

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya insani dipandang sebagai aset yang sangat penting dari suatu perusahaan, terutama untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Semakin banyak tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan maka kedudukan pegawai menjadi semakin sangat strategis. Keunggulan kompetitif suatu perusahaan sangat bergantung pada mutu sumber daya insaninya. Untuk itu dibutuhkan peranan manajemen sumber daya insani dalam rangka mengelola, mengatur dan menggunakan sumber daya insani sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

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

Kinerja perusahaan dicerminkan melalui kinerja pegawainya, dan berbagai upaya dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja para pegawai, salah satunya dengan memberikan pelatihan kepada para mereka. Program pelatihan kerja pegawai dinilai sangat penting dilakukan, terutama dalam melatih pegawai untuk mengubah sikap dan perilakunya agar menjadi lebih baik secara teknis maupun praktis. Melalui program pelatihan diharapkan pegawai akan memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan kerja yang memadai sehingga pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya secara profesional dan pada akhirnya kinerja pegawai akan terpenuhi sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan.¹

Berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa ada keterkaitan antara kualitas pelatihan dan kinerja pegawai. Morin dan Renaud dalam jurnalnya "*Participation in Corporation University Training: Its Effect on Individual Job Performance*" menunjukkan

¹Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2011), 49.

(Bandung :

bahwa ada efek interaktif yang signifikan dari pelatihan di universitas, perusahaan dengan kinerja individu.²

Menurut Jackson, pelatihan bertujuan meningkatkan kinerja dalam jangka pendek dan dalam suatu pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi pegawai.³ Sedangkan kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang mampu membawanya menuju kinerja superior atas pekerjaan, peran dan situasi yang diberikan kepadanya. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa selain kualitas pelatihan, kompetensi juga dapat menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Sebenarnya, hubungan antara kompetensi dengan kinerja sangat erat sekali, hal ini tampak pada hubungan dari keduanya, yaitu hubungan sebab akibat (*causally related*). Oleh karena itu, menurut Spencer, hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat, akurat, bahkan mereka (pegawai) apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*). Oleh karenanya, ia mengatakan bahwa pengelolaan sumber daya insani memang harus dikelola secara benar dan seksama agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya insani yang optimal.

Ada beberapa tindakan manajemen yang harus dilakukan dalam proses mengelola sumber daya insani yang meliputi beberapa proses, antara lain organisasi harus mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi individu ke arah kinerja pegawai. Berdasarkan kegiatan tersebut, maka pengelolaan sumber daya insani, khususnya pada kompetensi harus mengacu dan mengarah pada visi dan misi, strategi serta sasaran organisasi.

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan antara kompetensi dan kinerja antara lain adalah hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Asree, et al., terhadap para responden yang meliputi seluruh hotel berbintang di Malaysia, dalam jurnalnya "*Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms*" dengan kesimpulan bahwa kompetensi kepemimpinan dan budaya

²Morin, Lucie & Stéphane Renaud, *Participation in Corporate University*, 2004.

³Jackson, Susan E., Randall S. Schuler & Steve Werner, *Managing Human Resources* (Jakarta : Salemba Empat, 2010), 87.

organisasi dalam merespon mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan dari perusahaan jasa.

BJB Syariah merupakan anak perusahaan dari PT. Bank Jabar Banten. Sebelum beroperasi sebagai Bank Umum Syariah (BUS) yang berdiri secara independen, BJB Syariah telah beroperasi sebagai unit bisnis BJB selama 10 tahun (tahun 2000 Unit Usaha Syariah ini berdiri) dan telah menjadi BUS sejak 2010 dengan menawarkan berbagai produk perbankan syariah. Dalam upaya meningkatkan asset Bank Umum Syariah, BJB Syariah telah membuka banyak Kantor Cabang, Cabang Pembantu, gerai maupun kantor kas.⁴

Tabel 1.1
Jaringan Kerja Bank BJB Syariah

<i>Jaringan</i>	2012	2013	2014
Kantor Cabang	5	7	8
Kantor Cabang Pembantu	26	31	55
Kantor Kas	1	1	1
Gerai	3	3	3

Sumber: Annual Report BJB Syariah, 2014

PT. Bank BJB Syariah dituntut bukan hanya untuk sekedar memenuhi kebutuhan masyarakat akan pemberian pembiayaan, penempatan dan pengelolaan dana secara syariah akan tetapi juga untuk memberikan kenyamanan, keamanan, ketepatan waktu juga kualitas pelayanan yang dapat memuaskan nasabah yaitu masyarakat sebagai pemakai jasa perbankan.⁵

