

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Bank X merupakan salah satu bank BUMN terbesar di Indonesia. Bank X didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Bank ini merupakan merger dari beberapa bank pemerintah, dan saat ini perkembangannya cukup signifikan. Menurut informasi yang didapatkan dari situs resmi PT. Bank X yaitu www.bankmandiri.co.id, ditandai dengan aset yang terus bertumbuh sampai dengan diatas Rp 319 triliun, dan lebih dari 21.000 karyawan yang tersebar pada 1.000 kantor dalam negeri dan enam kantor dan perwakilan luar negeri. Salah satu area Bank X daerah bandung adalah tempat yang menjadi objek dalam penelitian ini. Bank X area Surapati adalah kantor Area Bandung yang terletak di Jl. Surapati No.2 Bandung.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting sebagai penentu keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Beralihnya konsep pemikiran dari keunggulan komparatif (*comparative advantage*) menjadi keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) menuntut sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan memiliki kinerja yang tinggi untuk mencapai hasil yang diharapkan. Jika di dalam suatu organisasi terdapat manusia-manusia

yang berkualitas tinggi maka tidak diragukan lagi, dengan didukung sumber daya lainnya maka organisasi tersebut akan memimpin persaingan.

Persaingan dunia perbankan, jasa adalah hal utama yang ditonjolkan. Para pegawai bank harus memberikan pelayanan/ jasa yang baik agar orang mau bergabung menjadi nasabah. Bank juga perlu meyakinkan orang bahwa *image* bank tersebut baik sehingga nasabahnya merasa aman menyimpan uangnya di bank tersebut. Bank yang baik adalah bank yang memiliki individu-individu dengan kinerja yang baik pula.

Kinerja karyawan yang tinggi dan selalu terkontrol akan meningkatkan loyalitas nasabah disuatu bank. Pentingnya menjaga dan meningkatkan kinerja harus terus dilakukan oleh pihak bank. Bagian yang sangat vital dalam cerminan kinerja bank adalah dari kinerja bagian *frontliner*. Bagian *frontliner* adalah garis depan perusahaan yang secara langsung bertatap muka (*face to face*) dengan para nasabah. Kinerja *frontliner* yang baik dan memuaskan akan menciptakan *image* yang baik pula bagi perusahaan.

Kinerja karyawan khususnya bagian *frontliner* akan sangat mempengaruhi kesuksesan suatu bank. Kinerja *frontliner* yang baik akan membuat tujuan perusahaan tercapai, seperti membuat nasabah merasa puas, nyaman, dan terlayani dengan baik. Bank dengan kinerja *frontliner* yang baik merupakan potret ideal yang didambakan oleh setiap perusahaan. Dapat dikatakan bahwa bank yang memiliki kinerja *frontliner* yang baik tentu akan mencapai kesuksesan, sedangkan bank yang memiliki kinerja *frontliner* yang tidak baik tentu kesuksesan tersebut

akan sulit diraih. Jabatan yang masuk dalam kategori *frontliner* di bank adalah Teller, *Customer Service*, dan *Security*.

Berdasarkan wawancara awal peneliti dengan SQO (Service Quality Officer) PT. Bank X, dapat dikemukakan beberapa masalah yang menyangkut kinerja *frontliner* yaitu hasil penilaian oleh atasan (tim SQO PT. Bank X Area Bandung Surapati) terhadap kinerja *frontliner* di 10 kantor cabang daerah kota Bandung masih belum mencapai standar yang diharapkan, terlihat dari tabel MRI (Market Research Indonesia) yang dilakukan selama empat kali kunjungan (emapt waves) sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil MRI *Customer Service* pada 10 Cabang Bank X di bawah Area Bandung Surapati Tahun 2010

Nama Cabang	W1	W2	W3	W4
Kanwil VI	71.62	70.08	84.84	81.90
Area Bandung Surapati	68.22	74.47	85.80	82.68
Kc Surapati	67.60		84.67	78.70
Kc Ahamd Yani	76.20			
Kc Martadinata	74.79		81.70	83.64
Kc Ujung Berung	59.78		81.91	79.94
Kc Kanpus Telkom	73.76		86.34	84.04
Kc Gatot Subroto	58.96			
Kc Jamsostek		77.18	85.73	87.19
Kc Cibeunying		80.18	90.12	90.76
Kc Cihampelas		72.53	85.00	80.33
Kc Dago		68.00	91.81	82.28

