

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perbankan, yang selanjutnya disebut bank merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Bank merupakan perusahaan yang menyediakan jasa keuangan bagi seluruh lapisan masyarakat. Fungsi bank merupakan perantara di antara masyarakat yang membutuhkan dana dengan masyarakat yang kelebihan dana. Di samping itu, bank juga menyediakan jasa-jasa keuangan lain bagi masyarakat, sehingga kepercayaan masyarakat merupakan faktor utama dalam menjalankan bisnis perbankan. Manajemen bank harus senantiasa melakukan berbagai upaya untuk menjaga kepercayaan masyarakat agar dapat memperoleh simpati dari para calon pelanggan (nasabah).

Pada era tahun 1960 – 70 an usaha perbankan di Indonesia merupakan bisnis yang belum terkenal, kesan bank masih angker, bahkan tidak perlu mencari nasabah tetapi sebaliknya nasabah lah yang mencari bank. Pada saat sekarang perbankan mulai aktif mengejar nasabah, karena dengan dikeluarkannya fakto 88 tahun 1988 dan dikeluarkannya UU No. 7 tahun 1992 perbankan di

Indonesia mulai tumbuh subur, puluhan bank baru berdiri karena kesempatan yang diberikan oleh pemerintah untuk mendirikan bank begitu mudah.

Selanjutnya awal tahun 1997 sampai tahun 2003 merupakan kehancuran dunia perbankan di Indonesia, puluhan bank dibubarkan (dilikuidasi) dan puluhan bank digabungkan (merger) akibat terus menerus menderita kerugian baik bank milik pemerintah maupun milik swasta.

Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) dalam rangka melaksanakan Program Restrukturisasi sesuai dengan Komite Kebijakan Sektor Keuangan (KKSK) No. Kep. 02/K.KKKS/II/2001 tanggal 22 November 2001 telah memutuskan untuk melakukan restrukturisasi lanjutan terhadap Bank Bali, Bank Universal, Bank Media, Bank Prima Express dan Bank Patriot dengan mekanisme antara lain melalui tindakan penggabungan.

Sebagai realisasi dari surat keputusan KKSK No. Kep.02/K.KKKS/II/2001 tanggal 22 November tersebut di atas ketua BPPN dengan surat keputusan No. SK-3/BBN/0102 tanggal 2 Januari 2002 sebagaimana diubah dengan surat SK-1262/BPPN/0602, telah memutuskan untuk melakukan program restrukturisasi lanjutan atas 5 bank tersebut diatas melalui mekanisme merger. Akuisisi dan atau mekanisme lain di antara bank peserta penggabungan tersebut tetap mempertimbangkan

faktor manfaat dan biaya uang yang dibutuhkan dalam pelaksanaan program, termasuk aspek permodalan.

Sebagai implementasi atas keputusan dalam S1262/BPPN/0602 tersebut, maka pada tanggal 20 Mei 2002 bank peserta penggabungan dan BPPN telah menandatangani kesepakatan pendahuluan. Dalam acara tersebut antara lain disepakati oleh bank peserta penggabungan bahwa atas dasar kesamaan visi dan tujuan untuk membangun suatu lembaga perbankan yang kuat dan kompetitif akan melakukan penggabungan sesuai dengan syarat dan kebijakan yang ditetapkan oleh BPPN.

Dalam penggabungan ini, Bank Bali akan bertindak selaku bank hasil penggabungan sedangkan bank yang menggabungkan diri akan bergabung ke dalam Bank Bali. Akibat dari penggabungan tersebut seluruh aktiva dan passiva bank yang menggabungkan diri beralih kepada Bank Bali sebagai Bank Hasil penggabungan, bank yang menggabungkan diri akan bubar demi hukum tanpa melalui proses likuidasi.

Mengingat kondisi Bank Universal, Bank Media, Bank Prima Express dan Patriot meskipun telah direkapitalisasi oleh pemerintah dinilai oleh Bank Indonesia belum menunjukkan perbaikan bahkan cenderung menurun sehingga dinilai dapat membahayakan kelangsungan usahanya, maka perlu dilakukan

