

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pembangunan di Indonesia saat ini tidak hanya pada area pembangunan fisik, namun sudah mengarah ke pembangunan non-fisik berupa peningkatan kualitas sumber daya manusia (dalam Ekonomi Islam lebih dikenal dengan Sumber Daya Insani). Sumber Daya Insani merupakan salah satu determinan yang sangat penting dalam pembangunan. Hal ini mengingat bahwa manusia sebagai penggerak dalam pembangunan, yang dapat mengantisipasi masalah, membuat perencanaan, mempertimbangkan sistem nilai agama dan masyarakat, menggali sumber alam, mengakumulasi dana, membangun organisasi sosial, ekonomi dan politik, serta meletakkan semuanya dalam satu wadah yang disebut dengan “pembangunan”.<sup>1</sup>

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena Sumber Daya Insani sudah menjadi bagian penting bagi suatu perusahaan sebagai perencana, pelaku, dan sebagai penentu dari seluruh kebijakan demi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan organisasi tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan sudah begitu canggihnya. Mengatur karyawan adalah hal yang sulit dan kompleks, karena mereka memiliki pikiran, perasaan, status, keinginan, serta latar belakang yang heterogen yang di bawa ke dalam suatu organisasi.<sup>2</sup>

Selain itu, tujuan perusahaan dapat dicapai apabila kinerja perusahaan baik, ukurannya dapat dilihat dari berbagai aspek, misalnya dari aspek keuangan dan aspek operasional. Kinerja yang baik merupakan syarat mutlak bagi perusahaan jika ingin memenangkan kompetisi bisnis. Kinerja dapat menentukan kelangsungan sebuah perusahaan, karena kinerja yang baik akan meningkatkan keuntungan perusahaan dan membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan

---

<sup>1</sup> Abdul Aziz, *Ekonomi Islam: Analisis Mikro dan Makro*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), 25.

<sup>2</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Insani*, (Jakarta: PT Bumi Aksara), 10.

usahanya.<sup>3</sup> Kinerja perusahaan dapat dicerminkan melalui kinerja karyawannya serta berbagai upaya lain yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam rangka meningkatkan kinerja serta kemampuan yang dimiliki oleh setiap Sumber Daya Insani dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui program-program pelatihan dan pendidikan.<sup>4</sup>

Dalam persaingan yang sudah mengglobal ini, dunia kerja sangat membutuhkan orang yang dapat berpikir maju, berkualitas, profesional, cerdas, inovatif, serta mampu berkarya dengan semangat yang tinggi dalam menghadapi berbagai perkembangan zaman. Oleh karena itu, setiap perusahaan selalu berupaya untuk memiliki Sumber Daya Insani yang berkualitas yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Tanpa Sumber Daya Insani yang berkualitas, maka suatu perusahaan tidak akan berjalan dengan baik dan maksimal.

Perusahaan dan Sumber Daya Insani haruslah memiliki hubungan timbal balik, di mana perusahaan memerlukan karyawan yang berkualitas untuk mendongkrak perusahaan serta menjadi perusahaan terdepan di bidangnya, dan karyawan yang berkualitas memerlukan perusahaan untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Upaya memperoleh Sumber Daya Insani yang berkualitas, dapat diperoleh melalui peningkatan kualitas dari Sumber Daya Insani itu sendiri yang dikelola secara profesional oleh *Human Resource Departement* (HRD). Peranan Manajemen Sumber Daya Insani sangatlah penting untuk mencari Sumber Daya Insani yang memiliki kualifikasi menurut kebutuhan suatu perusahaan yang dapat diperoleh melalui program pelatihan untuk mencapai hasil serta kinerja karyawan yang maksimal.

Seiring dengan perkembangan teknologi yang pesat akan menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan pada berbagai aspek secara *up-to-date*. Para karyawan harus dapat beradaptasi atas sistem-sistem yang berlaku dalam perusahaan, para karyawan harus dikembangkan secara terus menerus untuk

---

<sup>3</sup> Rian Taufik Maulana, "Pengaruh Kualitas Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di BJB Syariah Cabang Jakarta", Tesis Ekonomi Syariah, (Bandung: Perpustakaan Pascasarjana UIN Bandung, 2015), 1. t.d.

<sup>4</sup> Malayu S.P Hasibuan, 200-201.

mempertahankan atau meningkatkan kemampuan yang dimilikinya.<sup>5</sup> Program pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, moral karyawan, dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaannya.<sup>6</sup> Untuk itu, pelatihan dibutuhkan agar seluruh karyawan mampu mengikuti perkembangan dunia kerja maupun bisnis sesuai dengan jabatan yang menjadi tanggung jawabnya. Pelatihan juga dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, etos kerja, disiplin, sikap, dan keahlian tertentu agar dapat bekerja lebih maksimal serta lebih baik. Sehingga pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

Pelatihan yang efektif juga akan membuat karyawan menguasai dengan baik pekerjaannya dan mampu mengikuti perkembangan bisnis serta bertahan pada persaingan yang ketat.<sup>7</sup> Pada sisi lain, beberapa manajemen menganggap bahwa program pelatihan merupakan suatu “*cost*” atau biaya yang mahal sehingga tidak terlalu menjadi prioritas bagi suatu perusahaan. Biasanya para karyawan pada perusahaan yang seperti itu akan menjadi cepat “*usang*” dan tidak mampu meng-*update* perkembangan teknologi yang berkembang cepat pada saat ini.<sup>8</sup> Namun, banyak juga manajemen yang sudah memahami dan menyadari bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan investasi yang penting pada bidang Sumber Daya Insani. Sehingga muncul ungkapan bahwa “Pendidikan atau pelatihan itu mahal, namun akan lebih mahal lagi jika karyawan tidak terdidik atau terlatih”.<sup>9</sup>

Menurut Hariandja, alasan diterapkannya pelatihan bagi karyawan baru maupun karyawan lama karena seringkali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan, perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, meningkatkan daya saing antar perusahaan dan memperbaiki produktivitas karyawan, karyawan menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang

---

<sup>5</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Insani*, (Penerbit Airlangga, 2012), 200.

<sup>6</sup> Malayu S.P. Hasibuan, 202.

<sup>7</sup> Jumawan, dkk., *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi*, Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol. 3 No. 3, Oktober 2018, 344.

<sup>8</sup> Abu Fahmi, dkk., *HRD Syariah: Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Syariah*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 172.

<sup>9</sup> *Ibid.*

ada.<sup>10</sup> Melalui program pelatihan juga, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan serta meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan agar mencapai jenjang karir selanjutnya secara terarah.<sup>11</sup>

Untuk meningkatkan kemampuan dan mendorong karyawan diperlukan manajemen kinerja. Hal ini yang dapat menunjang setiap karyawan yang ingin berkembang karirnya.<sup>12</sup> Prinsip dasar meningkatkan kinerja adalah untuk membangkitkan motivasi dan etos kerja untuk bekerja secara profesional, untuk meningkatkan kompetensi kerja (akademik/vocasional) melalui program pendidikan, pelatihan, kelompok kerja, dan belajar sendiri, meningkatkan kompetensi sosial dan personal melalui pendidikan, pelatihan, kelompok kerja, dan belajar sendiri, serta menerapkan sistem “*reward and punishment*”, serta menerapkan sistem jenjang karir yang jelas.<sup>13</sup>

Secara umum, istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja dapat diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, program pelatihan yang disesuaikan dengan perkembangan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bentuk motivasi yang tidak terlepas dari program perencanaan tenaga kerja, sehingga Sumber Daya Insani tidak lagi menjadi beban bagi perusahaan, tetapi merupakan asset yang mampu bekerja secara produktif.

Salah satu hal yang dapat dijadikan parameter tentang kualitas Sumber Daya Insani adalah tingkat kinerja yang ada pada Sumber Daya Insani tersebut. Dessler mengemukakan akan pentingnya penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya dan manajemen kinerja sebagai proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, serta pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang

---

<sup>10</sup> Jumawan, 344.

<sup>11</sup> Maria Elisabeth S, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Imam Bonjol Medan*, Skripsi (Medan: Universitas Sumatera Utara, 2018), 1.

<sup>12</sup> Feisal Assegaf, *Karir Anda Pasti Tidak Diperhatikan: Pahami Paktek SDM di Perusahaan Anda*, (Jakarta: Tifanamedia Publishing, 2011), 19.

<sup>13</sup> *Ibid.* 21.

bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja karyawan dapat mendukung strategis perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>14</sup>

Kinerja karyawan merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu secara berkala untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan misi yang diemban suatu perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil.<sup>15</sup> Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang dapat memungkinkan memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu yang meliputi motif, karakter pribadi, konsep diri, pengetahuan, serta keterampilan.<sup>16</sup> Pada sisi lain, kompetensi sangat penting dan memainkan peranan dalam meningkatkan kinerja atau prestasi kerja pegawai.<sup>17</sup>

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun pihak yang bekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerjadan keuntungan perusahaan. Sedangkan bagi pekerja, peningkatan kinerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan.<sup>18</sup> Kualitas kinerja yang baik tidak dapat diperoleh dengan hanya membalikkan telapak tangan saja. Namun kualitas kinerja perlu dilakukan dengan kerja keras serta kedisiplinan yang tinggi, baik secara jangka pendek maupun secara jangka panjang.<sup>19</sup>

Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik maka akan mendapatkan kesempatan untuk mengikuti tahapan jenjang karir serta akan mendapatkan jenjang karir yang baik. Sehingga efektivitas dari pelatihan karyawan merupakan hal yang sangat penting terutama untuk mengembangkan Sumber Daya Insani. Lebih jauhnya, program pelatihan dan

---

<sup>14</sup> Rajib Mulyadi, dkk., *Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan*, (Jurnal FEB UNMUL: 2018), 30.

<sup>15</sup> Daru Suryantiko, *Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Air Manado)*, Jurnal EMBA Vol. 6 No. 1 Januari 2018, 362.

<sup>16</sup> Distyawaty, "Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah", e-Jurnal Katalogis, Vol. 5 No. 4, April 2017, 56.

<sup>17</sup> Anton Mulyono, *Aktivitas Belajar*, (Bandung: Yrama, 2001), 38.

<sup>18</sup> Wilson Bangun, 230.

<sup>19</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 2.

kinerja karyawan yang baik merupakan faktor yang dapat mendorong tercapainya pengembangan karir karyawan. Pengembangan Sumber Daya Insani dapat dilakukan untuk tujuan pemindahan pekerjaan baik promosi maupun mutasi. Pengembangan dilakukan karena terdapat perubahan sifat-sifat pekerjaan yang berkaitan dengan perkembangan teknologi.<sup>20</sup>

Secara definisi, pengembangan karir merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja di lingkungan perusahaan.<sup>21</sup> Pengembangan karir ini akan memberikan keuntungan bagi karyawan dan perusahaan. Dari sudut pandang karyawan, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa yang akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari perusahaan terhadap para karyawannya. Sedangkan bagi perusahaan, pengembangan karir memberikan beberapa jaminan, bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang akan kosong di waktu mendatang. Sehingga pengembangan karir memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan dikarenakan pengembangan karir merupakan tolak ukur bagi karyawan di dalam melakukan pembinaan karirnya.<sup>22</sup>

Tujuan karir tidak dapat ditempuh begitu saja, tetapi tujuan karir ini dapat di capai melalui perencanaan dan pengembangan karir.<sup>23</sup> Dari sudut pandang karyawan, dorongan setiap orang yang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan mengarah untuk berkembang ke arah yang lebih baik. Karena pada dasarnya sifat manusia menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya. Oleh karena itu, ketika seseorang memasuki dunia kerja akan bertanya terlebih dahulu kepada dirinya sendiri apakah tujuan karirnya (sebagai jabatan tertinggi yang diharapkan) akan tercapai di organisasi dimana tempat ia bekerja atau tidak. Bilamana seseorang melihat bahwa tujuan karirnya tidak dapat di capai pada organisasi tersebut, orang tersebut mungkin tidak akan memiliki semangat kerja yang tinggi atau memiliki

---

<sup>20</sup> Wilson Bangun, 226.

<sup>21</sup> Jumawan, 344.

<sup>22</sup> Gomes, *Manajemen Sumber Daya Insani Edisi Kedua*, (Yogyakarta: Andi Offset).

<sup>23</sup> Wilson Bangun, 224.

motivasi untuk bekerja dengan baik bahkan lebih jauh akan meninggalkan organisasi tersebut karna sebuah alasan.<sup>24</sup>

Menurut Handoko, istilah karir digunakan untuk menunjukkan suatu peran atau status dari masing-masing individu, di mana istilah tersebut memiliki tiga pengertian, yaitu karir sebagai suatu pengembangan secara vertikal (promosi) ataupun pengembangan secara horizontal (transfer) ke jabatan-jabatan yang lebih menurut tanggung jawab atau menyilang hirarki hubungan kerja seorang karyawan selama kehidupan kerja, karir sebagai penunjuk pekerjaan yang membentuk pola kemajuan secara sistematis dan memperjelas jalur karir, dan karir sebagai suatu rangkaian kegiatan pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan kerja.<sup>25</sup>

Pengembangan karir merupakan suatu proses perencanaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengidentifikasi sasaran-sasaran karir dan jalur-jalur yang menuju ke tujuan. Dengan program pengembangan karir ini telah memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menelusuri minat, keinginan, dan pilihan karir masing-masing dalam perusahaan. Melalui proses tersebut, maka para karyawan dapat mencari cara untuk dapat memperbaiki diri dalam rangka mengembangkan keahlian yang dimiliki dan kemampuannya untuk mencapai posisi yang diharapkan.

Karyawan yang memiliki keinginan karir yang berkembang harus bekerja secara maksimal dengan menunjukkan kinerja yang baik. Sedangkan bagi karyawan karir yang berkembang untuk perbaikan dan peningkatan kualitas hidup serta diberi peluang untuk maju dan berkembang dalam karirnya. Kesuksesan psikologis merupakan tujuan tertinggi dari karir seseorang, yaitu perasaan bangga atas prestasi seseorang yang telah didapatkan ketika tujuan terpenting dalam kehidupannya tercapai. Menurut Daniel B. Turbon, suksesnya karir diukur dengan *salary* dan promosi yang didapatkan. Para peneliti beranggapan bahwa definisi dari kesuksesan karir juga meliputi persepsi orang tersebut tentang kesuksesan karir (karir yang sukses).<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Nurmasari, *Peranan Penting Perencanaan dan Pengembangan Karir*, Jurnal Publika Vol 1. No. 2 Oktober 2015, 268-269.

<sup>25</sup> *Ibid.*, Hlm. 269.

<sup>26</sup> Lilis Sulastri, *Sumber Daya Insani Strategik*, (La Goods Publishing, 2011), 137.

Bank BJB Syariah secara resmi berdiri pada tanggal 15 Januari 2010 berdasarkan Akta Pendirian Bank BJB Syariah nomor 4 tanggal 15 Januari 2010 yang telah disetujui dan disahkan dengan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia nomor AHU-04317.AH.01.01 tanggal 26 Januari 2010.<sup>27</sup> Bank BJB Syariah didirikan untuk menjawab kebutuhan para masyarakat Jawa Barat terhadap jasa perbankan syariah. Di samping itu, beridirinya Bank BJB Syariah juga merupakan salah satu upaya untuk mendukung program Bank Indonesia yang menghendaki peningkatan *market share* perbankan syariah.<sup>28</sup>

Awal berdirinya Bank BJB Syariah adalah pada tanggal 20 Mei 2000, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan jasa perbankan syariah yang sudah mulai tumbuh. Saat berdirinya itu Bank BJB Syariah masih berstatus sebagai Divisi/Unit Usaha Syariah (UUS) dari PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk. Setelah beroperasi selama 10 (sepuluh) tahun dan pasca mendapat persetujuan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk, Divisi/Unit Usaha Syariah tersebut bertransformasi menjadi sebuah Bank Umum Syariah (BUS). Transformasi ini diperlukan untuk mempercepat pertumbuhan usaha syariah sekaligus mendukung program Bank Indonesia yang menghendaki peningkatan share perbankan syariah.<sup>29</sup>

Pada saat berdiri, modal disetor Bank BJB Syariah adalah sebesar Rp 500.000.000.000,00 (lima ratus miliar rupiah). Kepemilikan saham Bank BJB Syariah dimiliki oleh PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk dan PT Global Development, dengan komposisi PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk sebesar Rp 495.000.000.000 (empat ratus sembilan puluh lima miliar rupiah) dan PT Global Development sebesar Rp 5.000.000.000 (lima miliar rupiah).<sup>30</sup>

Berkat komitmen yang kuat dari pemegang saham Bank BJB Syariah, maka dilakukan penambahan modal disetor di Tahun 2011. PT Banten Global Development menambah modal disetor sebesar Rp 7.000.000.000 (tujuh miliar

---

<sup>27</sup> Annual Report PT. Bank Jabar Banten Syariah (Bandung: 30 April 2019), 45.

<sup>28</sup> *Ibid.*, 46.

<sup>29</sup> *Ibid.*, 46-47.

<sup>30</sup> *Ibid.*



rupiah). Langkah ini berdasarkan akta No. 10 tentang penambahan modal disetor yang dibuat oleh Notaris Popy Kuntari Sutresna dan telah mendapat pengesahan dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor AHUAH.01-23713 Tahun 2011 Tanggal 25 Juli 2011. Berdasarkan akta Nomor 27 perihal pelaksanaan Putusan Rapat Umum Pemegang Saham Lainnya Tahun 2012, Tanggal 31 Juli 2012 PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk dan PT Global Development selaku pemegang saham kembali menambahkan modal disetor dengan komposisi PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk sebesar Rp 595.000.000.000 (lima ratus sembilan puluh lima miliar rupiah) dan PT Global Development sebesar Rp 14.000.000.000 (empat belas miliar rupiah). Dan terakhir penambahan modal disetor sebesar Rp 250.000.000.000 (dua ratus lima puluh miliar rupiah) dari PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk selaku Pemegang Saham Pengendali yang tercantum pada Akta Rapat Umum Pemegang Saham Lainnya No. 36 Tanggal 17 Maret 2017.<sup>31</sup>

Dengan kantor pusat di Jl. Braga No. 135 Bandung, Bank BJB Syariah kini telah memiliki jaringan kantor dan jaringan Anjungan Tunai Mandiri (ATM) yang tersebar di Provinsi Jawa Barat, Banten, dan DKI Jakarta serta jaringan ATM Bersama yang tersebar di seluruh Indonesia.<sup>32</sup> Hingga saat ini, Bank BJB Syariah sudah memiliki 8 Kantor Cabang, 53 Kantor Cabang Pembantu, 1 Kantor Kas, dan 2 Gerai.<sup>33</sup>

Pengelolaan Sumber Daya Insani dilandasi oleh paradigma karyawan sebagai aset paling berharga milik perusahaan sehingga harus dirawat dan dikembangkan secara maksimal demi pertumbuhan perusahaan.<sup>34</sup> Untuk pendukung arah kebijakan dan strategi serta membantu manajemen dalam rangka pencapaian kinerja Bank BJB Syariah diperlukan strategi dan kebijakan Sumber Daya Insani yang selaras dengan arah kebijakan bisnis bank. Bidang Sumber Daya Insani dalam hal ini menyusun dan mempersiapkan visi dan misi di Bidang Sumber Daya Insani yang dapat menjadi payung utama guna memastikan seluruh program

---

<sup>31</sup> *Ibid.*

<sup>32</sup> *Ibid.*

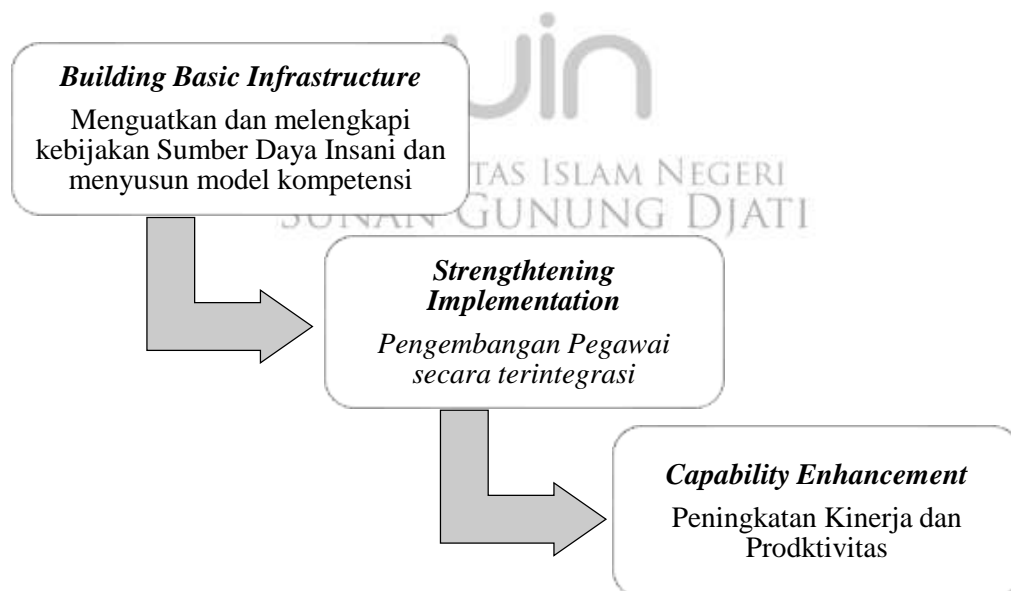
<sup>33</sup> *Ibid.*, 65.

<sup>34</sup> *Ibid.*, 164.

pengelolaan Sumber Daya Insani selama 5 (lima) tahun kedepan dapat mendukung kebutuhan bisnis Bank BJB Syariah. Adapun Visi pengelolaan Sumber Daya Insani Bank BJB Syariah yaitu “Memastikan Ketersediaan Sumber Daya Insani (kualitas dan kuantitas) yang professional sebagai mitra strategis melalui kebijakan yang efektif dan terintegrasi untuk menjamin keberlangsungan bisnis yang sehat dengan 3 poin Misi Pengelolaan Sumber Daya Insani antara lain sebagai berikut.<sup>35</sup>

1. Menjadi mitra strategis untuk bisnis dengan penyiapan Sumber Daya Insani yang profesional;
2. Menciptakan iklim perusahaan yang produktif melalui kebijakan Sumber Daya Insani yang efektif, terintegrasi, menarik, kompetitif, dan adil;
3. Mencetak agen perubahan dalam rangka transformasi bisnis dan budaya.

Dalam rangka mendukung kinerja perusahaan secara terintegrasi, Divisi Sumber Daya Insani mewujudkan visi dengan membagi *Road Map* Sumber Daya Insani menjadi 3 Fase pengembangan, diantaranya adalah *Building Basic Infrastructure*, *Strenghtening Implementation*, dan *Capability Enhancement*. Berikut merupakan uraian dari fase pengembangan tersebut.<sup>36</sup>



**Gambar 1.1**  
**Road Map Sumber Daya Insani Bank BJB Syariah**

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> *Ibid.*, 165-166.

Pada Tahun 2018 Divisi Sumber Daya Insani dalam upayanya memastikan ketersediaan Sumber Daya Insani (kualitas dan kuantitas) yang profesional sbagai mitra strategis melalui kebijakan yang efektif dan terintegrasi untuk menjamin keberlangsungan bisnis yang sehat sesuai dengan visi dari Divisi Sumber Daya Insani, terus melakukan program kerja yang mendukung pergerakan bisnis Bank BJB Syariah yang dinamis. Pencapaian kinerja Divisi Sumber Daya Insani dari Tahun 2017 ke Tahun 2018 mengalami peningkatan. Di Tahun 2018 secara rata-rata diatas 100% pada setiap triwulannya yang dapat dibuktikan dengan perolehan nilai total dari *Balanced Score Card*) untuk Divisi Sumber Daya Insani yang merupakan cerminan dari kinerja dan pencapaian target bidang Sumber Daya Insani. Adapun nilai tersebut adalah sebagai berikut.

**Tabel. 1.1**  
**Nilai Total *Balanced Score Card* (BSC) Tahun 2017-2018**

<b>Tahun</b>	<b>Triwulan 1</b>	<b>Triwulan 2</b>	<b>Triwulan 3</b>	<b>Triwulan 4</b>
2017	96,75%	97,13%	96,68%	95,53%
2018	97,46%	117,82%	111,72%	109,17%

Selain mempersiapkan Visi dan Misi dari pengelolaan Sumber Daya Insani, bidang Sumber Daya Insani juga mempersiapkan pemenuhan Sumber Daya Insani baik secara kualitas maupun secara kuantitas melalui program rekrutmen yang efektif dan efisien sehingga kebutuhan karyawan dapat dipenuhi dalam waktu yang cepat dengan kualitas dan kompetensi yang dibutuhkan dalam rangka pengembangan bisnis. Untuk mempersiapkan kompetensi tersebut, bidang Sumber Daya Insani yang telah memiliki arsitektur serta kurikulum pendidikan dan pelatihan yang menyelenggarakan pendidikan bagi seluruh karyawan yang terpadu di setiap tingkat organisasi untuk mendorong tercapainya tujuan akhir, yakni meningkatkan kualitas Sumber Daya Insani sehingga dapat mencapai kinerja bisnis yang telah ditetapkan.<sup>37</sup>

Upaya manajemen Bank BJB Syariah untuk meraih kinerja unggul serta kualitas layanan yang prima ditujukan untuk meningkatkan nilai tambah bagi nasabah dan *stakeholder*. Hal ini membutuhkan implementasi strategi Sumber Daya

---

<sup>37</sup> *Ibid.*, 167.

Insani yang tepat, penciptaan sistem dan lingkungan pendukung yang selaras, serta budaya kerja yang mengedepankan semangat kebersamaan, keterbukaan, profesionalisme, dan akuntabilitas.<sup>38</sup>

Dalam mendukung arah kebijakan dan strategi bank, manajemen Bank BJB Syariah terus meningkatkan kinerja dan kualitas layanan agar prima dalam rangka meningkatkan nilai tambah bagi *stakeholder* secara berkesinambungan. Strategi pengembangan Sumber Daya Insani Bank BJB Syariah diantaranya adalah sebagai berikut.<sup>39</sup>

1. Akselerasi pengembangan dan penerapan *Corporate Core Value* Bank BJB Syariah yang mengutamakan profesionalisme, kepatuhan, serta *risk awareness* untuk mendukung pertumbuhan bisnis;
2. Pengembangan dan penguatan kebijakan-kebijakan dasar bidang Sumber Daya Insani dalam kerangka (*framework*) pengelolaan Sumber Daya Insani berbasis kompetensi (*Cometency Based Human Resource Management*);
3. Peningkatan kualitas Sumber Daya Insani yang terukur melalui pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan prioritas, rotasi/mutasi secara reguler dalam rangka meningkatkan potensi dari aspek *attitude*, *skill*, serta *knowledge* dari setiap pegawai untuk mendukung akselerasi bisnis;
4. Pengelolaan *Performance Management* karyawan sebagai salah satu dasar implementasi *reward and punishment* yang objektif untuk mendorong lingkungan kerja yang produktif; dan
5. Mengembangkan Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Insani yang handal dan informatif sehingga dapat memberikan informasi yang jelas dan akurat serta dapat membantu pengambilan keputusan manajemen dalam menggambarkan profil kompetensi dan rekam jejak karyawan dalam rangka pengembangan Sumber Daya Insani baik melalui mutasi, rotasi, maupun promosi. Selain itu, pengembangan Sistem Portal Sumber Daya Insani diarahkan agar informasi bidang Sumber Daya Insani tersampaikan kepada seluruh pegawai lebih cepat dan efisien.

---

<sup>38</sup> *Ibid.*

<sup>39</sup> *Ibid.* 167-168.

Bank BJB Syariah senantiasa melakukan peningkatan kualitas karyawan secara berkesinambungan dan terprogram. Diantaranya melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan arsitektur pendidikan dan latihan Bank BJB Syariah serta mutasi dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai. Juga dilaksanakan program peningkatan *knowledge* karyawan dalam bentuk kegiatan *Learnig Program* yang diwajibkan untuk diselenggarakan oleh seluruh unit kerja pada Bank BJB Syariah. Berikut merupakan ringkasan pendidikan dan pelatihan yang sudah dilaksanakan sepanjang Tahun 2018.

**Tabel 1.2**  
**Realisasi Pendidikan dan Pelatihan Tahun 2018**

No	Pelatihan	Peserta
1	Public Training/Workshop/Seminar dan Sertifikasi	363
2	Pelatihan <i>Customer Relationship Management</i>	53
3	Pelatihan Administrasi Pembiayaan dan Bisni Legal	71
4	Pelatihan Analis Emas dan Gadai	40
5	Pelatihan Analisa Pembiayaan	27
6	Pelatihan APU PPT	157
7	Pelatihan Audit	36
8	Pelatihan <i>Coaching for Performance</i>	20
9	Pelatihan <i>Credit Risk</i>	31
10	Pelatihan Dasar Akuntansi	85
11	Pelatihan Dasar-Dasar Pembiayaan	83
12	Pelatihan <i>Effective Selling Skill</i>	23
13	Pelatihan <i>Good Corporate Governance</i>	27
14	Pelatihan <i>Negotiation Skill</i>	24
15	Pelatihan Pendidikan Dasar Perbankan Syariah	56
16	Pelatihan Penyelamatan dan Penyelesaian Pembiayaan	175
17	Pelatihan <i>Service Excellent</i> dan <i>Personal Grooming</i>	86
18	Pelatihan <i>Supervisory Skill</i>	23
19	Pelatihan <i>Technical Enrichment</i> Praktek Pembuatan <i>Spreading</i>	15
20	Pelatihan <i>Training of Trainers</i>	18
21	Pelatihan <i>Valuation</i> dan <i>Appraisal</i>	64
<b>Total Peserta</b>		<b>1477</b>

Bank BJB Syariah senantiasa melakukan monitoring tingkat pencapaian atau keberhasilan karyawan atau indikator-indikator sasaran kerja (*Goal Setting*) yang disusun guna mendukung pencapaian strategi bank, peningkatan produktifitas kerja serta pengembangan karir karyawan dan pengelolaan risiko terkait dengan

proses kerja pada setiap jabatan karyawan. Pelaksanaan evaluasi kinerja karyawan dilaksanakan secara periodik pada setiap triwulan.<sup>40</sup>

Karir yang berkembang merupakan hak bagi setiap karyawan. Oleh karenanya, setiap karyawan Bank BJB Syariah diberikan kesempatan yang setara dalam proses mengembangkan karirnya sesuai dengan kompetensi, kinerja, dan pengalaman masing-masing dan dengan mengacu kepada beberapa kriteria lainnya yang telah ditetapkan. Pengembangan karir karyawan dapat diidentifikasi melalui metode *assesment* yang dilakukan sebagai salah satu parameter dalam proses penempatan karyawan melalui proses mutasi, rotasi, dan promosi.<sup>41</sup> Setiap pergerakan karir dengan tujuan pengembangan karyawan memperhatikan kesiapan kecakapan dan kualifikasi sesuai dengan tuntutan sifat jabatan yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan strategis bank. Adapun pergerakan karir karyawan pada Bank BJB Syariah dapat berupa promosi, rotasi, dan demosi. Tujuan dan manfaat dari penyusunan jalur karir itu sendiri diantara lainnya adalah sebagai berikut.<sup>42</sup>

1. Mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui pemenuhan tenaga kerja yang kompeten di bidang tertentu;
2. Untuk pengembangan organisasi;
3. Meningkatkan efektivitas arah pembelajaran sehingga investasi yang ditanamkan untuk pembelajaran juga menjadi lebih efektif;
4. Mempertahankan karyawan dengan keahlian khusus yang penting dimiliki oleh organisasi;
5. Mengakomodir aspirasi karyawan yang memiliki tujuan karirnya mendalami bidang keahlian tertentu di organisasi; dan
6. Memberikan gambaran pengelolaan karir karyawan di organisasi sebagai bahan komunikasi dengan karyawan.

Pengelolaan operasional dan startegis bidang Sumber Daya Insani dilaksanakan di Kantor Pusat Divisi Sumber Daya Insani. Untuk menjaga

---

<sup>40</sup> *Ibid.*, 174.

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> *Ibid.*, 175.

fleksibilitas terkait tertib administrasi di unit kerja lain, operasional di setiap unit kerja dilaksanakan oleh karyawan yang menjalankan fungsi Sumber Daya Insani. Untuk mendukung pengelolaan Sumber Daya Insani yang baik, Divisi Sumber Daya Insani telah menggunakan aplikasi HRMIS (*Human Resource Management Information System*) dalam pengelolaan karyawannya. Sistem ini dibuat semudah mungkin agar dapat digunakan oleh karyawan, dimana dalam sistem ini karyawan dapat melakukan segala sesuatu. Setiap karyawan juga dapat mengakses sistem *self service* yang terdapat dalam portal Sumber Daya Insani. Hingga saat ini, aplikasi *self service* ini masih terus mengalami pengembangan dan penyesuaian dengan perjalanan bisnis perusahaan yang dinamis.<sup>43</sup>

Selain sistem *self service* yang dapat diakses oleh setiap karyawan dalam portal Sumber Daya Insani, Divisi Sumber Daya Insani juga melakukan pengembangan serta *enrichment* modul HRD Live, yaitu HRMIS yang didesain khusus untuk pengelolaan Sumber Daya Insani Bank BJB Syariah, sehingga dapat mendukung manajemen dalam pengambilan keputusan seperti mutasi, rotasi, dan promosi.<sup>44</sup>

Pengembangan kemampuan karyawan merupakan kunci tersedianya Sumber Daya Insani yang handal untuk menjawab tantangan berbagai jabatan dan bagi tercapainya budaya kinerja yang dinamis pada Bank BJB Syariah. Dalam hal ini, Divisi Sumber Daya Insani telah melakukan program *assesment* yang dilaksanakan rutin secara berkala sebagai salah satu program kerja tahunan bidang Sumber Daya Insani. Tujuan dari program ini diantaranya adalah untuk mengukur kesesuaian antara kompetensi yang dibutuhkan untuk level jabatan tertentu dengan kinerja yang ditampilkan dari karyawan yang bersangkutan. Hasil *assesment* tersebut dapat dijadikan sebagai salah satu alat keputusan untuk menetapkan pengembangan karir karyawan. Karyawan yang dinilai memiliki kompetensi untuk menempati posisi manajerial diusulkan untuk menempati jabatan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> *Ibid.*

<sup>44</sup> *Ibid.*, 175-176.

<sup>45</sup> *Ibid.*, 176.

Jumlah karyawan Bank BJB Syariah pada Tahun 2018 adalah 950 orang dengan komposisi 508 orang laki-laki dan 442 orang perempuan.<sup>46</sup> Selama tahun 2018, Divisi Sumber Daya Insani secara rutin mengadakan *assesment* untuk setiap level jabatan yang telah memenuhi syarat tertentu. Adapun jumlah karyawan yang mengikuti *assesment* dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.<sup>47</sup>

**Tabel 1.3**  
**Jumlah Karyawan yang Mengikuti Assesment Tahun 2018**

<b>Level Jabatan</b>	<b>Triwulan I</b>	<b>Triwulan II</b>	<b>Triwulan III</b>	<b>Triwulan IV</b>
Clerikal	21	-	19	-
Asst. Manager	-	-	-	-
Manager	-	2	1	-
Senior Manager	-	-	-	-
Asst. Vice President	17	-	-	-
Vice President	7	-	1	1
<b>Total Peserta</b>	<b>45</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>1</b>

Untuk menghadapi perubahan ilmu serta teknologi yang pesat, perusahaan perlu menentukan langkah yang tepat demi terciptanya Sumber Daya Insani yang seimbang. Suatu perusahaan harus dapat meningkatkan kualitas Sumber Daya Insaninya melalui program yang telah dibuat sebelumnya agar terciptanya efisiensi dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam mendapatkan hak nya untuk karir yang berkembang, tentu setiap karyawan perlu mengikuti setiap prosesnya, diantaranya dengan mengikuti pelatihan yang efektif sehingga mendapatkan kesempatan untuk menyerap pengetahuan baru yang dapat menunjang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Harapan dari pelatihan yang efektif tersebut dapat meningkatkan kinerja setiap karyawannya. Dengan adanya peningkatan kinerja setiap karyawan akan memiliki kesempatan pengembangan karir yang baik dan memadai untuk jabatannya. Untuk mendapatkan hasil yang maksimal, maka perusahaan perlu mempersiapkannya dengan baik.

Berdasarkan hasil pengamatan awal di lapangan serta wawancara dengan Staff Divisi Sumber Daya Insani Bank BJB Syariah diketahui bahwa terdapat

<sup>46</sup> *Ibid.*, 178.

<sup>47</sup> *Ibid.*, 177.



fenomena pengembangan karir karyawan tidak selalu berjalan secara linier atau stagnan dengan kualitas pelatihan yang telah diikuti serta kinerja karyawan yang telah di capai. Pada kondisi lain, beberapa karyawan mengalami tidak datang tepat waktu atau terlambat tiba di kantor. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap penilaian kinerja seseorang, di mana kinerja ini dapat menjadi tolak ukur karir seorang karyawan. Selain itu, faktor kinerja saja tidak cukup untuk mengembangkan karir, namun seorang karyawan perlu mengikuti pelatihan yang dilibatkan guna meningkatkan pengetahuan dan lebih jauhnya dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara keharusan yang ideal dengan realitas yang terjadi di lapangan. Dengan demikian, maka saya tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Kualitas Pelatihan dan Peningkatan Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Bank BJB Syariah”**.

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Mengacu kepada latar belakang di atas, peneliti berpendapat bahwa antara variabel kualitas pelatihan, peningkatan kinerja karyawan, dan pengembangan karir karyawan masing-masing memiliki korelasi. Selanjutnya, peneliti merumuskannya ke dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kualitas pelatihan secara parsial terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Bank BJB Syariah?
2. Bagaimana pengaruh kualitas pelatihan secara parsial terhadap pengembangan karir karyawan pada Bank BJB Syariah?
3. Bagaimana pengaruh peningkatan kinerja karyawan secara parsial terhadap pengembangan karir karyawan pada Bank BJB Syariah?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kualitas pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Bank BJB Syariah.

2. Untuk menganalisis pengaruh kualitas pelatihan terhadap pengembangan karir karyawan pada Bank BJB Syariah.
3. Untuk menganalisis pengaruh peningkatan kinerja karyawan terhadap pengembangan karir karyawan pada Bank BJB Syariah.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini memiliki kegunaan baik kegunaan secara akademik maupun praktis, seperti peneliti uraikan sebagai berikut:

1. Kegunaan Akademik
  - a. Mendeskripsikan pengaruh kualitas pelatihan secara parsial terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Bank BJB Syariah.
  - b. Mendeskripsikan pengaruh kualitas pelatihan secara parsial terhadap pengembangan karir karyawan pada Bank BJB Syariah.
  - c. Mendeskripsikan pengaruh peningkatan kinerja karyawan secara parsial terhadap pengembangan karir karyawan pada Bank BJB Syariah.
  - d. Mengembangkan konsep dan teori pelatihan, kinerja karyawan, dan pengembangan karir karyawan.
2. Kegunaan Praktis
  - a. Bagi praktisi perbankan, menjadi bahan pertimbangan untuk merumuskan berbagai kebijakan dalam melaksanakan pelatihan, pengukuran dan meningkatkan kinerja karyawan, serta mengembangkan karir karyawannya.
  - b. Bagi masyarakat umum, menjadi bahan pertimbangan untuk mengetahui kondisi Sumber Daya Insani suatu perusahaan dan untuk mengambil keputusan dalam mencari serta menerima suatu pekerjaan.
  - c. Bagi pemerintah, menjadi bahan untuk merumuskan berbagai kebijakan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan.