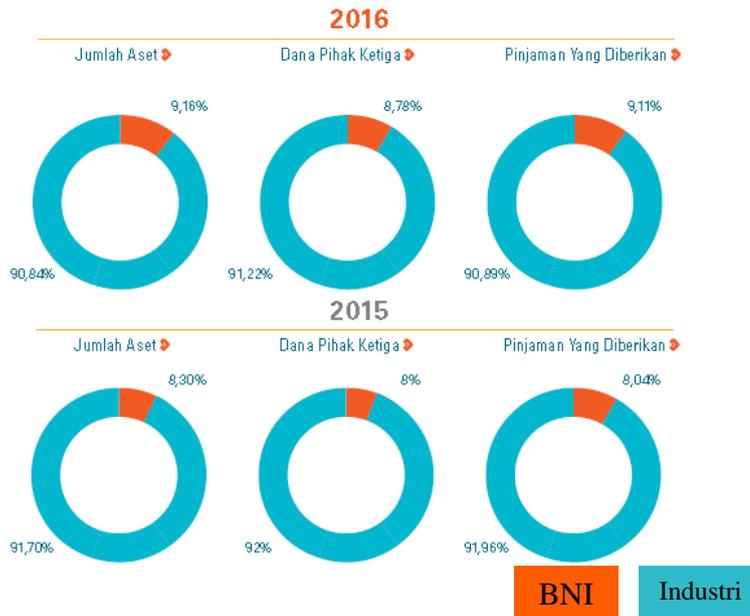
		kinerja produk konsumen	%growth	65,069 juta	n.a
		rekening Dana pihak ketiga	pernambahan jumlah rekening	4,877,434	n.a
		produk payrol BNI fleksi	%growth	128.10%	n.a
		produk retail cabang luar negeri	growth pinjaman	8.10%	n.a
			growth DPK	7.40%	n.a
		pertumbuhan produk E banking berdasarkan jumlah user	user internet banking	492.470	n.a
			user phone banking	206.327	n.a
			user sms banking	1.408.436	n.a
			user mobile banking	506.564	n.a
		pertumbuhan produk E banking berdasarkan user aktif	pengguna aktif internet banking	958.000	1.124.000
			pengguna aktif sms banking	4.807.000	5.332.000

			pengguna aktif mobile banking	507.000	253.000
	Kepuasan Pelanggan	penyelesaian komplain	komplain banking terselesaikan	183.401	n.a
			komplain cc terselesaikan	66.655	n.a

Sumber: Olahan Peneliti, *annual report BNI (2016), Sustainability Report (2016)*

Tabel 1.4 menunjukkan kinerja PT.BNI berdasarkan perspektif pelanggan. kebijakan strategis PT. BNI tahun 2016, terkonsentrasi di perspektif ini, dapat dilihat dari banyaknya target PT. BNI ditahun 2016 terkait pangsa pasar, kepuasan pelanggan, bahkan utamanya lagi ialah akuisisi pelanggan.

Dapat dilihat pada tabel, bahwa dari fokus pangsa pasar, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan, terdapat pertumbuhan yang cukup tinggi. Dalam laporan tahunan 2016, secara umum pertumbuhan kredit PT. BNI mencapai rata-rata mencapai 20%, jauh diatas rata-rata industri. Akuisisi rekening baru juga dinilai cukup berhasil, mencapai tambahan hampir mencapai 5 juta rekening baru. Pengguna aktif *e-channel* BNI juga meningkat melampaui target. Kepuasan pelanggan juga terjaga dengan tingkat penyelesaian komplain mencapai 98%.



Gambar 1.3 Market share PT. BNI dibandingkan Industri

Sumber: Annual Report PT. BNI 2016

Keberhasilan kinerja PT. BNI berdasarkan perspektif pelanggan, didukung pula oleh data berikut, *market share* terkait jumlah aset yang dimiliki BNI di 2016 ialah sebesar 9,16%. Lalu berdasarkan jumlah dana pihak ketiga (DPK) yang berhasil dihimpun, *market share* BNI di 2016 sebesar 8,78%. Sementara berdasarkan pada jumlah pinjaman yang diberikan *market share* BNI di 2016 sebesar 9,11%. Khusus untuk jumlah rekening selama tahun 2016 ada penambahan 5 juta rekening individu dan 59 ribu rekening perusahaan. Hal ini menandakan kinerja dari sisi *market* sudah baik baik, namun tentunya masih dapat ditingkatkan lagi.

