

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang.

Menurut Schuler dan Youngblood yang menekankan bahwa mempelajari pengembangan sumber daya manusia dari organisasi, manusia sebagai bagian dari organisasi, sehingga diungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi akan melibatkan berbagai faktor yaitu pendidikan dan pelatihan.<sup>1</sup>

Dalam konteks Sumber Daya Manusia, pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan, pendidikan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan membantu pegawai untuk memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya,

---

<sup>1</sup> Sanerya Hendrawan, Indraswari, Sylvia yazid, *Pengembangan Human Capital*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), 148.

untuk meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Pada pengembangan kualitas manusia melalui pengembangan kemampuan berfikir yang antara lain dilaksanakan melalui peningkatan kemampuan untuk menilai keadaan. Pendidikan formal diharapkan dapat memberikan kontribusi terbesar dalam pengembangan kemampuan berfikir melalui materi dasar hitung menghitung, membuat perbandingan, mengekspresikan ide melalui tulisan, membuat keputusan dengan kendala-kendala tertentu dan lain-lain. Termasuk dalam pendidikan formal ini adalah pengembangan sikap tepat waktu, sikap kerapian, dan lain-lain.<sup>2</sup>

Pelatihan pegawai akan meningkatkan kemampuannya dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang baru, dan penyesuaian dengan peralatan teknologi yang baru. Hal ini akan bermanfaat pada penyesuaian terhadap tuntutan lingkungan yang baru.<sup>3</sup>

Pelatihan adalah mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para pegawai tentang kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam prakteknya, kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, perilaku yang sangat penting untuk keberhasilan kinerja pekerjaan.<sup>4</sup> Pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk

---

<sup>2</sup> Yudo swasono & Endang Sulistyanyingsih, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta : Cv. Izufa Gempita, 1993), 22.

<sup>3</sup> Asri Laksmi Riani, *Manajemen SDM Masa Kini*, ( Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013), 45

<sup>4</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai*, ( Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), 117.

meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi.<sup>5</sup> Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan untuk mencapai tujuan. Pengembangan pegawai merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.<sup>6</sup> Komunikasi adalah suatu proses dimana seseorang, kelompok, atau organisasi mengirimkan beberapa informasi kepada orang, kelompok atau organisasi lain, ini sangat berperan penting untuk berkomunikasi antar pegawai.<sup>7</sup>

Peran sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci sukses, pada bank yang sedang berkembang menghadapi persaingan ketat, baik dalam industri perbankan syariah sendiri maupun dengan industri perbankan secara umum. Pertumbuhan industri perbankan syariah yang pesat membawa konsekuensi adanya kebutuhan yang besar akan sumber daya manusia yang kompeten dalam bisnis perbankan syariah baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Dalam menyikapi kondisi tersebut BNI Syariah telah memiliki strategi dan menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu kunci sukses memenangkan persaingan.

Strategi SDM di Bank BNI Syariah meliputi pelaksanaan analisa jabatan yang dituangkan pada uraian jabatan Kantor Pusat dan Kantor

---

<sup>5</sup>R.Wayne Mondy, *Manajemen SDM*, ( Jakarta : Erlangga, 2008 ), 210.

<sup>6</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta : Kencana, 2009), 62.

<sup>7</sup>Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai*, ( Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), 122.

Cabang, kerjasama dengan universitas atau institusi pendidikan lainnya dalam pemenuhan kebutuhan SDM, pengembangan dan peningkatan kompetensi SDM untuk memenuhi kebutuhan kuantitas dan kualitas dalam rangka pengembangan bisnis, pengembangan HRIS (*Human Resources Information Syariah*) yang berbasiskan kompetensi.

BNI Syariah bertujuan meningkatkan kompetensi *soft* serta kompetensi sesuai kebutuhan bisnis BNI Syariah. BNI Syariah juga memberi peluang bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikan formal dengan program beasiswa bekerja sama dengan lembaga pendidikan berkualitas. Selain itu, BNI Syariah juga secara pro aktif mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan – pelatihan baik di dalam maupun di luar negeri.

