

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Dunia usaha yang dinamis dan penuh tantangan serta persaingan, membuat setiap organisasi tidak dapat menghindarkan diri dari perubahan yang terjadi. Dengan demikian, organisasi perusahaan dituntut mampu mengantisipasi dan mengadaptasi perubahan eksternal yang terjadi serta berupaya mempertahankan integrasi internal, agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang. Hal ini, terjadi pula pada Bank Jabar, yakni institusi bisnis perbankan daerah. Bank Jabar sebagai aset pemerintah daerah dan masyarakat Jawa Barat, dalam pelayanan bisnisnya berlandaskan profesionalisme sehingga masalah persaingan bisnis merupakan bagian dari dinamika perusahaan. Oleh sebab itu, selaras dengan pilosofis profesionalisme dan kode etik bankir Indonesia, yang tersurat dalam Kode Etik Bankir ayat 3, yakni suatu persaingan dinilai tidak sehat apabila seorang bankir:

1. Dalam melakukan usahanya, dengan sengaja atau karena kelalaian, berbuat sesuatu yang dapat merugikan nama baik bank lain maupun pimpinan dan karyawannya;
2. Mempromosikan jasa-jasa banknya dengan cara-cara yang secara langsung atau tidak langsung dapat mengelabui calon nasabah atau nasabah, atau dengan pernyataan-pernyataan yang implikasinya mengandung nilai-nilai yang tidak benar atau menjelekkan bank lain secara langsung atau tidak langsung.

Cuplikan kode etik yang dikemukakan, menegaskan bahwa keberhasilan dalam mempertahankan organisasi perbankan dari persaingan yang ketat harus dihadapi secara profesionalisme. Artinya Bank Jabar sebagai salah satu wujud Badan Usaha Daerah yang dekat dengan struktur pemerintahan di daerah, tidak dapat melakukan monopoli perbankan akan tetapi harus membangun pola kemitraan dan persaingan sehat.

Bank Jabar milik daerah propinsi bersama-sama dengan daerah kota dan kabupaten se-Jawa Barat, didirikan pada tahun 1961 melalui Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Barat Nomor 7/GKDH/BPD/61 Tanggal 20 Mei 1961, dengan modal dasar pertama kali ditetapkan sebesar Rp.2.500.000.00 dan terakhir berdasarkan Perda Nomor 9 Tahun 1996 sebesar Rp.250.000.0000.000.00. Sejak tahun 1992 aktivitas Bank Pembangunan daerah Jawa Barat ditingkatkan menjadi Bank Umum Devisa berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 25/84/KEP/DIR tertanggal 2 November 1992 serta berdasarkan Perda Nomor 11 Tahun 1995 mempunyai *call name* (sebutan) "Bank Jabar". Selaras dengan perkembangan perekonomian dan perbankan, maka berdasarkan Perda Nomor 22 Tahun 1998 dan Akta Pendirian Nomor 4 Tanggal 8 April 1999 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman RI Tanggal 16 April 1999, bentuk hukum diubah dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan terbatas (PT).

Ditinjau dari permodalan pada akhir tahun 1999, jumlah yang disetor Bank Jabar sebesar Rp.109.970.948.054.53 dengan perincian kepemilikan :

- (1) Daerah Propinsi Jawa Barat Rp. 66.648.683.463.33 (60.61%)
- (2) Daerah Kabupaten/Kota se-Jawa Barat Rp. 43.322.264.591.20 (39.39%)

(Dokumentasi Bank Jabar,2001)

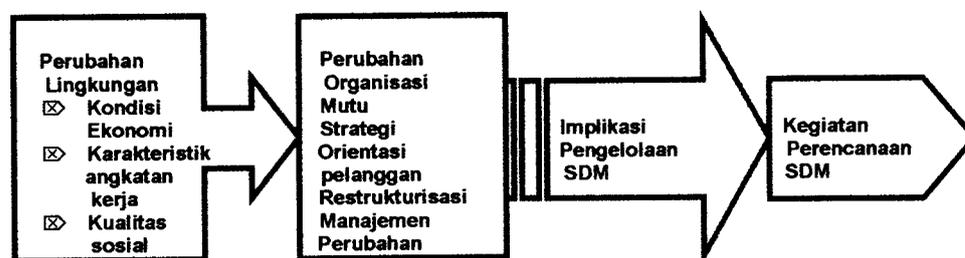
Tinjauan praktis tersebut, memberikan gambaran bahwa pengelolaan Bank Jabar sudah menginjak tiga puluh tahun dapat bertahan dan tumbuh selaras dengan potensi masyarakat. Perkembangan yang terjadi pihak pengelola tidak cukup puas apa yang sudah dicapai, akan tetapi tentunya terus berupaya meningkatkan ketahanan organisasi perusahaan melalui berbagai kebijakan, seperti melakukan rewiuw visi dan misi bisnis dan kebijakan strategis serta manajemen yang implikasinya adalah rewiuw struktur organisasi, dan merancang budaya organisasi serta meningkatkan kualitas kehidupan kerja (*QWL*), yang dilandasi profesional sebagai suatu kesatuan perilaku organisasi bisnis. Seluruh upaya yang dilakukan yang tidak kalah pentingnya adalah pengembangan Sumber Daya Manusia, mulai dari tingkat karyawan rendah sampai top manajemen melalui pendidikan dan pelatihan. Sumber daya manusia merupakan potensi strategis dalam organisasi perusahaan, yang menentukan maju mundurnya perusahaan. Oleh sebab itu, pendidikan dan latihan baik yang bersifat

