

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peran sumber daya manusia diklaim sebagai faktor terpenting dalam perkembangan suatu perusahaan atau organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas maka pertumbuhan suatu perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam menjalankan operasionalnya bahkan dapat mengalami kekurangan karyawan yang kompeten. Oleh sebab itu, sumber daya manusia juga dianggap sebagai investasi berharga yang wajib dilindungi oleh setiap perusahaan. Untuk mencapai produktivitas yang tinggi setiap perusahaan harus menyusun rencana untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan agar dapat bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan kerja perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut perusahaan juga harus memastikan bahwa karyawan yang dipilih berdasarkan kemampuan dan menciptakan kondisi yang baik agar karyawan dapat bekerja secara efektif (Maghfiroh, 2021).

Kemampuan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu gerakan yang disusun dan dilaksanakan untuk lebih mengembangkan kemampuan karyawan dan membuka pintu kerja yang lebih terbuka melalui program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan (UmpuSinga et al., 2022).

Pelatihan dapat tujuan baik kepada karyawan baru dan lama. Pelatihan merupakan proses mengarahkan karyawan baru atau lama untuk memiliki kemampuan dasar yang diperlukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Karyawan lama pun perlu dilatih untuk memperbaiki kinerja, mengkaji tentang teknologi dan keterampilan baru, serta menyesuaikan diri dengan perkembangan organisasi (Mansur et al., 2021).

**Tabel 1. 1 Jumlah Pelatihan Berdasarkan Jenjang Jabatan Karyawan
BSI Tahun 2021-2022**

| Jenjang Jabatan | Jumlah Peserta (Orang) | |
|-----------------|------------------------|----------------|
| | 2021 | 2022 |
| Senior Manager | 2.126 | 2.956 |
| Middle Manager | 10.536 | 15.477 |
| Manager | 58.162 | 89.096 |
| Officer | 119.383 | 224.873 |
| Staff | 150.026 | 300.651 |
| Lainnya | 4 | 0 |
| Total | 340.237 | 633.053 |

Sumber : (Laporan keberlanjutan 2022, PT Bank Syariah Indonesia)

**Tabel 1. 2 Statistik Pelatihan dan Pengembangan Karyawan BSI
Tahun 2021-2022**

| Uraian | Satuan | Jumlah | |
|---|---------------------|--------------|---------------|
| | | 2021 | 2022 |
| Program Pelatihan | Jenis | 695 | 744 |
| Jumlah Kepesertaan Pelatihan | Orang | 340.237 | 633.053 |
| Rata-rata Jam Pelatihan/Karyawan | Jam/Karyawan | 95,88 | 122,40 |

Sumber : (Laporan keberlanjutan 2022, PT Bank Syariah Indonesia)

Berdasarkan hasil laporan keberlanjutan tahun 2022 menunjukkan bahwa Bank Syariah Indonesia, sepanjang tahun 2022 telah menyelenggarakan 744 program pelatihan beserta jumlah peserta sebanyak 633.053 orang. Rata-rata jumlah jam pelatihan meningkat dari 95,88 pada tahun 2021 menjadi 122,4 jam per karyawan pada tahun 2022. Hal ini di dorong oleh lebih banyak dan beragamnya program pelatihan yang diberikan kepada karyawan dan menurunnya wabah Covid-19 pada semester kedua tahun 2022 sehingga program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat dilaksanakan dengan lebih intensif tahun ini dibandingkan tahun sebelumnya. Namun demikian, BSI

juga terus menggencarkan pelaksanaan program pelatihan melalui Modul *Digital Learning* sehingga para karyawan dapat memperoleh informasi serta mengasah kemampuannya melalui perangkat *smartphone* kapanpun dan dimanapun. Pada tahun 2022, Bank Syariah Indonesia telah merealisasikan anggaran pengembangan kompetensi karyawan sebesar Rp.97,2 miliar untuk 633.053 peserta pelatihan. Sedangkan untuk tahun 2023 alokasi anggaran pelatihan Rp.120 miliar.

