

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Globalisasi telah menyebabkan kemajuan di berbagai bidang, terutama bidang teknologi maupun informasi. Hal ini telah mendorong terjadinya persaingan yang semakin ketat dalam dunia industri. Salah satu dunia industri yang mengalami persaingan sangat cepat adalah industri jasa perbankan.

Dalam persaingan di dunia perbankan yang kian ketat untuk memperebutkan dana masyarakat, setiap bank atau debitor harus meningkatkan kualitasnya. Dalam upaya menjaring debitor yang berkualitas, maka Bank Indonesia (BI) akan menaikkan kebutuhan modal minimum perbankan nasional Indonesia yang sebelumnya 8% menjadi 12%. (Majalah Investor, 18 Nopember 2003). Puluhan bank kecil yang bermodal sedikit yang tidak mau *merger* secara sukarela akan tersingkir.

Sejak dikeluarkan kebijakan pemerintah pada bulan Oktober 1988 yang berisi tentang ketentuan yang mempermudah dalam pendirian Bank dan kantor cabang, membuat jumlah Bank dan kantor cabangnya tumbuh cepat. Berikut akan diperlihatkan perkembangan jumlah bank dan kantor bank dalam Tabel 1.1 di halaman 2.

**Tabel 1.1**  
**Perkembangan Jumlah Bank dan Kantor Bank**

<b>I. Bank Umum</b>						
Jumlah Bank	145	141	138	-2,8	-2,1	100
Jumlah Kantor (2)	6.765	7.001	7.730	3,5	10,4	100
<b>Bank Persero</b>						
Jumlah Bank	5	5	5	0,0	0,0	3,6
Jumlah Kantor (2)	1.807	1.885	2.072	4,3	9,9	26,8
<b>BUSN Devisa</b>						
Jumlah Bank	38	36	36	-5,3	0,0	26,1
Jumlah Kantor (2)	3.432	3.656	3.829	3,9	7,4	49,5
<b>BUSN Non Devisa</b>						
Jumlah Bank	42	40	40	-4,8	0,0	29,1
Jumlah Kantor (2)	556	528	700	-5,0	32,6	10,0
<b>Bank Campuran</b>						
Jumlah Bank	24	24	20	0,0	-16,7	14,5
Jumlah Kantor (2)	53	53	57	0,0	7,5	0,8
<b>Bank Asing</b>						
Jumlah Bank	10	10	11	0,0	10,0	8,0
Jumlah Kantor (2)	60	61	69	1,7	13,1	1,0
<b>BPD</b>						
Jumlah Bank	26	26	26	0,0	0,0	18,8
Jumlah Kantor (2)	857	909	1.003	6,1	10,3	13,0
<b>II. BPR *</b>	7.703	7.571	7.479	-1,7	-1,2	
<i>BKPD</i>	5.345	5.345	5.345	0,0	0,0	
<i>Non BKPD</i>	2.358	2.226	2.134	-5,6	-4,1	

Sumber : Laporan Perekonomian Indonesia, Bank Indonesia Tahun 2003

Berdasarkan Tabel 1.1, dari sisi kelembagaan terdapat 138 bank umum yang masih beroperasi. Jumlah ini mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya karena adanya penutupan 3 bank campuran dan *merger* 2 bank swasta nasional, sementara disisi lain terdapat pembukaan 1 bank asing baru. Walaupun jumlah bank mengalami penurunan, namun jumlah kantor bank justru mengalami peningkatan.

Berdasarkan jumlah 138 bank, pemerintah mempunyai kepemilikan terhadap 36 bank (26,1%) yang terdiri dari 5 bank BUMN, 2 *eks Bank Take Over* (BTO), 3 bank rekap dan 26 Bank Pembangunan Daerah (BPD). Sedangkan sisanya sebanyak 69 bank Kategori A dan 2 bank Eks BTO yang telah didivestasi

(51,4%) dimiliki swasta nasional, 20 bank campuran (14,5%) dimiliki oleh swasta nasional dan asing, dan sebanyak 11 bank (8,0%) dimiliki oleh pihak asing.

Banyaknya jumlah bank ini mengakibatkan persaingan yang cukup ketat antar bank di Indonesia. Hal ini telah mengakibatkan bank-bank yang ada berupaya untuk memberikan pelayanan jasa perbankan kepada nasabahnya dengan sebaik mungkin, melalui inovasi produk layanan yang dikemas dengan memanfaatkan kemajuan teknologi yang dapat memenuhi *needs and wants* para nasabahnya. Persaingan bank pada tahun 2004 akan banyak terjadi pada sektor ritel, konsumsi dan khususnya sektor mikro.

Persaingan bank pada segmen ini selain berasal dari bank-bank nasional pemerintah dan swasta seperti BRI, BNI, Bank Mandiri, Bank Danamon, juga datang dari bank-bank asing seperti Citibank, HSBC, Standard Chartered Bank dan sebagainya. Menurut Soni Harsono, Ketua Umum Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia (Parbarindo) dalam Majalah Investor 18 November 2003, jika BI hendak membagi bank berdasarkan ukuran, maka pengaturannya harus lengkap dan adil. Saat ini, semua bank berskala besar (pemerintah maupun swasta) termasuk bank asing ikut masuk ke kabupaten hingga ke kecamatan melayani kredit ritel hingga mikro. Sehingga seharusnya ada batas wilayah operasi bagi setiap bank agar persaingan lebih adil.

Hal ini dilakukan oleh manajemen bank untuk meningkatkan kinerjanya dalam meningkatkan *asset* dan laba tahun berjalannya agar tetap dapat eksis dalam dunia perbankan dan mampu mencapai keunggulan bersaing. Tabel 1.2 di halaman 4 memuat data mengenai kinerja lima besar Bank Umum Nasional.

**Tabel 1.2**  
**Kinerja 5 Besar Bank Umum Nasional**

No	Nama Bank	Asset			Laba Tahun Berjalan		
		30-6-03	Pangsa	30-6-02	30-6-03	Pangsa	30-6-02
1.	Bank Mandiri Tbk	257,772	23,26%	248,884	2,239	19,39%	1,771
2.	Bank Negara Indonesia	123,867	11,17%	124,352	1,555	13,46%	1,511
3.	Bank Central Asia Tbk	117,014	10,56%	104,597	1,019	8,82%	1,523
4.	Bank Rakyat Indonesia	91,944	8,29%	78,594	1,170	10,13%	1,163
5.	Bank Danamon Tbk	49,461	4,46%	47,600	0,614	5,32%	0,411

Sumber: INVESTOR, Edisi 89:15, 15-18 November 2003

Berdasarkan tabel di atas dapat kita lihat bahwa Bank Mandiri memegang posisi pertama dalam hal kinerja bank umum nasional di Indonesia, di mana asset dari bank ini menguasai pangsa sebesar 23,26%. Kemudian diikuti oleh bank Negara Indonesia, Bank Central Asia, Bank Rakyat Indonesia, dan terakhir Bank Danamon dengan pangsa pasar terkecil dalam asset sebesar 4,46%.

Selain Bank Umum Nasional, terdapat pula kelompok bank yang dinamakan dengan Bank Pembangunan Daerah (BPD), yaitu bank yang ruang lingkup operasionalnya berada untuk suatu daerah atau propinsi tertentu. Untuk di Jawa Barat sendiri terdapat BPD yang saat ini dinamakan dengan Bank Jabar.

Bank Jabar sebagai salah satu bank yang sudah cukup lama bergerak dalam jasa perbankan di Indonesia, jika dibandingkan dengan Bank Umum Nasional tentu masih berada di bawah bank-bank lainnya. Namun jika dibandingkan dengan BPD yang lainnya Bank Jabar menempati peringkat pertama dilihat dari total aset dan pendapatan bunga pada 5 bank BPD, seperti disajikan pada Tabel 1.3 di halaman 5.

**Tabel 1.3**  
**Total Asset dan Pendapatan Bunga Bersih 5 Besar Bank Pembangunan Daerah**

No	Nama Bank	Aset Total (US\$ Ribu)	Pendapatan Bunga Bersih (US\$ Ribu)
1	Bank Jabar	1.338.679	103.330
2	Bank BPD Jateng	718.854	66.883
3	BPD Kalimantan Timur	517.155	27.866
4	Bank BPD Aceh	392.782	15.801
5	BPD Bali	301.908	28.211

Keterangan: US\$1: Rp 8.465 (2003)

Sumber: InfoBank No. 305/Agustus 2004/Vol.XXVI

Berdasarkan laporan *annual report* Bank Jabar Tahun 2005, Laba sebelum pajak yang diperoleh selama tahun 2005 mencapai Rp. 511.048 juta. Secara lengkap rincian perkembangan hasil usaha disajikan pada Tabel 1.4 sebagai berikut.

**Tabel 1.4**  
**Rincian Perkembangan Hasil Usaha Bank Jabar Tahun 2005**

Hasil Usaha	Laba Yang diperoleh
Pendapatan Bunga	Rp. 2.074.421 juta
Beban Bunga	Rp. 759.550 juta
Pendapatan Bunga Bersih	Rp. 1.314.871 juta
Pendapatan Operasional Lainnya	Rp. 79.196 juta
Beban Operasional Lainnya	Rp. 856.861 juta
Laba Operasional	Rp. 537.206 juta
Pendapatan Non Operasional	Rp. 15.832 juta
Beban Non Operasional	Rp. 41.990 juta
Laba Usaha sebelum pajak	Rp. 511.048 juta

Sumber: [www.bankjabar.co.id](http://www.bankjabar.co.id)

Walaupun pencapaian laba tahun 2005 telah mencapai Rp. 511.048 juta, akan tetapi jika dibandingkan dengan pencapaian tahun 2004 mengalami penurunan dari sebesar 8,17%, seperti disajikan pada Tabel 1.5 di halaman 6.

**Tabel 1.5**  
**Tingkat Perkembangan Hasil Usaha Bank Jabar Tahun 1999-2005**

<b>Tahun</b>	<b>Laba sebelum Pajak (Rp.)</b>	<b>Pertumbuhan</b>
1999	27.607 juta	56.23%
2000	78.247 juta	183.43%
2001	140.010 juta	78.93%
2002	209.251 juta	49,45%
2003	275.051 juta	31,45%
2004	385.853 juta	40,62%
2005	511.048 juta	32,45%

Sumber: [www.bankjabar.co.id](http://www.bankjabar.co.id)

Penurunan laba usaha ini disinyalir diakibatkan oleh tingkat persaingan yang ketat di dunia perbankan Indonesia, menyebabkan Bank Jabar sangat rentan dan lemah daya saingnya padahal globalisasi ekonomi dunia telah melibatkannya ke dalam lingkungan perekonomian global yang kompleks dan sarat persaingan.

Bank Jabar, termasuk perusahaan yang bergerak di dunia perbankan dituntut untuk senantiasa merevitalisasi strategi perusahaannya guna menjamin kesesuaian tuntutan pasar dengan kekuatan internal yang dimilikinya. Ini penting mengingat ketidakmampuan perusahaan dalam merespons peluang dan ancaman eksternal akan mengakibatkan terhambatnya pencapaian kinerja perusahaan, khususnya kualitas pelayanan dan jumlah nasabah, jika kondisi ini dibiarkan maka akan mengancam kelangsungan Bank Jabar.

Salah satu upaya Bank Jabar di dalam mencapai kinerja perusahaan dalam mencapai visinya yaitu menjadi bank terbesar dan sehat di Jabar dengan meningkatkan perluasan pasar dan memfokuskan sumber daya manusianya. Karena menurut Uce Suganda Direktur Operasional Bank Jabar, kelemahan yang terdapat pada Bank Pembangunan Daerah selain modal yang relatif kecil juga

sumber daya manusianya belum optimal, khususnya pada produktivitas kerjanya.  
(<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2005/0805/10/0602.htm>)

Permasalahan produktivitas kerja karyawan menjadi permasalahan yang terus berlanjut dan belum terpecahkan. Meski gerakan pengembangan produktivitas kerja karyawan sudah dimulai beberapa tahun yang lalu, namun dalam langkahnya sebagian besar belum menjadi dasar pijak bagi lembaga-lembaga keuangan di Indonesia. Walaupun dalam Undang-undang No.13 tahun 2003 disebutkan, "Peningkatan produktivitas kerja karyawan dilakukan melalui pengembangan budaya produktif, etos kerja, pengembangan teknologi, dan efisiensi kegiatan ekonomi". Fenomena rendahnya produktivitas kerja karyawan harus menjadi sorotan bagi pihak instansi dan perusahaan, termasuk lembaga-lembaga keuangan didalamnya.

Banyak pakar manajemen yang mengatakan bahwa salah satu kunci sukses suatu organisasi/bisnis adalah kepemilikan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat memajukan suatu bisnis, dan adanya sumber daya manusia yang berkualitas tersebut akan tercipta produktivitas kerja yang maksimal. Perusahaan tidak dapat memaksimalkan produktivitas tanpa adanya sumber daya manusia/tenaga kerja yang kompeten, memiliki kemampuan serta berdedikasi terhadap suatu keinginan perusahaan atau organisasi.



Pentingnya produktivitas kerja karyawan dalam meningkatkan perusahaan telah disadari secara universal. Seperti yang dikatakan oleh Jack Creighton dan Herb Kelleher (Schuler,1997:2), sejumlah pemimpin bisnis lain juga memahami pentingnya sumber daya manusia dalam persaingan.

Perusahaan yang baik mampu mengetahui dengan pasti dibagian mana produktivitas dapat dihasilkan dengan baik dan tanpa batas. Produktivitas berasal dari kelompok karyawan yang tertantang, diberdayakan, mempunyai semangat dan dihargai. Produktivitas berasal dari setiap individu, membuat setiap orang sebagai bagian dari tiap langkah yang diambil dan membolehkan tiap orang berpendapat memiliki peran dalam keberhasilan suatu perusahaan.

Berdasarkan pengertian di atas terlihat bahwa usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja pada dasarnya mengarah pada peningkatan produktivitas yang bukan saja produktivitas individu tetapi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas kerja adalah tingkat kemampuan tenaga kerja dalam menghasilkan produk (Masyhuri:2003). Cara yang lazim digunakan adalah dengan membagi nilai tambah dengan jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam produksi tersebut (Pangestu,1997:41).

Kajian terhadap produktivitas kerja diantaranya dapat dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Hadari Nawawi (1985:121) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah “berkenaan dengan metode/cara kerja, alat-alat, keterampilan atau keahlian personel, termasuk didalamnya moral kerja dari personel yang menjalankan pekerjaan itu”.

Berdasarkan kutipan tersebut, faktor keterampilan karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi seorang karyawan dalam melaksanakan/menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian dalam suatu perusahaan untuk mencapai produktivitas kerja tidak hanya dibutuhkan modal dan teknologi semata sebagai sarana penunjangnya akan tetapi sangat diperlukan adanya kemampuan karyawan itu sendiri yang juga dapat dipengaruhi oleh pengetahuan dan keahlian manusia sebagai pelaksananya.

Kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting arti dan keberadaannya bagi peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasinya. Secanggih-canggihnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh perusahaan tanpa ditunjang sumber daya manusia yang berkualitas, dapat diperkirakan perusahaan tersebut sulit untuk maju dan berkembang. Pengembangan sumber daya manusia pada hakikatnya adalah dalam rangka meningkatkan kemampuan sehingga dapat dicapai produktivitas kerja yang tinggi.