pendidikan lanjut di perguruan tinggi dalam dan luar negeri, juga dilakukan pendidikan dan latihan yang bersifat meningkatkan kompetensi perbankan. Pelaksanaan pendidikan dan latihan yang mengarah kepada peningkatan kompetensi dilaksanakan pada Diklat Bank Jabar, dan juga mengirimkan ke Diklat-Diklat sejenis di berbagai perbankan nasional seperti Institut Bankir Indonesia. Konsep pendidikan dan pelatihan yang dianut adalah pendekatan profesionalisme, adapun jenjangnya adalah :

- (1) Program Pengembangan Profesionalisme Perbankan I (PPPP I)
- (2) Program Pengembangan Profesionalisme Perbankan II (PPPP II)
- (3) Program Pengembangan Profesionalisme Perbankan III (PPPP III) Staf Pimpinan Bank (SESPINBANK)

Ketiga program yang dijadikan rujukan pada tingkat Bank Jabar, yakni untuk program Pengembangan Profesionalisme Perbankan I, sedangkan level II dan III biasanya mengirimkan personil ke IBI di Jakarta.

Program pengembangan yang dikemukakan, merupakan bagian yang strategis guna meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat khususnya berkaitan dengan kompetensi yang dibutuhkan.



**Gambar 1.1 Hubungan Antara Perubahan dan Manajemen SDM**

Diagram pada gambar tersebut merupakan bahan kajian bidang SDM Bank Jabar dalam mempertimbangkan peningkatan kemampuan personil selama kurun waktu tertentu sesuai perkembangan perusahaan.

Bank Jabar memandang bahwa SDM merupakan salah satu keunggulan bersaing dalam dunia usaha, hal itu tidak terlepas dari inspirasi keberhasilan organisasi perusahaan yang tumbuh pada tataran global dengan keunggulan bersaing. Pengakuan masyarakat akan keberhasilan organisasi yang menang dalam bersaing adalah terletak pada kompetensi karyawannya. Oleh sebab itu sangat dipahami dan harus dilakukan pengembangan kompetensi karyawan, melalui sistem rekrutmen dan seleksi yang mengarah kepada potensi masa depan. Hasil seleksi, karyawan diprediksi mempunyai kelayakan dan kelayakan dan dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Potensi dasar dapat dilihat dari latar belakang keluarga, pendidikan, pengalaman hidup, kesehatan dan potensi akademik calon karyawan. Berdasarkan hasil estimasi maka dirancang suatu pendidikan dan latihan secara sistemik, simultan dan praktek perbankan dengan ukuran standar kinerja dengan harapan seseorang menjadi karyawan yang mempunyai kinerja aktual sesuai dengan standar yang ada.

Kinerja tidak dapat dipisahkan dari perilaku pekerja berkenaan dengan; motivasi, kemampuan berpikir dan keterampilan dari jabatan yang diembannya. Kinerja seseorang merupakan pilar kinerja organisasi, oleh

sebab itu produktivitas organisasi sangat ditentukan sumber daya manusia secara kolektif. Selanjutnya dikatakan untuk membangun kinerja yang handal sesuai dengan kriteria dan standar, diperlukan strategi pengembangan kinerja. Konsep yang dikemukakan, pada organisasi bisnis Bank Jabar untuk mencapai tujuan telah dilakukan upaya peningkatan SDM melalui pendidikan dan latihan. Persoalannya, adalah sampai sejauhmana efektivitas dan efisiensi dalam perspektif kinerja karyawan yang telah mengikuti pendidikan dan latihan. Bank Jabar sebagai sebagai badan usaha berorientasi keuntungan dengan fokus garapan pelayanan jasa keuangan dituntut memberikan nilai ekonomi, dan lebih jauhnya pemenuhan kebutuhan konsumen yang berdampak langsung kepada keuntungan perusahaan. Oleh sebab itu kata kunci dalam keberhasilan adalah sampai sejauhmana pelayanan yang diberikan dapat memuaskan konsumen tersebut, baik dalam proses maupun produk jasa tersebut. Peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan yang diarahkan kepada peningkatan produktivitas perusahaan, dan dampaknya adalah kepuasan konsumen. Keuntungan secara langsung dipengaruhi oleh kepuasan konsumen, semakin banyak konsumen semakin meningkat keuntungan dan karyawan semakin dituntut produktif. Bertolak dari uraian tersebut menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian berkaitan dengan pengaruh hasil pendidikan dan

latihan (PPPI I) terhadap kinerja karyawan dan kepuasan konsumen Bank Jabar pada tahun 2001-2002.

## **B. Perumusan Masalah**

Aktivitas pengembangan sumber daya manusia khususnya dalam pengembangan dalam konteks organisasi tidak dapat dipisahkan dari tindakan awal, yakni sejak menetapkan analisis jabatan yang hendak diisi oleh seorang personil, selanjutnya seleksi, kompensasi, dan pendidikan serta latihan sebagai proses pengembangan. Setiap fase dalam pengembangan sumber daya manusia, sangat mempengaruhi fase berikutnya, oleh sebab itu setiap fase penting artinya untuk diidentifikasi dan ditetapkan kriteria dan standar-standar sehingga produktivitas akan tercapai (Susan E.Jackson,1997 : 45).

