

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Otoritas Jasa Keuangan (OJK), merupakan sebuah lembaga negara yang didirikan berdasarkan UU Nomor 21 Tahun 2011 yang berfungsi menyelenggarakan sistem pengaturan dan pengawasan yang terintegrasi terhadap keseluruhan kegiatan di dalam sektor jasa keuangan. OJK adalah lembaga yang independen dan bebas dari campur tangan pihak lain, yang mempunyai fungsi, tugas, dan wewenang pengaturan, pengawasan, pemeriksaan, dan penyidikan. OJK didirikan untuk menggantikan peran Badan Pengawas Pasar Modal dan lembaga Keuangan (Bapepam-LK) dalam pengaturan dan pengawasan pasar modal dan lembaga keuangan, serta menggantikan peran Bank Indonesia dalam pengaturan dan pengawasan bank, serta untuk melindungi konsumen industri jasa keuangan.



Gambar 1.1 Logo OJK

(sumber :<http://www.ojk.go.id>, 2017)

Otoritas Jasa Keuangan memiliki banyak departemen dan direktorat sesuai dengan pembagian tugas dan fungsinya. Direktorat *learning center* merupakan direktorat yang berada dibawah departemen learning dan assessment center yang berada dibawah OJK Institute. Tugas dari direktorat *learning center* adalah :

- a. Membangun dan mengembangkan kompetensi SDM baik untuk internal OJK melalui program yang telah diatur dalam sistem pengembangan SDM OJK dan/ sektor jasa keuangan melalui program recycling OJK antara lain program *capacity building* bagi industri jasa keuangan serta peningkatan standar kompetensi bagi pelaku sektor jasa keuangan.
- b. Melakukan perencanaan program, pembuatan kurikulum, penyediaan dan pengelolaan tenaga pengajar (widyaiswara) di *Learning Center* OJK.
- c. Melaksanakan, memonitor, dan mengevaluasi program Pendidikan dan pelatihan pegawai, termasuk pendidikan formal, Pendidikan karir, dan program sertifikasi.
- d. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Dewan Komisioner.

(<http://www.ojk.go.id/>, 2017)

1.1.1 Visi dan Misi OJK

Visi :

“Visi OJK adalah menjadi lembaga pengawas industri jasa keuangan yang terpercaya, melindungi kepentingan konsumen dan masyarakat, dan mampu mewujudkan industri jasa keuangan menjadi pilar perekonomian nasional yang berdaya saing global serta dapat memajukan kesejahteraan umum.”

Misi :

- a. Mewujudkan terselenggaranya seluruh kegiatan di dalam sektor jasa keuangan secara teratur, adil, transparan, dan akuntabel;
- b. Mewujudkan sistem keuangan yang tumbuh secara berkelanjutan dan stabil;
- c. Melindungi kepentingan konsumen dan masyarakat.

(<http://www.ojk.go.id/>, 2017)

1.1.2 Tugas OJK

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mempunyai tugas melakukan pengaturan dan pengawasan terhadap kegiatan jasa keuangan di sektor Perbankan, sektor Pasar Modal, dan sektor IKNB (Industri Keuangan Non-Bank).

Industri perbankan yang diawasi oleh OJK telah diatur dalam UU. no.10 tahun 1998 yaitu meliputi bank umum, BPR(Bank Perkreditan Rakyat), bank sentral, dan bank syariah. Bank umum adalah usaha perbankan yang bersifat umum, kepemilikan modal bisa milik negara, milik swasta, atau milik koperasi. BPR adalah bank yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan tabungan, deposito berjangka, dan produk lain sejenis. Bank sentral adalah perbankan yang menerbitkan uang kertas dan logam sebagai alat pembayaran yang sah. Bank Syariah adalah perbankan yang beroperasi sesuai dengan kaidah syariaat Islam dengan menerapkan sistem bagi hasil.

Industri pasar modal menurut UU. no. 8 tahun 1995 yaitu sebagai suatu kegiatan yang bersangkutan dengan penawaran umum dan perdagangan efek, perusahaan publik yang berkaitan dengan efek yang diterbitkannya, serta lembaga dan profesi yang berkaitan dengan efek.” Sedangkan pengertian efek menurut UU. no. 8 tahun 1995 Pasal 1 ayat 5, efek adalah surat berharga, yaitu surat pengakuan utang, surat berharga komersial, saham, obligasi, tanda bukti utang, Unit Penyertaan kontrak investasi kolektif, kontrak berjangka atas Efek, dan setiap derivatif dari Efek.

IKNB (Industri Keuangan Non Bank) meliputi asuransi, dana pensiun, lembaga pembiayaan, lembaga jasa keuangan khusus dan lembaga keuangan mikro. Menurut UU. no. 40 tahun 2014 pasal 1 ayat 1 Asuransi adalah perjanjian antara dua pihak, yaitu perusahaan asuransi dan pemegang polis, yang menjadi dasar bagi penerimaan premi oleh perusahaan asuransi sebagai imbalan untuk:

- a. Memberikan penggantian kepada tertanggung atau pemegang polis karena kerugian, kerusakan, biaya yang timbul, kehilangan keuntungan, atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin diderita tertanggung atau pemegang polis karena terjadinya suatu peristiwa yang tidak pasti.
- b. Memberikan pembayaran yang didasarkan pada meninggalnya tertanggung atau pembayaran yang didasarkan pada hidupnya tertanggung dengan manfaat

yang besarnya telah ditetapkan dan/atau didasarkan pada hasil pengelolaan dana.

Menurut UU no.11 tahun 1992 pasal 1 ayat 1, dana pensiun adalah badan hukum yang mengelola dan menjalankan program yang menjanjikan manfaat pensiun.

Menurut PP. no.9 tahun 2009 pasal 1 ayat 1, lembaga pembiayaan adalah badan usaha yang melakukan kegiatan pembiayaan dalam bentuk penyediaan dana atau barang modal.

Menurut UU. no.1 tahun 2016 pasal 1 ayat 1 lembaga keuangan khusus penjaminan adalah sebuah lembaga khusus yang melakukan kegiatan pemberian jaminan oleh Penjamin atas pemenuhan kewajiban finansial terjamin kepada penerima jaminan.

Menurut UU no.2 tahun 2009 pasal 1 ayat 1 lembaga pembiayaan ekspor Indonesia merupakan sebuah lembaga khusus yang melakukan pembiayaan ekspor nasional yang merupakan fasilitas yang diberikan kepada badan usaha termasuk perorangan dalam rangka mendorong ekspor nasional.

Menurut UU. no. 1 tahun 2013 pasal 1 ayat 1 lembaga keuangan mikro adalah lembaga keuangan yang khusus didirikan untuk memberikan jasa pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat, baik melalui pinjaman atau pembiayaan dalam usaha skala mikro kepada anggota dan masyarakat, pengelolaan simpanan, maupun pemberian jasa konsultasi pengembangan usaha yang tidak semata-mata mencari keuntungan.