Penanggung jawab program ini adalah departemen personalia dan penyelia langsung. Program ini diharapkan dapat membantu pegawai baru untuk beradaptasi dengan pegawai lain dan kondisi kerja yang baru. Program ini pun dapat membantu pegawai baru mengatasi perasaan asing, rasa gelisah, dan khawatir terhadap pekerjaan barunya. Pegawai akan merasa nyaman dan terjamin sehingga cepat mengerjakan tugas atau pekerjaan dengan cepat dan baik.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen sumber daya manusia*, (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2008), 35.  
<http://www.bnisyariah.co.id/files/2013/05/Annual-Report-BNI-Syariah-2011.pdf>(01/12/2013, 09:56)

**Tabel. 1.1**  
**Program Pelatihan**

Indikator Pelatihan	2010	2011	2012
Jumlah Program	10	12	16
Jumlah Kelas	8	12	15
Jumlah Peserta	11	16	20 <sup>9</sup>

Sumber : BNI Syariah

Hasil *survey* menunjukkan dalam jumlah peserta atau pegawai dari tahun ketahun meningkat. Dengan adanya peningkatan jumlah program pelatihan, terbukti jumlah peserta yang mengikuti pelatihan dari tahun 2010 yaitu 11 pegawai, tahun 2011 yaitu 16 pegawai dan tahun 2012 yaitu 20 pegawai.

Melalui penyelenggaraan pelayanan pendidikan, baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan, secara luas sebagai media untuk menumbuhkan kreativitas dan prestasi. Strategi penguatan sumber daya manusia harus memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia yaitu sistem pendidikan atau pengetahuan, komunikasi, dan pelatihan. Faktor-faktor ini penting sebagai modal dasar agar sumber daya manusia dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan tantangan hidup yang dihadapi.<sup>10</sup>

Pengembangan Sumber Daya Manusia BNI Syariah didasarkan pada konsep sistem SDM berbasis kompetensi yang bertujuan untuk mencapai misi SDM BNI Syariah yaitu “*All Out Performance*”. Dalam

<sup>9</sup> Laporan Tahunan 2012 Annual Report BNI Syariah, (Jakarta: Kantor pusat BNI Syariah, 2012).

<sup>10</sup> Sanerya Hendrawan, *Pengembangan Human Capital*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), 87.

“*All Out Performance*” adalah bekerja semaksimal mungkin untuk memberikan kualitas dalam pekerjaan, dan tepat waktu dalam menyelesaikan tugas. Sebagai salah satu bank yang tengah berkembang dalam industri perbankan syariah di Indonesia, BNI Syariah menyadari pentingnya penerapan dan pengembangan sistem Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil taksiran Divisi Human Capital BNI Syariah diperoleh informasi bahwa kompetensi yang perlu dikembangkan adalah kompetensi pengembangan bawahan dan mengelola bawahan. Oleh karena itu, salah satu fokus pengembangan Divisi HCT BNI Syariah adalah *upgrading* dua kompetensi lainnya. Dua kompetensi yang dimaksud yaitu pertama, ilmu pengetahuan dan yang kedua, kecakapan para pegawai, sehingga dengan demikian keahliannya bertambah luas dan mendalam.

Selain itu, terkait dengan pengembangan kompetensi teknis, Divisi Human Capital BNI Syariah, lebih menitikberatkan pada peningkatan kemampuan menjual. Hal ini dilatarbelakangi oleh tuntutan bisnis BNI Syariah dengan misi “*All Out Performance*”.

Dalam rangka mengembangkan kompetensi pegawai BNI Syariah, perusahaan menyelenggarakan dan mengikutsertakan pegawai dalam berbagai program pelatihan dan pengembangan SDM. Secara umum pengembangan SDM BNI Syariah akan di implementasikan

dengan dukungan HRIS yang berbasis kompetensi, melalui beberapa kegiatan, sebagai berikut:

1. Program pengembangan pegawai dalam rangka proses kristalisasi budaya kerja Amanah dan Jama'ah kedalam lingkungan kerja sehari-hari.
2. Pengembangan program dan mentoring yang sistematis.
3. Penyusunan program dan pelaksanaan pelatihan berdasarkan *competency gap* untuk posisi-posisi strategis.
4. Standardisasi kurikulum pelatihan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.<sup>11</sup>

