

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pembahasan ini diarahkan untuk menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai PT. Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa Surabaya., selain itu untuk mengetahui pengembangan pada pegawai akan mempengaruhi perkembangan organisasi dengan kinerja yang diwujudkan dalam setiap aktivitasnya, pengembangan sumber daya manusia dapat memperbaiki, meningkatkan pengetahuan secara teori atau praktek dan pelatihan, serta promosi. Mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai PT. Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa Surabaya sebagai berikut :

#### **A. Pengaruh pengembangan pada pegawai akan mempengaruhi perkembangan organisasi dengan kinerja yang diwujudkan dalam setiap aktivitasnya**

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.

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>

Menurut Manullang, tujuan pengembangan pegawai sebenarnya sama tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu:

1. Menambah pengetahuan
2. Menambah keterampilan, dan
3. Merubah sikap

Armstrong menyatakan: “Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program latihan yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut.<sup>2</sup> Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan.<sup>3</sup>

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Sumbangan yang dimaksud

---

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

<sup>2</sup> [Http://www.stialanbandung.ac.id/5/18/2014,16.00](http://www.stialanbandung.ac.id/5/18/2014,16.00)

<sup>3</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2011),3.

adalah pemikiran dan pekerjaan yang mereka lakukan di berbagai kegiatan dalam perusahaan. Dalam pengertian sumber daya manusia, yang diliput bukanlah terbatas kepada tenaga ahli, tenaga berpendidikan ataupun tenaga yang berpengalaman saja, tetapi semua tenaga kerja yang digunakan perusahaan untuk mewujudkan tujuan-tujuannya. Mendapatkan pekerja yang tepat merupakan langkah awal yang sangat penting bagi tugas-tugas manajerial dalam organisasi.

Produktivitas sangat ditentukan oleh kemampuan seseorang untuk bekerja, kemampuan untuk berinteraksi antar pekerja dan bagaimana menggunakan seluruh sumber daya dalam organisasi. Kelayakan dan kemampuannya dapat dilihat dari latar belakangnya, seperti usia, pendidikan, masa bekerja, atau pengalaman yang mereka miliki.<sup>4</sup>

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh dari kuesioner terdapat pegawai laki-laki 10 orang sebesar 50 %, sedangkan perempuan 10 orang sebesar 50%. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa pegawai PT. Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa Surabaya adalah seimbang. Bahwa pegawai tersebut tersebar secara merata laki-laki maupun perempuan untuk meningkatkan sumber daya manusia.

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

---

<sup>4</sup> Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana, 2004), 173.

hasil kerja diantaranya kualitas, kuantitas pekerjaan dan sifat pribadi, diantaranya orientasi pada pelanggan, kerja sama, kemampuan teknik, akhlak, kedisiplinan, motivasi berprestasi, inisiatif dan pengembangan diri.<sup>5</sup> Kinerja pegawai adalah hasil dari perilaku anggota organisasi, dimana tujuan aktual yang ingin dicapai adalah dengan adanya perilaku.<sup>6</sup>

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>7</sup>

---

<sup>5</sup>Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, ( Bandung: Mandar Maju, 2004), 64.

<sup>6</sup>Ambar Tsulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia : konsep, teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2003), 228.

<sup>7</sup>Laporan Tahunan 2012 *Annual Report BNI Syariah*, (Jakarta: Kantor pusat BNI Syariah, 2012), 68.

Organisasi memandang pentingnya diadakannya pengembangan sumber daya manusia sebab pada saat ini pegawai merupakan *asset* yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Disamping itu dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia, perlu adanya koordinasi yang cukup baik setiap unit kerja yang ada di dalam organisasi dengan bagian kepegawaian. Hal ini penting mengingat bahwa setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan pengembangan yang bersifat pengetahuan dan keterampilan. Oleh karena itu, bagian kepegawaian dalam hal ini pengembangan tersebut berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan aktivitas pengembangan dan berhubungan dengan peningkatan keterampilan dan pengetahuan teknis dari setiap unit kerja, bagian kepegawaian dapat melakukan perencanaan pengembangan karier pegawai agar organisasi memiliki pegawai yang siap kerja pada saat dibutuhkan untuk posisi atau jabatan baru.

Kinerja adalah kegiatan pengolahan sumber daya organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>8</sup> Kinerja pegawai sangat signifikan berkontribusi pada kinerja organisasi, oleh karenanya harus dikelola sedemikian rupa.<sup>9</sup>

Setiap aktivitasnya diawali dengan perencanaan. Perencanaan Sumber daya manusia adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

---

<sup>8</sup>Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai*, ( Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), 33

<sup>9</sup>*Ibid*, 46.