Sumber: Data bag. Service Quality Officer (SQO), 2011

Dari 10 Kantor cabang Bank X wilayah kota Bandung adalah kantor cabang yang berada di bawah Bank X Area Surapati dan Area Surapati berada di

bawah Bank X Kanwil VI. Hasil rekapitulasi kinerja *Customer Service* di atas didapat dari hasil penilaian MRI (*Marketing Research Indonesia*) selama empat kali kunjungan (4 *waves*) dalam periode tahun 2010. Nilai standar pencapaian target yang ditetapkan oleh PT. Bank X Area Surapati untuk *Customer Service* adalah 87.00, maka dilihat dari tabel di atas dari 10 cabang Bank X Area Surapati hanya Kantor Cabang Cibeunying yang baru bisa mencapai nilai standar yang diharapkan.

Tabel 1.2 Hasil MRI Teller pada 10 Cabang Bank X di bawah Area Bandung Surapati Tahun 2010

Nama Cabang	W1	W2	W3	W4
Kanwil VI	85.83	86.93	88.74	88.64
Area Bandung Surapati	87.42	88.1	87.79	92.19
Kc Surapati	88.16		79.86	97.01
Kc Ahamd Yani	89.44			
Kc Martadinata	90.75		93.75	91.57
Kc Ujung Berung	81.06		80.71	92.06
Kc Kanpus Telkom	86.94		95.24	94.75
Kc Gatot Subroto	87.76			
Kc Jamsostek		81.97	87.89	81.09
Kc Cibeunying		89.45	87.58	93.28
Kc Cihampelas		85.99	87.26	91.21
Kc Dago		94.97	82.69	94.28

Sumber: Data bag. Service Quality Officer (SQO), 2011

Nilai standar pencapaian target yang ditetapkan oleh PT. Bank X Area Surapati untuk Teller adalah 96.00, maka dilihat dari tabel hasil rata-rata MRI di atas dari 10 cabang Bank X Area Surapati belum ada yang bisa mencapai nilai standar yang diharapkan.

Tabel 1.3 Hasil MRI *Security* pada 10 Cabang Bank X di bawah Area Bandung Surapati Tahun 2010

Nama Cabang	W1	W2	W3	W4
Kanwil VI	95.95	94.96	95.75	96.48
Area Bandung Surapati	97.14	95.61	95.91	98.28
Kc Surapati	95.15		95.30	100.00
Kc Ahamd Yani	96.97			
Kc Martadinata	100.00		93.94	99.70
Kc Ujung Berung	96.97		96.52	100.00
Kc Kanpus Telkom	100.00		100.00	100.00
Kc Gatot Subroto	93.94			
Kc Jamsostek		96.49	92.99	100.00
Kc Cibeunying		95.45	93.94	93.94
Kc Cihampelas		90.48	96.52	96.97
Kc Dago		100.00	96.97	93.94

Sumber: Data bag. Service Quality Officer (SQO), 2011

Nilai standar pencapaian target yang ditetapkan oleh PT. Bank X Area Surapati untuk *Security* adalah 100.00, maka dilihat dari tabel hasil rata-rata MRI di atas dari 10 cabang Bank X Area Surapati hanya Kantor Cabang Kanpus Telkom yang bisa mencapai nilai standar yang diharapkan. Dari data yang diperoleh penulis berasumsi bahwa kinerja *frontliner* PT. Bank X belum mencapai standar yang ditetapkan. Bank X sebagai salah satu bank BUMN terbesar di Indonesia yang menempatkan citra dan opini sebagai suatu hal yang harus dijaga dan ditingkatkan, masalah kinerja tersebut tidak bisa diabaikan begitu saja karena dampaknya sangat luas.

Pada ilmu manajemen sumber daya manusia, ditemukan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri, terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi diantaranya yaitu kedisiplinan, kompensasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan salah satunya adalah dari program pelatihan.

Pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang pegawai. Pemberian pelatihan terhadap karyawan, baik yang baru maupun karyawan lama merupakan langkah peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan yang baik akan meningkatkan kompetensi sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi pada karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. “Pelatihan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja mendatang.” (Veithzal Rifai, 2004:226).

Ada tiga program rutin/program pokok yang dilaksanakan oleh divisi Service Quality Officer.



Tiga Program *Breakthrough for Service Excellence* :

1. *Role Play*

Role Play merupakan kegiatan simulasi yang dilakukan oleh para karyawan *Frontliner* (*Customer Service*, *Teller* dan *Security*) yang ada di seluruh cabang Bank X di bawah koordinasi Kantor area Bandung Surapati.

Role play di bagi menjadi lima macam :

a. Role Play for Individu.

Dilakukan setiap hari oleh kepala unit kerja secara *one by one*.

b. Role Play for Group

Dilakukan seminggu sekali, menyertakan seluruh *Frontliner* cabang di bawah pengawasan langsung kepala unit kerja.

c. Role Play area

Dilakukan dua minggu sekali, berdasar hasil rapor service.

d. Role Play for New Front Liner

Dilakukan apabila ada karyawan *Frontliner* baru.

e. Role Play for CSO

Dilakukan oleh tim *Customer Service Officer*.

2. Cross Monitoring

Kegiatan Survey ke cabang lain yang masih berada di bawah koordinasi area Bandung Surapati. biasa disebut juga dengan *Tracking*. Setelah melakukan *tracking* kemudian akan ada *feedback* yang diberikan setiap satu kali setiap bulan.

3. Observation

- Tandem dilakukan oleh Branch Manajer
- *Service by walking around*. Observasi dilakukan sebanyak tiga kali untuk memonitor layanan fisik dan non fisik.

Bentuk-bentuk pelatihan yang dilakukan oleh PT. Bank X seharusnya bisa menjadi solusi peningkatan kinerja pegawai, karena dengan diadakan pelatihan diharapkan kompetensi dan motivasi pegawai dapat meningkat.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada PT. Bank X untuk mengetahui sejauh mana pengaruh program pelatihan terhadap kinerja *frontliner*. Untuk itu penulis menuangkannya dalam bentuk Laporan Penelitian dengan judul: “PENGARUH PROGRAM PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI *FRONTLINER* PADA CABANG PT. BANK X”.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

PT. Bank X merupakan salah satu bank BUMN terbesar di Indonesia seharusnya bisa memberikan pelayanan yang memuaskan pada para nasabahnya namun seiring berjalannya waktu, melalui data yang diperoleh dari perusahaan, kinerja pegawai *frontliner* belum mencapai standar yang diharapkan. Dari data yang diperoleh, salah satu permasalahan yang terjadi pada perusahaan ini adalah kinerja pegawai *frontliner* yang belum maksimal terbukti dengan penilaian dari atasan. Kinerja *frontliner* PT. Bank X yang buruk tentu akan berdampak pada berkurangnya loyalitas nasabah.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja pegawai *frontliner* pada kantor cabang PT. Bank X.
2. Bagaimana kondisi program pelatihan pegawai *frontliner* pada kantor cabang PT. Bank X.

3. Bagaimana pengaruh program pelatihan terhadap kinerja pegawai *frontliner* pada kantor cabang PT. Bank X.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan :

1. Gambaran kinerja pegawai *frontliner* pada kantor cabang PT. Bank X.
2. Gambaran program pelatihan pegawai *frontliner* pada kantor cabang PT. Bank X.
3. Pengaruh program pelatihan terhadap kinerja pegawai *frontliner* pada kantor cabang PT. Bank X.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan ilmu, dimana hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran dan informasi terutama bagi peneliti lain dan masyarakat luas dalam mengembangkan bidang kajian sejenis.
2. Kegunaan praktis, dimana hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan referensi, sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan bagi instansi atau lembaga terkait (PT. Bank X) dalam mengembangkan perusahaannya berdasarkan bidang kajian sejenis.