penyehatan. Oleh karena itu, guna menyelamatkan dana pemerintah yang telah tertanam dalam bank-bank tersebut pada saat direkapitalisasi oleh pemerintah dengan surat keputusan Gubernur bank Indonesia masing-masing No.4/4/KEP.GB/2002, No. 4/5/KEP.GBI/2002, No. 4/6/KEP.GBI/2002, No. 4/7/KEP.GBI/2002 semuanya tertanggal 16 Mei 2002 Bank Indonesia menyerahkan Bank Universal, Bank Media, Bank Prima Express dan Bank Patriot kepada BPPN untuk dapat dilakukan program penyehatan melalui tindakan merger. Dengan demikian terhitung sejak tanggal 16 Mei 2002 keempat bank tersebut berstatus Bank Dalam Penyehatan (BDP) sedangkan Bank Bali sendiri telah diserahkan oleh Bank Indonesia kepada BPPN dalam rangka penyehatan sejak tanggal 23 Juli 1999 berdasarkan Surat Keputusan Bank Indonesia No. 1/14/KEP. DpG/1999 dan pada bulan Oktober 2000 telah selesai direkapitalisasi oleh pemerintah. Guna menyelamatkan dana pemerintah dalam bank peserta penggabungan pada saat direkapitalisasi BPPN berpendapat bahwa akan menjadi lebih baik apabila bank peserta penggabungan digabung untuk menghasilkan satu bank swasta nasional yang sehat dan memiliki kinerja yang lebih baik.

Oleh karena ke-5 bank tersebut telah menyandang status BDP, maka tindakan penyelamatan harus dilakukan sesuai dengan keputusan bersama menteri Keuangan Republik Indonesia

dan Gubernur Bank Indonesia No. 117/KMK.017/1999 dan 31/15/KEP/GBI tanggal 26 Maret 1999 tentang pelaksanaan program Rekapitalisasi Bank Dalam Penyehatan yang berstatus Bank Take Over (BTO) peserta, BPPN dapat mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan antara lain merger, akuisisi dan atau menjual kepada inversor strategis yang ditetapkan berdasarkan keputusan ketua BPPN.

Rencana penggabungan pada dasarnya merupakan inisiatif BPPN dengan tujuan utama membentuk suatu bank nasional yang sehat, memiliki keunggulan kompetitif dan kemampuan bersaing yang tinggi dalam era globalisasi serta dapat tetap memenuhi ketentuan CAR dan persyaratan-persyaratan lainnya yang ditentukan oleh Bank Indonesia, sekaligus sebagai langkah untuk menyelamatkan dana pemerintah yang telah tertanam dalam bank peserta penggabungan pada saat direkapitalisasi oleh pemerintah pada tahun 1999.

Rencana tersebut berlandaskan suatu pertimbangan karena sejak 16 Mei 2002 Bank Indonesia telah menyerahkan Bank Universal, Bank Prima Express, Bank Media dan Bank Patriot untuk tujuan penyehatan oleh BPPN melalui merger dengan Bank Bali. Hal ini dilakukan sesuai dengan fungsi BPPN sebagai badan penyehatan yang bertanggung jawab untuk melakukan program penyehatan bank.

Sesuai dengan keputusan KKSK No. KEP.02/K.KKSK/12001 tanggal 22 November 2001, BPPN telah memilih untuk melakukan penggabungan Bank Peserta Penggabungan, dimana setelah dilaksanakannya penambahan modal oleh BPPN Bank Hasil penggabungan akan memiliki modal yang positif dengan CAR sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia. Keputusan tersebut diambil mengingat apabila dilakukan likuidasi atas bank yang penggabungan diri maka biaya yang harus dikeluarkan dan ditanggung oleh pemerintah akan sangat mahal, disamping itu investasi Negara yang telah tertanam dalam bank yang menggabungkan diri pada saat direkapitalisasi akan hilang.

Bank Peserta Penggabungan tersebut sekarang disebut sebagai "Bank Permata", yang dapat dipastikan akan berakibat terhadap para pekerja bank peserta penggabungan, mereka terkena dampak berupa Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Jumlah pekerja yang akan terkena dampak dalam bentuk PHK adalah 950 orang.

Untuk mengisi posisi cabang-cabang tertentu dari masing-masing bank peserta penggabungan yang masih dipertahankan dan di kantor pusat bank hasil penggabungan, maka kecuali bagi 950 orang pekerja sisanya akan diberikan kesempatan untuk tetap meneruskan hubungan kerja dengan Bank Permata.

Dewasa ini jumlah karyawan Bank Permata diseluruh Indonesia mencapai sekitar 9500 orang yang berasal dari ke-5 Bank peserta penggabungan. Dari jumlah tenaga kerja tersebut memiliki latar belakang jenjang pendidikan yang berbeda-beda dan dari sistem operasional yang berbeda pula.

Sistem perbankan yang dipergunakan oleh Bank Permata terdiri dari penggabungan dua sistem bank peserta penggabungan yaitu sistem Bank Bali untuk front liner dan sistem Bank Universal untuk Commercial.

Adanya perbedaan latar belakang jenjang pendidikan dan sistem perbankan yang berbeda di antara para karyawan tersebut menimbulkan masalah dalam memberikan pelayanan kepada para nasabah. Kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan sistem perbankan yang baru harus disesuaikan dengan kelancaran pelayanan kepada nasabah yang diupayakan semaksimal mungkin untuk tidak mengganggu. Oleh karena itu, untuk mengatasi permasalahan tersebut dilakukan upaya pengembangan karyawan melalui pelatihan yang dilakukan di Kantor Cabang Bank Permata.

Pelatihan pada hakekatnya adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman atau perubahan sikap dan keterampilan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan saat ini dan saat mendatang dengan lebih baik (Simamora, 1995: 287). Pengadaan



pelatihan dimaksudkan untuk menanggulangi kekurangan kinerja yang nampak dalam bentuk ketidakefektifan antara perilaku aktual dan yang diinginkan.

Pelatihan sangat dibutuhkan dalam setiap organisasi, pelatihan diperlukan agar pelaksana dapat membantu pimpinan mencapai maksud dan tujuan organisasi yang dipimpinnya, dengan demikian pelatihan merupakan salah satu sarana manajemen yang digunakan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan agar kinerja individu dan organisasi meningkat (Jackson, 1989). Pelatihan yang efektif adalah pelatihan yang mampu memberikan dampak positif bagi organisasi, yaitu yang dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian sasaran secara efektif dan efisien.

Pelatihan yang diselenggarakan oleh Bank Permata seperti halnya lembaga pelatihan lainnya, bertujuan untuk mengatasi rendahnya kualitas kinerja karyawan yang disebabkan oleh rendahnya kualitas faktor pengetahuan perbankan secara umum dan pengetahuan product secara khusus sehingga standarisasi dan keseragaman pelayanan terhadap nasabah dapat tercapai.

Bertolak dari uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terhadap pelatihan yang dilaksanakan di Bank Permata, terutama berkaitan dengan macam dan efektifitas dari pelaksanaan pelatihan tersebut.

B. Rumusan Masalah dan Fokus Penelitian

Masalah yang menjadi fokus penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: “Bagaimanakah Manajemen Pelatihan Karyawan di Bank Permata setelah Kebijakan Merger Lima Bank?”

Selanjutnya rumusan masalah tersebut dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut ini.

1. Hal-hal apakah yang dilaksanakan dalam perencanaan pelatihan karyawan?
2. Hal-hal apakah yang dilaksanakan dalam pengorganisasian pelatihan karyawan?
3. Hal-hal apakah yang dilaksanakan dalam pelaksanaan pelatihan karyawan?
4. Hal-hal apakah yang dilaksanakan dalam pengendalian pelatihan karyawan?

Dari rumusan masalah sebagaimana telah diuraikan di atas, tampak bahwa fokus penelitian ini adalah manajemen pelatihan karyawan bank baik yang menyangkut perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), maupun pengendalian (*controlling*). Manajemen pelatihan karyawan dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerjanya, sebagai upaya peningkatan produktivitas kerja pada Bank Permata.



C. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang manajemen pelatihan karyawan di Bank Permata cabang Bandung setelah Kebijakan Merger Lima Bank. Secara khusus penelitian ini ditujukan untuk:

1. Mengumpulkan informasi tentang perencanaan pelatihan karyawan.
2. Mengumpulkan informasi tentang pengorganisasian pelatihan karyawan.
3. Mengumpulkan informasi tentang pelaksanaan pelatihan karyawan.
4. Mengumpulkan informasi tentang pengendalian pelatihan karyawan.

D. Definisi Operasional

Untuk menghindari kesalahan dan kesimpangsiuran dalam menafsirkan istilah-istilah dalam penelitian ini, dikemukakan beberapa definisi operasional sebagai berikut.

1. Manajemen

Manajemen merupakan proses pengendalian kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Sastrohadiwiryo (2002: 26) mengungkapkan bahwa: "Manajemen

sebagai suatu seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

2. Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu upaya pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*), yang menurut Notoatmodjo (1992: 46) merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu pembangunan bangsa. Pelatihan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah upaya pengembangan karyawan bank, untuk meningkatkan kualitas dan kemampuannya.

3. Manajemen Pelatihan

Manajemen pelatihan merupakan bagian dari manajemen pendidikan, yang dapat diartikan sebagai proses pengendalian kegiatan kelompok untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Proses pengendalian kegiatan kelompok tersebut berkenaan dengan kegiatan perencanaan (*planning*); pengorganisasian (*organizing*); penggerakkan (*actuating*); dan pengendalian (*controlling*) sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan, baik dalam lingkup mikro, meso, maupun makro (Anwar,

2000: 56). Manajemen pelatihan karyawan meliputi seluruh aspek, tugas, dan fungsi karyawan yang bertujuan agar dapat menunjang dan meningkatkan kualitas kinerja.

Manajemen pelatihan karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu kegiatan pengembangan sumber daya manusia, untuk meningkatkan kualitas kinerja. Mitchell (1978 : 343), menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu: *quality of work, promptness, initiative, capability, and communication*. Kelima aspek tersebut dijadikan sebagai indikator dalam mengadakan pengkajian manajemen pelatihan karyawan di Bank Permata Cabang Bandung.

E. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Kegunaan Teoritik

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh temuan berupa sumbangan terhadap pengembangan teoritik, yakni menemukan dalil-dalil atau prinsip-prinsip manajemen pelatihan, dan pengembangan Karyawan.

2. Kegunaan Praktis

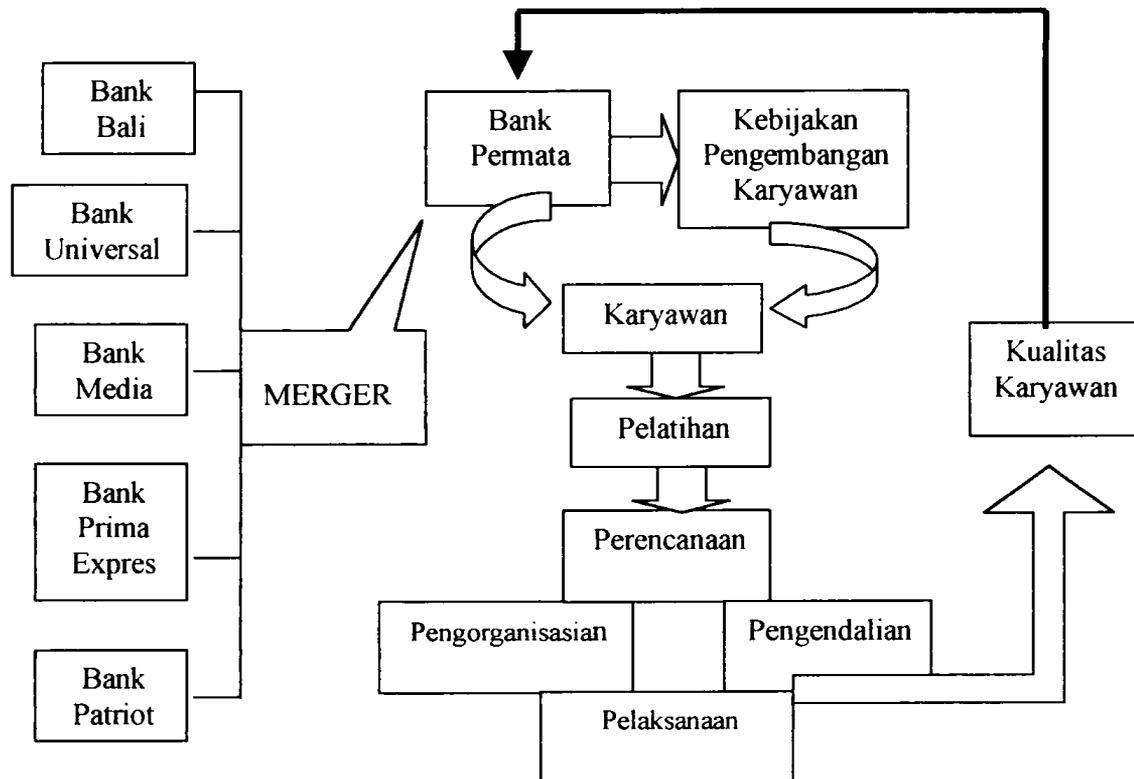
Secara praktis, berbagai hasil temuan dari kegiatan penelitian ini diharapkan dapat berguna dan memberikan manfaat

bagi berbagai pihak yang berkepentingan, dalam rangka mengembangkan manajemen pelatihan, dan pengembangan karyawan bank untuk meningkatkan kualitas kinerja. Lebih lanjut hasil-hasil, dan temuan penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi berbagai pihak dalam upaya:

