

ART TB

by perpustakaan stimykpn

Submission date: 23-Apr-2021 01:58AM (UTC-0500)

Submission ID: 1567438115

File name: Pelatihan_thd_Kinerja_BNI__Turnitin.docx (355.61K)

Word count: 6423

Character count: 42980

PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA ASISTEN PEMBIAYAAN DI PT BANK BNI SYARIAH

R. A. K.

Abstracts

This study aims to evaluate the training process in the Learning Centre Unit at PT Bank BNI Syariah, (Persero), Tbk. This research is qualitative data collection methods in the form of observation and interviews with parties which is directly related to the activities of the Learning Centre Unit and the training participants. The list of questions had been structured according to Kirkpatrick & Kirkpatrick's theory as well as theory prevailing performance. Respondents are employees of PT Bank BNI Syariah (Persero), Tbk. especially those who served as a Financing Assistant. The results of observations and interviews show that there is an influence between training and improving the performance of PT Bank BNI Financing Assistant Syariah, (Persero) Tbk. and the behaviour level is the most variable dominantly affect the increase in employee performance after getting training. This is indicated by the percentage increase in the pre-test value and post-test and achievement of employee targets after attending training. Result interviewed 30 participants from 3 generations who attended the training said that 75% of the training participants were very helpful and happy get training so that helps them in completing work with new knowledge and ways.

Keywords: Human Resources, Banking, Training, Employee Performance.

54 Abstraksi

11
Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi proses pelatihan pada unit Learning Centre di PT Bank BNI Syariah, (Persero), Tbk. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan metode pengumpulan data berupa observasi dan wawancara pihak yang terkait langsung aktivitas unit Learning Centre dan peserta pelatihan. Daftar pertanyaan telah disusun sesuai dengan teori Kirkpatrick & Kirkpatrick serta teori kinerja yang berlaku. Responden merupakan karyawan PT Bank BNI Syariah (Persero), Tbk. khususnya yang bertugas sebagai Asisten Pembiayaan. Hasil dari observasi dan wawancara menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan dan peningkatan kinerja Asisten Pembiayaan PT Bank BNI Syariah (Persero), Tbk. dan level behaviour merupakan variable yang paling dominan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan setelah mendapatkan pelatihan. Hal tersebut diindikasikan dari prosentase peningkatan nilai pre-test dan post-test serta pencapaian target karyawan setelah mengikuti pelatihan. Hasil wawancara pada 30 orang peserta dari 3 angkatan yang mengikuti pelatihan menyampaikan bahwa 75% peserta pelatihan sangat terbantu dan senang mendapatkan pelatihan sehingga membantu mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dengan pengetahuan dan cara-cara baru.

19
Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Perbankan, Pelatihan, Kinerja Karyawan.

PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA ASISTEN PEMBIAYAAN DI PT**BANK BNI SYARIAH***R. A. K.***PENDAHULUAN****Latar Belakang Masalah**

Perubahan fungsi Sumber Daya Manusia saat ini telah mengalami proses yang sangat cepat. Pergeseran peran dari pelaksana aktivitas perusahaan telah bergeser menjadi pengambil keputusan dalam perusahaan. Hal tersebut disebabkan adanya kemajuan teknologi yang semakin canggih sehingga aktivitas-aktivitas mendasar mulai dilakukan oleh mesin atau aplikasi. Dalam bidang Perbankan di Indonesia, teknologi bahkan telah menjadi tren yang berdampak pada meningkatnya laba Perbankan dikarenakan adanya ketertarikan para nasabah terhadap kemudahan aktivitas ber-Bank.

Salah satu ilustrasi nyata adalah mulai digunakannya aplikasi pembayaran operasional rumah tangga sehari-hari (seperti pembayaran tagihan listrik, tagihan air, dan tagihan tiket kereta-pesawat-dan lain sebagainya) yang biasanya dilakukan di luar rumah (beberapa melalui mekanisme setor tunai di *Payment Point*), saat ini dapat dilakukan di dalam rumah. Tidak hanya berbentuk aplikasi, Bank pun melakukan ‘perpanjangan tangan’ dengan memunculkan produk agensi pembayaran yang dapat mengakomodir kebutuhan tarik tunai uang dan kirim uang melalui produk jasa yang biasanya disebut dengan ‘agen’ seperti di BNI bernama Agen 46, di Bank Bukopin bernama Loker PPOB (*Payment Point Online Bank*), di BRI bernama Teras BRI, dan lain sebagainya.

Beragamnya produk-produk jasa sejenis membawa dampak pada pengurangan karyawan atau pegawai Bank di Indonesia. Sebaliknya, industri Perbankan mulai berminat mengalihkan peran SDM tersebut ke system informasi, aplikasi di gadget, dan teknologi-

teknologi perbankan lainnya sehingga karyawan Perbankan yang tersisa adalah para karyawan memiliki prestasi, kemampuan, keahlian, bakat dan kinerja terbaik.

Dalam rangka merawat, memperbarui, dan menjaga kemampuan para karyawan yang berprestasi, industry Perbankan melakukan aktivitas-aktivitas yang mendukung para karyawannya untuk berkinerja lebih baik dan salah satu upaya untuk meningkatkan kapabilitas karyawan tersebut, yaitu pelatihan karyawan.

Para karyawan dibekali dengan ilmu dan keterampilan kerja dengan tujuan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi perbankan. Selain itu, ⁴⁹ seiring dengan perkembangan teknologi yang semakin canggih, dalam rangka mengelola *talent (talent management)* yang dimiliki oleh para karyawan, pelatihan juga diberikan agar motivasi kerja meningkat dan tercipta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Pengelolaan talent melalui pelatihan merupakan cara atau strategi perusahaan saat ini yang bertujuan untuk meminimalisir biaya SDM dan meningkatkan pendapatan atau laba perusahaan. Hal tersebut dikarenakan mayoritas perusahaan di Indonesia saat ini lebih memilih untuk menggunakan teknologi dan mesin-mesin dibandingkan dengan menggunakan SDM yang dinilai tidak potensial pengelolaannya. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa era milenial saat ini juga masih membutuhkan campur tangan manusia dalam hal pengoperasian serta pengambilan keputusan karena mesin tidak mampu berpikir dengan hati. Begitu juga yang terjadi dengan PT BNI Syariah di mana para Asisten Pembiayaan diharapkan tetap menjadi garda depan dalam bisnis Perbankan mendapatkan laba dan mencapai target perbankan yang telah ditetapkan di awal tahun.

Kerasnya bisnis perbankan khususnya dalam bidang pembiayaan, membuat para petugasnya di lapangan kehilangan semangat dan motivasi kerja. Umumnya para Asisten Pembiayaan yang bertugas menjual produk pembiayaan seringkali berpindah-pindah tempat kerja sehingga tingkat turnover karyawan khususnya dengan posisi Asisten Pembiayaan

meningkat. Tidak hanya itu, loyalitas juga menjadi issue berikutnya yang muncul akibat hilangnya motivasi karyawan yang potensial.

Kajian Pustaka

⁴³ Pelatihan adalah suatu aktivitas peningkatan pengetahuan dan keterampilan seorang karyawan dalam rangka menerapkan aktivitas pekerjaan yang telah ditentukan (Flippo, 2018:76). Menurut Werther & Davis (1996:282), pelatihan merupakan aktivitas pengembangan dalam membantu karyawan melakukan pekerjaan serta memberikan keuntungan dalam jenjang karir dan meningkatkan atau menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih dalam terhadap suatu pekerjaan di masa depan.

Bagi karyawan, pelatihan seringkali dianggap sebagai penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan maupun kinerja yang dihasilkan oleh karyawan sehingga karyawan makin termotivasi untuk memberikan segala hal lebih baik lagi kepada perusahaan, khususnya kinerja karyawan.