Faktor-faktor yang mempunyai hubungan dengan konsep sistem penilaian kinerja; meliputi lingkungan (internal dan eksternal), landasan hukum sistem penilaian, kriteria dan standar, dan pendekatan sistem. Aspek lingkungan internal bertumpu pada sasaran penilaian yang ditentukan oleh; pertama pimpinan puncak yang mampu menciptakan jalannya penilaian yang berkesinambungan dan objektivitas sesuai dengan kriteria dan standar yang ditetapkan. Kedua strategi organisasi dalam merancang sistem penilaian, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Ketiga berkenaan dengan budaya organisasi yang berlaku,



apakah budaya organisasi telah menjadi perhatian yang tumbuh dari budaya kerja organisasi, atau budaya yang tumbuh tanpa arah. Lingkungan eksternal, tidak dapat diabaikan dengan sistem penilaian baik pada lingkungan domestik maupun internasional teristimewa bagi pelanggan. Hal itu, berkenaan dengan tingkat persaingan yang semakin ketat dan tuntutan pelanggan terhadap kualitas produk baik jasa maupun non jasa.

Bertolak dari konsep tersebut, maka fokus masalah penelitian ini dirumuskan "Bagaimana pengaruh hasil pendidikan dan latihan (PPPP I ) terhadap kinerja karyawan di lingkungan Bank Jabar dan penilaian kepuasan pelayanan konsumen terbatas".

Pokok masalah tersebut, selanjutnya dirinci menjadi pertanyaan penelitian berikut ini:

1. Bagaimana pengaruh potensi dasar karyawan sebelum mengikuti Diklat PPPP I (usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan, dan hasil tes potensi akademis ) terhadap hasil penilaian kinerja aktual oleh supervisor, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas ?
2. Bagaimana pengaruh potensi dasar karyawan sebelum mengikuti Diklat PPPP I (usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan, dan hasil tes potensi akademis ) terhadap hasil penilaian kinerja aktual oleh supervisor dan kinerja kumulatif oleh manajemen, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas ?
3. Bagaimana pengaruh potensi dasar karyawan sebelum mengikuti Diklat PPPPI (usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan,

dan hasil tes potensi akademis), terhadap hasil penilaian kinerja kumulatif oleh manajemen dan penilaian kepuasan konsumen terbatas

4. Bagaimana pengaruh pelaksanaan Diklat PPPP I (perencanaan program, pelaksanaan, dan evaluasi), terhadap hasil perolehan penilaian kinerja aktual oleh supervisor, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas
5. Bagaimana pengaruh pelaksanaan Diklat PPPP I (perencanaan program, pelaksanaan, dan evaluasi), terhadap hasil penilaian kinerja kumulatif oleh manajemen, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas
6. Bagaimana pengaruh penilaian hasil Diklat, terhadap hasil penilaian kinerja aktual oleh supervisor, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas
7. Bagaimana pengaruh penilaian hasil Diklat, terhadap hasil penilaian kinerja kumulatif oleh manajemen, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi deskripsi pengaruh pendidikan dan latihan profesionalisme perbankan di Bank Jabar ditinjau dari persepektif pengaruh variabel-variabel terhadap kinerja karyawan dan penilaian kepuasan pelayanan konsumen terbatas.

Adapun tujuan secara khusus, yaitu mengidentifikasi faktor-faktor nyata berkenaan dengan lulusan pendidikan dan latihan, selanjutnya dianalisis dan diinterpretasikan mengenai:



- a. Pengaruh potensi dasar karyawan sebelum mengikuti Diklat PPPP I (usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan, dan hasil tes potensi akademis) terhadap hasil penilaian kinerja aktual oleh supervisor, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas
- b. Pengaruh potensi dasar karyawan sebelum mengikuti Diklat PPPP I (usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan, dan hasil tes potensi akademis) terhadap hasil penilaian kinerja aktual oleh supervisor dan kinerja kumulatif oleh manajemen, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas
- c. Pengaruh potensi dasar karyawan sebelum mengikuti Diklat PPPPI (usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan, dan hasil tes potensi akademis), terhadap hasil penilaian kinerja kumulatif oleh manajemen dan penilaian kepuasan konsumen terbatas
- d. Pengaruh pelaksanaan Diklat PPPP I (perencanaan program, pelaksanaan, dan evaluasi), terhadap hasil penilaian kinerja aktual oleh supervisor, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas
- e. Pengaruh pelaksanaan Diklat PPPP I (perencanaan program, pelaksanaan, dan evaluasi), terhadap hasil penilaian kinerja kumulatif oleh manajemen, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas
- f. Pengaruh penilaian hasil Diklat, terhadap hasil penilaian kinerja aktual oleh supervisor, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas
- g. Pengaruh penilaian hasil Diklat, terhadap hasil penilaian kinerja kumulatif oleh manajemen, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas

## **2. Manfaat**

Manfaat penelitian ini dapat dipandang dari dua aspek, meliputi konseptual teoretis dan praktis. Konseptual teoretis, diharapkan dari hasil

penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan wawasan ilmu administrasi pendidikan, khususnya dalam mengembangkan teori pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan lingkup yang lebih luas, dan berguna bagi masyarakat. Dipandang dari sisi praktis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan khususnya;

(1) Penyelenggara program pendidikan dan latihan Bank Jabar

(2) Unit Kerja di lingkungan Kantor Pusat dan Cabang Bank Jabar

(3) Pengembangan kualitas pelayanan yang memuaskan konsumen  
(nasabah)

#### **D. Definisi dan Operasionalisasi Variabel**

Variabel-variabel penelitian ini diturunkan dari sejumlah konsep yang saling interdependensi, berkenaan dengan efektivitas dan efisiensi pendidikan dan latihan serta kinerja. Adapun variabel yang diuji secara statistik berkenaan dengan variabel independen yaitu, potensi dasar ( $X_1$ ), pelaksanaan Diklat PPPPI I ( $X_2$ ), penilaian hasil Diklat PPPPI I ( $X_3$ ). Variabel intervening meliputi penilaian kinerja aktual oleh supervisor ( $Y_1$ ), penilaian kinerja kumulatif oleh manajemen ( $Y_2$ ) dan kepuasan pelayanan menurut pandangan konsumen terbatas ( $Y_3$ ). Untuk kepentingan operasionalisasi variabel diuraikan pemaknaannya berikut ini :

## **1. Potensi Dasar Karyawan**

Potensi dasar karyawan merupakan suatu catatan terdokumentasi dalam data base perusahaan, yang menggambarkan latar belakang karyawan. Data base ini berfungsi selain sebagai deskripsi identitas karyawan juga berfungsi sebagai data potensi yang dapat diolah untuk pemenuhan kebutuhan pengembangan karyawan dan organisasi perusahaan. Yang dimaksud dengan potensi dasar karyawan dalam penelitian ini, meliputi aspek usia, latar belakang pendidikan formal, pengalaman kerja dan jabatan, kesehatan dan hasil tes potensi akademis terakhir sebelum mengikuti Diklat PPPPI I.

## **2. Hasil Pendidikan dan Latihan**

Manfaat pelatihan dapat dilihat dari kebutuhan jangka pendek atau jangka panjang, seperti tujuan untuk mengantisipasi perkembangan Iptek yang digunakan atau dikembangkan, atau untuk kepentingan yang bersifat mendesak karena adanya perubahan teknologi, manajemen, dan layanan. Secara rinci manfaatnya untuk organisasi mencakup :

- (1) Orientasi karyawan baru, yang belum berpengalaman diberikan pelatihan teknis atau magang;
- (1) Meningkatkan kemampuan karyawan, yang belum mempunyai kompetensi sesuai dengan kriteria dan standar;

(2) Menyiapkan karyawan untuk menjadi motivator, karena memperoleh kesempatan untuk berkembang;

(3) Menyiapkan karyawan untuk mengadaptasi perubahan organisasi;

Adapun untuk karyawan :

(1) Pengetahuan dan keterampilan terus mengikuti perkembangan, sehingga selalu siap dan tidak ketinggalan;

(2) Menyiapkan diri untuk peningkatan karir secara terencana;

(3) Kepuasan, karena perusahaan memperhatikan kemajuannya.

Sistem kepegawaian perbankan dilakukan pendidikan dan latihan melalui melalui dua jalur, antara lain (1) *pre service education/training*, dan (2) *in service education/training*. Kedua jalur pendidikan latihan tersebut diatur berdasarkan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku dengan mengutamakan keserasian pembinaan. Pola pendidikan dan latihan yang dianut adalah pendekatan kompetensi, dimana kurikulum pelatihan di turunkan dari hasil job analisis, yang telah menjadi standar kerja di perbankan khususnya yang dikeluarkan oleh Institut Bankir Indonesia (IBI).

Peserta yang mengikuti PPPP I, adalah para karyawan yang telah mempunyai pengalaman jabatan, pengalaman pendidikan dasar perbankan yang diselenggarakan di masing-masing bank atau hasil pelatihan di luar sistem yang ditetapkan IBI. Hasil perolehan diakreditasi melalui kelayakan mengikuti pendidikan dan pelatihan PPPP I.

Tabel 1.1 Nilai Perolehan Hasil Pendidikan Dan Latihan

NO	NAMA MATA PELAJARAN	Nilai
1	KODE ETIK BANKIR INDONESIA	
2	LANDASAN HUKUM, TUGAS POKOK, FUNGSI DAN KEDUDUKAN	
3	PEREKONOMIAN MAKRO	
4	HUKUM PERBANKAN DAN HUKUM YANG TERKAIT DENGAN USAHA BANK	
5	TEKNIK BERKOMUNIKASI DALAM BAHASA INDONESIA DAN BAHASA INGGRIS	
6	FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN PADA TINGKAT OPERASIONAL	
7	PERILAKU INDIVIDU DAN KELOMPOK DALAM ORGANISASI	
8	BERPIKIR KREATIF	
9	TEKNIK-TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN OPERASIONAL	
10	KEGIATAN USAHA BANK	
11	PEMASARAN BANK	
12	TEKNOLOGI SISTEM INFORMASI	
13	LAPORAN KEUANGAN BANK (INTERNAL DAN EKSTERNAL)	
14	MANAJEMEN KEUANGAN	
15	DASAR-DASAR AKUNTANSI BANK SESUAI SKAPI/PAPI	
16	JENIS-JENIS RISIKO BANK	
17	PASAR FINANSIAL	
18	TEORI PENULISAN MAKALAH PROFESI	

SUMBER : IBI JAKARTA 2001

### 3. Kinerja

Kinerja hakikatnya tidak dapat dipisahkan dari perilaku pekerja berkenaan dengan motivasi, kemampuan berpikir dan keterampilan dari jabatan seseorang, serta mempunyai keterkaitan dengan produktivitas organisasi. Secara eksplisit produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu tersebut, dalam melaksanakan pekerjaan atau kinerja.

Kinerja intinya adalah suatu proses dari rangkaian aktivitas seseorang dalam menghadapi pekerjaan sesuai dengan syarat jabatan yang ditetapkan. Aktivitas tersebut, ditunjukkan secara nyata dalam lingkup organisasi. Penampilan inilah sebagai modal dasar peningkatan

produktivitas dan mempunyai pengaruh dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi.

Kondisi perilaku yang mengarah pada terbentuknya kinerja yang sesuai dengan kriteria dan standar. Dalam hal tersebut, ditunjukkan strategi pengembangan. Kinerja seseorang, merupakan pilar dari kinerja organisasi, oleh sebab itu produktivitas organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia secara kolektif.

Secara empiris menunjukkan bahwa tumbuhnya semangat dan motivasi seseorang pekerja dan terciptanya suatu kondisi kerja yang kondusif. Sehingga pekerja merasakan akan kebutuhan kerja, kebutuhan berprestasi dan nilai tambah yang diperolehnya mendapat pengakuan dari pihak pimpinan.

Organisasi perbankan dalam operasionalnya, banyak variabel yang saling interdependensi. Dengan demikian perbankan sebagai lembaga, merupakan suatu sistem organisasi. Sistem organisasi tidak terlepas dari lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal, dibangun oleh tiga hal utama, yakni masukan, transformasi, dan keluaran. Adapun lingkungan eksternal merupakan bagian yang memberikan masukan dan menerima keluaran, sehingga secara ideal dapat digambarkan sebagai siklus dalam sistem. Oleh sebab itu, kinerja dapat diidentifikasi sebagai produk aktivitas personil yang mendukung masukan dalam organisasi, proses pelayanan dan hasil pelayanan yang memuaskan pelanggan.

Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini, adalah segala aktivitas kerja aktual yang dinilai oleh pejabat berwenang mengacu kepada standar kinerja yang ada di lingkungan Bank Jabar. Sedangkan penilaian dilaksanakan secara periodik oleh penyelia, atau supervisor pada personil tingkat bawah, dan pimpinan puncak bagi personil tingkat menengah. Sebagai alat penilaian dapat ditunjukkan pada lampiran.

#### **4. Kepuasan Pelayanan ( Dirasakan Konsumen Bank)**

Leonard L Berry, seperti dikutip oleh Zeithaml dan Bitner (1996:5) mendefinisikan jasa itu sebagai tindakan, prosedur, atau aktivitas dari suatu proses, dan unjuk kerja yang intangible. Jasa dapat mencakup laporan akhir yang nyata, atau berupa materi-materi instruksional yang tidak nyata untuk melakukan pelatihan karyawan. Sekalipun definisi tersebut sangat sederhana namun Zeithaml dan Bitner (1996:5) memberikan solusi yang terbaik dengan merangkum semua definisi jasa, yaitu mencakup semua aktivitas ekonomi yang outputnya bukanlah produk atau konstruksi fisik, yang secara umum konsumsi dan produksinya dilakukan pada waktu yang sama, dan nilai tambah yang diberikannya dalam bentuk kepuasan yang secara prinsip intangible bagi konsumen pertama.

Kepuasan pelayanan dalam penelitian ini adalah pandangan yang direspons oleh para nasabah sebagai konsumen, sebagai rasa puas terhadap ketepatan waktu pelayanan, kemudahan informasi, kecermatan

dan ketelitian pencatatan, ramah kepada konsumen, dan nilai ekonomi yang kompetitif.

Definisi variabel yang dikemukakan, merupakan turunan dari konsep-konsep yang relevan dengan tujuan penelitian baik dari literatur maupun dokumentasi perbankan yang lazim dipedomani oleh perusahaan baik nasional maupun internasional.

## **E. Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian**

### **1. Kerangka Berpikir Penelitian**

Pendidikan dan latihan pegawai merupakan salah satu mata rantai dari pengembangan sumber daya manusia. Castetter (1996:236) mengemukakan bahwa pengembangan tenaga melalui tahapan yang sistematis, mulai dari mendiagnosis kebutuhan pengembangan. Salah satu kebutuhan dilihat dari posisi personil secara mandiri, kelompok dan organisasi.

Randall S.Schuler dan Susan Jackson (1997:113) mengemukakan bahwa implikasi utama terhadap pengelolaan sumber daya manusia pada abad ke-21 adalah (a) perubahan yang terus berlangsung ke arah strategi yang berfokus pada konsumen dan kualitas menyeluruh; (b) restrukturisasi organisasi dan terus berlangsungnya upaya perampingan perusahaan dan pemutusan hubungan kerja; dan (c) inisiatif untuk merespon terhadap tuntutan angkatan kerja yang semakin beragam. Mengelola perubahan

organisasi membutuhkan waktu, sebab telah kita ketahui bahwa organisasi sebagai sistem, mempunyai kompleksitas dan interdependensi antara satu komponen dengan komponen lain, baik internal maupun eksternal.

Perencanaan SDM bersifat dinamis dan berorientasi pada isu. Isu berasal dari situasi berhubungan dengan situasi yang dapat diperkirakan, dalam proses terdiri lima fase yaitu; *Fase pertama*, ialah mengumpulkan data untuk mempelajari dan memahami semua aspek lingkungan organisasi. Hal ini membantu organisasi mengantisipasi dan merencanakan isu yang muncul dari kondisi stabil maupun dinamis. Struktur organisasi dapat juga dijadikan bahan telaahan, mulai dari distribusi posisi manajemen sampai karyawan bawah. *Fase kedua*, ialah (a) mengembangkan pemahaman yang jelas mengenai informasi yang dihasilkan selama fase pertama, mempengaruhi permintaan organisasi di masa depan, dan (b) mengembangkan gambaran yang akurat mengenai penawaran sekarang dan tersedia secara internal. Selanjutnya memperkirakan permintaan SDM, melakukan perkiraan melibatkan pendekatan yang flkesibel, dengan metode tertentu baik kuantitatif maupun kualitatif. *Fase ketiga*, ialah manakala fase kedua telah dilakukan, maka selanjutnya interpretasi informasi guna memanfaatkannya dan menetapkan prioritas, sasaran dan tujuan. *Fase keempat*, ialah mendiskusikan bagaimana cara sasaran yang ditetapkan dalam fase ketiga, sejumlah kebijakan, program, dan kegiatan dapat dilakukan. Hal ini

termasuk program keanekaragaman yang ditunjukkan untuk menarik pelamar, memperbaiki usaha sosialisasi sehingga karyawan yang baik ingin tetap tinggal dengan perusahaan, program perampingan dan program untuk member-dayakan serta meningkatkan partisipasi supaya menjamin kesuksesan dalam perubahan manajemen mutu total. *Fase kelima*, ialah melakukan evaluasi, merevisi dan memfokuskan kembali fase-fase yang telah dilaksanakan.

Sejak dikenalnya manajemen ilmiah sampai sekarang, telah terjadi pergeseran tuntutan pembinaan tenaga kerja, sebelumnya banyak menganut kuat, pembinaan tradisional yakni sistem merit spoilistis, karier dan prestasi kerja.

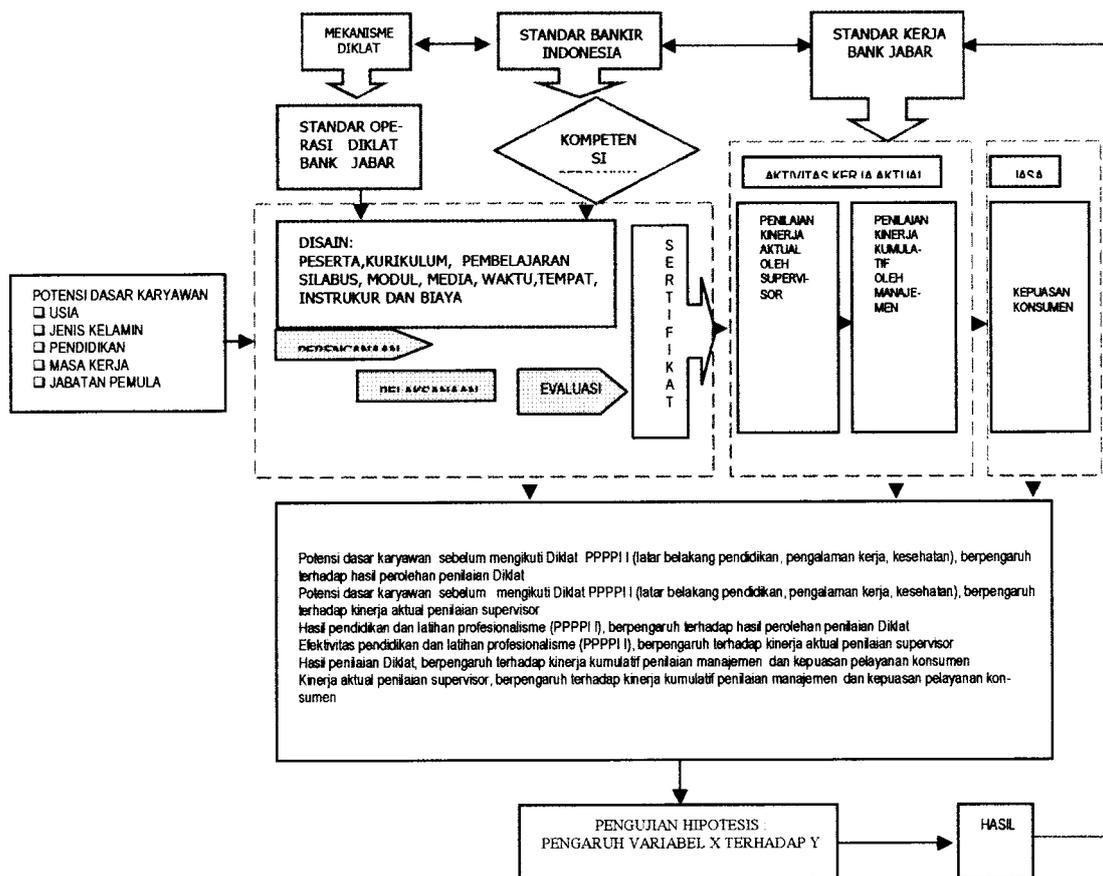
*Sistem merit*, yaitu sistem pembinaan yang dilandasi atas kecakapannya yang dimiliki oleh tenaga kerja yang bersangkutan. Kecakapan yang dimiliki diinventarisir dan diorganisir sesuai dengan bidangnya, selanjutnya didasarkan pada kecakapan tersebut. Sistem spoils yaitu sistem pembinaan yang dilandasi atas keanggotaan golongan, keluarga, golongan dan agama. Sistem karier ialah sistem pembinaan, pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan, adapun pembinaan lebih lanjut didasarkan masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian dan syarat-syarat lainnya. Sistem prestasi adalah gabungan dari kecakapan dan prestasi, selanjutnya yang melandasi seseorang dapat diangkat dalam promosi.

Uraian tersebut, jika dikaitkan dengan masalah sumber daya manusia pendidikan dan latihan nampak sangat strategis. Hal termasuk di lingkungan perbankan yang bersifat melayani masyarakat dalam jasa bank, diperlukan tenaga kerja yang handal. Tenaga kerja yang handal dapat diidentifikasi manakala penilaian kinerja individu telah berjalan dengan baik. Dipandang dari alasan mendasar pentingnya penilaian kinerja dilakukan, yaitu pertama penilaian dapat menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji. Kedua menyediakan kesempatan bagi tenaga kerja untuk bersama-sama meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelaksanaan penilaian tidak dapat dipisahkan dari sistem yang ada dalam suatu lingkungan organisasi. Penilaian akan berjalan dengan baik, jika posisi penilai, mampu menilai kinerja aktual dalam periode, waktu yang dapat mengidentifikasi secara cermat. Kinerja pada dasarnya adalah suatu hasil yang diperoleh dari seorang pekerja dalam aktivitasnya sesuai dengan peran dan fungsi jabatannya. Tentunya setiap pekerja sangat bervariasi dalam melaksanakan tugasnya, namun demikian jika pekerjaan yang diembannya telah distandarisasi, maka para pekerja dapat mencapai kesamaan. Oleh sebab itu, penilaian kinerja dapat dijadikan bahan informasi penyelenggaraan pendidikan dan latihan.

Dengan demikian pendidikan dan latihan yang sesuai dengan tuntutan kompetensi karyawan, harus didisain secara tepat dengan

instruktur, kurikulum, pembelajaran, silabus, modul dan media, waktu, tempat serta biaya yang terstandar. Persoalan tersebut, tentunya harus dijawab dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi penyelenggaraannya.

Bertolak dari uraian di atas, maka sebagai kerangka berpikir penelitian dapat ditunjukkan pada gambar 1.2.



Gambar 1.2 Paradigma Penelitian

## 2. Premis Penelitian

Sejalan dengan latar belakang, perumusan dan tujuan penelitian yang fokusnya adalah menganalisis efektivitas dan efisiensi, serta pengaruh hasil Diklat terhadap kinerja karyawan dan kepuasan konsumen, maka secara spesifik dapat dikemukakan premis berikut ini:

- a. Isyarat preventif untuk mengatasi kualitas kinerja individu yang rendah dengan teknik lain yaitu; (1) mengenali kemampuan termotivasi, (2) penerimaan karyawan dengan seleksi dan promosi yang benar, (3) melakukan proses wawancara untuk mengungkapkan perilaku dan, (4) menghindari pola manajemen yang keliru ( Staven Darter,1993).
- b. Efektivitas berkaitan dengan besarnya pengaruh terhadap suatu proses produksi. "*Effectiveness = quantity x quality, and if either is zero there is no effectiveness*". Jadi keefektipitan suatu usaha secara implisit mengandung makna kuantitas dan kualitas, sedangkan efisiensi merupakan refleksi hubungan antara output dan input yang bersifat kuantitas. Efisiensi berkaitan dengan besarnya input untuk menghasilkan output dan besarnya tingkat pemborosan. (Holzer and Nagel, 1984).
- c. Kinerja tidak dapat dipisahkan dari perilaku pekerja berkenaan dengan; motivasi, kemampuan berpikir dan keterampilan dari jabatan yang diembannya. Kinerja seseorang merupakan pilar kinerja organisasi, oleh sebab itu produktivitas organisasi sangat ditentukan sumber daya manusia secara kolektif. Selanjutnya dikatakan, untuk membangun kinerja yang handal sesuai dengan kriteria dan standar, diperlukan strategi pengembangan kinerja (James Walker,1992:258).
- d. Kerangka kerja hubungan kepuasan pelayanan dapat dikemukakan; bahwa (1) Pelayanan itu adalah kesempatan atau waktu yang baik berarti di dalamnya ada waktu kedua-duanya bernilai dan berharga. Pelayanan itu sendiri adalah suatu kesempatan besar dan menghasilkan pendapatan yang tinggi serta keuntungan dari perputaran produk, (2) pelayanan dapat meningkatkan suatu produk, (3) produk pelayanan umum dibutuhkan setiap produk, dan keperluan pelayanan umum, (4) pelayanan mengatur yang terpenting oleh pengamatan waktu pelanggan, maka dari itu pengamatan waktu pelanggan harus digunakan untuk menentukan tingkat pelayanan, keperluan, kebutuhan, (5) harga pelayanan berbeda dengan harga produk, harga

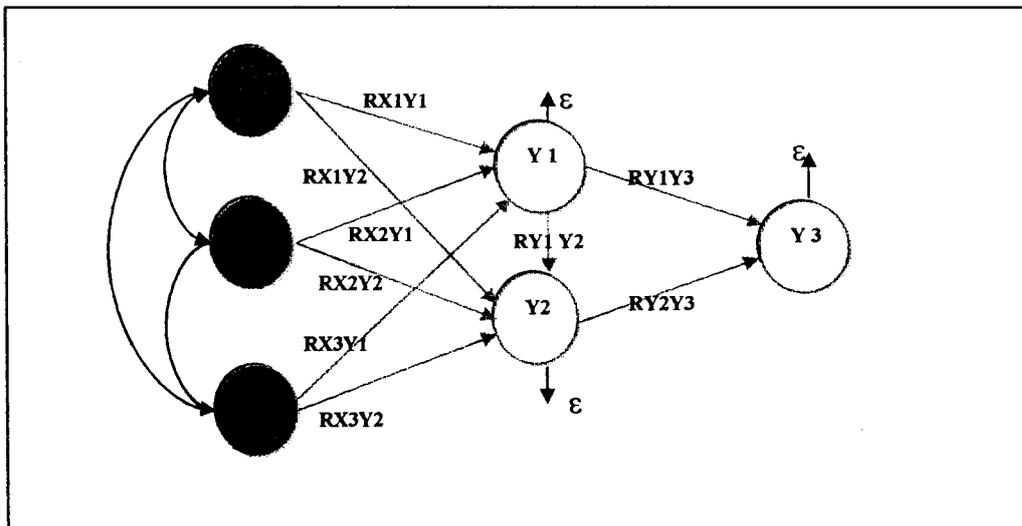
pelayanan ditentukan dari besarnya dan nilai yang digunakan untuk pelayanan lebih besar dari pada pelayanan yang ditentukan oleh penyedia atau oleh yang mengurus, menyampaikan dan kontrol sama dengan sebuah garis produk dari bisnis, (6) pelayanan harus, tetapi di dalamnya ada tambahan khusus yang harus ditempatkan sebagai kunci pelayanan yaitu ukuran waktu dan faktor-faktor yang dihubungkan dengan waktu (Blumberg, 1991:9).

### **3. Hipotesis Penelitian**

Selaras dengan latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat serta kerangka berpikir penelitian, maka diajukan hipotesis umum adalah "Penilaian kepuasan konsumen terbatas dipengaruhi oleh hasil pendidikan dan latihan (PPPI), dengan variabel moderator penilaian kinerja karyawan". Adapun hipotesis penelitian berdasarkan rincian khusus adalah :

- a. Terdapat pengaruh potensi dasar karyawan sebelum mengikuti Diklat PPPP I (usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan, dan hasil tes potensi akademis) terhadap hasil penilaian kinerja aktual oleh supervisor, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas
- b. Terdapat pengaruh potensi dasar karyawan sebelum mengikuti Diklat PPPP I (usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan, dan hasil tes potensi akademis) terhadap hasil penilaian kinerja aktual oleh supervisor dan kinerja kumulatif oleh manajemen, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas
- c. Terdapat pengaruh potensi dasar karyawan sebelum mengikuti Diklat PPPPI (usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan, dan hasil tes potensi akademis), terhadap hasil penilaian kinerja kumulatif oleh manajemen dan penilaian kepuasan konsumen terbatas

- d. Terdapat pengaruh pelaksanaan Diklat PPPP I (perencanaan program, pelaksanaan, dan evaluasi), terhadap hasil penilaian kinerja aktual oleh supervisor, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas
- e. Terdapat pengaruh pelaksanaan Diklat PPPP I (perencanaan program, pelaksanaan, dan evaluasi), terhadap hasil penilaian kinerja kumulatif oleh manajemen, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas
- f. Terdapat pengaruh penilaian hasil Diklat, terhadap hasil penilaian kinerja aktual oleh supervisor, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas
- g. Terdapat pengaruh penilaian hasil Diklat, terhadap hasil penilaian kinerja kumulatif oleh manajemen, dan penilaian kepuasan konsumen terbatas



Gambar 1.3 Variabel Penelitian Dengan Model Analisis Jalur

Keterangan :

$X_1$  =Potensi dasar karyawan sebelum mengikuti Diklat PPPP I (Jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja,kesehaan dan hasil tes potensi akademik)

$X_2$  =Pelaksanaan Diklat (perencanaan rencana, pelaksanaan dan evaluasi)

$X_3$  = Hasil penilaian/evaluasi Diklat (skor rata-rata penilaian mata tataran)

$Y_1$  = Kinerja Karyawan Aktual (penilaian supervisor )

$Y_2$  = Hasil Penilaian Kinerja Kumulatif (penilaian kumulatif manajemen)

$Y_3$  = Penilaian Kepuasan Pelayanan Konsumen Terbatas (penilaian nasabah)

$\varepsilon$  = Variabel lain yang tidak diteliti