Tabel 1.5
Jumlah Rekening tahun 2015 dan 2016

	Rekening Individu	Rekening Perusahaan
2015	17 juta rekening	392.029 rekening
2016	22 juta rekening	451.476 rekening
Peningkatan	5 juta rekening	59.447 rekening

Sumber : Berita BNI (bni.co.id, 2017).

Pada 2016 ini BNI juga berhasil mendapatkan berbagai penghargaan untuk pelayanannya diantaranya:

Tabel 1.6
Prestasi BNI terkait Pelayanan di Tingkat Dunia

Gold Medal Winner and Ranked #1 for Best Use of Social Media in the Contract Center	APAC 2016, Contract Cr World Awards
Gold Medal Winner and Ranked #1 for Best Technology Innovation	APAC 2016 , Contact Center World Awards
Bronze Medal Winner and Ranked #3 for Best Help Desk	APAC 2016, Contact Center World Awards
2nd Best Call Center Commercial Bank, 2016 Banking Service Excellence	MRI & Infobank
1st Best Phone Commercial Bank, Banking Service Excellence	MRI & Infobank
Bronze Medal Winner and Ranked #3 for Best Customer Loyalty Program	APAC 2016, Contact Center World Awards

Sumber : Annual Report PT. BNI 2016 (PT. BNI, 2016)

Kinerja PT. BNI dari perspektif proses direpresentasikan dalam tabel berikut:

Tabel 1.7
Kinerja PT. BNI Perspektif Internal Business Process Balanced Scorecard

Kinerja Organisasi (Y)	Indikator	Deskripsi	measure	Aktualisasi	Target
<i>Internal Business Process</i>	Proses Inovasi	Binnova	jml proposal	235	n.a
	Proses Penyempurna		penciptaan	100%	n.a

	Operasional	alur kredit	inisiatif		
		Optimalisasi FSCM	penyelesaian invoice	42,306	33,000
		pertumbuhan laba anak perusahaan	growth %	12.75%	n.a
		pertumbuhan jaringan outlet BNI	outlet	1.990	n.a
	Layanan Purna Transaksi	jumlah Komplain banking	komplain	190,023	n.a
		jumlah Komplain cc	komplain	68,593	n.a

Sumber: Olahan Peneliti, *annual report BNI (2016), Sustainability Report (2016)*

Kinerja PT. BNI dari perspektif *internal business process* di tahun 2016, terbilang baik dalam mencapai kebijakan strategi 2016, diantaranya proses inovasi BINNOVA telah mampu menjaring lebih banyak proposal inovasi dibanding tahun sebelumnya, menjadi 235 proposal yang diajukan dari cabang PT. BNI seluruh Indonesia. Pada proses operasional BNI berhasil mencapai target optimalisasi *financing supply chain management (FSCM)*, layanan penanganan invoice, dari *cash management* BNI. Yaitu menyelesaikan 42.306 invoice. PT. BNI juga meningkatkan layanan purna jualnya, karena saat ini telah mampu menjaring total 258 ribu komplain, hal ini terjadi karena BNI mengoptimalkan proses penanganan komplainnya.

Proses bisnis PT. BNI tentunya didukung pula oleh kehandalan sistem dan tata kelola. Sistem dan tata kelola di PT. BNI berusaha dijaga dengan baik agar

dapat memberikan layanan terbaik bagi konsumen/klien sehingga konsumen puas dan loyal, oleh sebab itulah beberapa proses bisnisnya PT. BNI telah menerapkan standar yang bersertifikasi ISO 9001:2008 dan ISO 9001:2016 dalam manajemen mutunya, diantaranya sebagai berikut:

Tabel 1.8
Sertifikasi Manajemen Mutu PT. BNI

Jenis Sertifikasi	Validasi	Dikeluarkan Oleh
ISO 9001:2008 <i>Quality Management System on Trade Processing Center</i>	30 September 2009 – 29 September 2018	SAI Global Certification Services
ISO 9001:2008 <i>Quality Management System on Card Business Division</i>	27 Juni 2003 - 26 Juni 2018	Lloyd'S
ISO 9001:2008 <i>Quality Management System on IT Operation Services</i>	26 September 2016 - 26 September 2019	SGS
ISO 9001:200 <i>Quality Management System on IT Security Management</i>	26 September 2016 - 26 September 2019	SGS
ISO 9001:2015 <i>Preparation and Verification Process on Published Financial Statements</i>	10 Oktober 2016 – 10 Oktober 2019	SGS United Kingdom Ltd
ISO 9001:2015 <i>BNI Corporate University Quality Management System on Inhouse Learning and e-Learning / Digital Learning</i>	21 September 2016 – 20 September 2019	Société Générale de Surveillance (SGS S.A.) Geneva