Secara khusus dalam divisi pengembangan SDM yang dilaksanakan oleh Bank Jabar melalui tiga divisi meliputi Pendidikan dan Pelatihan, Pengembangan Karir dan Pemeliharaan SDM. Dengan jumlah karyawan mencapai 1.411 orang pada tahun 2005 atau meningkat sebesar 4,06 % dari tahun 2004. Diharapkan Divisi Pengembangan SDM Bank Jabar dituntut memberikan kontribusi di dalam penciptaan produktivitas kerja karyawannya, yang akhirnya dapat menunjang kepada produktivitas perusahaan.



Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam judul: **"Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pengembangan Karir dan Pemeliharaan SDM Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Bank Jabar (Survei pada Karyawan Kantor Pusat Bank Jabar Jl. Naripan Bandung)"**.

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Persaingan yang ketat di dunia perbankan Indonesia telah menyebabkan Bank Jabar sangat rentan terhadap daya saing. Bank Jabar merupakan perbankan yang dituntut untuk senantiasa merevitalisasi strategi perusahaannya guna menjamin kesesuaian tuntutan pasar dengan kekuatan internalnya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja Bank adalah produktivitas kerja karyawan.

Peningkatan kualitas SDM dilakukan Bank Jabar melalui program pengembangan SDM yaitu dengan pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir dan pemeliharaan SDM pada masing-masing jabatan yang ada pada divisi pada Bank Jabar. Melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan SDM diharapkan dapat meningkatkan kompetensi, keterampilan dan profesionalitas karyawan. Sehingga kualitas karyawan yang dimiliki oleh Bank Jabar meningkat dan akan berdampak pada tingkat produktivitas kerja. Selain pendidikan dan pelatihan, hal lain yang dapat meningkatkan produktivitas adalah program pengembangan karir. Melalui pengembangan karir ini diharapkan dapat memastikan orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Atau dengan

kata lain melalui program pengembangan karir ini Bank Jabar telah melaksanakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia untuk masa kini dan yang akan datang.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja adalah program pemeliharaan karyawan. Adanya program pemeliharaan karyawan pada Bank Jabar diharapkan dapat menjaga kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan. Dengan terjaganya kesejahteraan karyawan baik fisik maupun mental maka akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut dan akan berdampak pada tingkat produktivitas. Melalui pelaksanaan program pengembangan karyawan pada Bank Jabar yang meliputi pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, dan pemeliharaan SDM maka dipastikan akan dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan pada Bank Jabar.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan tersebut, berdasarkan maka dalam penelitian ini dirumuskan masalah, sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran mengenai pendidikan dan pelatihan pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung.
2. Bagaimana gambaran mengenai pengembangan karir pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung.
3. Bagaimana gambaran mengenai pemeliharaan SDM pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung.

4. Bagaimana gambaran mengenai produktivitas kerja karyawan pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung.
6. Seberapa besar pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung.
7. Seberapa besar pengaruh pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja karyawan pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung..
8. Seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, dan pemeliharaan SDM terhadap produktivitas karyawan pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan identifikasi masalah yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh temuan berupa:

1. Untuk mengetahui gambaran mengenai pendidikan dan pelatihan pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran mengenai pengembangan karir pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung.
3. Untuk mengetahui gambaran mengenai pemeliharaan SDM pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung.
4. Untuk mengetahui gambaran mengenai produktivitas kerja karyawan pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung.

5. Untuk mengukur seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung.
6. Untuk mengukur seberapa besar pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung.
7. Untuk mengukur seberapa besar pengaruh pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja karyawan pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung.
8. Untuk mengukur seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir dan pemeliharaan SDM terhadap produktivitas karyawan pada Kantor Pusat Bank Jabar di Bandung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pengembangan ilmu, hasil penelitian dapat memperluas kajian ilmu manajemen, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dan pemeliharaan SDM. Sumbangan informasi sangat berguna untuk menambah wawasan dalam pendidikan dan pengajaran manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan perbankan.
2. Bagi para praktisi, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi Bank Jabar untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan melalui melalui pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, dan pemeliharaan SDM. Sumbangan informasi sangat berguna bagi pengambilan kebijakan berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia yang terdiri dari pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir dan pemeliharaan SDM dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