Dalam melaksanakan pelatihan, terdapat beberapa komponen pelatihan yang merupakan unsur terciptanya suatu pelatihan yaitu (Hamalik, 2000):

⁵ Peserta Pelatihan. Penetapan calon peserta pelatihan erat kaitannya dengan keberhasilan proses pelatihan, yang pada akhirnya menentukan efektivitas pekerjaan. Oleh karenanya, perlu dilakukan proses seleksi yang teliti untuk memperoleh peserta yang baik dan sesuai kriteria.

Pelatih (Instruktur). Para pelatih atau instruktur memiliki peran yang sangat penting terhadap kelancaran dan kesuksesan program pelatihan, sehingga perlu dilakukan pemilihan pelatih yang ahli dan memiliki kualifikasi profesional.

Jangka Waktu Pelatihan. Lamanya masa pelatihan didasarkan dari pertimbangan jumlah dan mutu kemampuan, kemampuan belajar para peserta, serta media pengajaran.

² Bahan Pelatihan atau Materi Pelatihan. Bahan pelatihan yang disiapkan dengan layak secara tertulis agar mudah dipelajari oleh para peserta.

Bentuk Pelatihan. Bentuk-bentuk pelatihan yang digunakan untuk mengembangkan kemampuan ketenagaan.

Selain unsur-unsur tersebut di atas, pelatihan juga memiliki tujuan dalam pelaksanaannya agar pelatihan yang diselenggarakan tepat guna. Menurut Simamora (1998), terdapat 7 (tujuh) tujuan utama pelatihan sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja,
2. Pemutakhiran keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi,
3. Meminimalisir waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten dalam pekerjaan,
4. Membantu memecahkan masalah operasional,
5. Persiapan promosi karyawan,
6. Penanaman orientasi karyawan terhadap organisasi,
7. Pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Pelatihan dapat dilakukan dengan berbagai teknik dan cara sesuai dengan kebutuhannya. Teknik pelatihan menurut Simamora (1998) terbagi menjadi 2 (dua) klasifikasi, yaitu:

1) *On-The Job Training*

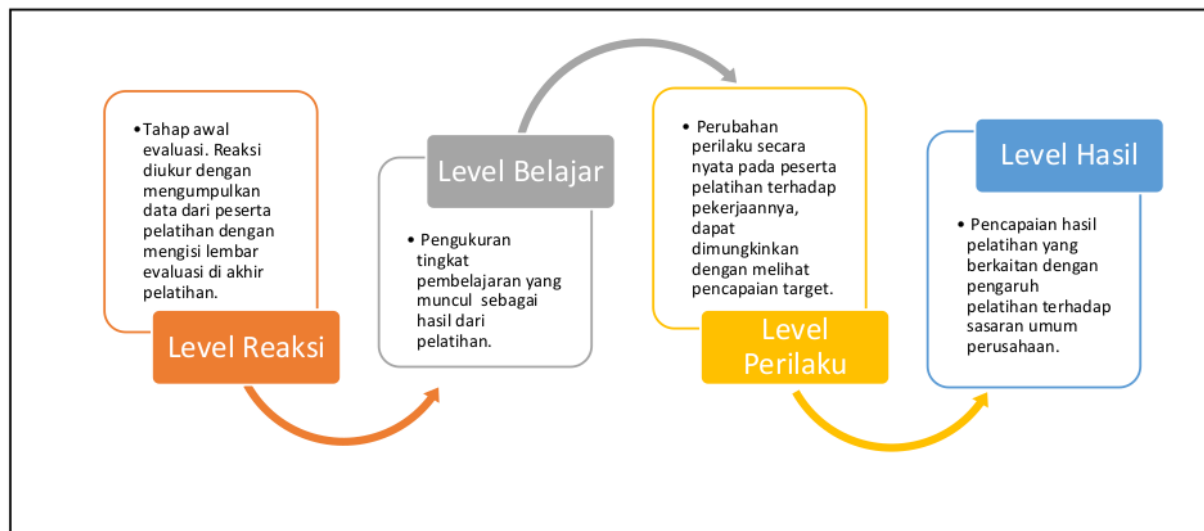
Teknik ini digunakan untuk pelatihan yang bersifat singkat jangka waktunya dan langsung dapat diaplikasikan di tempat kerja. Teknik *On the Job Training (OJT)* meliputi magang, internship, dan rotasi pekerjaan;

2) *Off-The Job Training*

Teknik ini digunakan untuk pelatihan yang bersifat luas karena dilakukan di tempat terpisah dari tempat kerja (di luar kantor). Pada teknik ini, para peserta pelatihan diberikan pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan

2 untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Teknik *Off the Job Training* meliputi kuliah, studi kasus, simulasi computer, pelatihan beranda, *role play* (bermain peran), peniruan perilaku, pelatihan alam terbuka, dan pelatihan sensitivitas.

Setelah dilakukan pelatihan, maka seluruh proses dan tahapan aktivitas akan dievaluasi untuk mendapatkan hasil pelatihan dan mengetahui apakah pelatihan yang dilakukan telah sesuai tujuannya dan tepat guna untuk perusahaan. Beberapa level evaluasi pelatihan menurut Kirkpatrick, Kirkpatrick (2006) adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Empat Level Evaluasi Pelatihan-Kirkpatrick

Berdasarkan tahapan-tahapan tersebut, pelaksanaan pelatihan dapat termonitor dengan baik dan kesesuaiannya dengan tujuan pelatihan dapat terukur.

1 Definisi Kinerja Karyawan

Sebuah organisasi dikatakan dapat membangun keunggulan bersaing ketika perusahaan tersebut dapat memberdayakan sumber daya manusianya secara optimal dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan seperti ini, hanya memiliki pilihan untuk menerapkan sistem manajemen kinerja dimana kualitas individu atau hasil yang dicapai,

secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan individu yang bersangkutan (Alwi, 2008). Kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi, dan keefektifan kinerja lainnya (Gibson et al. 1997). Menurut Simamora (2004) maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode telaah, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Ada tidaknya alasan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan yaitu memfokuskan aktivitas ke arah tertentu dari pada lainnya.
2. Sasaran yang telah diterima maka orang cenderung mengerahkan upaya secara proposional terhadap kesulitan.
3. Sasaran yang sukar akan membuahkan kekuatan dibandingkan sasaran yang ringan.

Akhirnya penilaian kinerja juga memungkinkan karyawan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap hal yang dapat diketahui. Dengan demikian maka kinerja adalah suatu hasil kesuksesan yang dicapai oleh karyawan dalam bidang pekerjaannya menurut kriterianya yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Karena pada dasarnya kinerja karyawan bersifat individu dimana tiap-tiap karyawan memiliki kemampuan dan keahlian yang berbeda.

Untuk mengukur kinerja, terlebih dahulu harus ditetapkan kriterianya. Menurut Bernardin (2010) terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost effectiveness*, *need for supervision*, dan *interpersonal impact*. Meskipun semua kriteria tersebut mungkin tidak relevan dengan setiap aktivitas pekerjaan atau fungsi pekerjaan, namun sebuah subset dari kriteria tersebut dapat terjadi sehingga penting bagi perusahaan untuk mengenali hubungan antar kriteria. Karena penilaian kinerja

yang efektif berfokus pada catatan hasil dan sebagian hasil secara langsung berhubungan dengan tujuan dan misi perusahaan.