Adapun permasalahan yang terjadi terkait pelatihan yaitu ditemukan bahwa pada saat proses penyampaian materi pelatihan ada beberapa dari karyawan yang kurang memahami materi yang telah diberikan sehingga karyawan melaksanakan tugas tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Lalu, beberapa karyawan yang pernah mengikuti pelatihan mengatakan bahwa pelatihan yang mereka ikuti terkadang kurang sesuai dengan yang mereka butuhkan, seperti karyawan baru ketika mengikuti pelatihan materi yang diberikan sama seperti karyawan lama sehingga karyawan baru mengalami kesulitan dalam memahami materi pelatihan yang diberikan (Meri Sandora & Permadani, 2021).

Oleh sebab itu, pelatihan kerja menjadi salah satu yang dibutuhkan dalam proses memajukan perusahaan. Pelatihan yang dimaksud yaitu tentang perubahan, transformasi dan pembelajaran. Pelatihan merupakan proses yang dirancang untuk membantu karyawan mempelajari keterampilan, pengetahuan, dan sikap baru. Pada akhirnya karyawan tersebut akan membuat perubahan atau transformasi untuk meningkatkan kinerjanya. Perbaikan ini untuk memastikan bahwa karyawan dan organisasi mampu melakukan hal-hal yang lebih baik, lebih cepat, lebih mudah, dengan kualitas yang lebih tinggi dan laba atas investasi yang lebih baik.

Selain pelatihan, budaya organisasi yang baik dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang besar jika mendukung strategi organisasi dan merespons atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan akurat. Budaya organisasi juga dapat berfungsi sebagai kerangka kerja yang kuat dan sebagai acuan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain,

budaya organisasi yang buruk dapat menghambat berfungsinya organisasi. (Hendra, 2020).

Penelitian yang dilakukan di Bank BJB KCP Cabang Ciamis, Garut dan Tasikmalaya (2019) menemukan bahwa masih banyak karyawan yang belum memahami internalisasi budaya kerja sehingga mempengaruhi motivasi dan kemampuan karyawan dalam bekerja. Hal ini terlihat dari hasil penilaian internal pimpinan bahwa masih terdapat karyawan yang terlambat dan tidak melaksanakan tugas dalam jangka waktu yang ditentukan. Masih terdapat karyawan yang suka meninggalkan waktu kerja, meninggalkan tempat kerja untuk keperluan eksklusif, masih terdapat karyawan yang melaksanakan prosedur kerja bergantung pada petunjuk pelaksanaan dalam menyelesaikan tugasnya baik rutin maupun pekerjaan yang kompleks, masih terdapat karyawan yang kurang melibatkan diri dalam korelasi kerja dengan karyawan sehingga tidak memperlancar jalannya penyelesaian tugas bersama. Terlebih lagi, sebagian karyawan merasa dirinya memenuhi syarat untuk menjadi karyawan baru atau pendatang baru dan berani berkompetisi dalam pekerjaan. Namun terdapat perbedaan pendapatan atau gaji yang dapat menimbulkan kesenjangan kinerja antara karyawan baru dan karyawan lama meskipun bekerja pada pekerjaan yang sama (Riza et al., 2019).

Budaya organisasi merupakan suatu tatanan nilai, keyakinan, atau standar yang telah ditetapkan dan dipegang teguh oleh para individu karyawan. Salah satu wujud budaya perusahaan adalah serangkaian nilai dan pedoman yang telah ditetapkan secara jangka panjang yang dipatuhi oleh anggota dalam suatu organisasi sebagai wujud sikap untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Nilai-nilai ini memiliki kekuatan ketika diajarkan kepada seluruh karyawan dan tertanam dalam budaya organisasi. Sederhananya, budaya organisasi adalah pusat dari organisasi dan individu-individunya (Sutrisno, 2018).

Bank Syariah Indonesia berfokus dalam melaksanakan nilai-nilai utama (Core Values) yang tertuang dalam No. SE-7/MBU/07/2020 yaitu (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif). Kapabilitas

yang baik terhadap sumber daya manusia di Bank Syariah Indonesia merupakan strategi serta sebagai aturan demi sebuah proses perubahan yang lebih maju. Siklus perubahan ini harus dilakukan dengan sungguh-sungguh, cerdas, dan dapat diandalkan. Dengan demikian, upaya ini akan memberdayakan cara berperilaku sehari-hari yang menjadi kebiasaan sesuai dengan kualitas utama yang telah ditentukan. Diharapkan nilai utama yang tertanam akan menghasilkan budaya yang berbasis prestasi serta dapat meningkatkan kinerja bank. Meski menghadapi kendala berat dan usianya yang masih muda, pada akhirnya Bank Syariah Indonesia akan mampu bertahan dalam krisis global.