Sumber : Annual Report PT. BNI 2016, (PT. BNI, 2016)

Kinerja PT.BNI terkait perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat di tabel 1.9 berikut:

Tabel 1.9
Kinerja PT. BNI Perspektif Learning and Growth Balanced Scorecard

Kinerja Organisasi (Y)	Indikator	Deskripsi	measure	Aktualisasi	Target
<i>Learning and Growth</i>	Kepuasan Pegawai	engagement (EES)	EES	55.22% (highly engaged)	industri 40%
	Pemberdayaan Pegawai	Performance sales	avg sales performance%	121%	
		Pelatihan pegawai	training hour/employee	61.3	

Sumber: Olahan Peneliti, *annual report BNI (2016), Sustainability Report (2016)*

Kebijakan strategis PT. BNI tahun 2016 adalah mengenai *engagement* pegawai, dan produktivitas pegawai, hal ini dapat dilihat dari tabel 1.9, dimana pegawai PT. BNI mampu mencapai tingkat *highly engaged*, senilai 55.22% dalam survey *engagement*. Dalam produktivitas pegawai, PT. BNI mencapai 121% dalam pengukuran rata-rata kinerja pegawai *sales*,

Untuk terus tumbuh dan berkembang serta memiliki daya saing, selain mempertahankan pelanggan lama PT. BNI juga harus mampu menggaet pelanggan baru, dan hal ini diperoleh melalui produk/layanan yang sudah ada ataupun produk/layanan baru hasil *research & development* mereka.

Beberapa aspek *learning and growth* juga diperhatikan oleh BNI dengan adanya penerapan budaya kerja BNI yakni ‘PRINSIP 46’ yang memiliki 4 nilai budaya dan 6 perilaku utama insan BNI. Selain itu PT. BNI memberikan pelatihan pada pegawai-pegawainya, dimana 99,76% pegawai telah mendapatkan pelatihan. Dimana rata-rata pegawai mendapatkan pelatihan sebanyak 6.34 kali.

Tabel 1.10
Pelatihan yang dilakukan Pegawai BNI

Jumlah Karyawan	Jumlah Jam pelatihan	Training Hours per Employee	Jumlah Partisipan Training	Jumlah Karyawan yang terlatih
28.378	1.740.788	61,34	179.914	28.311

Sumber: Annual Report PT. BNI 2016 (PT. BNI, 2016).

Sedangkan realisasi pembelajaran 2016 dilakukan dengan model pembelajaran dan pengembangan 70:20:10. Sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 1.11
Pengembangan Kompetensi 70:20:10 BNI

Metode Pengembangan		Kelas	Partisipasi
<i>Experiential Learning</i> “70”	<i>On the Job Training (OJT)</i>	72	2460
	<i>In Service Training (IST)</i>	72	2460
	<i>Short Overseas Assignment</i>	1	4
<i>Social Learning</i> “20”	<i>Coaching</i>	58	1.639
	<i>Mentoring</i>	165	5.018
	<i>Role Play</i>	193	6.000
<i>Formal Learning</i> “10”	<i>In-Class Learning</i>	1130	41.747
	<i>e-Learning</i>	43	136.021
	<i>Workshop/Seminar</i>	119	935
	<i>Sertifikasi</i>	64	1.200
	<i>Konferensi/Kongres</i>	5	11

Sumber: Annual Report PT. BNI 2016 (PT. BNI, 2016)

Berdasarkan paparan diatas, dapat dilihat bahwa kinerja PT. BNI sudah termasuk baik, Hal ini didukung pula oleh pengakuan Direkasi dan Komisaris yang mengatakan bahwa secara keseluruhan kinerja PT. BNI di tahun 2016 terbilang baik (PT. BNI 2016:53)