Penelitian yang Relevan

Penelitian tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan di Indonesia. Beberapa penelitian dengan topik yang sama dilakukan di PT Gatra Mapan Malang tahun 2005, Dinas Pendidikan Kabupaten Sorolangun tahun 2014, PT BPRS Bumi Rinjani Kepanjen tahun 2015, dan PT Posindo (Persero) Regional V Bandung tahun 2016. Masing-masing penelitian memiliki variable bebas yang berbeda dan variable terikat yang sama yaitu Kinerja Karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Andi Nu Graha (*Modernisasi, Vol.1, No.2, 2005:75-93*) mengemukakan bahwa dari 5 variabel pelatihan (tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan lama pelatihan) diperoleh skor rata-rata jawaban responden > 3,00 yang berarti bahwa hasil analisa deskriptif dari variable-variabel tersebut yang mempengaruhi kemampuan kerja sudah baik dan sesuai. Selain itu, berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dapat diketahui secara bersama-sama yang terdiri dari tenaga pelatihan (X_1), materi pelatihan (X_2), metode pelatihan (X_3), fasilitas pelatihan (X_4), dan lama pelatihan (X_5) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan karyawan (Z) dengan menunjukkan bahwa nilai $p = 0.000 < 0.05$. Nilai koefisien korelasi berganda (R) yang diperoleh adalah positif yaitu 0.628, maka dapat diartikan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel bebas (tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan lama pelatihan) terhadap variabel terikat (kemampuan karyawan). Nilai koefisien determinan yang telah disesuaikan ($\text{adjusted } R^2$) yang diperoleh adalah 0.349, yang berarti bahwa variasi perubahan nilai variabel terikat (kemampuan karyawan) dapat dijelaskan oleh seluruh variabel bebas (tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan lama pelatihan) secara bersama-sama sebesar 34.9% dan sisanya 65.1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Kemudian Sakta dan Dahmiri di tahun 2014 megnemukakan bahwa pelatihan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sorolangun dengan angka koefisien determinasi r^2 sebesar 0.253 yang berarti 25.3% perubahan pada variable kinerja pegawai (Y) dapat diterangkan oleh pengaruh pelatihan (X) (Mankeu, Vol.3, No.1, 2014:374-463).

Pada tahun-tahun berikutnya, penelitian tentang pelatihan terhadap kinerja karyawan tetap dilakukan dan dilanjutkan oleh beberapa peneliti, dua diantaranya yaitu oleh Endayani, Hamid, Djudi di tahun 2015 dan Harahap dan Silvianita di tahun 2016. Penelitian tahun 2015 tersebut menyimpulkan bahwa berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda sebelum melibatkan variabel *moderating* yaitu kemampuan kerja menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh metode dan materi pelatihan hanya sebesar 32.5% sedangkan 67.5% dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain yang tidak dibahas pada model penelitian ini (*residual error*). Hasil analisis regresi linier berganda setelah melibatkan variabel *moderating* yaitu kemampuan kerja menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh metode dan materi pelatihan menjadi naik sebesar 49.2% (Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.25, No.1, Agustus, 2015:1-7).

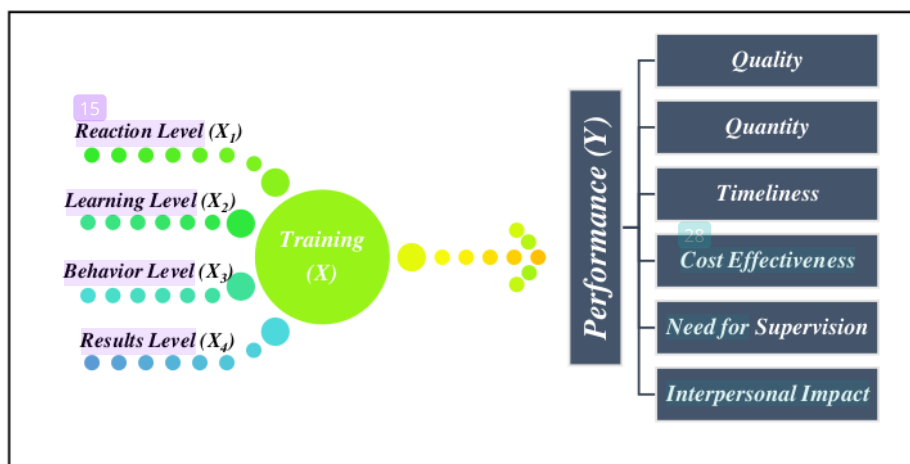
Di tahun 2016, Harahap dan Silvianita (*e-Proceeding of Management: Vol.3, No.2, Agustus 2016:1956-1972*) mengungkap bahwa Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung secara simultan memiliki Fhitung adalah 2.571 dengan tingkat signifikansi 0.025. Oleh karena itu, pada kedua perhitungan yaitu $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($2.571 > 2.210$) dan tingkat signifikansinya $0.025 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_7 diterima yang artinya variabel Tujuan, Sasaran, Pelatih, Materi, Metode dan Peserta memiliki pengaruh secara simultan atau bersama-sama pada Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung.

Sampai saat ini penelitian terkait pengaruh pelatihan terhadap kinerja merupakan tema yang menarik dan masih hangat dibahas di lingkungan bisnis. Persamaan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti tersebut di atas dengan yang akan dilakukan penulis saat ini

39 adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Namun dengan menggunakan dasar teori yang berbeda. Beberapa perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan oleh penulis dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti di atas, yaitu penelitian-penelitian terdahulu tidak dilakukan di Lembaga Keuangan-Bank sedangkan penelitian yang akan dilakukan penulis dilakukan di PT BNI Syariah. Variabel X yang menjadi hipotesis penelitian diambil dari teori Kirkpatrick & Kirkpatrick yang menggunakan Evaluasi Pelatihan untuk mengukur ada tidaknya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

32 Kerangka Pemikiran

Berikut adalah kerangka pemikiran dari penelitian ini:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

7 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh Pelatihan terhadap kinerja Asisten Pembiayaan di PT Bank BNI Syariah,
2. Mengetahui variable dari Pelatihan yang paling dominan memiliki Pengaruh dengan kinerja Asisten Pembiayaan di PT Bank BNI Syariah.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

25 Penelitian yang dilakukan ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang mengumpulkan informasi melalui metode wawancara dan observasi lapangan.

Observasi ditujukan pada bagaimana proses pelatihan dilaksanakan dan mengevaluasi proses pelaksanaan pelatihan dengan menggunakan Teori Kirkpatrick & Kickpatrick melalui 4 level evaluasi pelatihan, sedangkan wawancara dilakukan pada karyawan PT Bank BNI Syariah yang berprofesi sebagai Asisten Pembiayaan di seluruh Kantor Cabang Bank BNI di Indonesia yang telah mengikuti pelatihan di Divisi Pelatihan PT BNI Syariah.

34 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel Penelitian

11 Dalam penelitian ini terdapat 2 jenis variabel, yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas merupakan variabel yang 18 tidak dapat dipengaruhi oleh keadaan variabel lain.

Variabel Dependen

1 Adapun variabel terikat dalam penelitian ini adalah variabel Kinerja Karyawan. Variabel tersebut adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat adanya variabel bebas (Sugiyono, 2006: 3). Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja Asisten Pembiayaan di PT Bank BNI Syariah.

Variabel Independen

1 Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel Pelatihan. Variabel tersebut adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2006: 3). Dalam penelitian ini variabel independen berupa Pelatihan yang telah dilaksanakan PT Bank BNI Syariah.

Definisi Operasional Variabel

Pelatihan (X)

17
Pelatihan merupakan salah satu proses atau aktivitas yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam rangka pengembangan karyawan dan peningkatan keahlian serta kemampuan yang dimiliki oleh karyawan-karyawan potensial. Dalam menyelenggarakan pelatihan, suatu perusahaan terlebih dulu harus melakukan *Training Need Analysis* dengan tahap awal mengidentifikasi kebutuhan bisnis perusahaan. Kemudian mengidentifikasi dan menganalisa *issue-issue* yang terkait dengan perkembangan pasar dan bisnis. Setelah itu menentukan indikator-indikator pencapaian target serta mendesain dan membangun program pembelajaran dan alat-alat evaluasi program pelatihan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009:7).