(<http://www.ojk.go.id/>, 2017)

1.1.3 Fungsi dan Wewenang OJK

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mempunyai fungsi menyelenggarakan sistem pengaturan dan pengawasan yang terintegrasi terhadap keseluruhan kegiatan di sektor jasa keuangan.

Adapun wewenang yang dimiliki OJK adalah sebagai berikut:

- a. Terkait Khusus Pengawasan dan Pengaturan Lembaga Jasa Keuangan Bank yang meliputi:
- 1) Perizinan untuk pendirian bank, pembukaan kantor bank, anggaran dasar, rencana kerja, kepemilikan, kepengurusan dan sumber daya manusia, merger, konsolidasi dan akuisisi bank, serta pencabutan izin usaha bank;
 - 2) Kegiatan usaha bank, antara lain sumber dana, penyediaan dana, produk hibridasi, dan aktivitas di bidang jasa;
 - 3) Pengaturan dan pengawasan mengenai kesehatan bank yang meliputi: likuiditas, rentabilitas, solvabilitas, kualitas aset, rasio kecukupan modal minimum, batas maksimum pemberian kredit, rasio pinjaman terhadap simpanan dan pencadangan bank; laporan bank yang terkait dengan kesehatan dan kinerja bank; sistem informasi debitur; pengujian kredit (*credit testing*); dan standar akuntansi bank;
 - 4) Pengaturan dan pengawasan mengenai aspek kehati-hatian bank, meliputi: manajemen risiko; tata kelola bank; prinsip mengenal nasabah dan anti-pencucian uang; dan pencegahan pembiayaan terorisme dan kejahatan perbankan; serta pemeriksaan bank.
- b. Terkait Pengaturan Lembaga Jasa Keuangan (Bank dan Non-Bank) meliputi:
- 1) Menetapkan peraturan dan keputusan OJK;
 - 2) Menetapkan peraturan mengenai pengawasan di sektor jasa keuangan;
 - 3) Menetapkan kebijakan mengenai pelaksanaan tugas OJK;
 - 4) Menetapkan peraturan mengenai tata cara penetapan perintah tertulis terhadap Lembaga Jasa Keuangan dan pihak tertentu;
 - 5) Menetapkan peraturan mengenai tata cara penetapan pengelola statuter pada lembaga jasa keuangan;
 - 6) Menetapkan struktur organisasi dan infrastruktur, serta mengelola, memelihara, dan menata usahakan kekayaan dan kewajiban;
 - 7) Menetapkan peraturan mengenai tata cara pengenaan sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di sektor jasa keuangan.

- c. Terkait pengawasan lembaga jasa keuangan (bank dan non-bank) meliputi:
- 1) Menetapkan kebijakan operasional pengawasan terhadap kegiatan jasa keuangan;
 - 2) Mengawasi pelaksanaan tugas pengawasan yang dilaksanakan oleh Kepala Eksekutif;
 - 3) Melakukan pengawasan, pemeriksaan, penyidikan, perlindungan konsumen dan tindakan lain terhadap lembaga jasa keuangan, pelaku, dan/atau penunjang kegiatan jasa keuangan sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan di sektor jasa keuangan;
 - 4) Memberikan perintah tertulis kepada lembaga jasa keuangan dan/atau pihak tertentu;
 - 5) Melakukan penunjukan pengelola statuter;
 - 6) Menetapkan penggunaan pengelola statuter;
 - 7) Menetapkan sanksi administratif terhadap pihak yang melakukan pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan di sektor jasa keuangan;
 - 8) Memberikan dan/atau mencabut: izin usaha, izin orang perseorangan, efektifnya pernyataan pendaftaran, surat tanda terdaftar, persetujuan melakukan kegiatan usaha, pengesahan, persetujuan atau penetapan pembubaran dan penetapan lain.

(<http://www.ojk.go.id/>, 2017)

1.1.4 Nilai-Nilai OJK

A. Integritas

Bertindak objektif, adil, dan konsisten sesuai dengan kode etik dan kebijakan organisasi dengan menjunjung tinggi kejujuran dan komitmen.

B. Profesionalisme

Bekerja dengan penuh tanggung jawab berdasarkan kompetensi yang tinggi untuk mencapai kinerja terbaik.

C. Sinergi

Berkolaborasi dengan seluruh pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal secara produktif dan berkualitas.

D. Inklusif

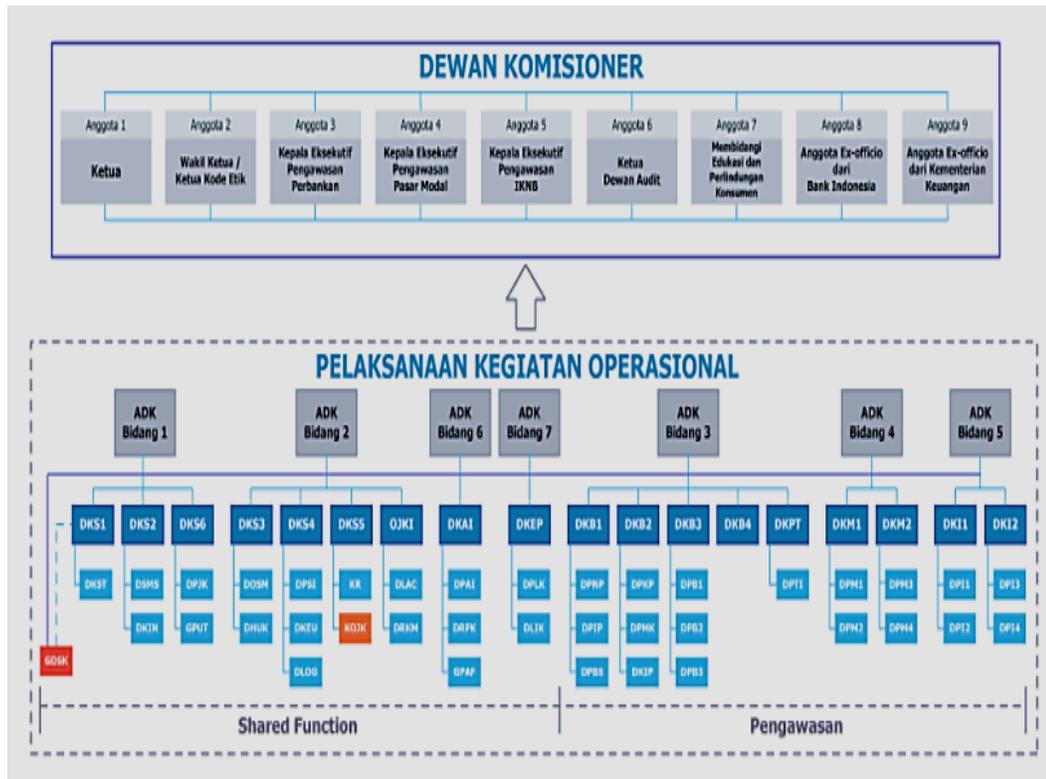
Terbuka dan menerima keberagaman pemangku kepentingan serta memperluas kesempatan dan akses masyarakat terhadap industri keuangan.