Kepuasan nasabah merupakan sesuatu yang sangat penting, mengingat semakin ketatnya persaingan dalam bisnis jasa perbankan, dengan semakin banyaknya pilihan perbankan. Masing-masing perbankan berusaha dengan maksimal memberikan pelayanan dan fitur produk yang menggiurkan dengan bagi hasil yang sangat kompetitif. Namun sampai saat ini, masih banyak keluhan masyarakat atau nasabah atas kinerja jasa layanan yang diberikan kepada pegawai BJB Syariah khususnya cabang Jakarta, seperti keluhan kurang ramah, tidak tepat waktu, penguasaan produk perbankan yang minim, dan lain sebagainya. Keluhan dan kritikan ini kalau tidak segera disikapi dan dicarikan solusinya maka kedepannya akan menumbuhkan citra jelek dimata nasabah, sehingga tidak menutup kemungkinan nasabah kecewa dan beralih menggunakan jasa

⁴Sumber Anual Report BJB Syariah 2014.

⁵Ibid, Hal. 19.

perbankan syariah yang lainnya. Hal ini merupakan kerugian besar dan tentunya pada akhirnya akan menghasilkan profitabilitas yang jelek buat perusahaan.

Menyikapi fenomena tersebut maka pelatihan pegawai dijadikan salah satu solusi untuk menjawab permasalahan tersebut. Harapannya adalah sesudah pegawai mendapatkan pelatihan yang maksimal maka keluhan-keluhan nasabah akan teratasi. Alasan yang mendesak diadakan pelatihan adalah kinerja yang kurang atau di bawah standar. Menurut Kaswan kinerja yang kurang ditandai oleh keluhan pelanggan, tingkat kinerja yang rendah, dan lain-lain.⁶Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai BJB Syariah cabang Jakarta membutuhkan program pelatihan yang efektif, sebab menurut hasil analisis dari data-data kinerja keuangan yang telah dijelaskan sebelumnya, perusahaan belum mampu mencapai program yang telah ditetapkan, dan juga masih banyaknya keluhan pelanggan yang dilayangkan. Untuk itu, penulis tertarik untuk menelaah lebih lanjut fenomena diatas dalam sebuah penelitian yang diberi judul **“Pengaruh Kualitas Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di BJB Syariah Cabang Jakarta”**.

Penelitian ini diawali dengan adanya ketidaksesuaian antara teori yang seharusnya dengan kenyataan yang sebenarnya, sehingga harus dicari solusi yang efektif guna mendapatkan format pelatihan yang baik dan menciptakan kompetensi pegawai sesuai dengan keahlian yang dimiliki dengan harapan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

B. Perumusan Masalah

Dalam perkembangan Sektor riil ekonomi masyarakat membutuhkan Bank Syariah sebagai media perantara, yaitu penyediaan dana dalam bentuk pembiayaan bagi pihak yang membutuhkan, dan bagi pihak yang kelebihan dana adalah sebagai tempat penyimpanan/titipan dana dengan prinsip syariah. Dalam perkembangan Bank Syariah pada saat ini, salah satu fokusnya adalah Sumber Daya Insani yang berkualitas direpresentasikan oleh SDI yang memiliki kompetensi.

Permasalahan mampukah BJB Syariah mengembangkan SDI-nya untuk bisa bersaing dalam mengembangkan produk perbankannya dan meningkatkan pelayanannya sesuai dengan prinsip syariah. Terbatasnya Sumber Daya Insani (SDI) yang memiliki pengetahuan dan

⁶Kaswan,*Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Bandung : Alfabeta, 2010), 80.

kemampuan sehubungan dengan prinsip dan nilai ekonomi syariah dalam bidang perbankan syariah, menyebabkan asset perbankan syariah belum berkembang seperti yang diharapkan.

Perbankan syariah harus tetap berkembang dengan menerapkan prinsip dan nilai syariah Islam dalam mengembangkan budaya kerja yang sesuai syariah Islam. Adanya keterbatasan BJB Syariah dalam mengembangkan SDI yang berkualitas dan berkemampuan syariah, untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi saat ini, belum diikuti dengan pengembangan kualitas dan kompetensi SDI sebagai dampak sumber daya insani (SDI) yang masih sedikit dibidang syariah.

Berdasarkan uraian identifikasi masalah di atas, dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh Kualitas Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai BJB Syariah di BJB Syariah cabang Jakarta secara parsial ?
2. Seberapa besar pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai BJB Syariah secara cabang Jakarta secara parsial ?
3. Seberapa besar pengaruh Kualitas Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di BJB Syariah secara simultan ?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Sesuai dengan permasalahannya, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hal-hal sebagai berikut:

1. Bagi akademisi, masyarakat dan ilmiah sebagai tambahan pengetahuan dan wawasan dalam ilmu manajemen, khususnya manajemen perbankan terutama pengembangan pelatihan dan kompetensi sumber daya manusia.
2. Bagi BJB Syariah, bahwa upaya untuk mengembangkan kualitas dan kuantitas pegawai yang dibutuhkan melalui analisis pengembangan sumber daya insani.
3. Bagi praktisi adalah untuk memberikan masukan bagi regulator dan praktisi tentang kebijakan pengembangan kualitas dan kuantitas pegawai yang dibutuhkan sumber daya insani.

Hasil dari penelitian ini diharapkan berguna :

1. Bagi Perusahaan, dapat memberikan masukan bagi manajemen Bank Jabar Banten Syariah Cabang Jakarta khususnya dan umumnya BJB Syariah seluruhnya dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, khususnya yang berkaitan dengan kualitas pelatihan dan kompetensi karyawan sesuai dengan keahliannya.

2. Bagi pihak lain yang berminat dalam upaya peningkatan sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan, penelitian dan pengembangan lebih lanjut. Khususnya dalam kaitannya dengan masalah kualitas pelatihan, kompetensi dan kinerja pegawai.

D. Tinjauan Pustaka

Penelitian tentang kompensasi dan kepuasan kerja karyawan telah banyak dilakukan baik berupa penelitian, tulisan jurnal, skripsi maupun tesis diantaranya adalah :

Tesis Shela Kurnia pada tahun 2013 yang berjudul “*Peranan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di UPI Bandung*” Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, membahas hubungan antara pendidikan dan pelatihan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.⁷ Teori yang dipakainya adalah teori pemahaman motivasi kerja dan kompensasi, mengenai seberapa besar hubungan antara pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan UPI Bandung.

Adapun metodologinya adalah dengan teknik pengumpulan data, populasi dan sample, operasional variabel penelitian dan analisis data berdasarkan rumusan koefisien *Korelasi Rank Spearman*, analisi matrix SWOT dan *Artificial Neural Networks*. Penelitian yang dilakukan oleh Asree, et al, terhadap para responden yang meliputi seluruh hotel berbintang di Malaysia, dalam jurnalnya “*Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms*” dengan kesimpulan bahwa kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi dalam merespon mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan dari perusahaan jasa.⁸

Penelitian Tesis yang dilakukan Ahmad Aulia pada tahun 2011 yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani terhadap Etos Kerja Karyawan Bank Syariah Bukopin Melawai”. Dalam hal ini substansi yang dibahas pada penelitian ini adalah mengungkap

⁷Shela Kurnia, *Peranan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di UPI Bandung* (Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2013).

⁸Asree, Susita, Mohamed Zain & Mohd Rizal Razalli, *Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms*. International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 22 No. 4, 2010 pp. 500-516. E-Journal on-line, 2009.

pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya insani terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Bukopin Melawai.⁹ Teori yang dipakainya adalah teori untuk mengukur kinerja karyawan menggunakan teori dari *Amstrong & Baron*, Teori kinerja pegawai oleh *McClelland*.¹⁰ Adapun metodologinya adalah dengan teknik pengumpulan data, populasi dan sample, operasional variabel penelitian dan analisis SWOT, sehingga penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor kompensasi serta kepuasan kerja mempengaruhi terhadap kinerja karyawan dalam hal ini pengajar di Bank Syariah Bukopin Melawai.

Penelitian tesis yang dilakukan oleh Mia Suci Kurnia pada tahun 2008 yang berjudul “Peningkatan Kompetensi Calon Tenaga Kerja melalui Pelatihan Kerja Pegawai di Disnaker Provinsi Jawa Timur”. Pada program Pascasarjana di Universitas Pembangunan Nasional Jawa Timur. Dalam hal ini substansi yang dibahas pada penelitian ini adalah untuk mendapatkan data akurat mengenai peningkatan kompetensi dan pelatihan kerja pengaruh terhadap kinerja karyawan. Teori yang digunakan adalah teori *Attention Interest Desire Action (AIDA)* dari *Kotler*.¹¹ Metodologinya adalah data hasil penelitian terlebih dahulu di uji validitasnya dan reliabilitasnya kemudian dianalisis menggunakan analisis jalur (*Path Analisis*) dengan hasil diperoleh bahwa kompensasi dan lingkungan kerja membawa pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Disnaker Provinsi Jawa Timur.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Umi Faridatun pada tahun 2013 yang berjudul “Pengaruh Ketepatan Metode Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Pendidikan Nissan Fortuna Jakarta”. Pada program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Jakarta. Substansi yang dibahas dalam penelitian ini adalah sejauh mana ketepatan metode pelatihan dan kompetensi yang dikelola dengan baik berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pendidikan Nissan Fortuna Jakarta.¹²

Teori yang dipakainya adalah teori untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang diajukan, maka digunakan analisis situasi yang terdiri dari analisis SWOT, matrik teori metode

⁹Ahmad Aulia, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani terhadap Etos Kerja Karyawan Bank Syariah Bukopin Melawai*, Tesis 2011.

¹⁰Adiwarman Karim, *Ekonomi Islam: Suatu Kajian Kontemporer* (Jakarta : Gema Insani Press, 2004), 65.

¹¹Mia Suci Kurnia, *Peningkatan Kompetensi Calon Tenaga Kerja melalui Pelatihan Kerja Pegawai di Disnaker Provinsi Jawa Timur* (Pascasarjana di Universitas Pembangunan Nasional Jawa Timur, 2008), Tesis tidak dipublikasikan.

¹²Umi Faridatun, *Pengaruh Ketepatan Metode Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Pendidikan Nissan Fortuna Jakarta* (Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Jakarta, 2013), Tesis tidak dipublikasikan.

pelatihan serta kompetensi dalam mencapai tujuan organisasi. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu dengan observasi, interview dan studi pustaka. Peneliti melakukan penelitian langsung serta wawancara dengan karyawan di lingkungan lembaga pendidikan Nissan Fortuna Jakarta.

Tulisan yang menarik yang berhubungan dengan penelitian ini pernah dilakukan oleh Dikdik Hadiyanto di Jurnal harian Republika pada 11 Mei 2007 yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ciomas Adisatya Balikpapan” ini memuat mengenai betapa pentingnya pengelolaan kompensasi serta menciptakan kepuasan kerja di lingkungan kantor sehingga akan membawa pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.¹³ Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa ada keterkaitan antara kualitas pelatihan dan kinerja pegawai. Morin dan Renaud dalam jurnalnya “*Participation in Corporation University Training: Its Effect on Individual Job Performance*” menunjukkan bahwa ada efek interaktif yang signifikan dari pelatihan di universitas, perusahaan dengan kinerja individu.¹⁴

Adapun yang menjadi perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di BJB Syariah cabang Jakarta dengan menggunakan metode penelitian *survey* dengan sumber data *quota sampling* pada karyawan BJB Syariah cabang Jakarta. Adapun yang menjadi persamaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah sama-sama fokus pada variabel kinerja pegawai.

E. Kerangka Pemikiran

Kualitas pelatihan adalah suatu pengukuran atau proses pencapaian yang telah menghasilkan nilai atau melebihi tujuan yang sudah direncanakan melalui proses yang sudah melewati standar pencapaian yang telah dilakukan secara sistematis dan terorganisir serta dibimbing oleh tenaga profesional untuk meningkatkan kemampuan dalam bidang pekerjaan agar mencapai sasaran kerja yang diinginkan oleh perusahaan atau organisasi serta memperbaiki

¹³Dikdik Hadiyanto, *Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ciomas Adisatya Balikpapan*, Jurnal harian Republika pada 11 Mei 2007.

¹⁴Morin, Lucie & Stéphane Renaud. 2004. *Participation in Corporate University Training : Its Effect on Individual Job Performance*: *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*.

dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan diri para karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan lebih mandiri.¹⁵

Keterampilan yang dimaksud ini meliputi pengertian keterampilan fisik, keterampilan intelektual, keterampilan sosial, keterampilan manajerial, dan lain-lain. Kegiatan pelatihan tidak hanya dapat membantu karyawan untuk mengerjakan tugasnya yang ada sekarang, namun juga manfaatnya dapat terus diperluas melalui pembinaan karier karyawan dan membantu mengembangkan karyawan tersebut untuk mengemban tanggung jawabnya di masa mendatang.

Pelatihan diadakan karena berbagai alasan, beberapa diantaranya yaitu untuk memenuhi kebutuhan tuntutan saat ini, memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya, atau memenuhi kebutuhan karena tuntutan perubahan. Agar pelatihan dapat memberikan manfaat seperti yang diharapkan, hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan, karena hal tersebut akan menentukan materi yang akan diberikan, cara dan sarana-sarana yang diperlukan.¹⁶

Untuk setiap program pelatihan yang telah dilaksanakan, perlu dilakukan evaluasi dalam rangka memberikan *feedback* bagi peserta pelatihan maupun bagi perusahaan. Ada enam aspek untuk mengukur keberhasilan dari pelatihan, antara lain:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan, adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dapat dipenuhi oleh program pelatihan dan pengembangan.
2. Materi pelatihan, merupakan rangkaian proses pembelajaran atau transfer ilmu pengetahuan serta keterampilan dan sikap yang dilatih untuk nantinya dapat mencapai target.
3. Metode pelatihan, adalah teknik yang digunakan untuk menyampaikan pesan yang disampaikan yaitu materi pelatihan, agar peserta dapat dengan lebih jelas memahami sesuai dengan kondisi tertentu serta tidak merasa jenuh dan menyulitkan dalam proses pembelajaran.
4. Instruktur, ialah seseorang yang mempunyai kompetensi untuk mengajarkan sebuah pelajaran, perintah (instruksi) dan arahan serta bertanggung jawab dalam proses belajar mengajar.

¹⁵Hamalik, Oemar. *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu: Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Bumi Aksara. 2007), 97.

¹⁶Moehariono, *Pengukur Kinerja Berbasis Kompetensi* (Bogor : Ghalia Indonesia, 2010), 39.

5. Fasilitas, adalah segala sesuatu yang bersifat fisik maupun material, yang dapat memudahkan dan mendukung terselenggaranya proses pelatihan, seperti gedung, ruangan, alat tulis kantor, alat peraga, dan sebagainya.
6. Evaluasi pelatihan, adalah suatu proses untuk menentukan kemajuan suatu program pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang ingin dicapai.

Kualitas pelatihan mempunyai peranan yang cukup penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan pelatihan merupakan suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektifitas dan kinerja dalam suatu organisasi.

Salah satu maksud dari pelatihan adalah meningkatkan kompetensi diri peserta pelatihan, sebab kompetensi juga mempunyai peranan dalam upaya mempengaruhi kinerja karyawan. Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja berkriteria efektif dan atau unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan sebuah organisasi.

Terdapat lima karakteristik dasar dari kompetensi, yaitu motif, watak, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Perusahaan perlu mengidentifikasi kompetensi-kompetensi spesifik yang dibutuhkan dalam setiap jabatan yang ada di dalam organisasi agar dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang optimal.¹⁷

Kompetensi yang dimiliki individu dapat dibedakan menjadi enam kluster kompetensi dan terdiri dari 20 kompetensi generik yang biasanya muncul di berbagai jenis pekerjaan serta dapat memberikan prestasi kerja yang superior, yaitu:

1. Kompetensi berprestasi dan tindakan, merupakan kemampuan untuk bertindak dan berprestasi yang terbentuk dari sinergi, watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja.

¹⁷Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : BPFE, 2001), 89.

2. Kompetensi melayani, merupakan kemampuan untuk memberikan bantuan dan layanan terbaik kepada pelanggan yang terbentuk dari sinergi, watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja.
3. Kompetensi memimpin, merupakan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi dan meyakinkan orang lain yang terbentuk dari sinergi, watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja.
4. Kompetensi mengelola, menunjukkan keinginan untuk mendapatkan kekuatan yang berpengaruh secara positif untuk hal-hal yang spesifik, seperti keinginan untuk mengembangkan pihak lain, memimpin yang lain dan memperbaiki *team work* dan kerjasama, yang terbentuk dari sinergi, watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja.
5. Kompetensi berpikir, mempunyai fungsi agar kerja individu berdasarkan pemahaman situasi, aktivitas, masalah, peluang dan dalam kerangka pengetahuan dan keahliannya. Kompetensi ini juga merupakan keahlian atau daya pikir yang berfungsi sebagai suatu versi intelektual dan inisiatif, yang terbentuk dari sinergi, watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja.
6. Kompetensi efektifitas diri, merupakan kemampuan yang mencerminkan beberapa aspek kematangan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain yang terbentuk dari sinergi, watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja.

Kompetensi dapat mempengaruhi kinerja, sebab kompetensi merupakan pengetahuan, kemampuan dan keahlian (keterampilan) atau ciri kepribadian yang dimiliki seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya. Sementara itu, kinerja adalah suatu hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya per satuan periode waktu tertentu sehingga memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.