Dalam melakukan penilaian pada pelatihan dan dampak serta pengaruhnya terhadap kinerja, Kirkpatrick & Kirkpatrick (2009:3) mengemukakan bahwa terdapat 4 (empat) level evaluasi pelatihan yang dimulai dari tahapan terakhir yaitu Level Hasil (*Results Level*). Keempat level evaluasi pelatihan tersebut adalah sebagai berikut:

Level 1: *Reaction*. Level yang mengindikasikan sejauh mana peserta memberikan reaksi suka terhadap proses belajar,

Level 2: *Learning*. Level yang mengukur sejauh mana peserta dapat memahami dan memperoleh maksud dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap berdasarkan partisipasi mereka dalam acara pembelajaran,

Level 3: *Behavior*. Level yang mengukur sejauh mana peserta dapat mengaplikasikan ilmu yang telah diberikan saat pelatihan dalam pekerjaan setelah mereka kembali bekerja,

Level 4: *Results*. Level yang menilai pencapaian target yang dihasilkan dari dampak mengikuti pelatihan.

Level-level tersebut di atas, merupakan tahapan proses evaluasi pelatihan yang sering dilakukan perusahaan dalam rangka mendapatkan masukan perbaikan dan memperbaiki program-program pelatihan yang dibuat sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga dapat menciptakan pelatihan bernilai tambah baik bagi karyawan maupun perusahaan.

Kinerja (Y)

Kinerja (Y) adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi, dan keefektifan kinerja lainnya (Gibson et al. 1997). Menurut Bernardin (2010) terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality*

Quality merupakan tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal dalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan.

2. *Quantity*

Quantity adalah jumlah yang dihasilkan dan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. *Timeliness*

Timeliness merupakan tingkatan dimana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.

4. *Cost Effectiveness*

Cost effectiveness merupakan tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan yang berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan

untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

5. *Need for supervision*

Need for supervision merupakan tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

6. *Interpersonal impact*

Interpersonal impact merupakan tingkatan dimana seorang karyawan merasa percaya diri, memiliki keinginan yang baik, dan bekerja sama diantara rekan kerja.

Teknik Pengambilan Sampel

Pada penelitian kualitatif tidak terdapat populasi dan sampel, melainkan terdapat 4 level pelatihan dan dampak terhadap kinerja Asisten Pembiayaan yang akan dikonfirmasi dan diminta penjelasannya yaitu level *Reaction*, level *Learning*, level *Behavior*, dan level *Results*. Penentuan sumber data pada tempat, aktivitas, dan orang yang akan diwawancarai dilakukan dengan memilih sesuai pertimbangan dan tujuan penelitian.

Pada Unit *Learning Center*-Divisi Sumber Daya Insani PT Bank BNI Syariah terdapat beberapa informan penelitian, yaitu: 1. Manager Unit, 2. Asisten Manager, 3. Asisten Unit, 4. Peserta Pelatihan.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data dari populasi dan sampel. Jumlah sampel yang akan diambil dari tiap bagian adalah sebanyak 5-10 sample, sehingga total sampel dari keseluruhan bagian adalah sebanyak 30 karyawan dengan waktu penelitian direncanakan selama enam bulan mulai bulan Juli 2019 sampai dengan Desember 2019 pada 3 batch pelatihan.

9

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006:55). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang termasuk dalam jenjang jabatan Asisten, khususnya yang bertugas sebagai Asisten Pembiayaan di PT BNI Syariah.

1

Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2006:56). Pada penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah metode *convenience sampling* yaitu metode memilih sampel dari elemen populasi yang mudah diperoleh datanya (Supomo dan Idrianto, 1999).

Sampel adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT BNI Syariah yang bertugas sebagai Asisten Pembiayaan di PT BNI Syariah dan termasuk dalam daftar pelatihan yang telah ditetapkan oleh PT BNI Syariah. Para peserta pelatihan tersebut akan mengisi kuesioner dan menjadi sumber data terkait kinerja Asisten Pembiayaan di PT BNI Syariah.

17

Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka pengumpulan data, teknik yang sesuai adalah dengan wawancara dan observasi (pengamatan langsung). Pengumpulan data lapangan dimulai dengan melaksanakan observasi penelitian tentang faktor yang diteliti. Wawancara dilakukan secara *private* sehingga informasi yang disampaikan oleh informan diberikan dengan detail dan mendalam sesuai dengan fokus tema penelitian.

13

Teknik Analisis Data

Data-data yang telah diperoleh dalam penelitian ini dianalisis dengan metode deskriptif analisis yang bertujuan mampu memberikan gambaran secara sistematis, rinci, dan menyeluruh tentang proses pelaksanaan pelatihan pada unit *Learning Center* di PT Bank BNI Syariah, (Persero), Tbk. serta proses analisa dalam rangka menjawab permasalahan yang terdapat dalam rumusan masalah.

Seluruh data, baik yang diperoleh melalui observasi maupun wawancara dikompilasi menjadi satu data komprehensif untuk kemudian diolah dan dianalisis secara kualitatif dengan memperhatikan fakta-fakta di lapangan.

PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

1. Proses Evaluasi Pelatihan di PT Bank BNI Syariah (Persero), Tbk.

Pelatihan di PT Bank BNI Syariah diselenggarakan oleh Unit *Learning Center*, Divisi Sumber Daya Insani-Jakarta. Setiap pelaksanaan pelatihan dalam setahun dapat mengikutsertakan ± 500 peserta, khusus untuk karyawan yang bertugas sebagai asisten pembiayaan, peserta pelatihan per tahun dapat mencapai 100-150 orang dari seluruh Cabang di Indonesia. Satu angkatan pelatihan dapat terdiri dari 30-50 orang peserta. Hal tersebut disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan tujuan dari pelatihan.

Pelaksanaan pelatihan di PT Bank BNI Syariah dilakukan secara *inhouse* maupun *public*. Berikut adalah perbedaan antara *inhouse training* dan *public training*:

Tabel 1. Perbedaan *Inhouse Training* dan *Public Training*

| <i>Inhouse Training</i> | <i>Public Training</i> |
|---|--|
| 1. Isi materi pelatihan lebih spesifik karena disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan klien, | 1. Isi materi sudah baku dan sangat umum, tidak sampai membahas semua masalah dan tidak memenuhi kebutuhan yang ada di masing-masing perusahaan klien, |
| 2. Lebih fokus karena seluruh peserta berasal dari satu perusahaan, | 2. Hanya focus pada isi materi training tetapi tidak terlalu focus pada kebutuhan, permasalahan, dan kasus pada masing-masing perusahaan peserta, |
| 3. Umumnya pemateri (<i>trainer</i>) melakukan survey dulu atau melakukan <i>Training Need Analysis</i> agar pelatihan yang diberikan sesuai kebutuhan klien, | 3. Umumnya <i>trainer</i> tidak dapat melakukan survey dan wawancara dalam proses <i>Training Need Analysis</i> . |
| 4. <i>Trainer</i> dapat dengan mudah mengumpulkan data awal dari perusahaan klien terkait kebutuhan, latar belakang <i>trainee</i> , dan harapan dari perusahaan, | 4. <i>Trainer</i> hanya dapat menebak masalah, kebutuhan, dan latar belakang <i>trainee</i> serta harapan dari perusahaan peserta dari daftar peserta pelatihan, |

5. Perusahaan klien dapat memberikan masukan atau pesan yang ingin diselipkan diantara isi materi training,
5. ⁵²Perusahaan klien tidak dapat memberikan masukan atau pesan yang ingin diselipkan antara isi materi training,
6. Dalam jangka panjang dari segi biaya, hasil, waktu dan dampak, *inhouse training* lebih efektif jika dibandingkan dengan *public training*,
6. ¹⁰Dalam jangka panjang dari segi biaya, hasil, waktu dan dampak, *public training* tidak lebih efektif jika dibandingkan dengan *inhouse training*,
7. Ada jumlah minimal peserta dan ¹⁰atau minimal biaya yang harus dibayarkan agar *inhouse training* ¹⁰dapat dilaksanakan di perusahaan klien,
7. Keuntungan *public training* adalah perusahaan dapat mengirimkan minimal hanya satu atau dua peserta,
8. Perlu persiapan lebih matang karena perusahaan klien harus menyediakan tempat penyelenggaraan pelatihan, konsumsi selama pelatihan berlangsung, dan peralatan pendukung lainnya seperti LCD Proyektor dan sound system, serta *wifi*.
8. Tidak perlu mempersiapkan dengan matang karena seluruh aktivitas persiapan pelatihan telah dilakukan oleh penyelenggara *public training*,

Unit *Learning Center* dalam memilih jenis penyelenggaraan pelatihan menyesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilakukan, sehingga hasil dan dampak dari pelatihan dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Berikut adalah jenis pelatihan berdasarkan jenjang jabatan di PT Bank BNI Syariah tahun 2018:

Tabel 2. Klasifikasi Jenis Pelatihan Berdasarkan Jenjang Jabatan di PT Bank BNI Syariah—
2018

| No. | Nama Pelatihan | Jenjang Jabatan | Pelaksanaan |
|-----|--------------------------------------|--|----------------|
| 1. | <i>Assistant Development Program</i> | <i>Clerk</i> | <i>Inhouse</i> |
| 2. | Bina Hasanah | <i>Clerk</i> | <i>Inhouse</i> |
| 3. | Brevet Pajak A/B/ABC | <i>Clerk</i> | <i>Public</i> |
| 4. | Kesekretariatan | <i>Clerk</i> | <i>Public</i> |
| 5. | <i>Program Talent Management</i> | <i>Clerk-Executive</i> <i>Manager</i> | <i>Inhouse</i> |
| 6. | <i>Recovery & Remedial</i> | <i>Clerk-Executive</i> <i>Manager</i> | <i>Inhouse</i> |
| 7. | Treasuri & International | <i>Clerk-Executive</i> <i>Manager</i> | <i>Inhouse</i> |
| 8. | Manajemen SDM | <i>Clerk-Executive</i> <i>Manager</i> | <i>Inhouse</i> |
| 9. | <i>Product Knowledge</i> | <i>Clerk-Junior Manager</i> | <i>Inhouse</i> |

| | | | 23 |
|-----|---|----------------------|---------|
| 10. | PDPS | Clerk-Junior Manager | Inhouse |
| 11. | Collection Manager | Clerk-Junior Manager | Inhouse |
| 12. | APU & PPT | Clerk-Junior Manager | Inhouse |
| 13. | Standar Layanan | Clerk-Manager | Inhouse |
| 14. | Pembiayaan Mikro | Clerk-Manager | Inhouse |
| 15. | Selling Skill | Clerk-Manager | Inhouse |
| 16. | Communication Skill | Clerk-Manager | Inhouse |
| 17. | Brevet Konsumer | Clerk-Manager | Inhouse |
| 18. | Negotiation Skill | Clerk-Manager | Inhouse |
| 19. | Microsoft Excel Mikro, Excell Macro, SQL | Clerk-Manager | Inhouse |
| 20. | Pengembangan Kartu Pembiayaan | Clerk-Manager | Inhouse |
| 21. | Legal & Compliance | Clerk-Manager | Public |
| 22. | Pengadaan dan Pemeliharaan Aset | Clerk-Manager | Inhouse |
| 23. | Project Management | Clerk-Manager | Public |
| 24. | Administrasi Pembiayaan | Clerk-Senior Manager | Inhouse |
| 25. | Sertifikasi Akuntansi | Clerk-Senior Manager | Public |

Sumber: Annual Report BNI Syariah 2018

Berdasarkan table di atas, dapat diketahui bahwa terdapat 25 jenis pelatihan yang diikuti oleh pegawai dengan jenjang jabatan asisten. Khusus untuk pegawai berjenjang jabatan Asisten dan bertugas di Unit Pembiayaan, terdapat 11 pelatihan yang sesuai yaitu:

1. Pelatihan *Assistant Development Program*.
2. Pelatihan *Recovery & Remedial*,
3. Pelatihan *Product Knowledge*,
4. Pelatihan *Collection Manager*,
5. Pelatihan Pembiayaan Mikro,
6. Pelatihan *Selling Skill*,
7. Pelatihan *Communication Skill*,
8. Pelatihan *Negotiation Skill*,
9. Pelatihan Pengembangan Kartu Pembiayaan,
10. Pelatihan *Legal & Compliance*,
11. Pelatihan Administrasi Pembiayaan.

Mayoritas dari 11 pelatihan tersebut dilakukan secara *inhouse training* karena jumlah pesertanya yang lebih dari 10 orang per angkatan dan adanya permintaan khusus terkait materi bagi para Asisten Pembiayaan.

Pada penelitian ini, aktivitas penelitian difokuskan pada pelatihan Administrasi Pembiayaan bagi Asisten Pembiayaan. Hasil observasi menunjukkan bahwa beberapa hal penting yang mendukung terlaksananya pelatihan dengan baik telah dilakukan oleh Unit *Learning Center* sebagai penyelenggara (*inhouse training*) dan hal tersebut didukung dengan data berikut:

Tabel 3. *Checklist* Observasi Pelatihan Administrasi Pembiayaan 2018

| No. | Hal yang diamati | Hasil Pengamatan | Terpenuhi (√) atau Tidak Terpenuhi (x) |
|-----|------------------|------------------|---|
|-----|------------------|------------------|---|

- | | | |
|---|---|---|
| 1. Peserta Pelatihan | Peserta pelatihan telah diseleksi terlebih dahulu melalui proses penilaian Kinerja (PKPP) dari atasan dan usulan Cabang. | √ |
| 2. Instruktur Pelatihan (<i>Trainer</i>) | Trainer merupakan orang yang memiliki reputasi sangat baik dan dikenal professional di bidangnya. | √ |
| 3. Jangka Waktu Pelatihan | 1-5 hari disesuaikan dengan kebutuhan pada hasil <i>Training Need Analysis</i> dan status pegawai (kontrak, tetap, baru, atau yang telah berpengalaman selama beberapa tahun dengan penilaian kinerja). | √ |

- | | | | |
|----|------------------------|---|---|
| 4. | Bahan/materi Pelatihan | Sesuai dengan spesifikasi pekerjaan masing-masing jabatan dan unit kerja. | √ |
| 5. | Bentuk Pelatihan | <i>Inhouse Training.</i> | √ |

Berdasarkan hasil wawancara pada 30 responden yang merupakan peserta pelatihan, diperoleh hal-hal sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Wawancara pada Pelatihan Administrasi Pembiayaan 2018

| No. | Pernyataan Evaluasi Pelatihan | Respon/jawaban responden |
|-----|--|---|
| 1. | Materi Pelatihan yang diberikan berhubungan dengan pekerjaan sebagai Asisten Pembiayaan. | 75% dari 30 peserta atau sebanyak 23 orang merespon positif bahwa materi pelatihan sesuai dengan pekerjaan Asisten Pembiayaan dan sisanya sebanyak 7 orang merespon bahwa materi pelatihan masih ada kekurangan terkait kesesuaian dengan pekerjaan sebagai Asisten Pembiayaan. |
| 2. | Materi dibawakan dengan menarik. | Seluruh responden merespon positif bahwa materi dibawakan dengan menarik sehingga terserap dengan baik dan dapat diaplikasikan dalam bidang pekerjaan. |

3. Pemateri berkomunikasi secara efektif. Seluruh responden merespon positif bahwa pemateri berkomunikasi 2 arah dan selalu memastikan pemahaman peserta pelatihan sebelum lanjut ke materi berikutnya. Sesi tanya jawab tidak dilakukan secara khusus, namun langsung dilakukan dengan bentuk diskusi di ruang pelatihan.
4. Pemateri mempersiapkan diri dengan baik. Seluruh responden merespon positif bahwa pemateri mempersiapkan diri dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan dari aktifnya para peserta berdiskusi dengan pemateri di dalam ruang kelas maupun di luar ruang kelas ketika *break*.
5. Pelatihan disertai dengan audiovisual yang berfungsi dengan baik. Seluruh responden merespon positif bahwa audiovisual yang digunakan dalam rangka mendukung terlaksananya pelatihan dapat berfungsi dengan baik. Baterai *microphone* juga tersedia di laci meja kelas, untuk mengakomodir apabila sewaktu-waktu baterai *microphone* habis sehingga tidak terdapat kendala yang berarti.
6. Ketersediaan *handouts* yang berisi materi pelatihan. Seluruh responden merespon positif bahwa materi pelatihan yang berbentuk *hardcopy handouts* telah tersedia di meja masing-masing peserta berikut dengan seperangkat alat tulis

- (*stationery kit*) pada hari pertama diadakan pelatihan.
7. Materi pelatihan yang diberikan aplikatif untuk pekerjaan sehari-hari. 83% dari 30 peserta atau sebanyak 25 orang merespon positif bahwa materi pelatihan yang diberikan dapat diaplikasikan untuk pekerjaan sehari-hari sesuai pekerjaan Asisten Pembiayaan dan sisanya sebanyak 5 orang merespon bahwa materi pelatihan belum cukup aplikatif untuk pekerjaan sebagai Asisten Pembiayaan.
 8. *Viewer*, AC, MIC, kursi, meja, notes, dan bolpen tersedia dan berfungsi dengan baik. Seluruh responden merespon positif bahwa peralatan penunjang terlaksananya pelatihan telah tersedia dan berfungsi dengan baik.
 9. Pelaksanaan pelatihan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan jauh hari sebelumnya. Seluruh responden merespon positif bahwa pelaksanaan pelatihan sesuai dengan jadwal yang diberikan dan dimulai serta diakhiri tepat waktu.
 10. Pelatihan yang diberikan membantu para karyawan bekerja dengan cara-cara baru dan lebih baik. Seluruh responden merespon positif bahwa pelatihan yang diikuti memberikan informasi tentang *problem solving* dan strategi dalam menyelesaikan pekerjaan Asisten Pembiayaan.

Berdasarkan data di atas, mayoritas responden setuju bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh Unit Learning Center – Divisi Sumber Daya Insani, PT Bank BNI Syariah (Persero), Tbk. telah dilakukan dengan baik dan sesuai kebutuhan pelatihan serta tujuan perusahaan. Beberapa rencana pengembangan pegawai (SDM) untuk tahun 2019 telah disusun yaitu:

1. Pemetaan *talent classification* berdasarkan penilaian kinerja dan kompetensi pegawai,
2. Penyusunan *Individual Development Program* untuk pengembangan kompetensi pegawai,
3. Penyusunan *career path management* dan *succession plan* yang mengacu pada kompetensi dan *job family matrix*,
4. Pelaksanaan *Management Development Program* sebagai program pengembangan pegawai yang akan menjadi successor pimpinan,
5. Pelaksanaan *Leadership Development Program* yang dilakukan untuk meningkatkan *Leadership Skill* para pemimpin *incumbent*,
6. Pembinaan program *Coaching* dan *Mentoring*.

Rencana pengembangan tersebut diharapkan mampu menjadikan pegawai PT Bank BNI Syariah (Persero), Tbk. salah satu asset berharga perusahaan yang senantiasa berkembang dan meningkat kapabilitasnya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal.

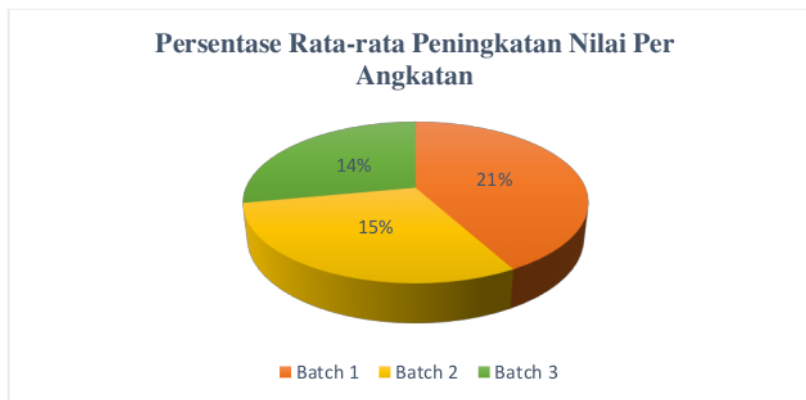
2. Identifikasi Variabel-variabel Pelatihan di PT Bank BNI Syariah (Persero), Tbk.

Penelitian ini mengacu pada teori Kirkpatrick-Kirkpatrick yang mengemukakan bahwa terdapat empat level evaluasi pelatihan yaitu level Reaksi, level Belajar, level Perilaku, dan level Hasil. Berdasarkan keempat level tersebut, peneliti mengidentifikasi variabel-variabel Pelatihan yang paling dominan mempengaruhi kinerja asisten pembiayaan di PT Bank BNI Syariah

(Persero), Tbk. sehingga tiap level evaluasi pelatihan mewakili variable yang diteliti memiliki data yang berbeda dan hasil analisa yang masing-masing memiliki pengaruh terhadap peningkatan kapabilitas pegawai dan kinerja masing-masing peserta pelatihan.

Dalam mengidentifikasi variable level Reaksi, terdapat 10 pertanyaan yang ditanyakan kepada 30 responden terkait pelatihan yang telah dilakukan. Masing-masing responden memiliki jawaban yang berbeda namun mayoritas merespon positif pelatihan yang telah diberikan perusahaan. Hal tersebut dapat diketahui dari 100% respon positif yang diberikan responden pada 8 pertanyaan dari total pertanyaan 10 butir, sisanya terdapat 2 pertanyaan yang memiliki respon negative namun dapat dijadikan bahan evaluasi bagi Unit *Learning Center* maupun instruktur/trainer/pemateri pelatihan terkait pelaksanaan pelatihan.

Pada variable level Belajar, data tersedia dalam nilai *pre-test* dan *post-test* yang telah dikerjakan oleh peserta sebelum dan setelah mengikuti pelatihan. Hasil rata-rata peningkatan nilai hasil *pre-test* dan *post-test* tidak terlalu dominan terlihat pengaruhnya terhadap kinerja, namun untuk level Belajar mengindikasikan adanya peningkatan sebesar 20% pada peserta pelatihan sebelum mendapatkan materi pelatihan dikomparasikan dengan setelah mendapatkan materi pelatihan. Berikut adalah tabel data nilai *pre-test* dan *post-test* dari 3 angkatan Asisten Pembiayaan yang telah mengikuti pelatihan Administrasi Pembiayaan:



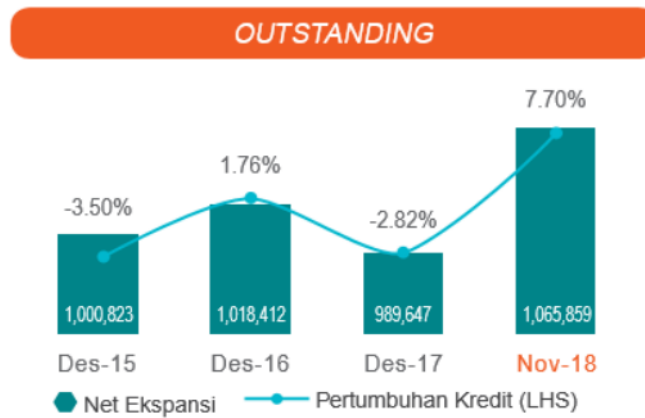
Gambar 3. Persentase Peningkatan Nilai Rata-rata per Angkatan Pada Pelatihan

Administrasi Pembiayaan Tahun 2018

Pelatihan Administrasi Pembiayaan Tahun 2018 diikuti oleh 167 peserta yang berasal dari Asisten Pembiayaan di seluruh Cabang PT Bank BNI Syariah (Persero), Tbk. di Indonesia. Angkatan 1 terdiri dari total peserta sebanyak 58 orang, angkatan 2 terdiri dari total peserta sebanyak 59 orang, dan angkatan 3 terdiri dari total peserta sebanyak 50 orang.