E. Visioner

Memiliki wawasan yang luas dan mampu melihat kedepan (*Forward looking*) serta dapat berpikir di luar kebiasaan (*Out of The Box Thinking*).

(<http://www.ojk.go.id/> 2017)

1.1.5 Struktur Organisasi OJK



Gambar 1.2 Struktur Organisasi umum OJK

(Data diolah penulis, informasi dari direktorat learning center OJK 2017)

Struktur Organisasi umum OJK terdiri dari :

1. Dewan Komisioner OJK
2. Pelaksana Kegiatan Operasional

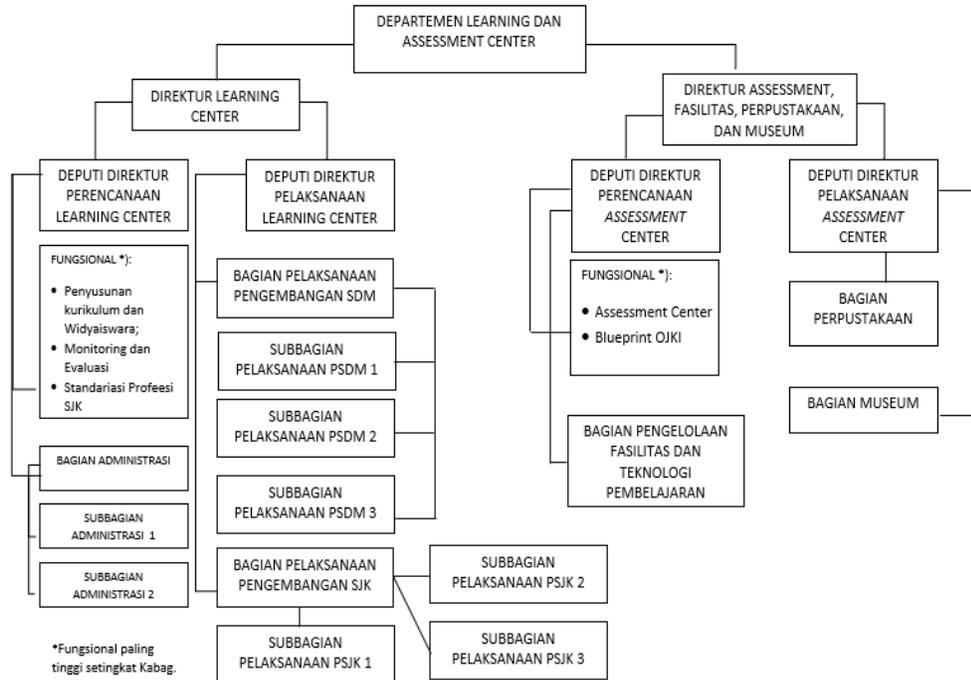
Struktur Dewan Komisioner Terdiri Atas :

1. Ketua merangkap anggota;
2. Wakil Ketua sebagai Ketua Komite Etik merangkap anggota;
3. Kepala Eksekutif Pengawas Perbankan merangkap anggota;
4. Kepala Eksekutif Pengawas Pasar Modal merangkap anggota;
5. Kepala Eksekutif Pengawas Perasuransian, Dana Pensiun, Lembaga Pembiayaan, dan Lembaga Jasa Keuangan Lainnya merangkap anggota;
6. Ketua Dewan Audit merangkap anggota;
7. Anggota yang membidangi Edukasi dan Perlindungan Konsumen;
8. Anggota Ex-officio dari Bank Indonesia yang merupakan anggota Dewan Gubernur Bank Indonesia; dan
9. Anggota Ex-officio dari Kementerian Keuangan yang merupakan pejabat setingkat Eselon I Kementerian Keuangan.

Pelaksana Kegiatan Operasional Terdiri Atas :

1. Ketua Dewan Komisioner memimpin bidang Manajemen Strategis I;
2. Wakil Ketua Dewan Komisioner memimpin bidang Manajemen Strategis II;
3. Kepala Eksekutif Pengawas Perbankan memimpin bidang Pengawasan Sektor Perbankan;
4. Kepala Eksekutif Pengawas Pasar Modal memimpin bidang Pengawasan Sektor Pasar Modal;
5. Kepala Eksekutif Pengawas Perasuransian, Dana Pensiun, Lembaga Pembiayaan, dan Lembaga Jasa Keuangan Lainnya memimpin bidang Pengawasan Sektor IKNB;
6. Ketua Dewan Audit memimpin bidang Audit Internal dan Manajemen Risiko; dan

7. Anggota Dewan Komisiner Bidang Edukasi dan Perlindungan Konsumen memimpin bidang Edukasi dan Perlindungan Konsumen.



Gambar 1.3 Struktur Organisasi Direktorat *Learning dan Assessment Center*(DLAC) OJK

(Data diolah penulis, informasi dari direktorat learning center OJK, 2017)

Departemen *Learning dan Assessment Center* memiliki dua direktorat yaitu

1. Direktorat *Learning Center*
2. Direktorat *Assessment, Fasilitas, Perpustakaan dan Museum*

1.2 Latar Belakang Penelitian

Suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya, baik perusahaan yang bergerak di bidang industri, perdagangan, maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Satu hal yang penting yaitu bahwa keberhasilan berbagai aktifitas di dalam perusahaan dalam mencapai tujuan bukan

hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana ataupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia (SDM). Faktor SDM ini merupakan suatu elemen penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, terutama bila mengingat bahwa era globalisasi sudah dimulai, dimana iklim kompetisi yang dihadapi perusahaan memiliki banyak tantangan. Salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi SDM adalah melalui pelatihan kerja. Dalam perspektif manajemen SDM, menurut Kaswan (2011:55) pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, memperbaiki semangat kerja, dan mendongkrak potensi organisasi.

Indonesia dalam kancah persaingan global menurut *World Competitiveness Index Report 2016-2017* yang dikeluarkan oleh *World Economic Forum* (Sejak tahun 2005 *WEF* menggunakan *Global Competitiveness Index (GCI)* sebagai basis analisis daya saing. Definisi daya saing (*competitiveness*) menurut *WEF* adalah “suatu intuisi, kebijakan dan faktor yang menentukan level produktifitas dari sebuah Negara”. Sedangkan pengertian tingkat produktifitas adalah “tingkat kemakmuran dihasilkan oleh tingkat ekonomi dari sebuah negara”. GCI diukur dengan menggunakan 12 pilar yang dikelompokkan dalam tiga subindeks. Setiap pilar terdiri dari beberapa indikator pengukuran dengan total keseluruhan sebanyak 111 indikator) (*www.weforum.org, diakses 25 November 2017*), menempati urutan ke-41 dari 140 negara yang diteliti, dan ke-4 dari negara Asia Tenggara. Indonesia mengalami penurunan dari posisi ke-37 tahun 2015-2016 menjadi posisi ke-41 pada tahun 2016-2017, artinya Indonesia mengalami penurunan indeks daya saing global, seperti terlihat pada Tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1 *The Global Competitive Index 2015-2016 rankings, 2016-2017 rankings and comparisons in Southeast Asia*