PT. BNI juga merupakan perusahaan yang dianggap cukup berhasil dalam mengimplementasikan *knowledge management* (KM), karena PT. BNI pernah mendapatkan penghargaan pada MAKE Award di tahun 2014 yang merupakan salah satu penghargaan paling bergengsi di bidang KM (dunamis.co.id, 2014). Berikut merupakan beberapa aktivitas KM yang dilakukan PT. BNI sebagai organisasi berbasis pengetahuan:

- a. *Creation and Implementation*
 1. *Binnova*
 2. *BNI Experience*
 3. *Customer Centric Value of Chain*
 4. *Leadership Development Program*
- b. *Sharing and Storing*
 1. *Branch Sharing Session*
 2. *Community of Practice*
 3. *Sharing session Internal Divisi*
 4. *K-Store*
 5. *BNI Forum*

Mills dan Smith (2011:166), mengatakan bahwa *KM Capabilities* berpengaruh pada kinerja organisasi. Akan tetapi setiap perusahaan memiliki *capabilities* yang berbeda untuk menjadi fokus pengembangan untuk mampu mempengaruhi kinerja organisasi, PT. BNI telah mengimplementasikan seluruh *KM Capabilities* sebagaimana didukung oleh model gold (2001:208), berikut ialah inisiatif yang telah dilakukan *BNI corporate university* untuk membangun budaya, membangun infrastruktur teknologi dan struktur PT. BNI, sebagai berikut:

- a. Internalisasi budaya kerja
 1. Profesionalisme
 - Induksi Prinsip 46 for New Hire
 - Hari Bulan Mutu
 - BORN (business orientation for new leaders)
 2. Integritas
 - Business Ethic Survey

- Penandatanganan Komitmen GCG dan Pakta Integritas
 - Enhancement Compliance Culture (Sosialisasi *fraud awareness*, Kebijakan KYC, Code of Conduct BNI)
 - On time program
3. Orientasi Pelanggan
- BNI We Care (Credible, Aware, Responsive, Excellent)
 - iCare Program (Peduli ATM)
 - Standar Layanan Telpon
 - User Satisfaction Survey
 - BNI Employee Advocacy
4. Perbaikan Tiada Henti
- BNI Business Innovation Award (BINNOVA)
 - BNI Innovation Day BINNOVA
 - BNI Green: Paperless Environment
- b. Teknologi
1. Portal BNIForum
 2. Bnicorpu.co.id
 3. Portal KnowMe
 4. BNI mobile learning (MOOC)
 5. BCU-Learning System
 6. BNI Execution
 7. BNI Expert Locator
- c. Struktur
1. BNI Center of Digital Assesment and Evaluation
 2. BNI Learning Wallet
 3. BCU Learning Value Chain 70:20:10
 4. Deep 46

Namun, walaupun PT. BNI dinilai cukup berhasil mengimplementasikan KM dengan aktivitas dan penghargaan yang telah dicapainya, hasil wawancara dengan manajer unit *KM* dibawah BNI *corporate university*, mengatakan bahwa

meskipun berdasarkan praktiknya di lapangan, inisiatif KM dan *KM capabilities* berpengaruh pada kinerja PT. BNI secara keseluruhan, akan tetapi PT. BNI belum memiliki sistem yang mampu mengukur pengaruh dari *KM capabilities* bagi PT. BNI termasuk kepada pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan secara *overall*. Justru saat ini PT. BNI Tbk., sedang berupaya untuk membangun sistem pengukuran yang akan mampu mengkuantifikasi *value* yang diciptakan *KM capabilities* tersebut.

Selain itu sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya, telah terbukti bahwa PT. BNI telah banyak mengembangkan kapabilitas infrastruktur maupun prosesnya, bahkan juga berhasil mendapatkan banyak penghargaan di bidang *KM*. Akan tetapi, untuk saat ini PT. BNI mengevaluasi *KM* hanya berdasarkan kinerja unit *KM* (*BNI corporate university*) saja. Pihak BNI, melalui wawancara dengan, mengatakan bahwa belum ada bukti pengaruh *KM Capabilities* pada Kinerja PT. BNI dan jika ada memang ada penelitian yang bisa memberikan gambaran tersebut akan berguna sebagai umpan balik awal bagi divisi pembelajaran organisasi khususnya.

Oleh sebab itulah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh *KM Capabilities* terhadap Kinerja Organisasi di PT. BNI, sehingga penelitian ini diberi judul **“Pengaruh *KM Capabilities* terhadap Kinerja Organisasi (Studi kasus BNI Corporate University PT. BNI Tbk)”**.

1.3 Perumusan Masalah

Kinerja PT BNI baik secara umum dinilai cukup baik, baik secara finansial maupun non finansial, PT. BNI terus berupaya membangun dan meningkatkan *KM capabilities* nya. Tetapi, walaupun PT. BNI dianggap sebagai salah satu perusahaan yang dinilai baik dalam pengimplementasian KM, akan tetapi belum ada data mengenai sejauh apa *KM capabilities* yang dimilikinya.

Sementara jika berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, implementasi KM berpengaruh pada kinerja perusahaan (Zack et al, 2009:395) dan *knowledge management capabilities* menentukan keberhasilan implementasi KM, (Gold, et al

2001:208). Mills dan Smith (2011:166) pun telah membuktikan bahwa *KM Capabilities* berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Sedangkan PT. BNI sendiri belum mengidentifikasi mengenai sejauh apa *KM Capabilities* berpengaruh pada kinerja organisasinya. Sehingga penelitian ini diharapkan mampu memberikan alternatif, dan menjadi opini tambahan bagi BNI untuk mengukur sejauh apa *KM Capabilities* yang dimilikinya, serta seberapa besar pengaruhnya bagi kinerja organisasi.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pada uraian latar belakang diatas, penulis merumuskan beberapa permasalahan dalam penelitian yaitu:

1. Bagaimana *knowledge management capabilities* yang ada di PT. BNI?
2. Bagaimana kinerja organisasi PT. BNI?
3. Bagaimana pengaruh *knowledge management capabilities* terhadap kinerja organisasi PT. BNI?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui *knowledge management capabilities* di PT. BNI.
2. Mengetahui kinerja organisasi PT. BNI.
3. Mengetahui *knowledge management capabilities* terhadap kinerja organisasi PT. BNI.

1.6 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan secara teoritis dan praktis, yaitu:

1.6.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan pada bidang kajian *Knowledge Management*, terutama terkait *KM capabilities* dan kinerja perusahaan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan referensi dan tambahan pengetahuan bagi penelitian selanjutnya.

1.6.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

a. Bagi perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi dan umpan balik atas implementasi *KM* di PT. BNI Tbk.

b. Bagi penulis

Menambah ilmu pengetahuan penulis terkait relasi antara *KM capabilities* dan *Kinerja Organisasi*

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan aspek yang telah ditentukan sebelumnya, karenanya perlu beberapa batasan untuk membatasi fokus, objek, tujuan, permasalahan dan aspek lain yang terkait dalam penelitian guna menghindari meluasnya lingkup penelitian

1.7.1 Variabel dan Sub Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini terdiri dari :

a. Variabel Bebas (X) *knowledge management capabilities*

b. Variabel Terikat (Y), yaitu kinerja organisasi. Dimana kinerja organisasi disini berdasarkan pada persepsi responden.

1.7.2 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di divisi BNI *corporate university* (BNV) PT. BNI yang berlokasi di Jl. Lada No.1, RT.4/RW.6, Pinangsia, Tamansari, Kota Jakarta Barat. Untuk responden penelitian, peneliti sesuai dengan arahan pihak BNI memilih pegawai divisi BNV PT. BNI sebagai objek penelitian ini

1.7.3 Waktu dan Periode Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan sejak April 2017 sampai dengan November 2017. Sesuai dengan kesepakatan antara peneliti dan PT. BNI. Pengumpulan data berupa wawancara dan kuesioner dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati bersama dengan narasumber di PT. BNI.

1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai isi penelitian ini, disusun suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi dan hal yang dibahas dalam tiap-tiap bab. Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Berisi pendahuluan yang berisi atas gambaran umum objek penelitian, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Berisi rangkuman teori yang berhubungan dengan *Knowledge Capabilities* dan *Kinerja Organisasi*, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis, dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bagian ini dijelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan, meliputi jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, teknik *sampling*, teknik pengumpulan data, pengujian validitas, pengujian realibilitas, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi hasil dan pembahasan yang berisi pembahasan terhadap hasil analisis data yang diperoleh selama penelitian dilakukan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan dan saran yang memuat kesimpulan dari pembahasan atas hasil penelitian serta saran yang ditunjukkan terutama bagi PT. BNI Tbk. yang menjadi objek studi serta rekomendasi bagi penelitian selanjutnya.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN