

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kondisi persaingan industri dan iklim usaha saat ini semakin kompetitif memicu para pelaku industri harus mampu mempertahankan eksistensinya agar mampu bersaing diantara perusahaan besar lainnya. Pemanfaatan teknologi informasi yang semakin berkembang pesat di berbagai bidang mengharuskan perusahaan merespon dengan cepat, agar dapat bertahan di tengah kompetisi. Sektor perbankan menjadi salah satu industri yang berkembang saat ini. Kondisi perbankan nasional semakin kompetitif dengan pemanfaatan teknologi informasi. Setiap bank berusaha bersaing untuk menambah jumlah nasabah dengan tujuan meningkatkan keuntungan perusahaan.

Mayoritas penduduk Indonesia yang beragama Islam menjadikan negara ini sebagai pasar potensial dalam pengembangan keuangan syariah. Salah satu yang saat ini sudah mulai berkembang dengan pesat yaitu adalah dengan adanya bank-bank yang kegiatan operasionalnya menggunakan prinsip syariah. Perkembangan berbagai bank syariah di Indonesia saat ini diikuti dengan terbitnya regulasi atau peraturan yang membahas perbankan syariah yaitu Undang-Undang Nomor 7 tahun 1998 dengan di dalamnya tercantum ketentuan lebih terperinci mengenai perbankan syariah oleh Bank Indonesia dan oleh Dewan Syariah Nasional yang semakin mendukung diterapkannya sistem ekonomi syariah di Indonesia.¹

Semakin bertambahnya jumlah Bank Syariah di Indonesia, kepercayaan masyarakat terhadap kinerja perbankan syariah terus meningkat setiap tahunnya, hal ini terbukti dengan peningkatan jumlah nasabah yang menabung dananya di bank syariah.² Kondisi ini tentu diperlukan juga keseimbangan jumlah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi ekonomi syariah pula. Sumber daya manusia, modal dan penggunaan teknologi menjadi faktor-faktor yang tidak dapat

¹ Adiwarmanto A Karim, *Bank Islam: Analisis Fiqh dan Keuangan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 2.

² Siti Faridah Abdul Jabbar, "Money laundering laws and principles of Sharia: dancing the same beat?", (14 JMLC 198, 2011), 209.

dipisahkan dan sangat penting untuk menghasilkan kualitas produk dan pelayanan. Berbagai sumber tersebut perlu digerakkan dengan efektif agar tercipta hasil (*output*) yang optimal. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut dibutuhkan berbagai usaha yang didukung semua pihak secara organisasi baik dari pihak manajemen perusahaan maupun dari pihak karyawan.

Sumber daya manusia (SDM) menjadi sumber daya yang paling penting diantara sumber daya yang lainnya, dengan perubahan lingkungan yang kompleks dan dinamis akan mempengaruhi kemampuan organisasi, khususnya perusahaan, untuk berkompetisi dan mempertahankan daya saing. Kemampuan ini pada gilirannya akan sangat ditentukan oleh mutu sumber daya manusia atau modal insani (*human capital*) yang dimiliki.³ Sumber daya manusia menjadi bagian strategis yang perlu mendapat pengelolaan seksama mewujudkan pengembangan perbankan syariah di masa yang akan datang. Hal inilah yang saat ini menjadi sebuah tantangan untuk seluruh industri perbankan syariah di Indonesia.

Sesuai perolehan informasi yang merujuk pada data dari SPS OJK per Juli 2017, terdapat 13 Bank Umum Syariah (BUS), serta 21 Unit Usaha Syariah (UUS) memiliki total asset berjumlah Rp. 378,569 triliun, Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) yang total jumlahnya mencapai 167 unit, menjadikan Indonesia berada pada kondisi yang kondusif untuk mendukung perkembangan industri keuangan syariah di masa mendatang, namun melihat perkembangan dan potensi perbankan di Indonesia tersebut tidak diikuti dengan penyiapan jumlah sumber daya insani dalam industri keuangan syariah masih sedikit dan hal inilah tantangan besar di masa yang akan datang menyusul pertumbuhan potensi perbankan di Indonesia yang semakin meningkat.⁴ Kebutuhan sumber daya manusia merupakan hal terpenting untuk mendorong literasi maupun meningkatkan potensi industri keuangan syariah yang saat ini sedang bertumbuh pesat, seiring dengan meningkatnya permintaan atas produk syariah.⁵

³ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua* (Bandung: Alfabeta, 2012), 15.

⁴ Yahya Aufa, *Problematika Manajemen SDM Bank Syariah*. <https://www.kompasiana.com>, (diakses pada 14 Oktober 2017).

⁵ Kurniasih Budi, *SDM Belum Mumpuni, Perkembangan Industri Keuangan Syariah Terhambat*. <https://ekonomi.kompas.com>, (diakses pada 10 Juli 2018).

Adanya penurunan laba bersih PT Bank BRI Syariah sebesar 40,13% menjadi 101,91 miliar per Desember 2017 dibandingkan posisi Rp 170,21 miliar per Desember 2016. Pada laporan keuangan PT. Bank BRI Syariah, rasio cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) meningkat dari 1.91% per Desember 2016 menjadi 2,04% di akhir tahun 2017⁶. Kondisi penurunan ini disadari sepenuhnya oleh PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung. Pencapaian kinerja perusahaan tidak lepas dari dukungan sumber daya manusia yang menjadi salah satu aspek material untuk menentukan keberlanjutan perusahaan karena kegiatan operasional bertumpu pada hasil kinerja karyawan⁷. Oleh karena itu, perusahaan senantiasa berupaya menawarkan berbagai produk dan layanan prima sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan serta diperlukan sumber daya manusia berkualitas dan profesional.

PT Bank BRI Syariah dalam hal ini dituntut tidak hanya sekedar memenuhi kebutuhan para nasabah dalam pemberian fasilitas pembiayaan, penempatan, dan pengelolaan dana secara syariah akan tetapi dituntut untuk memberikan fasilitas berupa kenyamanan, keamanan, ketepatan waktu juga kualitas pelayanan yang dapat memuaskan para nasabah. Kepuasan nasabah atau masyarakat sebagai pemakai jasa perbankan menjadi sesuatu yang sangat penting karena semakin banyaknya pilihan perbankan dan persaingan dalam bisnis jasa perbankan yang semakin ketat. Agar dapat terus bersaing dengan perbankan lainnya, sudah seharusnya PT Bank BRI Syariah berusaha dengan maksimal memberikan pelayanan maupun fitur produk yang menggiurkan dengan bagi hasil yang sangat kompetitif. Hal ini ditunjang dengan sarana dan prasarana yang memadai dan sumber daya manusia yang terlatih dan terampil sehingga dapat berperan penting dalam keberhasilan tujuan perusahaan.

Fenomena kinerja karyawan pada bagian *frontliner* PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung adalah belum tercapainya target kinerja karyawan yang sesuai dengan standarisasi perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan tabel 1.1 berikut:

⁶ Tim Penyusun, "Laporan Keuangan", <https://brisyariah.co.id/laporankeuangan> (diakses pada 27 Februari 2018).

⁷ Tim Penyusun, "Dasar Keberlanjutan Sustainability Foundation 2017", <https://brisyariah.co.id/reportsustainabilityfoundation> (diakses pada 27 Februari 2018).

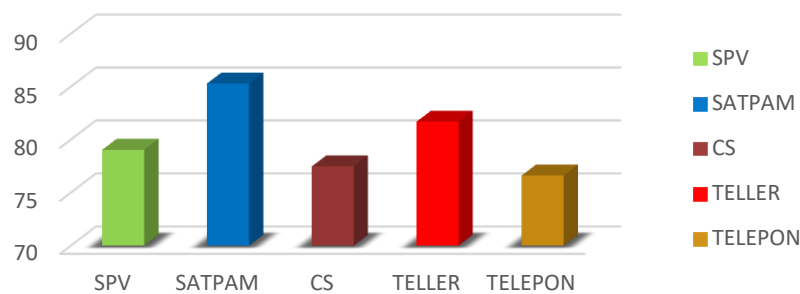
Tabel 1.1
Penilaian Kualitas Layanan Operasional Bagian *Frontliner*
PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Tahun 2017

No.	Cabang	Status	SPV (%)	Satpam (%)	Customer Service (%)	Teller (%)	Telepon Cabang (%)
1.	Citarum	KC	65,63	72,86	53,66	92,67	71,21
2.	Cijerah	KCP	83,26	85,88	91,51	66,40	69,31
3.	Kopo	KCP	92,07	90,53	90,03	100,00	88,89
4.	Majalaya	KCP	70,06	92,63	58,53	88,36	74,77
5.	Setiabudi	KCP	64,93	85,26	55,18	76,92	74,74
6.	Cimahi	KCP	70,44	92,63	61,94	83,40	70,83
7.	Soreang	KCP	79,30	85,26	78,01	91,38	61,27
8.	Lembang	KK	83,77	69,23	87,96	75,43	85,42
9.	Unisba	KK	81,56	97,78	88,68	66,19	61,68
10.	Suniaraja	KC	80,37	79,09	81,21	77,73	82,35
11.	Buah Batu	KCP	90,21	84,21	91,08	89,47	93,06
12.	Padalarang	KCP	90,10	90,53	93,67	85,43	73,24
13.	Rancaekek	KCP	68,31	75,71	64,20	74,14	75,70
14.	Ujung Berung	KCP	81,00	87,37	80,10	80,16	83,33
15.	Soekarno Hatta	KCP	84,49	90,53	86,31	77,73	83,33

