

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Lingkungan bisnis yang kompetitif memasuki era yang kompleks dan dinamis, menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan strategis yang signifikan agar dapat bertahan dalam lingkungan yang kompetitif. (Mohsin dkk., 2013). Kinerja adalah proses manajemen yang bertujuan untuk menghubungkan tujuan organisasi dan pribadi sehingga tujuan pribadi dan perusahaan tercapai. (Shehu & Mahmood, 2014; Martinez-Simarro dkk., 2015).

Peranan pegawai sangat *urgent* untuk memberikan kinerja dalam pencapaian keberhasilan bisnis apa pun, terutama sektor jasa. Pasalnya, pegawai dapat mempengaruhi persepsi *customer*. Pegawai adalah layanan itu sendiri, komunikator pelanggan kami, dan citra perusahaan. Jika pegawai tidak mampu menghadirkan citra yang baik kepada *customer*, maka hanya akan berdampak negatif terhadap persepsi pegawai terhadap perusahaan. (S. Pantja Djati & Didit Darmawan, 2005).

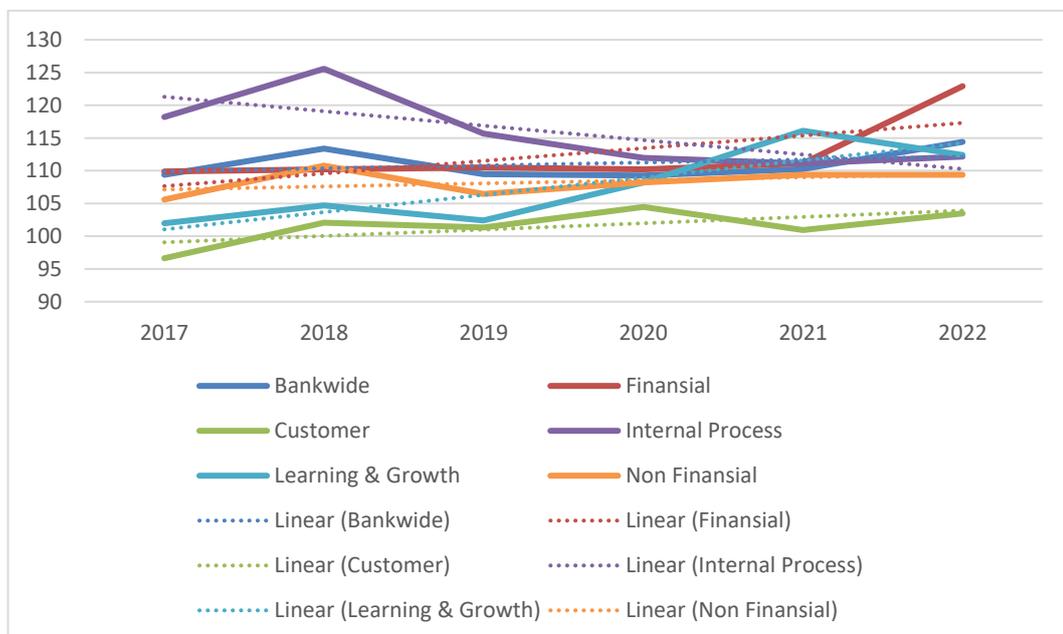
Kinerja sangat dibutuhkan dan penting bagi perusahaan serta kinerja yang baik merupakan keuntungan yang menentukan bagi perusahaan (Huhtala, 2014; Sebahattin dkk., 2014). Permasalahan kinerja banyak sekali dijumpai di berbagai perusahaan baik manufaktur ataupun jasa, juga sering ditemui dari berbagai negara seperti Amerika Serikat, Yordania, India, Jepang dan China (Bataineh, 2019; Beltrán-Martín & Bou-Llusar, 2018; Du dkk., 2018; Holley dkk., 2019; Nazir & Islam, 2017).