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.

Kinerja haruslah merupakan suatu hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur, sebab kinerja perusahaan dicerminkan melalui kinerja para karyawannya.

Enam dimensi kinerja yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu:¹⁸

1. Kualitas, adalah tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan dengan cara yang ideal/sesuai atau menyelesaikan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
2. Kuantitas, merupakan besaran yang dihasilkan, dalam bentuk nilai dolar, sejumlah unit, atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, adalah tingkat dimana kegiatan diselesaikan, atau hasil yang diselesaikan, dengan waktu lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. Efektifitas biaya, ialah tingkat dimana penggunaan sumber-sumber organisasi (antara lain: SDM, uang, teknologi, materi) dimaksimalkan untuk mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya, efektifitasnya berkurang, penggunaan sumber-sumber organisasi dikurangi.
5. Kebutuhan pengawasan, yaitu tingkat dimana karyawan melaksanakan pekerjaannya tanpa memerlukan bantuan pengawas atau sebaliknya untuk menghindari kesalahan atau mendapatkan hasil yang diinginkan.
6. Pengaruh interpersonal, ialah tingkat dimana karyawan menunjukkan perasaan *self-esteem* (harga diri), *goodwill* dan kerja sama diantara rekan sejawat dan bawahan.

Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka pemikiran teoritis yang diajukan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

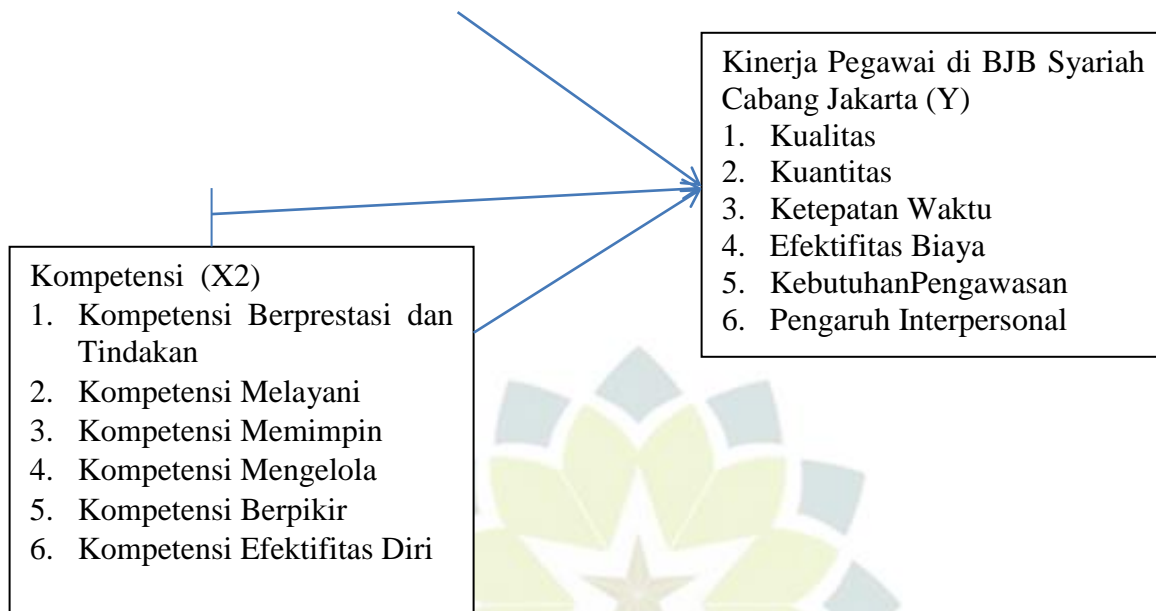
Gambar 1.1

Paradigma Penelitian

Pelatihan (X1)

1. Penilaian Kebutuhan Pelatihan
2. Materi Pelatihan
3. Metode Pelatihan
4. Instruktur
5. Fasilitas
6. Evaluasi Pelatihan

Berbasis Kompetensi (Bogor : Ghalia Indonesia, 2010), 44.



F. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya perlu di buktikan. Hipotesis mayor penelitian ini adalah Kualitas Pelatihan dan Kompetensi pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai di BJB Syariah cabang Jakarta.

Adapun sub hipotesis penelitian ini adalah :

1. Kualitas Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di BJB Syariah cabang Jakarta.
2. Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di BJB Syariah cabang Jakarta.
3. Kualitas Pelatihan dan Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di BJB Syariah cabang Jakarta secara simultan.