Sumber : Bagian HRD PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung

Berdasarkan data pada tabel 1.1 tersebut diketahui perolehan rata-rata penilaian kualitas layanan operasional PT. Bank BRI Syariah Cabang Bandung adalah bagian layanan SPV memperoleh nilai sebesar 79,03%, Satpam memperoleh nilai kualitas layanan sebesar 85,5%, *Customer Service* memperoleh nilai kualitas layanan sebesar 77,47%, Teller memperoleh nilai kualitas layanan sebesar 81,69% dan telepon cabang memperoleh nilai kualitas layanan sebesar 76,60%. Dari data tersebut menunjukkan bahwa kualitas layanan operasional karyawan pada bagian *frontliner* PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung masih banyak yang belum mencapai target optimal dan belum mencapai standar layanan yang telah ditentukan oleh perusahaan, dimana penilaian kualitas layanan dari aspek *frontliner* dikatakan baik apabila mencapai nilai performa internal *mystery shopper* minimum 85%⁸. Data mengenai penilaian kualitas layanan operasional karyawan PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung dapat digambarkan pada gambar 1.1 berikut ini:

⁸ *Key Performance Indicator (KPI)* PT. Bank BRI Syariah 2017

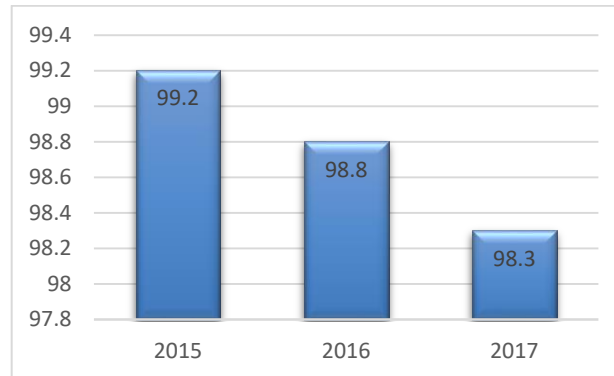


Gambar 1.1
Kualitas Layanan Operasional Bagian *Frontliner*
PT. Bank BRI Syariah Cabang Bandung Tahun 2017

Berdasarkan keadaan yang tercermin pada gambar tersebut, maka sebaiknya karyawan perlu diberikan motivasi yang tinggi dengan tujuan agar karyawan dapat melaksanakan semua tugasnya dengan baik dan penuh tanggung jawab, khususnya para *frontliner* yang berkaitan langsung dengan masyarakat sebagai nasabah. Penguasaan produk perbankan yang minim, belum memiliki pengetahuan, pengalaman serta keterampilan yang sesuai dalam menjalankan kegiatan operasional perbankan syariah, bahkan penyampaian informasi yang tidak tepat akan menimbulkan keraguan kepada calon nasabah dalam menggunakan produk dan layanan Bank Syariah. Adanya penjelasan yang belum sesuai dengan standar pelayanan perusahaan memunculkan anggapan keliru tentang bank syariah, pada akhirnya akan mempengaruhi pencitraan PT Bank BRI Syariah.

Prioritas lain yang perlu mendapat perhatian dari perusahaan untuk menilai kinerja karyawan adalah dengan cara menilai tingkat kehadiran karyawannya. Masih terdapat karyawan yang datang terlambat, terdapat karyawan yang tidak melakukan absen datang dan pulang, karyawan mangkir kerja atau tidak hadir tanpa keterangan, menimbulkan kondisi pemanfaatan jam kerja yang seharusnya diselesaikan sesuai tepat waktu menjadi tidak maksimal sehingga pada akhirnya kualitas kerja karyawan akan sulit tercapai, menghambat pekerjaan yang dilakukan dan pada akhirnya menimbulkan penurunan produktifitas karyawan. Penurunan tingkat kehadiran karyawan PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung terlihat pada tabel 1.2 di bawah ini:

Gambar 1.2
Tingkat Kehadiran Karyawan
PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Tahun 2015-2017



Sumber : Bagian HRD PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, pada tahun 2015 tingkat kehadiran karyawan sebesar 99,2%, pada tahun 2016 menurun menjadi 98,8%, dan pada tahun 2017 menurun kembali menjadi 98,3%. Absensi karyawan menjadi hal yang penting untuk perusahaan, karena meskipun jumlah karyawan dalam perusahaan tersebut banyak namun apabila tingkat kehadiran karyawannya terjadi penurunan maka target pekerjaan yang harus diselesaikan tidak akan tercapai optimal dalam perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia yang unggul dan mumpuni dalam bidangnya menjadi suatu hal yang mutlak bagi perusahaan. Agar dapat memberikan pelayanan terbaik dan mewujudkan kepuasan nasabah, perusahaan perlu memberikan pelatihan agar pengetahuan, kompetensi dan keahlian karyawan semakin meningkat. Pemberian pelatihan terhadap karyawan baru maupun karyawan lama diharapkan dapat meningkatkan produktifitas dan motivasi bagi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

Pelatihan yang dilakukan oleh PT Bank BRI Syariah salah satunya pelatihan untuk bagian *frontliner*. Bertambahnya berbagai produk dan fitur yang telah disediakan oleh perusahaan membuat karyawan khususnya pada bagian *frontliner* harus dibekali dengan kemampuan untuk memberikan layanan yang terbaik untuk setiap produk dan fitur yang diinginkan oleh para nasabah selaku pengguna jasa. Berdasarkan informasi dari Pimpinan PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung, jumlah karyawan yang mendapatkan pelatihan mencapai 732 orang karyawan

untuk semua jabatan. Adapun tabel berikut ini menyajikan tentang tingkat frekuensi pelaksanaan pelatihan dari tahun 2016-2017 pada karyawan bagian *frontliner* PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung.

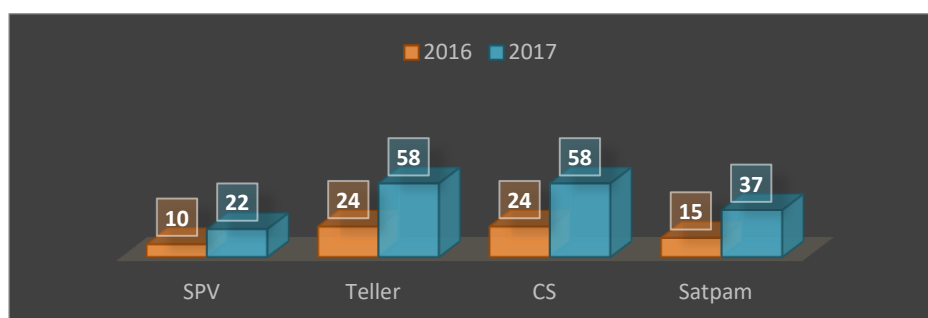
Tabel 1.2
Jumlah Frekuensi Pelatihan Karyawan Bagian *Frontliner*
PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Tahun 2016-2017

Jabatan	Jumlah Karyawan	Frekuensi Pelatihan	
		Tahun 2016	Tahun 2017
SPV	15	10x	22x
Teller	19	24x	58x
Customer Service	19	24x	58x
Satpam	33	15x	37x

Sumber : Bagian HRD PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa frekuensi pelatihan dari tahun 2016 sampai dengan 2017 mengalami peningkatan, namun dalam hal ini tidak didukung oleh kinerja karyawan yang masih rendah di bawah target perusahaan. Selain itu, masih adanya karyawan yang belum mengikuti pelatihan di dalam perusahaan tersebut sehingga pengetahuan yang dimiliki belum memadai. Adanya keluhan dan kritikan dari nasabah mengenai pelayanan yang kurang baik seperti pelayanan yang cenderung lama dan kurang ramah apabila tidak segera disikapi dan diberikan solusi maka akan menimbulkan citra kurang baik di mata nasabah, sehingga tidak menutup kemungkinan nasabah kecewa dan beralih menggunakan jasa perbankan syariah lain. Pada akhirnya akan menimbulkan kerugian besar dan menghasilkan profitabilitas yang buruk bagi perusahaan.

Gambar 1.3
Frekuensi Pelatihan Karyawan Bagian *Frontliner*
PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Tahun 2016-2017



Sumber : Bagian HRD PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung

Kondisi diatas mengisyaratkan rendahnya kinerja karyawan pada PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung. Oleh sebab itu perlunya motivasi dan dukungan terhadap pelaksanaan pelatihan pada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pemberian pelatihan terhadap karyawan baru maupun karyawan lama merupakan langkah perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Pelatihan sebagai bentuk kegiatan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan kini dan kinerja karyawan di masa yang akan datang.⁹ Pelatihan yang baik akan berpengaruh dalam meningkatkan kompetensi sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi pada karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Dengan diadakannya pelatihan makan akan menghasilkan manfaat bagi karyawan dan organisasi dengan mempengaruhi secara positif kinerja karyawan melalui pengembangan pengetahuan karyawan, keterampilan, kemampuan, kompetensi dan perilaku¹⁰.

Dalam kaitannya dengan mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan, perusahaan dapat melaksanakan pelatihan dan pengembangan karir. Tujuan pelatihan diarahkan untuk membantu meningkatkan prestasi kerja karyawan saat ini, sedangkan pengembangan karir lebih kepada investasi pengembangan yang berorientasi masa depan pada diri karyawan. Pengembangan karir sangat penting bagi karyawan dalam sebuah perusahaan. Saat ini dalam industri perbankan masih terdapat banyak Bank yang menggunakan sistem *outsourcing* dalam proses perekrutan para karyawannya. Penggunaan tenaga *outsourcer* ini umumnya diperuntukkan untuk pekerja yang bukan menjadi *core business* perusahaan seperti *security*, *office boy* dan *frontliner*.

Dari pernyataan tersebut hal yang penting untuk dibahas adalah penerapan sistem *outsourcing* telah menimbulkan ketidakpastian dalam kerja terhadap karyawan, karena adanya ketidakjelasan mengenai masa kerja karyawan bekerja di perusahaan tersebut. Adapun dampaknya ada pada ketidakpastian karir dan

⁹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Cetakan ke-4 (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), 212.

¹⁰ Sabir, Akhtar d Naeem, "Impact of Training on Productivity of Employess: A Case Study of Electricity Supply Company in Pakistan", *Jurnal International Review of Management and Business Research*, Vol.3 Issue 2 (2014), 597.

menimbulkan kecemasan dalam diri karyawan. Rasa khawatir ini tentunya menurunkan kepercayaan terhadap nilai-nilai dan tujuan yang ada di perusahaan tersebut. Kondisi saat ini di industri Perbankan Syariah adalah ketersediaan sumber daya manusia yang masih terbatas, sehingga apabila perusahaan harus kehilangan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi maka akan menghambat kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengembangan karir menjadi sarana bagi karyawan PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung untuk mendapatkan kejelasan tujuan karir yang diharapkan oleh karyawan dalam mendapatkan posisi jabatan yang diinginkan. Dari hasil wawancara penulis dengan salah satu karyawan di PT Bank BRI Syariah Bandung, mengungkapkan bahwa pengembangan karir yang baik harus diinformasikan dengan jelas kepada karyawannya, hal ini dapat memberikan kesempatan karyawan dalam menentukan arah tujuan pengembangan karirnya. Saat ini PT. Bank BRI Syariah terus melakukan rekrutmen karyawan. Terdapat 3 jalur perekrutan karyawan yang harus dilalui untuk dapat bergabung pada perusahaan tersebut, diantaranya:

1. Jalur *Sharia Officer Development Program* (SODP), yakni proses perekrutan calon karyawan perusahaan yang berasal dari *fresh graduate* untuk nantinya diposisikan sebagai tenaga marketing dan langsung berada dalam ikatan dinas dengan PT. Bank BRI Syariah. Apabila dalam jangka waktu dua tahun karyawan tersebut menunjukkan kinerja yang baik maka akan diangkat sebagai karyawan tetap. Karyawan yang menjalani rekrutmen dari jalur SODP ini dipersiapkan untuk menjadi calon-calon pimpinan PT Bank BRI Syariah.
2. *Special Hire*, yakni proses perekrutan calon karyawan yang telah memiliki pengalaman sebelumnya untuk mengisi jabatan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Apabila dalam jangka waktu satu tahun kinerja karyawan menunjukkan kinerja yang baik maka akan diangkat menjadi pegawai tetap.
3. Jalur *outsourcing*, yaitu merekrut para calon karyawan yang diposisikan untuk tenaga *security*, *office boy*, dan *frontliner*. Dalam hal ini PT Bank BRI Syariah bekerja sama dengan pihak *vendor outsourcing* dalam proses

perekrutan karyawan. Apabila dalam jangka waktu dua tahun karyawan tersebut menunjukkan hasil kinerja yang baik, maka karyawan dapat dikontrak langsung oleh PT. Bank BRI Syariah hingga mendapatkan kesempatan berkarir dengan menjadi karyawan tetap.

Adanya pengembangan karir memberikan keuntungan bagi karyawan dalam menentukan arah tujuan karirnya sesuai dengan kebutuhan mereka serta memiliki peranan penting bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi, pendidikan serta pengalaman yang dibutuhkan oleh karyawan di perusahaan. Dalam hubungannya dengan kinerja karyawan, adanya program pengembangan karir pada karyawan maka para karyawan akan lebih mudah mencapai arah tujuan karirnya. Selain itu, ketika peluang muncul dapat dimanfaatkan oleh karyawan yang memiliki minat. Hal ini akan mendorong mereka untuk meraih jenjang pendidikan lebih lanjut serta pelatihan dan kegiatan pengembangan lainnya sehingga akan menambah jumlah kualifikasi pelamar internal dan dengan demikian formasi pekerjaan akan terpenuhi secara internal dan tidak perlu merekrut dari luar perusahaan.

Upaya optimalisasi sumber daya manusia penting dilakukan bagi perusahaan diantaranya pelatihan dan pengembangan karir dengan cara pembinaan karyawan ke arah *the right man in the right place*. Dalam hal ini dapat dilihat bahwa prestasi, pengalaman dan pendidikan yang baik yang dimiliki oleh karyawan memiliki peran penting dalam pengembangan karir seseorang. Pelatihan dan pengembangan karir merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Jika pelatihan dan pengembangan karir ini tidak terprogram dengan baik maka kebutuhan akan kompetensi karir dan kinerja karyawan tidak akan tercapai. Berdasarkan uraian di atas, diharapkan setelah karyawan memperoleh pelatihan yang maksimal dan adanya pengembangan karir yang lebih jelas maka upaya mewujudkan kinerja karyawan yang optimal dapat tercapai. Alasan yang perlunya diadakannya pelatihan adalah kinerja yang masih di bawah standar. Menurut Kaswan kinerja yang kurang ditandai oleh keluhan pelanggan, tingkat kinerja yang rendah, dan lain-lain¹¹.

¹¹ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Bandung: Alfabeta, 2011), 80.

Karyawan bagian *frontliner* PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung membutuhkan pelatihan yang efektif, sebab menurut hasil analisis data-data kinerja keuangan yang dijelaskan sebelumnya perusahaan belum mampu mencapai targetnya dan masih banyaknya keluhan nasabah. Selanjutnya apabila pengembangan karir yang ada di perusahaan dirasa tidak jelas oleh karyawan maka tentunya akan menurunkan produktifitas kerja karyawan sehingga tidak ada motivasi untuk berkarya lebih baik lagi. Berkenaan dengan latar belakang tersebut, maka penulis merasa penting untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Bagian *Frontliner* Pada PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung”**.

B. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi bahwa masalah penelitian ini adalah bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan bagian *frontliner* pada PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung. Sesuai dengan identifikasi masalah tersebut, maka masalah ini dapat dirumuskan ke dalam beberapa pertanyaan penelitian:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian *frontliner* pada PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian *frontliner* pada PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung?
3. Apakah pelatihan dan pengembangan karir secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian *frontliner* pada PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk membahas dan menganalisis:

1. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan bagian *frontliner* pada PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung.

2. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan bagian *frontliner* pada PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung.
3. Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir secara bersamaan terhadap kinerja karyawan bagian *frontliner* pada PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki beberapa kegunaan, baik secara teoritis maupun praktis:

1. Secara Teoritis

Secara teoritis riset ini dapat dijadikan bahan perbendaharaan ilmu pengetahuan bagi peneliti berikutnya untuk meneliti lebih lanjut mengenai kinerja karyawan dan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan sebagai suatu informasi dan evaluasi terkait peningkatan pelatihan dan program pengembangan karir karyawan, serta upaya-upaya yang harus dilakukan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat, yang pada gilirannya tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

E. Kerangka Pemikiran

Untuk menjelaskan masalah penelitian ini digunakan beberapa teori yang terkait langsung dengan masing-masing variabel. Seiring dengan berkembangnya teknologi dan ilmu pengetahuan, maka semakin besar kebutuhan karyawan untuk menghadapi tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dalam hal ini perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik karena dengan kinerja karyawan yang baik maka kinerja perusahaan pun akan baik serta tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan akan tercapai dengan maksimal. PT Bank BRI Syariah sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perbankan mengalami perubahan kinerja di setiap tahunnya, baik pertumbuhan maupun penurunan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dipengaruhi pula oleh

kinerja karyawannya, apabila kinerja karyawan kurang baik maka berdampak pada penurunan kinerja perusahaan. Menurut Bernadin Russel dalam Faustino Cardoso Gomes, kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu¹².

Adapun aspek-aspek yang menjadi indikator *performansi* menurut Gomes:¹³ yaitu meliputi *Quantity of work, Quality of work, Job knowledge, Creativeness, Cooperation, Dependability, Initiative, dan Personal quality*. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁴ Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.¹⁵ Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.¹⁶ Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.¹⁷

Untuk memperoleh hasil kinerja karyawan yang baik, seorang karyawan harus memiliki ciri-ciri seperti indikator diatas. Dampak positif yang mempengaruhi kinerja diantaranya pelatihan dan pengembangan karir. Pelatihan

¹² Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2003), 135.

¹³ Faustino Cardoso Gomes, 142.

¹⁴ A.A Anwar Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009), 67.

¹⁵ Sedamaryanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: Refika Aditama, 2011), 260.

¹⁶ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), 94.

¹⁷ Veithzal Rivai, 594.

dan pengembangan karir merupakan kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan pekerjaannya.¹⁸

Pemberian pelatihan terhadap karyawan, baik karyawan baru maupun karyawan lama merupakan langkah peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan yang baik akan meningkatkan kompetensi dan kemampuan pada karyawan sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Dari berbagai literatur dinyatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan tertentu, terinci dan rutin.¹⁹ Definisi pelatihan menurut Flippo dalam Malayu Hasibuan, bahwa pelatihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Pengetahuan dan keahlian ini merupakan unsur dari kinerja seseorang. “(Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job)”²⁰

Selain itu menurut Sastradipoera dalam Lilis Sulastri Lagut, pelatihan adalah salah satu proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pengembangan sumber daya manusia yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari teori.²¹ Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara bahwa pelatihan adalah suatu pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan teroganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.²² Pelatihan

¹⁸ Veithzal Rivai, 212.

¹⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedelapan Belas (Yogyakarta: BPFE, 2011), 104.

²⁰ Malayu Hasibuan, 70.

²¹ Lilis Sulastri Lagut, *Sumber Daya Manusia Strategik* (Bandung: La Goods Publishing, 2010), 150.

²² A.A Anwar Mangkunegara, 44.

merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana karyawan memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.²³ Pelatihan adalah proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan karyawan yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak.²⁴

Adapun kriteria untuk mengetahui kegiatan pelatihan menurut Rivai adalah sebagai berikut:²⁵ diantaranya reaksi dari para peserta pelatihan terdapat proses dan isi kegiatan pelatihan, pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan, perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan dan hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi.

Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, memperbaiki semangat kerja, dan mendongkrak potensi organisasi. Dengan pelaksanaan pelatihan, maka karyawan akan lebih cakap dan terampil, bekerja akan lebih efektif dan efisien dan kesalahan dalam bekerja pun akan berkurang.²⁶ Selain pelatihan, pengembangan karir juga memiliki peranan penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang merupakan aset perusahaan. Melalui pengembangan karir, karyawan dapat meningkatkan pengetahuan serta keterampilan yang ada pada diri karyawan sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya dan perusahaan. Karir adalah sesuatu yang harus dikembangkan dalam diri seorang tenaga kerja dan bagi karyawan karir merupakan salah satu unsur yang sangat penting dan bersifat pribadi dan setiap orang harus memiliki kemampuan untuk merencanakan pengembangan karir bagi dirinya.

²³ Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2008), 110.

²⁴ Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 199.

²⁵ Veithzal Rivai, 233.

²⁶ Kaswan, 55.

Adapun karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya.²⁷ Karir adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.²⁸ Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para karyawan selama masa jabatan mereka. Selain itu menurut Flippo yang dikutip oleh Wahyudi, karir adalah sederetan kegiatan yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau memiliki hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang.²⁹ Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.³⁰

Karir merupakan bagian dari upaya pengelolaan sumber daya manusia dan erat sekali kaitannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karir menjadi aktivitas penting dalam sebuah perusahaan yakni sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan dan memenuhi keinginan karyawan untuk menjadi lebih baik lagi. Dalam upaya memberikan kesempatan bagi karyawan agar dapat mengembangkan kemampuannya secara maksimal, maka diperlukan adanya pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan suatu hal yang sangat diharapkan oleh karyawan, karena dengan adanya pengembangan karir maka karyawan akan mendapatkan hak-hak yang lebih dari apa yang sebelumnya dia peroleh seperti kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas, status sosial, dan adanya perasaan bangga pada dirinya.

Dalam praktek pengembangan karir menggambarkan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.³¹ Dalam pengertian ini, pengembangan karir meliputi perubahan status seseorang ke jenjang yang lebih tinggi. Pengembangan karir adalah *outcomes* yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir institusi

²⁷ Veithzal Rivai, 264.

²⁸ T. Hani Handoko, 123.

²⁹ Bambang Wahyudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: CV. Sulita, 2002), 162.

³⁰ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006), 133.

³¹ Sadili Samsudin, 141.

(organisasi).³² *Outcomes* tersebut berupa promosi, demosi, rotasi jabatan dan lain sebagainya. Dengan adanya program pengembangan karir maka karyawan akan merasa diperhatikan dan dihargai oleh perusahaan, karena perusahaan telah memberikan apa yang menjadi harapan setiap diri karyawan sehingga karyawan akan memiliki semangat dan motivasi tinggi dalam setiap melakukan segala macam pekerjaannya.

Perencanaan karir dapat dicapai melalui arah karir dan arah karir sendiri dapat dicapai jika kita memiliki pengembangan karir. Pada saat kita akan membuat perencanaan karir maka kita sudah memiliki sasaran karir. Adapun yang menjadi indikator dari pengembangan karir meliputi proses perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*).³³ Karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik apabila mereka memiliki motivasi pribadi yang tinggi, setiap motif ditandai dengan keinginan yang kuat untuk mencapai jenis target tertentu seperti pengembangan karir. Hal yang mendasari kerangka berpikir ini apabila perusahaan memiliki pelatihan dan pengembangan karir yang jelas maka akan menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal sehingga kinerja perusahaan pun dapat tercapai dengan baik³⁴.

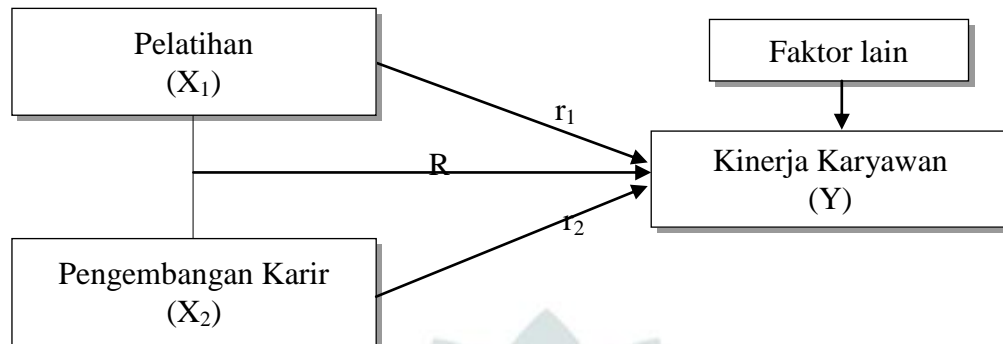
Dengan pelaksanaan pelatihan oleh suatu perusahaan, maka karyawan akan lebih cakap dan terampil, bekerja akan lebih efektif dan efisien dan kesalahan dalam bekerja pun akan berkurang. Selain program pelatihan, pengembangan karir juga memiliki peranan penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang merupakan aset perusahaan. Melalui pengembangan karir, karyawan dapat meningkatkan pengetahuan serta keterampilan yang ada pada diri karyawan sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya dan perusahaan. Dengan demikian terlihat bahwa pelatihan dan pengembangan karir memiliki dampak terhadap kinerja karyawan dan bertujuan meningkatkan mutu pelaksanaan tugas karyawan baik sekarang maupun masa yang akan datang, secara ilustratif, hubungan tersebut dapat digambarkan ke dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:

³² Faustino Cardoso Gomes, 214.

³³ *Ibid*, 215.

³⁴ Kaswan, 55.

Gambar 1.4
Kerangka Pemikiran



Gambar tersebut menjelaskan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan bagian *frontliner* pada PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung, juga terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan bagian *frontliner* pada PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung dan secara simultan pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian *frontliner* pada PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung.

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan.³⁵ Hipotesis merupakan unsur penting dalam penelitian. Hipotesis ini tidak sembarangan dicantumkan, namun umumnya didasari oleh sebuah kerangka teori.³⁶ Hipotesis menjelaskan tujuan penelitian secara spesifik. Tanpa hipotesis, penelitian menjadi tidak fokus, hipotesis berperan sebagai penghubung antara teori dengan fenomena yang diteliti.

Sesuai dengan kerangka pemikiran di atas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan bagian *frontliner* pada PT Bank BRI Syariah Kantor Cabang Bandung.

³⁵ Sugiyono, *Metodelogi Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2016), 134.

³⁶ Patrisius Istiarto Djiwandono, *Meneliti Itu Tidak Sulit: Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Bahasa* (Yogyakarta: Depublish, 2015), 15.

2. Terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan bagian *frontliner* pada PT Bank BRI Syariah Kantor Cabang Bandung.
3. Terdapat pengaruh antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan bagian *frontliner* pada PT Bank BRI Syariah Kantor Cabang Bandung.