Bank Syariah Indonesia tersebar di Kabupaten Majalengka, antara lain; KCP Majalengka Abdul Halim 1 yang berlokasi di Jl. KH. Abdul Halim No. 199, ruko 4 dan 5 eks pasar balong, Majalengka kulon, kabupaten Majalengka, 45418. Dan KCP Majalengka Jatiwangi yang berlokasi di Jl. Ahmad Yani No.125, RT.01/RW.09, Sutawangi, Kecamatan Jatiwangi, Kabupaten Majalengka, Jawa Barat. BSI KCP Majalengka mempunyai visi menjadi Bank Islam terbaik dengan misinya yang secara komprehensif memberikan pengakuan terhadap rencana finansial syariah di Indonesia, menjadi bank yang dapat memberikan manfaat terbaik bagi para investor, serta menjadi organisasi yang dapat memberikan pilihan dan kebanggaan bagi Indonesia. Implementasi dari visi dan misi BSI KCP Majalengka tentunya harus didorong oleh peran serta kontribusi dari SDM yang berkualitas. Kemudian juga pada BSI KCP Majalengka mempunyai budaya yang sudah melekat sejak lama yaitu briefing pagi dan evaluasi sore.

Kinerja karyawan dicirikan sebagai kegiatan yang dilakukan seorang ketika menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang telah diperintahkan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan. Hal tersebut selalu meliputi kepuasan kerja dan penghargaan karyawan, namun demikian kinerja karyawan lebih dari sekedar prestasi kerja saja tetapi meliputi keterampilan, kemampuan, serta sifat kepribadian individu (Rio et al., 2022).

Kinerja karyawan yang tinggi dapat menunjang jalannya produktivitas organisasi, sehingga pimpinan organisasi hendaknya selalu fokus mengarah pada peningkatan kinerja karyawan untuk kesuksesan organisasinya. Dalam hal ini, peningkatan kinerja karyawan pula berkaitan dengan bagaimana organisasi itu dapat memaksimalkan budaya organisasinya yang telah ada (Dunggio, 2020a).

Peningkatan kinerja karyawan sangat bergantung pada kemampuan karyawan. Pengukuran kinerja perlu diperhatikan untuk mengetahui apakah rencana yang telah ditetapkan terdapat masalah dalam pelaksanaannya, apakah tujuan tersebut mampu dicapai dalam jangka waktu yang telah ditetapkan atau sesuai dengan rencana. Untuk mencapai usaha-usaha tersebut, diperlukan karyawan yang memiliki kemampuan dan kecakapan di bidangnya, sehingga persiapan yang representatif diharapkan dapat mengembangkan pelaksanaan yang representatif pula (Kosdianti & Sunardi, 2021).

Fenomena kinerja karyawan yang terjadi saat ini yaitu ditemukan masih ada sebagian karyawan yang kualitas kerjanya belum memenuhi tuntutan pimpinan, karyawan yang kurang mampu mencapai target penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tuntutan organisasi, serta masih ada karyawan yang memiliki sikap kurang terbuka dengan rekan kerja untuk melakukan konsultasi yang berkaitan dengan pelaksanaan kerja (Sedarmayanti & Rahadian, 2018).

Tabel 1. 3 Tingkat Turnover Karyawan Bank Syariah Indonesia

Tahun 2021-2022

| Alasan | 2021 | 2022 |
|-------------------|-------------|-------------|
| Pensiun | 60 | 61 |
| Meninggal Dunia | 35 | 26 |
| Mengundurkan Diri | 509 | 762 |
| Jumlah | 604 | 849 |

Sumber : Laporan Tahunan (BSI, 2022)

Tabel diatas menunjukkan bahwasannya tingkat turnover karyawan BSI mengalami peningkatan pada tahun 2022, jumlah karyawan yang tidak bekerja lagi di Bank sebanyak 849 orang atau 4,6% dari total karyawan. Hal ini disebabkan oleh tekanan dari atasan yang mengharuskan karyawan untuk mencapai target dengan waktu yang singkat. Sehingga hal ini dapat mempengaruhi atas berkurangnya kinerja pegawai tersebut.

Rendahnya kinerja karyawan sangat ditentukan oleh pelatihan dan juga budaya kerja di tempat bekerja. Hal ini sangat selaras dengan teori yang disampaikan oleh (Masuku et al., 2019) mengatakan bahwa pelatihan dan budaya kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pelatihan menjadi sangat penting untuk membantu organisasi menciptakan budaya kerja tinggi, prestasi kerja dan peningkatan kinerja karyawan. Perusahaan sebaiknya memperhatikan pelatihan karyawan agar nantinya karyawan memiliki keterampilan yang baik saat bekerja, begitu pula dengan budaya kerja perusahaan seharusnya mampu membuat karyawannya lebih beretika dalam segala pekerjaannya. Kedepannya perusahaan harus dapat mempertimbangkan perencanaan serta pelaksanaan pelatihan dan budaya kerja, khususnya peningkatan program-program pelatihan yang lebih terencana dan terstruktur.

Maka dari itu, BSI KCP Majalengka memerlukan pelatihan dan budaya kerja, karena apabila karyawan belum memiliki keterampilan kerja yang baik dalam pekerjaannya maka hasil akhirnya juga tidak akan memuaskan. Mengingat pentingnya karyawan dalam organisasi, maka hendaknya karyawan lebih fokus pada tugasnya untuk menjalankan tujuan organisasi. Adanya pelatihan profesional yang tepat sasaran, akan menjadikan karyawan bekerja lebih optimal dalam pekerjaannya. Sebaliknya, jika karyawan yang tidak terlatih akan terlihat kurang bersemangat, cepat putus asa dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Hermina & Yosepha, 2019).

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang bagaimana pengaruh pelatihan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di BSI KCP Majalengka.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka perumusan masalah penelitian dapat dijelaskan pada tiga hal berikut :

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan identifikasi diatas, maka dapat dispesifikasikan bahwa permasalahannya sebagai berikut :

- a. Belum tepatnya metode yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan kerja terhadap karyawan.
- b. Belum terciptanya kompetensi yang baik dalam segi hubungan dan kedisiplinan karyawan.
- c. Belum optimalnya kinerja karyawan di BSI KCP Majalengka

2. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka perlu dilakukan pembatasan permasalahan pada ruang lingkup penelitian ini. Penelitian ini difokuskan pada Pengaruh Pelatihan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada BSI KCP Majalengka.

3. Rumusan Masalah

Dari perumusan masalah diatas, maka dapat ditarik beberapa sub-sub yang akan dianalisis pada penelitian ini yaitu :

- a. Apakah Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada BSI KCP Majalengka?
- b. Apakah Budaya Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada BSI KCP Majalengka?
- c. Apakah Pelatihan Dan Budaya Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada BSI KCP Majalengka?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan yang akan diraih pada penelitian ini yaitu :

- a. Untuk Mengetahui Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada BSI KCP Majalengka.

- b. Untuk Mengetahui Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada BSI KCP Majalengka.
- c. Untuk Mengetahui Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada BSI KCP Majalengka.

D. Kegunaan Penelitian

Adanya penelitian ini penulis berharap dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak yaitu :

- a. Manfaat Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan pengetahuan baru dalam bidang perbankan syariah bagi penulis, dan sebagai bentuk penerapan integritas pengetahuan dengan mengaplikasikan teori selama perkuliahan dengan realita dilapangan.

- b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai literatur dan masukan bagi pembaca serta diharapkan mampu menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan yang berkepentingan untuk menerapkan pelatihan dan budaya kerja dalam perusahaan sebagai peningkatan kinerja karyawan.

E. Sistematika Penelitian

Adanya sistematika penelitian ini dengan harapan untuk memberikan pengetahuan dan memberikan gambaran umum kepada pembaca tentang penelitian yang telah diuraikan oleh peneliti. Dengan demikian, penyusunan sistematika dalam penelitian ini antara lain :

Bab I : PENDAHULUAN

Pada bab ini merupakan bab yang berisi bab yang berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penelitian.

Bab II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran serta hipotesis penelitian.

Bab III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metode penelitian, waktu dan tempat penelitian, sumber data, operasional variabel penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

Bab IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil penelitian, yaitu meliputi Profil Bank Syariah Indonesia KCP Majalengka, hasil penelitian, serta pembahasan penelitian.

Bab V : PENUTUP

Bab ini mencakup kesimpulan dan saran dari penulis dalam pelaksanaan penelitian yang ditemukan dilapangan.