- a. Mengembangkan manajemen perbankan, khususnya Bank Permata, setelah kebijakan merger lima bank agar menjadi bank yang lebih baik, dan bisa melayani masyarakat secara optimal.
- b. Mengembangkan manajemen pelatihan karyawan bank, secara efektif, efisien, dan berhasil guna untuk meningkatkan kinerja.
- c. Meningkatkan pengembangan karyawan, khususnya karyawan bank permata melalui strategi yang tepat dan teruji. Pengembangan karyawan merupakan sesuatu hal yang sangat penting, karena merupakan proses peningkatan kemampuan karyawan agar mampu melakukan pilihan-pilihan. Pengembangan karyawan tidak hanya sekedar meningkatkan kemampuan, tetapi juga menyangkut pemanfaatan kemampuan, termasuk peningkatan partisipasi mereka melalui perluasan kesempatan untuk mendapatkan penghasilan, peluang kerja, dan berusaha.

F. Kerangka Pemikiran

Sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian sebagaimana telah dikemukakan, dilukiskan kerangka pemikiran sebagai berikut.



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran

Dari kerangka pemikiran tersebut tampak bahwa akuisisi telah menjadi salah satu strategi tingkat korporat yang sangat penting dalam milenium baru ini (Hitt, Harrison, and Ireland, 2002: vii). Dalam hal ini, peningkatan kualitas karyawan Bank

Permata berangkat dari merger lima bank, yakni Bank Bali, Bank Universal, Bank Media, Bank Prima Express dan Bank Patriot. Merger lima bank tersebut menghasilkan sebuah bank baru yang disebut Bank Permata. Dalam rangka menyesuaikan dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan di Bank Permata dilakukan pelatihan. Pelatihan yang dilakukan tentu saja perlu dikelola dengan baik melalui manajemen yang tepat. Manajemen pelatihan karyawan tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), maupun pengendalian (*controlling*). Pelatihan yang dilakukan Bank Permata dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan tidak terlepas dari peran dan kinerja pengawas bank, sesuai dengan kebijakan pengembangan karyawan.

Dari kerangka pemikiran tersebut selanjutnya akan dikaji konsep-konsep yang akan menopang pelaksanaan penelitian ini. Kajian konseptual tersebut terutama berkaitan dengan manajemen pelatihan, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun evaluasi. Dalam pembahasan dan pengkajian konsep-konsep manajemen pelatihan, tentu saja tidak terlepas dari manajemen sumber daya manusia (*human resources development*) sebagai payung atau teori makronya (*grand theory*).

G. Sistematika Isi Laporan

Berbagai temuan hasil penelitian ini akan dilaporkan dalam lima bab, mulai dari pendahuluan, kajian konseptual, metodologi penelitian, hasil penelitian dan pembahasan, sampai pada suatu kesimpulan, implikasi, dan rekomendasi. Adapun sistematika yang digunakan dalam laporan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut.

Bab I. Pendahuluan; membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah dan fokus penelitian, tujuan penelitian, paradigma penelitian, metode penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II. Kajian konseptual; membahas berbagai konsep dasar dan teori-teori yang berkaitan dengan pengembangan Karyawan Bank untuk meningkatkan kualitas Bank. Hal tersebut meliputi manajemen pelatihan, baik yang menyangkut perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), maupun pengendalian (*controlling*). Di samping itu dilakukan pula berbagai kajian terhadap hasil-hasil studi terdahulu yang relevan.

Bab III. Metodologi penelitian; menjabarkan secara rinci mengenai pendekatan dan metode penelitian, tahapan-tahapan kegiatan penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, validitas data, proses pengumpulan data, serta pengolahan dan analisis data.

Bab IV. Hasil penelitian dan pembahasan, berisikan hasil analisis deskriptif kualitatif serta penafsiran dan pembahasan terhadap keseluruhan hasil-hasil penelitian.

Bab V. Kesimpulan, implikasi dan rekomendasi; berisi tentang pemaknaan terhadap seluruh hasil penelitian secara terpadu, implikasi temuan penelitian, dan rekomendasi yang ditujukan kepada berbagai pihak dan yang berkepentingan dengan pengembangan karyawan Bank untuk meningkatkan kualitas Bank, para pengguna hasil penelitian, serta bagi penelitian lanjutan yang berkaitan dengan penelitian ini.