Kinerja adalah kegiatan pengolahan sumber daya organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>12</sup> Kinerja pegawai sangat signifikan berkontribusi pada kinerja organisasi, oleh karenanya harus dikelola sedemikian rupa.<sup>13</sup>

Adapun teori ini didukung oleh Istijanto yang menyatakan bahwa setiap pegawai perlu saling berhubungan satu sama lain agar terjadi kesatuan arah dan gerak untuk mengembangkan perusahaan sesuai tujuan yang diharapkan, yang mana tujuan tersebut dapat diwujudkan dengan komunikasi. Adapun faktor-faktor yang dinilai pada penilaian pegawai yaitu hasil kerja diantaranya kualitas, kuantitas pekerjaan dan sifat pribadi, diantaranya orientasi pada pelanggan, kerja sama, kemampuan

---

<sup>11</sup> Laporan Tahunan 2012 *Annual Report BNI Syariah*, (Jakarta: Kantor pusat BNI Syariah, 2012), 68.

<sup>12</sup>Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai*, ( Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), 33

<sup>13</sup>Ibid, 46.

teknik, akhlak, kedisiplinan, motivasi berprestasi, inisiatif dan pengembangan diri.<sup>14</sup> Kinerja pegawai adalah hasil dari perilaku anggota organisasi, dimana tujuan aktual yang ingin dicapai adalah dengan adanya perilaku.<sup>15</sup>

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Kegiatan-kegiatan pelatihan, dengan sasaran-sasaran yang ditentukan dengan jelas, harus mendekati pemenuhan harapan-harapan para peserta. Kriteria kinerja kerja juga harus jelas bagi semua pihak. Para pegawai harus memahami dan menerima tujuan dan mekanik sistem penilaian bagian mereka. Tidak semua sistem standar kinerja berhasil. Beberapa program gagal mencapai potensinya karena manajemen puncak tidak terlibat atau sasaran-sasaran organisasi tidak terdefiniskan. Pokok pengembangan standar kinerja adalah keharusan pengawas untuk bersikap jujur dan memandang penilaian kinerja. Sasaran proses penilaian adalah membuat pegawai memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali perlunya perbaikan kinerja kerja dan melibatkan pegawai dalam membuat rencana perbaikan kinerja kerja.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup>Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, (Bandung: Mandar Maju, 2004), 64.

<sup>15</sup> Ambar Tsulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: konsep, teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 228.

<sup>16</sup> A. Dale Timpe, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2002), 112.



BNI Syariah telah memiliki sistem penilaian pegawai yang sejalan dengan penilaian kinerja perusahaan dan kinerja unit. Sistem penilaian telah dirancang agar mampu mengidentifikasi pegawai yang berprestasi dan merupakan *asset* bagi perusahaan. Adapun bentuk penilaiannya melalui format Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai yang diturunkan dari *Performance Measurement System* yang disusun berdasarkan pendekatan *balance score card*.

Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan beberapa ukuran kinerja. Beberapa ukuran kinerja yang meliputi; kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja. Ukuran prestasi yang lebih disederhana terdapat tiga kriteria untuk mengukur kinerja. Pertama; kuantitas kerja, yaitu jumlah yang harus dikerjakan, kedua, kualitas kerja, yaitu mutu yang dihasilkan, dan ketiga, ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah ditetapkan.

Setiap pegawai melaksanakan pelatihan sehingga, mampu mengoperasionalkan sesuai dengan unit yang sedang dikerjakan. Berdasarkan fakta, penurunan kinerja pegawai sedikit dipengaruhi oleh pegawai yang tidak masuk, cuti, sakit, dan lain-lain.