Selain variable level Reaksi dan Belajar, terdapat level Perilaku yang mengukur sejauh mana peserta dapat mengaplikasikan ilmu yang telah diberikan saat pelatihan dalam pekerjaan setelah mereka kembali bekerja. Proses evaluasi pelatihan pada variable level Perilaku adalah dengan melakukan wawancara kepada 30 responden yang telah kembali ke cabang masing-masing dan beraktivitas sehari-hari dengan menerapkan pengetahuan serta strategi yang diperoleh dari pelatihan. Hasil wawancara mengemukakan bahwa 100% dari 30 responden menyatakan menggunakan cara-cara baru dan strategi baru dalam penyelesaian pekerjaan. Seluruh responden juga merasa lebih bersemangat dan termotivasi ⁵¹ untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan kinerja yang optimal. Dari 30 responden, seluruhnya berhasil meningkatkan target triwulanan masing-masing sebesar 15-30% dari pencapaian target sebelumnya.

Pada variable level Hasil, peneliti menggunakan komparasi data target dan realisasi target yang diberikan kepada masing-masing individu Asisten Pembiayaan di awal tahun dengan aktivitas pemantauan pencapaian target melalui aktivitas harian seperti *morning briefing* di unit terkait, *progress report*, *weekly report*, *monthly report*, *pipeline report*, dan *annual report* yang diketahui dan dilaporkan kepada Pemimpin Unit di masing-masing cabang. Dalam hal ini, peneliti melakukan wawancara terhadap 30 responden yang menjadi sampel penelitian setelah mengikuti pelatihan. Hasil wawancara menyatakan bahwa dari 30 orang responden merasa percaya diri dan termotivasi untuk mencapai target yang telah diberikan perusahaan. Berikut adalah data pertumbuhan ⁵⁷ pembiayaan mikro di PT Bank BNI Syariah (Persero), Tbk. selama 3 tahun terakhir yang mendukung respon dari 30 responden penelitian:



Gambar 4. Pertumbuhan Pembiayaan Mikro PT Bank BNI Syariah (Persero), Tbk.

Berdasarkan gambar tersebut di atas, dapat diketahui bahwa terjadi pertumbuhan pada penyaluran pembiayaan mikro dari tahun-tahun sebelumnya. Peningkatan tahun 2018 sebesar 7,7% yaitu dari Rp.990 milyar menjadi Rp.1.066 milyar. Hal tersebut selain mengindikasikan pertumbuhan asset, juga memperlihatkan bahwa program pelatihan yang diberikan kepada para asisten pembiayaan dan seluruh petugas di Unit Pembiayaan Mikro berdampak positif terhadap kinerja perusahaan dan level Perilaku merupakan variable paling dominan mempengaruhi peningkatan kinerja asisten pembiayaan di PT Bank BNI Syariah (Persero), Tbk.

Pembahasan

Penelitian ini ditujukan untuk melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang dilakukan oleh PT Bank BNI Syariah (Persero), Tbk. dengan menggunakan teori Empat Level Evaluasi Pelatihan dari Kirkpatrick & Kirkpatrick, yaitu Level Reaksi, Level Belajar, Level Perilaku, dan Level Hasil. Pada penelitian ini terdapat 2 hipotesis yang dinyatakan dan kedua hipotesis tersebut diterima.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif melalui proses observasi dan wawancara pada saat pelatihan berlangsung dan setelah pelatihan, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa pelatihan mempengaruhi kinerja asisten pembiayaan secara positif. Hal tersebut didukung dengan data-data

yang menunjukkan bahwa proses pelatihan yang dilakukan oleh PT Bank BNI Syariah (Persero), Tbk. telah sesuai dengan teori yang digunakan oleh peneliti.

Variabel level Perilaku (X_3) merupakan variabel yang paling dominan dari pelatihan yang mempengaruhi kinerja Asisten Pembiayaan di PT Bank BNI Syariah. Hal tersebut dinyatakan oleh seluruh responden sebanyak 30 orang yang menjadi peserta Pelatihan Administrasi Pembiayaan. Para peserta mendapatkan pengalaman dan semangat yang memotivasi untuk bekerja lebih cepat, teliti, efektif, dan efisien. Pernyataan responden tersebut didukung dengan pertumbuhan penyaluran pembiayaan mikro dari tahun sebelumnya sebesar 7,7%. Pertumbuhan penyaluran pembiayaan mikro tersebut diiringi dengan konversi layanan cabang mikro menjadi *general banking* yang dapat memberikan layanan jasa perbankan segmen UMKM.

Pada pembiayaan mikro Syariah terdapat tiga produk yang terbagi sesuai plafon pembiayaan, yaitu:

1. Mikro 2 iB Hasanah dengan plafon Rp.5.000.000,- sampai dengan Rp.50.000.000,- untuk jangka waktu pembiayaan 6 bulan hingga 36 bulan,
2. Mikro 3 iB Hasanah dengan plafon di atas Rp.50.000.000,- sampai dengan Rp.500.000.000,- untuk jangka waktu pembiayaan 6 bulan hingga 60 bulan,
3. Wirausaha iB Hasanah memiliki plafon di atas Rp.500.000.000,- hingga Rp.1.000.000.000,- untuk jangka waktu pembiayaan 12 bulan hingga 84 bulan.

Sehubungan dengan focus perusahaan dalam rangka pengembangan sumber daya insani, pada tahun 2019 BNI Syariah melaksanakan program pengembangan pegawai berdasarkan spesifikasi dan tujuan penempatan pegawai. Program andalan seperti *Officer Development Program dan Financing Officer Development Program* yang telah dilakukan di tahun-tahun sebelumnya, tetap dilaksanakan di tahun-tahun mendatang dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang focus dan ahli dalam *general banking* maupun pembiayaan produktif

serta menjangkau pemenuhan *source pooling* unsur pimpinan yang berlatar belakang pembiayaan produktif.

Pengelolaan *talent* di PT Bank BNI Syariah (Persero), Tbk. terus dilakukan sejalan dengan tujuan perusahaan yaitu bertumbuhnya pembiayaan yang berkualitas seiring dengan meningkatnya DPK. Tantangan yang pasti dihadapi oleh segmen pembiayaan mikro adalah dinamika pada segmen *micro banking* nasional yang berimbas pada stagnasi pembiayaan di BNI Syariah. Pertimbangan pengelolaan *talent* harus tetap dilakukan, salah satunya juga dikarenakan hampir 30% total pegawai BNI Syariah terdapat pada segmen *micro banking* sehingga *Training Need Analysis* dan pelatihan-pelatihan baik *inhouse training* maupun *public training* harus tetap dilaksanakan.

12

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif menyatakan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara pelatihan terhadap kinerja Asisten Pembiayaan di PT Bank BNI Syariah, diterima. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil evaluasi yang berupa *checklist* observasi terhadap 5 hal yaitu peserta, instruktur, jangka waktu, materi pelatihan, dan bentuk pelatihan telah terpenuhi sesuai dengan harapan peserta dan penyelenggara. Kemudian hasil evaluasi juga didukung dengan hasil wawancara melalui konfirmasi 10 pernyataan yang hasilnya menyatakan bahwa terdapat 100% respon positif pada 8 pernyataan dan sisanya sebesar 20% respon negative pada 2 pernyataan yang berbeda.

2. Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa Level Perilaku (X_3) merupakan variabel yang paling dominan dari pelatihan yang mempengaruhi kinerja Asisten Pembiayaan di PT Bank BNI Syariah, diterima. Hal tersebut diketahui dari hasil wawancara terhadap 30 responden yang seluruhnya mengalami perubahan khususnya dalam merumuskan strategi dan cara-cara baru menyelesaikan pekerjaan menjadi lebih efisien dan efektif. Selain itu pencapaian target triwulanan juga meningkat dibandingkan pada periode sebelumnya. Peningkatan target mencapai 15-30% bervariasi pada masing-masing peserta pelatihan.

26

Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan di atas, berikut adalah beberapa saran yang dapat diaplikasikan dalam rangka meningkatkan pelaksanaan pelatihan di PT Bank BNI Syariah (Persero), Tbk.:

1. Penyelenggaraan pelatihan dapat berdiskusi lebih intens kepada pihak Pemateri sebelum pelaksanaan pelatihan berlangsung agar dapat menyiapkan materi yang aplikatif bagi para petugas di lapangan. Selain itu Pemateri diharapkan menyiapkan banyak pembahasan kasus riil di industry perbankan dengan problem solving yang aplikatif dan baru,
2. Peningkatan kapabilitas yang ditujukan untuk meningkatkan profit akan lebih baik jika disertai dengan peran serta dan keterlibatan dari supervisor langsung sehingga seluruh aktivitas yang dilakukan oleh asisten pembiayaan sesuai dengan aturan perusahaan dan regulasi dari pihak eksternal yang berlaku serta petugas lebih termotivasi dalam memberikan kontribusi optimal terhadap perusahaan.

50

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Bernardin, H.J. 2010. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Fifth Edition. Singapore: McGraw Hill.
- Cooper, D.R. and Schindler, P.S. 2008. *Business Research Method*. Tenth Edition. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Flippo, Edwin B. 2018. *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga.
- Dahmiri, & Sakta, K. 2014. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun*. Jurnal Manajemen dan Keuangan, Vol.3, No.1, 2014:374-463. Jurnal.
- Endayani, F. et al. 2015. *Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.25, No.1, Agustus:1-7. Jurnal.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1997. *Organisasi* (terj.). Jakarta: Erlangga.
- Graha. A.N. 2005. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Karyawan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*. Modernisasi, Vol.1, No.2, 2005:75-93. Jurnal.
- Hamalik, O. 2000. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harahap, R.A.M. & Silvianita, A. 2016. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung*. E-Proceeding of Management: Vol.3, No.2, Agustus:1956-1973. Jurnal.
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. 2006. *Evaluating Training Program*. 3rd edition. Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Kirkpatrick, Jim. & Kirkpatrick, W.K. 2009. *The Kirkpatrick Four Levels: A Fresh Look After 50 Years 1959-2009*. Kirkpatrick Partners.
- Laporan Tahunan BNI Syariah. 2018. *Leading Transformational Change*. PT Bank BNI Syariah.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Simamora, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Andi.

Indriantoro, N. & Supomo, B. 1999. *Metodologi Penelitian dan Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.

Werther, W.B., Jr. & Davis, K. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. McGraw-Hill, Inc.

ART TB

ORIGINALITY REPORT

27%
SIMILARITY INDEX

26%
INTERNET SOURCES

15%
PUBLICATIONS

13%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1 ejournal.up45.ac.id 8%
Internet Source

2 www.researchgate.net 4%
Internet Source

3 www.neliti.com 1%
Internet Source

4 es.scribd.com 1%
Internet Source

5 Submitted to Universitas Negeri Jakarta 1%
Student Paper

6 repository.radenintan.ac.id 1%
Internet Source

7 media.neliti.com 1%
Internet Source

8 id.scribd.com 1%
Internet Source

9 irma1985.wordpress.com 1%
Internet Source

| | | |
|----|---|------|
| 10 | www.ppa-feui.com Internet Source | 1 % |
| 11 | Submitted to iGroup Student Paper | 1 % |
| 12 | adoc.pub Internet Source | <1 % |
| 13 | repository.uin-suska.ac.id Internet Source | <1 % |
| 14 | Submitted to Binus University International Student Paper | <1 % |
| 15 | eprints.unm.ac.id Internet Source | <1 % |
| 16 | Susilawati Gunawan, Rista Rahmawati. "Gambaran Proses Pelaksanaan Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan di Instalasi Diklat RSUD Cibinong Tahun 2020", Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat, 2020 Publication | <1 % |
| 17 | johannessimatupang.wordpress.com Internet Source | <1 % |
| 18 | www.scribd.com Internet Source | <1 % |
| 19 | Firstianty Wahyuhening Fibriany, Nur Hani Oktaviani. "EVALUASI HASIL PELATIHAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN | <1 % |

(Studi Kasus PT. Bank Bukopin)", Jurnal
Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan
Bisnis, 2019

Publication

20

www.kanwil-djpbjabar.net

Internet Source

<1 %

21

Submitted to Kookmin University

Student Paper

<1 %

22

Submitted to Universitas Ibn Khaldun

Student Paper

<1 %

23

docplayer.net

Internet Source

<1 %

24

Rizqi Adhyka Kusumawati. "Pengaruh
Employee Engagement terhadap Kinerja
Karyawan Program Diploma III di Fakultas
Ekonomi Universitas Islam Indonesia", Jurnal
Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan
Entrepreneurship, 2017

Publication

<1 %

25

repository.ub.ac.id

Internet Source

<1 %

26

123dok.com

Internet Source

<1 %

27

repositori.uin-alauddin.ac.id

Internet Source

<1 %

Submitted to Politeknik Negeri Bandung

28

Student Paper

<1 %

29

garuda.ristekbrin.go.id

Internet Source

<1 %

30

journal.ugm.ac.id

Internet Source

<1 %

31

lilinsilvia.blogspot.com

Internet Source

<1 %

32

farahisna.wordpress.com

Internet Source

<1 %

33

www.slideshare.net

Internet Source

<1 %

34

anzdoc.com

Internet Source

<1 %

35

doaj.org

Internet Source

<1 %

36

docplayer.info

Internet Source

<1 %

37

eprints.iain-surakarta.ac.id

Internet Source

<1 %

38

eprints.umm.ac.id

Internet Source

<1 %

39

eprints.walisongo.ac.id

Internet Source

<1 %

| | | |
|----|---|------|
| 40 | eriantianggraini.blogspot.com Internet Source | <1 % |
| 41 | etheses.uin-malang.ac.id Internet Source | <1 % |
| 42 | islamicmarkets.com Internet Source | <1 % |
| 43 | jurnal.unpand.ac.id Internet Source | <1 % |
| 44 | jurnal.yudharta.ac.id Internet Source | <1 % |
| 45 | jurnalmandiri.com Internet Source | <1 % |
| 46 | pt.scribd.com Internet Source | <1 % |
| 47 | repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source | <1 % |
| 48 | repository.unpas.ac.id Internet Source | <1 % |
| 49 | serviceacjogja.pro Internet Source | <1 % |
| 50 | skpd.batamkota.go.id Internet Source | <1 % |
| 51 | st293545.sitekno.com Internet Source | <1 % |

| | | |
|----|---|------|
| 52 | zamilconsulting.com Internet Source | <1 % |
| 53 | Henndy Ginting, Aulia Mahiranissa, Rudy Beki, Hary Febriansyah. "The effect of outing Team Building training on soft skills among MBA students", <i>The International Journal of Management Education</i> , 2020 Publication | <1 % |
| 54 | www.repository.trisakti.ac.id Internet Source | <1 % |
| 55 | Purwanto ., Apriyanti .. "PENGARUH PENILAIAN PEMBIAYAAN TERHADAP KEPUTUSAN PEMBERIAN PEMBIAYAAN KREDIT MOBIL PADA PT. TRIHAMAS FINANCE CABANG MADIUN", <i>Capital: Jurnal Ekonomi dan Manajemen</i> , 2018 Publication | <1 % |
| 56 | afidburhanuddin.wordpress.com Internet Source | <1 % |
| 57 | repository.unair.ac.id Internet Source | <1 % |

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

ART TB

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35