No.	Negara	Peringkat GCI 2015-2016	Peringkat GCI 2016-2017
1	Singapura	2	2

No.	Negara	Peringkat GCI 2015-2016	Peringkat GCI 2016-2017
2	Malaysia	18	25
3	Thailand	32	34
4	Indonesia	37	41
5	Filipina	47	57
6	Vietnam	56	60
7	Laos	83	93
8	Kamboja	90	89
9	Brunei Darussalam	n/a	58
10	Myanmar	n/a	n/a
11	Timor leste	n/a	n/a

(sumber : data diolah, www.weforum.org 2017)

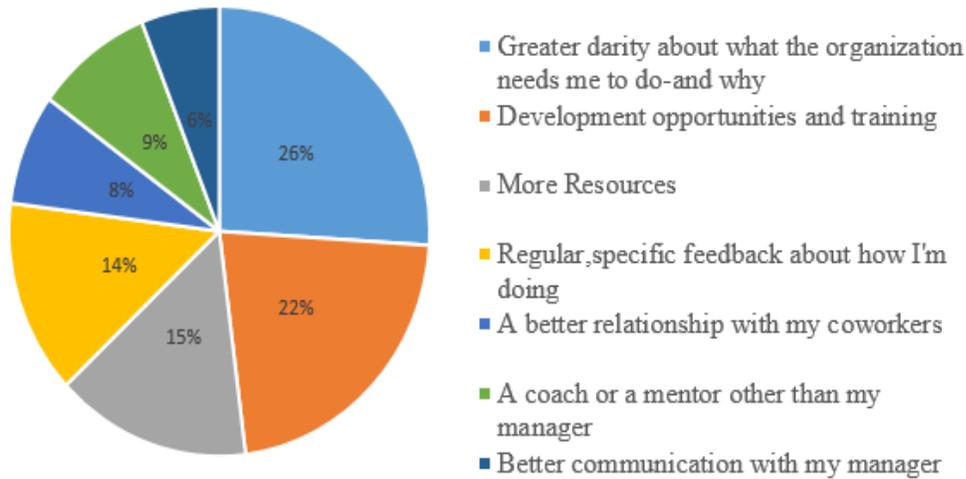
Dari data yang terdapat pada tabel diatas, Indonesia mengalami penurunan indeks daya saing global. Hal ini menarik untuk dicermati, mengingat bahwa jika Indonesia terus mengalami penurunan indeks daya saing global, maka akan banyak dampak yang ditimbulkan, salah satunya yang dapat muncul adalah Indonesia hanya akan mengandalkan sumber daya alam yang dimiliki. Berdasarkan analisis *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (www.weforum.org, diakses tanggal 25 November 2017) pada indikator *Nature of Competitive Advantage*, disebutkan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan di Indonesia terletak pada murahnya sumber daya alam, bukan pada keunggulan produk dan proses.

Untuk menghasilkan produk dan proses yang memiliki kualitas yang baik tentu saja sangat dipengaruhi oleh berbagai elemen seperti sumber daya alam (bahan baku), sumber daya manusia (tenaga kerja), teknologi dan modal (Ruwaida, 2013 : 2). Namun elemen yang paling penting sebenarnya adalah sumber daya manusia, dimana manusia merupakan faktor penggerak terpenting dari roda perusahaan dan memegang peranan paling potensial bagi keberhasilan suatu perusahaan mengingat bahwa sumber daya manusia adalah penentu dari semua kegiatan perusahaan baik perencanaan, pengorganisasian, serta pengambilan keputusan (Salinding, 2011 : 1).

Wright *et al.* (dalam Singh dan Mohanty, 2012 : 87) mengemukakan bahwa :
“Di antara sumber daya internal yang dapat dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif adalah unsur manusia, terutama karena karakteristiknya yang berwujud: pengetahuan, keterampilan, sikap dan pengetahuan organisasi yang diberikan lebih dan lebih penting”.

Pelatihan memegang peranan penting dalam pengembangan SDM. Ada lima faktor penyebab diperlukannya sebuah pelatihan, yaitu kualitas angkatan kerja, persaingan global, perubahan yang cepat dan terus-menerus, masalah alih teknologi dan perubahan demografi (Samsudin dalam Permatasari, 2013 : 6)

Menurut analisis *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (www.weforum.org, diakses pada tanggal 25 November 2017) salah satu indikator pembentuk indeks daya saing global yang paling berpengaruh salah satunya yaitu pendidikan tertinggi dan pelatihan sebesar 50 %. Hal ini juga dibuktikan oleh analisis *Blessing White Research 2016* (www.blessingwhite.com, diakses tanggal 23 November 2017) yang berjudul *Employee Engagement Report 2016* terhadap 3401 responden di Asia Tenggara, bahwa pengembangan dan pelatihan menempati urutan ke-2 diatas ketersediaan sumber daya lainnya sebagai salah satu faktor pendorong kinerja karyawan di Asia Tenggara. Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.4 dibawah ini :



Gambar 1.4 Faktor Pendorong Kinerja Karyawan di Asia Tenggara 2016

(sumber : www.blessingwhite.com 2017)

Hal senada diungkapkan oleh Suprayitno (dalam Isma, 2012 : 72) bahwa variabel pelatihan memberikan kontribusi terhadap prestasi kerja sebesar 77,8%. Lebih lanjut Efendi (dalam Isma, 2012 : 73) menyatakan bahwa menurut pandangan para eksekutif puncak di Amerika Serikat, berdasarkan jejak pendapat yang dilakukan oleh DYG, Inc. Pada bulan April 1994, 66% dari eksekutif puncak mengatakan bahwa pelatihan merupakan fungsi yang sangat penting dan kurang dari 5% yang mengatakan tidak penting. Kemudian lebih dari 80% eksekutif puncak beranggapan bahwa pelatihan merupakan penentu keberhasilan dalam menggaet pelanggan, daya saing, efektivitas kelompok kerja, gugus tugas dan pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, menurut Schuler (Thang, 2011 : 2) dibutuhkan suatu kebijakan perusahaan sebagai media untuk meningkatkan pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, kemampuan karyawan, kualitas kerja karyawan, kinerja perusahaan dan kelangsungan hidup organisasi.

Otoritas Jasa Keuangan sebagai sebuah lembaga negara yang mengatur di bidang sektor jasa keuangan di Indonesia tentunya membutuhkan SDM yang memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan fungsi perusahaan. Direktorat *learning center* OJK sebagai fasilitator program pelatihan dan pengembangan pegawai memiliki beberapa

program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan meningkatkan kinerja organisasi. Berikut ini merupakan jenis-jenis program pelatihan dan pengembangan pegawai yang dilakukan oleh Direktorat *Learning Center* OJK :

- a. Program Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development Program*);
- b. Program Pengembangan Kompetensi (*Competency Development Program*);
- c. Program Pendidikan Formal (Graduate/Post Graduate Program);
- d. Program Pengenalan Untuk Calon Pegawai (*On Boarding Program*);
- e. Program Internalisasi kultur (*Internalization Culture Program*);
- f. Program Bimbingan (*Mentoring*);
- g. Program Penugasan (*Assignment*).