Contohnya, bagian teller ada dua pegawai salah satunya sakit, bagian CS dapat mengisi posisi yang sedang kosong, atau sesuai dengan kebutuhan kantor. Berdasarkan fakta, para nasabah ada yang sedikit

mengeluh dengan adanya pegawai yang tidak masuk, karena kecepatan pegawai berbeda dengan pegawai yang digantikan posisi dalam melaksanakan transaksi tersebut. Tetapi ketika masuk kantor, pegawai harus *update* yang terbaru di unit sehingga dapat mengetahui program yang terbaru dan dapat mengikuti perkembangan sistem tersebut.<sup>17</sup>

Menurut Manullang, pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan pegawai tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Pengalaman kerja merupakan bagian dari latihan, karena dengan latihan akan dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Banyak sedikitnya pengalaman kerja akan menunjukkan atau menentukan bagaimana kualitas seseorang dalam bekerja. Artinya mudah sukarnya, cepat lambat nya seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan akan dipengaruhi oleh seberapa banyak orang tersebut telah memiliki pengalaman kerja.<sup>18</sup> Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk menulis penelitian yang berjudul Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa Surabaya.

---

<sup>17</sup>Dyah Ayu Mustikaningrum, *Teller*, PT. Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa, wawancara, Surabaya, 14 Mei 2014.

<sup>18</sup>Manullang Marihot, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001 ), 89.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka terdapat masalah pokok yaitu sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan pada pegawai akan mempengaruhi perkembangan organisasi dengan kinerja yang diwujudkannyatakan dalam setiap aktivitasnya?
2. Apakah pengembangan sumber daya manusia dapat memperbaiki, meningkatkan pengetahuan secara teori atau praktek dan pelatihan, serta promosi?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dengan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan pada pegawai yang mempengaruhi perkembangan organisasi dengan kinerja yang diwujudkannyatakan dalam setiap aktivitasnya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan sumber daya manusia dapat memperbaiki, meningkatkan pengetahuan secara teori atau praktek dan pelatihan, serta promosi.

## **D. Kegunaan Hasil Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu secara teoritis dan secara praktis.

Secara teoritis yaitu:

1. Sebagai sumbangan kepemikiran kepustakaan pemikiran ekonomi Syariah.
2. Penelitian ini dapat dijadikan informasi pembanding bagi pihak yang terkait.
3. Penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi dan informasi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.

Secara praktis yaitu:

1. Secara umum objek penelitian dan hal-hal yang berkaitan dengan penelitian ini, seperti sejarah dan karakteristik responden serta proses pengintepretasian data yang diperoleh untuk mencari makna implikasi dari hasil analisis. Memberikan gambaran umum mengenai pengembangan sumber daya manusia.
2. Memberikan hasil tingkat kinerja pegawai dalam penilaian kinerja.

#### **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk kejelasan dan ketetapan arah pembahasan dalam skripsi ini penulis menyusun sistematika sebagai berikut:<sup>19</sup>

**BAB I : Pendahuluan**

Menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika pembahasan.

---

<sup>19</sup> Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Surabaya, *Petunjuk Teknik Penulisan Skripsi, Edisi revisi, Cetakan ke-5*, (Surabaya: Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Surabaya, 2013), 9.

## BAB II: Tinjauan Pustaka

Menguraikan tentang landasan teori yang berkaitan dengan topik penelitian, yaitu teori pengembangan sumber daya manusia khususnya terhadap pendidikan dan pelatihan serta kinerja. Juga menguraikan penelitian sebelumnya (penelitian terdahulu yang relevan) yang menjadi acuan dalam penelitian ini serta kerangka pemikiran yang menerangkan secara ringkas hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat yang akan diteliti.

## BAB III: Metode Penelitian

Menguraikan tentang jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, hipotesis penelitian yang menjadi pedoman dalam analisis data, penentuan populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

## BAB IV: Hasil Penelitian

Menguraikan tentang deskriptif objek penelitian yang menjelaskan

## BAB V: Pembahasan

Pembahasan temuan hasil penelitian berisi tentang gagasan peneliti, keterkaitan antara pola-pola, ketgori-kategori, posisi temuan/teori terhadap teori dan temuan sebelumnya dan penjelasan dari temuan/teori yang diungkap di lapangan.

## BAB VI: Penutup

Mencakup uraian yang berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta saran-saran sebagai hasil dari jawaban terhadap semua rumusan masalah.