Penelitian kinerja juga terjadi pada industri di Indonesia seperti di beberapa industri kedinasan (Elizar & Tanjung, 2018; Hidayat & Agustina, 2020; Langgeng Ratnasari dkk., 2021; Lestari & Arnu, 2021), minyak dan gas (Safitri, 2019), ekspedisi (Rahinnaya & Perdhana, 2016), PDAM (Kahpi dkk., 2017; Nugroho & Paradifa, 2020), manufaktur (Wijayanto & O. H. Dotulong, 2017), perbankan (Akob, 2018; Dusauw dkk., 2016; Fadillah dkk., 2017; Jasin & Suri, 2021; Silalahi & Bangun, 2020)

Penelitian pada perusahaan di industri perbankan (Jasin & Suri, 2021) yang

menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi pelatihan yang dilaksanakan maka kinerja pegawai semakin baik. Perusahaan jasa yang bergerak di bidang perbankan yang mengalami masalah terhadap kinerja pegawai yaitu pada Bank BJB atau Bank Jabar Banten. Bank BJB yang didirikan pada tahun 1961 merupakan salah satu BUMD yang bergerak di sektor perbankan. Bank BJB dikategorikan sebagai bank dengan kelompok Bank Umum Kelompok Usaha. Pegawai bank BJB merupakan salah satu komponen yang memegang peranan penting dalam keberhasilan bank BJB untuk mencapai visinya yaitu menjadi Bank Pilihan Utama Anda. Oleh karena itu kinerja pegawai dituntut untuk lebih profesional sehingga dapat meraih prestasi dalam pekerjaannya.

Ukuran dalam menilai kinerja bank berbeda-beda baik antara BPD maupun bank umum lainnya tergantung pada aktivitas pokok bank. Indikator yang digunakan oleh bank BJB dalam mengukur indeks kinerja baik kinerja finansial maupun kinerja non finansial yaitu *Balanced Scorecard* (selanjutnya disebut BSC) yang terdiri dari empat perspektif yaitu *financial*, *customer*, *internal process*, dan *learning and growth*. Data BSC yang menunjukkan indeks kinerja bank BJB tahun 2017-2022 seperti yang terlihat pada Gambar 1.1. berikut



Sumber: Diolah dari data internal bank BJB, 2022

GAMBAR 1.1
INDEKS KINERJA BERDASARKAN BSC BANK BJB PERIODE TAHUN 2017-2022

Perusahaan memiliki capaian yang harus diraih oleh para pegawainya maka dari itu Bank BJB menetapkan target individu yang merupakan *Key Performance Indicator* (KPI) pegawai serta pelaksanaan monitoring dan pengendalian proses kerja yang disiplin sesuai dengan KPI yang telah disepakati. Menurut (Prasasti dkk., 2016) Penilaian kinerja berfungsi sebagai alat komunikasi bagi pegawai untuk melihat hasil pekerjaannya, apakah tujuan telah tercapai atau tidak, yang mempengaruhi keberhasilan profesional. Pengukuran kinerja dilakukan setiap triwulan (*quarterly performance review*) dalam satu tahun sehingga mendorong pegawai untuk senantiasa berkinerja unggul melalui proses kerja yang berkualitas dalam rangka pencapaian target kerja yang lebih optimal. Salah satu komponen yang dinilai dalam *quarterly performance review* adalah penetapan performance level atau predikat yang di bagi menjadi 4 bagian sebagaimana Tabel 1.1 berikut yaitu:

TABEL 1.1
PENETAPAN *PERFORMANCE LEVEL*

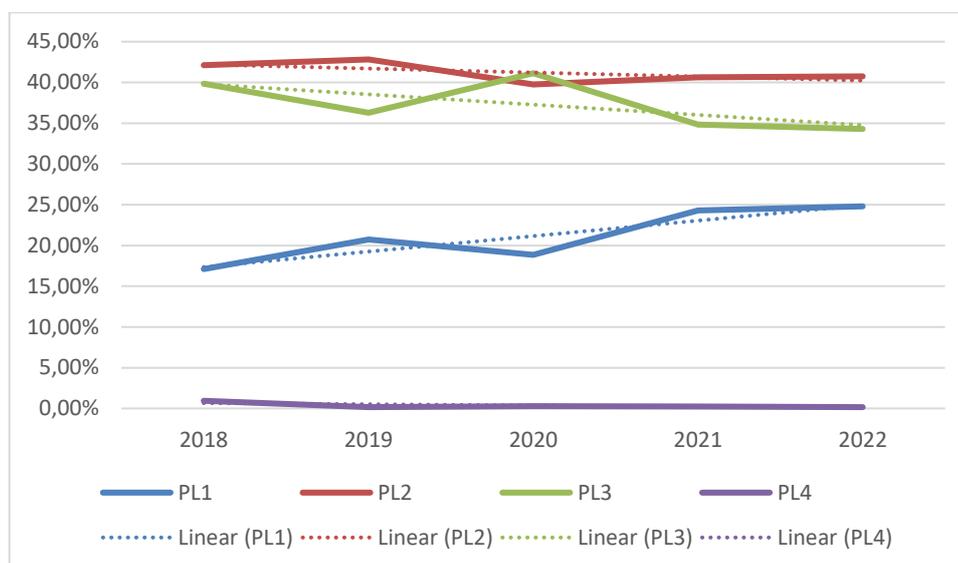
No	Performance Level	Predikat	Penjelasan
1	PL1	<i>Excellence</i>	Menunjukkan kinerja yang istimewa
2	PL2	<i>Very Good</i>	Menunjukkan kinerja yang sangat baik
3	PL3	<i>Good</i>	Menunjukkan kinerja yang baik
4	PL4	<i>Need Improvement</i>	Perlu perbaikan kinerja

Sumber : Diolah dari data internal bank **BJB**, 2020

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa PL1 menunjukkan predikat *Excellence* yang berarti bahwa individu telah mencapai standar tertinggi dalam kinerja mencakup pencapaian dan kontribusi signifikan pada tujuan organisasi, PL2 menunjukkan kinerja yang solid dan konsisten, PL3 menunjukkan kinerja dapat diterima namun perlu adanya perbaikan, PL4 menunjukkan kinerja yang tidak memenuhi harapan sehingga harus segera ditangani agar kinerja menjadi lebih baik.

Proses penilaian kinerja pegawai dilakukan secara objektif dengan membandingkan realisasi pencapaian *goal setting* terhadap indikator yang telah ditetapkan dengan disertai bukti-bukti pencapaiannya, serta penilaian terhadap predikat budaya, prestasi serta sanksi perilaku indisipliner pegawai. Data pada

Gambar 1.2 menunjukkan rekapitulasi kinerja pegawai Bank BJB selama periode 2018-2022 sebagai berikut.



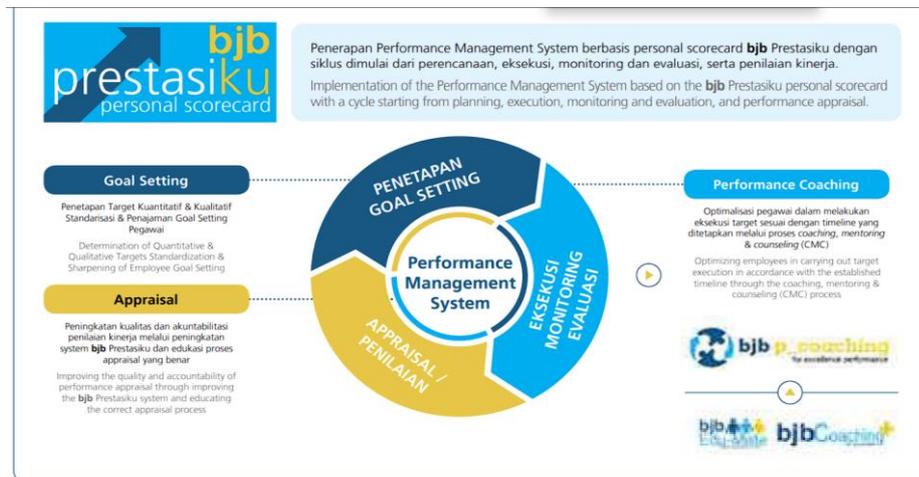
Sumber: Diolah dari data internal bank BJB, 2022

GAMBAR 1.2 **PENCAPAIAN KINERJA PEGAWAI BANK BJB TAHUN 2018- 2022**

Berdasarkan Gambar 1.2, pencapaian kinerja pegawai bank BJB pada periode tahun 2018-2022 masih ada yang masuk di dalam predikat PL3 dan PL4 yang berarti tingkat kinerja pegawai masih memerlukan adanya perbaikan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ismawarni (2019) terhadap responden pegawai bank BJB, terdapat permasalahan yang terjadi di bank BJB yaitu pemimpin belum dapat mengoptimalkan potensi bawahannya sehingga pegawai kurang termotivasi dan tidak optimal mengerahkan kemampuan yang mereka miliki untuk berkontribusi terhadap perusahaan, sehingga pegawai merasa terjebak dalam rutinitas tanpa dorongan untuk berpikir kreatif atau mengambil risiko yang diperlukan untuk pengembangan produk atau perbaikan proses, ketika pencapaian kinerja masih termasuk pada kategori PL3 dan PL4 sering kali berujung pada kualitas output yang buruk pada layanan yang tidak sesuai dengan harapan pelanggan alhasil potensi kehilangan pelanggan meningkat.

Berdasarkan Gambar 1.3 menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan isu sentral yang sekaligus merupakan faktor dominan dalam menentukan keberhasilan aktivitas usaha, maka dari itu BJB memiliki kebijakan sendiri terhadap pelaksanaan penilaian kinerja yang memiliki 3 alur penting yaitu KPI, eksekusi

target, dan peningkatan akuntabilitas dan kualitas yang dijelaskan pada Gambar 1.3 di bawah ini.



Sumber: Laporan Tahunan Bank BJB 2021

GAMBAR 1.3 **PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM HUMAN CAPITAL BJB**

Berdasarkan Gambar 1.3 menjelaskan bahwa sistem pengelolaan kinerja individual pegawai ini memiliki 3 alur penting yang pertama yaitu penetapan *goal setting* yang dimana didalamnya terdapat *Key Performance Indicator* (KPI) yang disepakati bersama antara pegawai dengan atasan langsung. “*The Key Performance indicators are the modern tools that help to keep the performance in the production on the high level*” (Kaganski dkk., 2017), jadi KPI ini adalah alat modern untuk membantu mempertahankan kinerja maka harus disepakati bersama agar sesuai dengan visi misi perusahaan. Kedua, eksekusi target sesuai dengan timeline yang sudah ditetapkan melalui proses *coaching, mentoring & counseling*. Terakhir, peningkatan kualitas dan akuntabilitas penilaian kinerja yang dilihat dari kompetensi, penilaian kompetensi sendiri terdiri dari *core competencies* dan *technical competencies*.

Kinerja juga dapat meningkat seiring dengan baiknya kompetensi pegawai, menurut Haryaka dan Usfandi (2021) terdapat 2 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya ada faktor internal organisasi dan faktor pegawai, didalam faktor pegawai terdapat umur, pendidikan, kompetensi, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan jiwa, kreativitas dan inovasi, dan talenta yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Mangkunegara (2018) terdapat 2 faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan yang didalamnya terdapat *ability* dari pegawai yang terdiri dari IQ dan kompetensi maka jika pegawai memiliki IQ *above average* diiringi tingkat Pendidikan yang sesuai maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diidamkan.

Kompetensi yang tinggi mempengaruhi kinerja pegawai. Kinerja pegawai ditentukan oleh kompetensinya. Kompetensi dan kinerja merupakan kunci untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal, organisasi membutuhkan orang-orang berbakat dan profesional yang dapat mencapai visi mereka dan menjalankan misi mereka (*Annual report BJB, 2022*). Dalam pengembangan kompetensi pegawai, perusahaan sebaiknya melakukan kegiatan pelatihan karena menurut Mangkuprawira (2007) menyatakan bahwa kegiatan pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, sesuai dengan standar kerja. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia dapat dicapai dengan memberikan pelatihan kepada pegawai, Bank BJB memberi kebijakan bahwa setiap pegawai memiliki kesempatan yang setara dalam proses pengembangan karir sesuai dengan kinerja, kompetensi, pengalaman dan kriteria lainnya yang ditetapkan serta kesempatan dalam mendapatkan pendidikan dan pelatihan. Data pada Tabel 1.4 dan Tabel 1.5 menunjukkan data pengembangan kompetensi dan pelatihan insan bank BJB di tahun 2021 berdasarkan jenis pelatihan dan kategori pegawai.

TABEL 1.2
DATA PENGEMBANGAN KOMPETENSI BERDASARKAN JENIS PELATIHAN

TIPE PELATIHAN	JUMLAH PELATIHAN	%
<i>In House Training</i>	25,896	83.31%
<i>Public</i>	5,187	16.69%
<i>Grand Total</i>	31,083	100%

Sumber data: BJB University, 2022

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai Bank BJB sudah terlaksana dengan 31,083 jumlah jenis pelatihan dengan dua tipe

pelatihan yaitu *In House Training* dan *Public*. Menurut Veithzal Rivai (2004:240), pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan pekerjaan. Pelatihan dapat membantu dalam pengembangan kompetensi pegawai dan memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

TABEL 1.3
DATA PENGEMBANGAN KOMPETENSI BERDASARKAN KATEGORI
PEGAWAI

KETERANGAN	JUMLAH		SUDAH		BELUM	
	PELATIHAN		PELATIHAN		PELATIHAN	
	Absolut	%	Absolut	%	Absolut	%
<i>Business</i>	6,550	87.08%	6,550	87.08%	-	-
<i>Supporting</i>	972	12.92%	972	12.92%	-	-
Total	7522	100%	7522	100%	-	-

Catatan:

- Diluar Pengurus Bank
- Presentasi Pegawai yang sudah pelatihan dan belum pelatihan, dibandingkan dengan jumlah pegawai pada setiap kategori pegawai
- Sumber data: BJB University, 2022

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa jumlah peserta pelatihan sudah dihadiri oleh 7522 pegawai dengan dua kategori yang berbeda. Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa para pegawai sudah mendapatkan pelatihan sehingga memiliki kompetensi yang bisa diterapkan pada perusahaan namun pada Gambar 1.2 menunjukkan bahwa kinerja pegawai Bank BJB masih membutuhkan adanya perbaikan karena pada gambar tersebut tingkat kinerja pegawai Bank BJB masih ada yang berada pada kriteria PL3 dan PL4 atau bisa dikategorikan cukup dan kurang.

Pimpinan perusahaan seharusnya menyadari bahwa jika pelatihan tidak dilaksanakan maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga pelatihan yang dilakukan perusahaan bagi pegawai sangat penting, meskipun untuk memberikan pelatihan tersebut membutuhkan biaya yang sangat besar. (Ratnasari, 2013). Program pelatihan adalah suatu program yang membantu pegawai dalam membentuk, meningkatkan keterampilan dan tingkah laku agar dapat mencapai standar yang sesuai dengan tuntutan jabatan dan juga akan dapat memperbaiki sikap

serta pengetahuan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan (Ratnasari, 2013) sehingga pelatihan ini *urgent* untuk dilaksanakan karena berdasarkan pada tujuan pelatihan kerja yang terkandung dalam UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yaitu keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Berdasarkan undang undang diatas pelatihan dapat mengembangkan kompetensi kerja, menurut spencer dalam Moeheriono (2014:5) bahwa pengetahuan menjadi salah satu dimensi yang membangun kompetensi pegawai yang bisa didapatkan melalui pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan yang dimana perusahaan ini adalah Bank BJB sehingga terjadi peningkatan kinerja pegawai Bank BJB

Masalah di Bank BJB jika tidak ditangani akan berdampak pada kinerja perusahaan yang buruk terlebih jika pegawai Bank BJB tidak memberikan kompetensi secara penuh terhadap perusahaan dan sistem pelatihan yang kurang efektif akan berbahaya bagi perusahaan kedepannya. Dengan demikian perusahaan dapat mencegah pegawai yang memiliki kinerja rendah dan memperbaiki sumber daya manusia pada perusahaan

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran efektifitas pelatihan pegawai di Bank BJB
2. Bagaimana gambaran tingkat kompetensi pegawai di Bank BJB
3. Bagaimana gambaran tingkat kinerja pegawai di Bank BJB
4. Adakah pengaruh efektifitas pelatihan terhadap kompetensi pegawai di Bank BJB
5. Adakah pengaruh tingkat kompetensi pegawai terhadap kinerja di Bank BJB
6. Adakah pengaruh efektifitas pelatihan terhadap tingkat kinerja melalui kompetensi pegawai di Bank BJB

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan adanya rumusan masalah diatas kita dapat menemukan tujuan penelitian ini untuk memperoleh hasil temuan mengenai:

1. Gambaran efektifitas pelatihan pegawai di Bank BJB
2. Gambaran tingkat kompetensi pegawai di Bank BJB
3. Gambaran tingkat kinerja pegawai di Bank BJB
4. Pengaruh efektifitas pelatihan terhadap kompetensi pegawai di Bank BJB
5. Pengaruh tingkat kompetensi terhadap kinerja pegawai di Bank BJB
6. Pengaruh efektifitas pelatihan terhadap tingkat kinerja melalui kompetensi pegawai di Bank BJB

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut.:

1. Kegunaan Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan memberi sumbangan dalam aspek teoritis yaitu bagi perkembangan bidang ilmu manajemen sumber daya manusia

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini dapat memberikan masukan kepada Bank BJB dalam memperhatikan kompetensi dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja.

3. Kegunaan untuk penelitian selanjutnya

Mengingat masih banyak faktor lain yang belum dijelaskan dalam penelitian ini, maka dapat dijadikan acuan dan acuan bagi pemangku kepentingan lainnya yang ingin mengkaji lebih lanjut kompetensi dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja pegawai.