Dari 7 program tersebut, Program Pengembangan Kepemimpinan Berjenjang (PPKB) yang merupakan bagian dari Program Pengembangan Kepemimpinan (PPK) menjadi topik pembahasan dalam penelitian ini, hal ini didasarkan pada pernyataan direktur Direktorat *learning center* dan data yang diperoleh dari direktorat *learning center* bahwa program PPKB telah dilaksanakan semenjak OJK diresmikan pada tahun 2013 dan merupakan program pelatihan unggulan yang diterapkan oleh OJK, karena pengelompokan peserta pelatihan PPKB berdasarkan level jabatan di OJK sehingga pelatihan PPKB memegang peranan penting karena pesertanya merupakan para calon pemimpin di OJK.

Program Pengembangan Kepemimpinan Berjenjang (PPKB) merupakan program yang dilaksanakan secara berkelompok (*in-house training*) dalam rangka mempersiapkan pegawai untuk menduduki jabatan dengan kompleksitas tugas dan tingkat pengambilan keputusan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pelaksanaan pelatihan PPKB dikelompokkan berdasarkan level jabatannya, hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.2 dibawah ini :

Tabel 1.2 Program pelatihan PPKB berdasarkan level jabatan

Program Pelatihan	Keterangan	Target Peserta
Program Pengembangan Kepemimpinan Level Pertama	Program yang ditujukan bagi pegawai paling rendah setingkat staf dan dinilai telah memiliki potensi kepemimpinan dalam rangka mempersiapkan pegawai untuk menduduki jabatan setingkat kepala subbagian.	Pegawai level jabatan setingkat staf.
Program Pengembangan Kepemimpinan Level Menengah 1	Program yang ditujukan bagi pegawai yang paling rendah setingkat kepala subbagian dan dinilai telah memiliki potensi kepemimpinan dalam rangka mempersiapkan pegawai untuk menduduki jabatan setingkat kepala bagian.	Pegawai level jabatan setingkat kepala sub.bagian.
Program Pengembangan Kepemimpinan Level Menengah 2	Program yang ditujukan bagi pegawai yang paling rendah setingkat kepala bagian dan dinilai telah memiliki potensi kepemimpinan dalam rangka mempersiapkan pegawai untuk menduduki jabatan setingkat deputy direktur.	Pegawai level jabatan setingkat kepala bagian.
Program Pengembangan	Program yang ditujukan bagi pegawai yang paling rendah setingkat deputy direktur dan	Pegawai level jabatan setingkat deputy direktur.

Program Pelatihan	Keterangan	Target Peserta
Kepemimpinan Lanjutan	dinilai telah memiliki potensi kepemimpinan dalam rangka mempersiapkan pegawai untuk menduduki jabatan setingkat direktur.	

(Sumber : Data internal direktorat learning center OJK 2017)

Dalam pelaksanaannya, peserta pelatihan PPKB dibagi ,menjadi empat kelompok sesuai dengan level jabatan peserta seperti yang sudah dijelaskan pada tabel 1.2.

Pelatihan PPKB memiliki beberapa bentuk kegiatan dengan metode dan media yang berbeda, hal tersebut dapat dilihat pada yang dapat dilihat pada tabel 1.3 berikut ini :

1.3 Tabel bentuk kegiatan Pelatihan PPKB

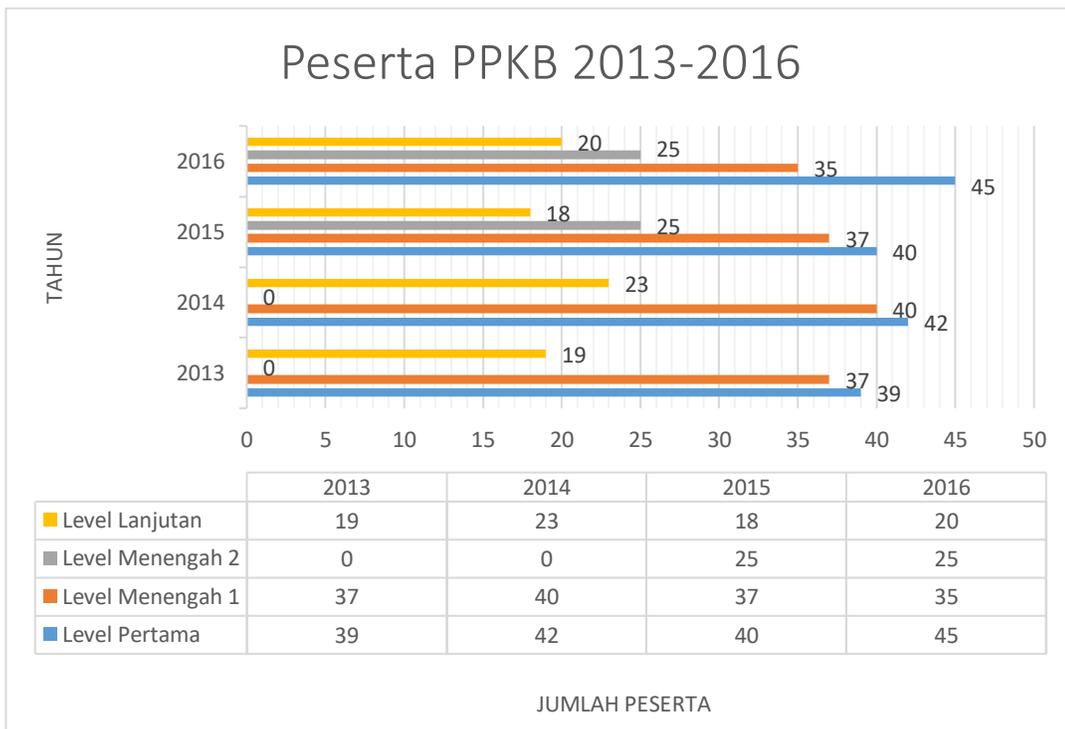
Nama Kegiatan	Sasaran Kegiatan	Bentuk Kegiatan	Contoh Kegiatan
1. <i>Team Building</i>	a. Peserta dapat memecahkan masalah dengan bijaksana b. Peserta memiliki kemampuan untuk pengambilan keputusan secara tepat	Melatih kekompakan tim dan pengembangan kepemimpinan dengan metode off the house training	Outbond Management Training yang dilakukan di luar kantor.
2. Kegiatan Klasikal	a. Peserta memiliki wawasan yang	Memberikan pelatihan berupa	Workshop diadakan di

Nama Kegiatan	Sasaran Kegiatan	Bentuk Kegiatan	Contoh Kegiatan
	<p>lebih luas terkait topik kegiatan</p> <p>b. Peserta dapat mengaplikasikan materi yang disampaikan dalam menjalankan tugasnya</p>	<p>workshop menggunakan modul dengan metode pelatihan pengajaran dan <i>in-house training</i></p>	<p>kantor</p> <p>OJK(<i>internal</i>)</p>
<p>3. <i>Field Visit</i> (PPKB level lanjutan setingkat deputy direktur)</p>	<p>a. Peserta memiliki pemahaman mengenai kondisi ekonomi pada daerah yang dikunjungi</p> <p>b. Peserta mampu menyesuaikan cara daam memimpin di suatu daerah dengan budaya tertentu</p>	<p>Peserta mendapatkan pelatihan dengan berkunjung ke suatu daerah tertentu dan mempelajari kondisi perekonomian di daerah tersebut , kemudian melakukan analisis agar dapat menyelesaikan</p>	<p>a. Kunjungan ke daerah Kabupaten Banyuwangi (Bp.Azwar Anas)</p> <p>b. Kunjungan ke daerah Bantaeng (Bp.Nurdin Abdullah)</p>

Nama Kegiatan	Sasaran Kegiatan	Bentuk Kegiatan	Contoh Kegiatan
		masalah tersebut.	

(Sumber : Data internal direktorat learning center OJK 2017)

Jumlah peserta pelatihan PPKB pada setiap level dari tahun ke tahun tidaklah sama, jumlah peserta PPKB di tentukan oleh setiap direktorat yang ada di OJK sesuai dengan analisis kebutuhan pelatihan dan *workforce planning* yang sudah dibuat oleh OJK. Hal ini disesuaikan dengan kebutuhan OJK dalam melakukan pelatihan PPKB meningkatkan kinerja pegawainya untuk mengisi level jabatan yang lebih tinggi. Pada gambar 1.5 dapat dilihat *chart* yang menunjukkan perkembangan jumlah peserta PPKB dari Tahun 2013-2016 sesuai dengan level jabatan peserta pelatihan PPKB.



Gambar 1.5 perkembangan jumlah peserta PPKB dari tahun 2013-2016 sesuai dengan level jabatan peserta

(sumber : Data internal direktorat learning center OJK 2017)

Pada gambar 1.5 dapat dilihat bahwa jumlah peserta pelatihan PPKB pada setiap tahunnya mengalami perubahan. Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur direktorat *learning center* OJK, hal ini disebabkan oleh *workforce planning* OJK dan posisi jabatan yang kosong pada setiap tahunnya pun berbeda sehingga hal ini mempengaruhi jumlah peserta pelatihan PPKB pada setiap tahunnya.

Sesuai dengan yang telah dipaparkan sebelumnya, pelatihan PPKB dilakukan sesuai dengan level jabatan pegawai. Begitu pun cara untuk melakukan evaluasi atas pelatihan tersebut, setiap pelatihan PPKB selesai dilaksanakan OJK memberikan formulir evaluasi kepada pegawai untuk mendapatkan *feedback* atas pelaksanaan kegiatan yang telah diberikan OJK terhadap pegawainya. Sebagaimana yang telah dijelaskan pada tabel 1.2 mengenai bentuk kegiatan pelatihan PPKB yaitu program klasikal, program *team building* dan *Field Visit*, masing-masing bentuk kegiatan tersebut memiliki form evaluasi masing-masing kecuali untuk program *Field Visit* yang tidak dilakukan evaluasi terhadap pegawainya yang telah mendapatkan kegiatan tersebut sehingga OJK membagi dua jenis formulir evaluasi sesuai dengan bentuk kegiatan dari pelatihan PPKB yang dilaksanakan yaitu formulir evaluasi kegiatan *team building* dan formulir evaluasi kegiatan klasikal. Berikut ini adalah tabel 1.4 yang akan menjelaskan indikator penilaian dari evaluasi yang dilakukan oleh Direktorat *Learning Center OJK*

Tabel 1.4 Indikator form evaluasi Pelatihan PPKB

Indikator kegiatan <i>team building</i>	Indikator kegiatan klasikal
1. <i>Games/Materi Team Building</i> menarik dan relevan dengan kebutuhan Satker.	1. Materi pelatihan menarik dan relevan.
2. <i>Games/Materi up-to-date</i> (memuat hal-hal baru).	2. Materi mudah dipahami peserta.
3. <i>Games/Materi</i> dikemas secara baik.	3. Materi <i>up-to-date</i> (memuat hal-hal baru)
4. Fasilitator dapat berkomunikasi dengan baik.	4. Materi dikemas secara baik
	5. Pembicara sangat menguasai materi
	6. Pembicara dapat berkomunikasi dengan baik

Indikator kegiatan <i>team building</i>	Indikator kegiatan klasikal
5.Fasilitator dan pendukung kegiatan memadai.	7.Pembicara mampu menjawab pertanyaan
6.Fasilitas dan Peralatan pelatihan baik.	8.Fasilitas dan Peralatan pelatihan baik
7.Durasi <i>Team Building</i> memadai.	9.Ruangan pelatihan menyenangkan dan bersih
8.Ruangan pelatihan menyenangkan dan bersih.	10.Dukungan makanan dan snack cukup
9.Dukungan makanan dan snack cukup.	11.Fasilitator dan pendukung kegiatan memadai

(Sumber: Data internal direktorat learning center OJK 2017)

Tabel 1.5 Kategori penilaian dalam form evaluasi Pelatihan PPKB

1	2	3	4	5	6
Tidak Baik	Kurang	Cukup	Baik	Sangat Baik	Luar Biasa
← Lebih Buruk Lebih Baik →					

(Sumber: Data internal direktorat learning center OJK 2017)

Kategori penilaian dimulai dari poin 1 yang berarti tidak baik, 2 kurang, 3 cukup, 4 baik, 5 sangat baik dan 6 luar biasa. Setiap indikator penilaian yang ada pada formulir evaluasi *team building* dan formulir evaluasi klasikal diberikan poin dari 6 kategori penilaian yang telah dipaparkan diatas yang diisi oleh pegawai secara independen.

Untuk mengetahui dimensi pelatihan apa yang paling baik dan kurang baik dari sudut pandang peserta pelatihan, penulis juga telah membuat *pilot study* dengan memberikan kuesioner kepada pegawai OJK yang telah mengikuti pelatihan PPKB pada tahun 2016. Responden diminta untuk mengisi kuesioner dengan memberikan skor pada dimensi pelatihan dengan kategori yang tertera pada tabel 1.6 :

Tabel 1.6 Kategori Penilaian Dimensi Pelatihan Menurut Peserta Pelatihan PPKB

Skor	Keterangan
1	Tidak Baik
2	Kurang Baik

Skor	Keterangan
3	Baik
4	Sangat baik

(Sumber : Data diolah oleh penulis, 2018)

Berikut ini adalah tabel 1.7 yang akan menunjukkan hasil pilot study yang dilakukan terhadap 30 responden.

Tabel 1.7 Pilot Study Terhadap 30 Responden

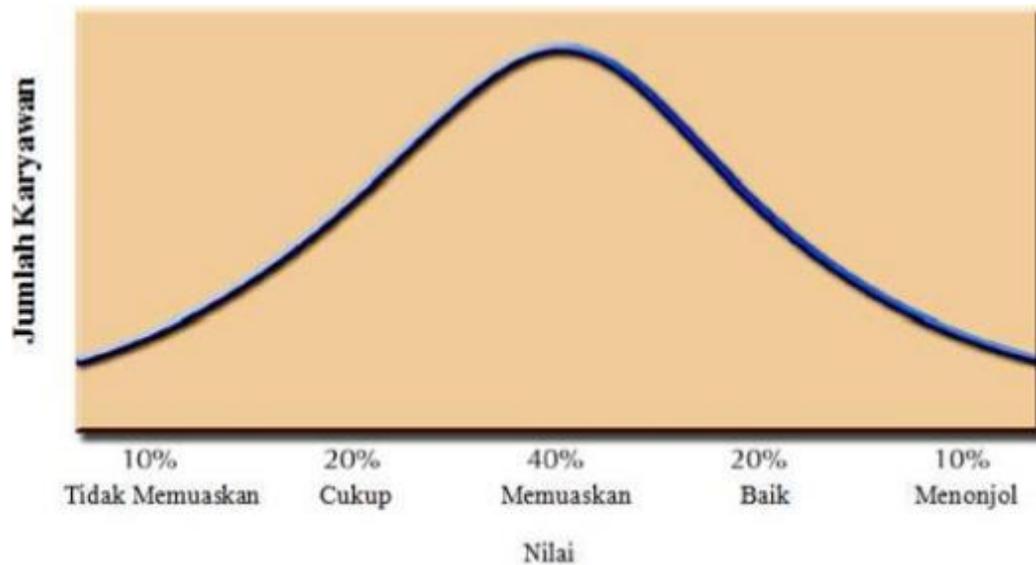
No.	Jabatan	Pelatih	Peserta	Materi	Media	Metode
1	Staff	3	4	3	3	3
2	Kepala Sub Bagian	4	3	3	2	3
3	Kepala Sub Bagian	4	3	3	3	4
4	Staff	4	4	3	2	3
5	Staff	4	3	3	2	3
6	Staff	4	4	3	3	4
7	Staff	4	3	3	2	3
8	Kepala Sub Bagian	4	4	2	3	3
9	Kepala Bagian	3	3	3	2	3
10	Kepala Bagian	3	4	3	2	3
11	Kepala Bagian	3	2	3	3	4
12	Deputi Direktur	3	3	4	3	3
13	Deputi Direktur	4	4	2	4	4
14	Dirketur	3	4	3	4	4
15	Dirketur	4	4	2	4	3
16	Deputi Direktur	3	4	3	4	3
17	Deputi Direktur	4	4	4	3	3
18	Kepala Bagian	3	3	4	2	4
19	Kepala Bagian	2	3	3	4	3
20	Staff	2	3	3	2	2
21	Kepala Sub Bagian	4	4	3	2	3
22	Kepala Sub Bagian	4	3	2	2	4
23	Kepala Bagian	4	4	3	3	3
24	Staff	4	3	4	2	3
25	Kepala Sub Bagian	3	4	4	2	3
26	Staff	2	3	3	2	2
27	Kepala Sub Bagian	3	3	3	3	2
28	Staff	4	3	3	3	2
29	Kepala Sub Bagian	4	4	3	3	2

No.	Jabatan	Pelatih	Peserta	Materi	Media	Metode
30	Staff	4	4	4	3	4
Nilai Rata-Rata		3.47	3.47	3.07	2.73	3.10

(Sumber : Data diolah oleh penulis, 2018)

Dari tabel 1.7 diperoleh hasil skor nilai rata-rata untuk pelatih sebesar 3.47, skor nilai rata-rata untuk peserta 3.47, skor nilai rata-rata untuk peserta 3.47, skor nilai rata-rata untuk materi 3.07, skor nilai rata-rata untuk media 2.73 dan skor nilai-rata-rata metode 3.10. Dari lima dimensi pelatihan, media mendapatkan skor nilai rata-rata terkecil yaitu 2.73 yang diasumsikan masih kurang baik karena skor nilai rata-rata media ≤ 3 sedangkan untuk dimensi pelatihan yang lain yaitu pelatih, peserta, materi, metode diasumsikan berada dalam kategori baik.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan diperoleh informasi dari Bapak Rifky selaku direktur Direktorat *Learning Center OJK* periode 2016-2017 yang diperoleh dari beberapa manajer satuan kerja di OJK , pelatihan PPKB tidak selalu berdampak positif pada peningkatan kinerja peserta pelatihan tersebut. Hal ini didasarkan pada hasil penilaian kinerja yang dilakukan setiap setahun sekali dengan tiga tahapan : (1) Perencanaan di awal Tahun, (2) Evaluasi tengah tahun, dan (3) Evaluasi akhir Tahun. Penilaian kinerja pegawai yang diterapkan oleh OJK dilakukan oleh pimpinan langsung dari Pegawai tersebut dan pimpinan satuan kerja dari pegawai yang bersangkutan dengan mengukur tiga aspek utama : (1) Prestasi Kerja, (2) Perilaku Kerja, (3) Kepemimpinan (hanya untuk Pegawai yang memiliki bawahan). Penilaian kinerja yang diterapkan oleh OJK menganut sistem distribusi paksa yang terdistribusi secara normal, yaitu merupakan sebuah metode pendistribusian data yang mengacu pada konsep Bell curve. Pendekatan ini menunjukkan bahwa setiap kumpulan data cenderung akan terdistribusi dengan pola yang mengikuti bentuk bell (lonceng), maka berdasarkan data yang diperoleh dari OJK yang memberikan gambaran penilaian kinerja dengan distribusi paksa hasilnya akan seperti seperti pada gambar 1.6 dibawah ini :



Gambar 1.6 Penilaian Kinerja Sistem Distribusi Paksa

(Sumber : Data internal direktorat learning center OJK 2017)

Pada gambar 1.6, persebaran data-data penilaian kinerja akan memusat pada tiga area. Area sebelah kiri yang menunjukkan bahwa data yang secara ekstrem mengarah ke kiri (kinerja rendah). Area sebelah kanan yang menunjukkan sekumpulan kecil data yang secara ekstrem mengarah ke kanan (kinerja tinggi). Dan lalu ditengah-tengahnya ada sekumpulan besar data (kinerja rata-rata). Direktorat *learning center* OJK memberikan penilaian kinerja dengan rentang skor 1-5 dengan keterangan yang tertera pada tabel 1.8 sebagai berikut :

Tabel 1.8 Rentang Skor Kinerja Pegawai OJK

Skor	Keterangan
1-2	Cukup Baik
Skor	Keterangan
2.1-3	Baik
3.1-5	Sangat Baik

(Sumber : Data internal direktorat learning center OJK 2017)

Pada tabel 1.9 terdapat nilai kinerja dari pegawai OJK yang telah mengikuti pelatihan PPKB sebagai berikut:

Tabel 1.9 Nilai Kinerja Pegawai Setelah Mengikuti Pelatihan PPKB

No.	Nilai Kinerja	No.	Nilai Kinerja	No.	Nilai Kinerja
1	4.30	34	3.80	67	5.00
2	4.30	35	4.20	68	3.2
3	4.30	36	4.20	69	4.8
4	4.60	37	4.20	70	3.00
5	4.30	38	4.20	71	4.25
6	4.30	39	3.80	72	3.00
7	4.40	40	3.50	73	4.60
8	4.40	41	3.70	74	5.00
9	4.40	42	3.80	75	4.60
10	4.30	43	3.80	76	4.40
11	4.40	44	3.90	77	4.00
12	4.50	45	4.30	78	4.00
13	3.80	46	4.20	79	3.00
14	4.40	47	3.80	80	3.82
15	4.40	48	3.80	81	4.20
16	4.30	49	3.90	82	4.30
17	3.70	50	4.20	83	4.50
18	4.20	51	4.60	84	5.00
19	4.30	52	4.30	85	4.00
20	4.20	53	4.30	86	3.90
21	4.20	54	4.20	87	5.00
22	4.30	55	4.20	88	3.20
23	4.20	56	3.80	89	4.80
24	3.80	57	4.20	90	3.00
25	4.60	58	4.50	91	4.10
26	4.50	59	4.30	92	4.20
27	3.80	60	3.90	93	4.40
28	4.30	61	4.20	94	3.60
29	4.20	62	4.30	95	4.00
30	4.20	63	4.50	96	4.50

No.	Nilai Kinerja	No.	Nilai Kinerja	No.	Nilai Kinerja
31	4.30	64	5.00	Nilai Kinerja Rata-Rata	4.18
32	4.40	65	4.00		
33	4.20	66	3.90		

(Sumber : Data diolah, data internal direktorat learning center OJK 2017)

Berdasarkan data pada tabel 1.9 dapat dilihat bahwa nilai kinerja rata-rata pegawai setelah mengikuti pelatihan adalah 4.18 yakni masuk dalam kategori sangat baik, maka penulis ingin mengetahui seberapa besar pengaruh dimensi pelatihan pada pelatihan PPKB terhadap kinerja pegawai OJK baik secara simultan dan secara parsial. Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur direktorat *learning center OJK* periode 2016-2017 “peningkatan *leadership skill* melalui pelatihan PPKB akan mempercepat pencapaian misi dan visi OJK, hingga saat ini pelatihan PPKB merupakan model pelatihan unggulan untuk mencetak pimpinan di OJK”. Berdasarkan hasil pilot study, nilai kinerja pegawai OJK dan berdasarkan hasil riset dari *World Economic Forum Global Competitive Index Report 2016-2017* begitu pun berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh badan riset *Blessing White Research 2016*, peneliti tertarik untuk membuat penulisan ilmiah yang berjudul **“Pengaruh Dimensi Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Program Pengembangan Kepemimpinan Berjenjang Otoritas Jasa Keuangan)**

1.3 Perumusan Masalah

Terdapat fenomena penurunan peringkat Indonesia pada indeks daya saing global pada tahun 2016-2017(www.weforum.org) , berdasarkan hasil survey pada tahun 2016 yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan elemen kedua terpenting dalam mendorong kinerja karyawan di Asia Tenggara (blessingwhite.com), kemudian dari hasil wawancara dengan direktur Direktorat *Learning Center OJK*, salah satu tujuan diadakannya pelatihan PPKB ini adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai terutama untuk *leadership skill*nya. Namun semenjak pelatihan ini dilaksanakan pada tahun 2013, menurut informasi dari direktur Direktorat *Learning Center OJK* dari hasil

laporan Kinerja yang dilaporkan oleh kepala unit satuan kerja yang ada di OJK, tidak selamanya peserta yang telah mengikuti pelatihan PPKB menunjukkan peningkatan kinerjanya. Selain itu, belum diketahui seberapa besar dimensi pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan. Hasil pilot study yang telah dilakukan pun menunjukkan bahwa media dalam pelatihan PPKB masih kurang baik, sedangkan untuk dimensi pelatihan yang lain yaitu pelatih, peserta, materi dan metode masuk dalam kategori baik. Sedangkan, nilai kinerja pegawai OJK yang telah mengikuti pelatihan PPKB termasuk dalam kategori sangat baik, hal ini bertolak belakang dengan teori yang ada yaitu apabila dimensi pelatihan yang digunakan dalam sebuah pelatihan sudah baik maka akan memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fenomena yang ada pada latar belakang masalah, maka timbul beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pelatihan PPKB pada pegawai Otoritas Jasa Keuangan ?
2. Bagaimana kinerja pegawai di Otoritas Jasa Keuangan ?
3. Seberapa besar pengaruh dimensi-dimensi pelatihan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan PPKB pada pegawai Otoritas Jasa Keuangan.
2. Untuk mengetahui Kinerja Pegawai Otoritas Jasa Keuangan.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dimensi-dimensi pelatihan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan.

1.6 Kegunaan Penelitian

1.6.1 Aspek Teoritis

Dari aspek teoritis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan dan pengembangan ilmu dari literatur-literatur terkait pelatihan dan kinerja, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

1.6.2 Aspek Praktis

Dari aspek praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi manajemen SDM lebih khususnya untuk OJK agar dapat memutuskan model pelatihan dan pengembangan seperti apa yang paling cocok bagi karyawan di organisasi tersebut.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

1.7.1 Lokasi dan Objek Variabel Penelitian

Lokasi dan objek pada penelitian ini adalah Direktorat *Learning and Assessment Center* Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Jakarta Pusat. Penelitian ini berfokus pada variabel penelitian yaitu pelatih, peserta, materi, media, metode yang secara simultan membentuk variabel pelatihan serta variabel kinerja, penelitian ini memiliki fokus pada pengaruh pelatihan PPKB sebagai salah satu model pelatihan terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Direktorat *Learning and Assessment Center* pada periode tahun 2016. Kinerja pegawai didapatkan berdasarkan perspektif responden.

1.7.2 Waktu dan Periode Penelitian

Waktu dan periode penelitian ini dimulai pada April 2017- Februari 2018. Pada periode ini peneliti mengumpulkan mengolah data primer dan data sekunder yang terkait objek penelitian.

1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Penulisan tugas akhir ini terdiri dari lima bab. Kelima bab tersebut adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang penjelasan mengenai objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang kajian pustaka atau teori yang terkait dengan topik dan variabel penelitian untuk dijadikan dasar bagi penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis. Selain teori, bab ini juga membahas tentang kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang karakteristik penelitian, alat pengumpulan data, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang pembahasan dan analisa tentang pengaruh pelatihan ppkb sebagai model pelatihan terhadap kinerja pegawai Otoritas Jasa Keuangan Jakarta Pusat.

BAB V KESIMPULAN

Bab ini berisi kesimpulan dari keseluruhan bab yang telah dibahas dan memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat untuk studi selanjutnya.