**B. Apakah pengembangan sumber daya manusia dapat memperbaiki, meningkatkan pengetahuan secara teori atau praktek dan pelatihan, serta promosi.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan secara simultan dari pelatihan dan pendidikan, serta komunikasi terhadap kinerja pegawai PT. Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa Surabaya, dengan F sebesar 23,067 dan signifikansi sebesar 0,05, sehingga hipotesis ke-1 teruji kebenarannya. Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari beberapa wawancara terhadap responden pegawai bahwa pelatihan dan pendidikan yang sesuai, serta komunikasi antar pegawai yang baik dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam bekerja.

Pelatihan adalah salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.<sup>10</sup>

Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.<sup>11</sup> Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Komaruddin Sastradipoera, manajemen sumber daya manusia, (Bandung:Kappa-sigma,2002).

<sup>11</sup> Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Kencana, 2011),62.

<sup>12</sup> John Suprihanto, Penilaian kinerja dan pengembangan pegawai,(Yogyakarta: BPFE,2001).

Menurut Suprihanto mengemukakan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dalam menghadapi persoalan – persoalan organisasi.

Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pegawai dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan Menurut Husnan, arti dari pengembangan pegawai merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

Pengembangan sumber daya manusia tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap pegawai sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif.<sup>13</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 “*All Out Performance*” adalah bekerja semaksimal mungkin untuk memberikan kualitas dalam pekerjaan, dan tepat waktu dalam menyelesaikan tugas.

---

<sup>13</sup> Ibid, 63.

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. *Upgrading* dua kompetensi ialah suatu usaha atau kegiatan yang bertujuan untuk meninggikan atau meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan 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*".

Dengan adanya pelatihan dan pendidikan diharapkan terjadi perubahan pengetahuan, kemampuan dan sikap dalam pekerjaan. sumber daya manusia dapat memperbaiki, meningkatkan pengetahuan secara teori atau praktek. Pelatihan membantu pegawai untuk memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, untuk meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.



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. Hal tersebut yang membedakan adalah pelatihan dan pendidikan atau variabel X. Partisipasi pegawai dalam mengikuti pelatihan dari tahun 2010, 2011, maupun 2012, yaitu meningkatnya dari tahun ketahun setiap diadakannya pelatihan setiap tahunnya.

Dengan adanya pelatihan ini diharapkan terjadi perubahan pengetahuan, kemampuan dan sikap dalam bekerja. Dari responden atau pegawai dalam pendidikan yang paling tinggi adalah S1. Dengan mendapatkan pelatihan lebih banyak akan berbeda kemampuan dan pengetahuannya daripada pegawai yang sedikit mendapatkan pelatihan. Sesuai dengan pendapat Sulistiyani bahwa semakin sering seorang pegawai mengikuti pelatihan maka pegawai itu mempunyai kesempatan dan peluang untuk mencapai pengembangan diri yang lebih tinggi dalam mempersiapkan pengembangan karirnya.

Tujuan diadakannya pelatihan adalah untuk mengembangkan keahlian agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat, mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan diselesaikan secara rasional, dan mengembangkan sikap untuk menimbulkan kemauan kerja sama antara rekan-rekan pegawai dengan pimpinan.

Apabila para pegawai dikembangkan sebaik-baiknya, maka lowongan-lowongan jabatan yang ditemukan melalui perencanaan sumber daya manusia mungkin lebih banyak diisi dari dalam. Promosi dan pemindahan juga menunjukkan kepada para pegawai bahwa mereka mempunyai karier, tidak sekedar suatu jabatan. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif untuk mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi yang besar.<sup>14</sup>

Kinerja seorang pegawai merupakan suatu kegiatan menjalankan fungsinya di dalam perusahaan yang sesuai dengan jabatan yang ditempatinya. Pekerjaan seorang pegawai bank yaitu memasarkan, melayani dengan ramah, sopan, dalam mengenalkan produk perusahaan kepada masyarakat yang dianggap memerlukannya.

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 lambatnya seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan akan dipengaruhi oleh seberapa banyak orang tersebut telah memiliki pengalaman kerja.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Moekijat, *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*, (Bandung : Mandar Maju, 1995 ), 46.

<sup>15</sup> Manullang Marihot, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 89.

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 talenta 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.

Fakta penurunan kinerja untuk pegawai tidak masuk, karena cuti, sakit, dan lain-lain adalah tidak ada. Karena setiap pegawai telah melaksanakan pelatihan sehingga mampu mengoperasikan sesuai dengan unit yang sedang dikerjakan. Contohnya, bagian teller ada dua pegawai salah satunya sakit, bagian CS dapat mengisi posisi yang sedang kosong, atau sesuai dengan kebutuhan kantor. Sehingga para nasabah tidak ada yang mengeluh dengan adanya pegawai yang tidak masuk. Tetapi ketika masuk kantor, pegawai harus *update* yang terbaru di unit sehingga dapat

mengetahui program yang terbaru dan dapat mengikuti perkembangan sistem tersebut.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Dyah Ayu Mustikaningrum, *Teller*, PT. Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa, wawancara, Surabaya, 14 Mei 2014.