

PAB I. PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Pada era kesefagatan (globalisasi), di mana perekonomian yang didukung oleh pesatnya perkembangan sistem informasi, serta dengan disepakatinya era pasar bebas oleh negara-negara yang tergabung dalam forum AFTA (Asian Free Trade Area), keputusan dari negara-negara yang tergabung dalam forum APET (Asia Pasific Economic Cooperation), dan persetujuan dari organisasi perdagangan dunia WTO yang berkedudukan di Jenewa Swiss, maka dapat diantisipasi bahwa kondisi itu akan mendorong terhadap meningkatnya persaingan yang semakin tajam dalam berbagai aspek kehidupan, terutama dalam sektor bisnis antar negara-negara di berbagai belahan dunia, dan terutama di antara pelaku-pelaku bisnis.

I Nyoman Moens seorang pengamat dan pakar perbankan Indonesia dalam "Workshop Trade Finance Bank Danamon Wilayah Jabatabeka" (Spirit, Edisi April 1997) memberikan gambaran mengenai ciri-ciri pokok dari globalisasi, adalah:

1. Interdependensi global faktor-faktor produksi.
Interdependensi (ketergantungan) global terhadap faktor-faktor produksi yang dilandaskan pada liberalisasi perdagangan dan investasi.
Antara negara satu dengan negara yang lain tidak ada lagi batasan-batasan di bidang faktor-faktor produksi. Faktor-faktor produksi tersebut meliputi sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber daya modal, sumber daya teknologi, sumber daya informasi, dan sebagainya.

2. The market driven economic.

Kondisi ekonomi yang digerakkan oleh pasar. Pasar yang akan menentukan apa, berapa banyak yang harus diproduksi, berapa harganya. Mekanisme pasar sangat menentukan. Karena itu pasar menjadi acuan semua pelaku perdagangan. Sehingga nanti muncul apa yang dinamakan "Perang merebut pasar". Untuk dapat merebut pasar ini hanya perusahaan yang efisien yang akan menguasai, akibatnya persaingan merebut pasar akan menjadi isu yang menonjol.

3. Globalisasi adalah untuk memangkas/menghabisi sifat-sifat predatorik. Sifat predatorik adalah sifat memangsa/memakan dari yang kuat kepada yang lemah. Yaitu sifat predatorik dari negara-negara yang kuat/besar memangsa negara-negara kecil/lemah. Ini pula yang menjadi sebab utama pecahnya perang dunia II. Melalui liberalisasi perdagangan dan investasi pada akhirnya bertujuan untuk mengubah sifat-sifat predatorik negara-negara kuat menjadi sinergi antara negara-negara di seluruh dunia.

Dalam era perdagangan bebas yang diindikasikan dengan persaingan yang semakin ketat tersebut, pelaku-pelaku bisnis akan dihadapkan dengan sejumlah tantangan atau ancaman, seperti meningkatnya tuntutan masyarakat atau pelanggan yang semakin kritis terhadap kualitas produk dan jasa yang dihasilkan, meningkatnya kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas, serta makin bertambahnya kompetitor yang terlibat dalam memproduksi dan memasarkan hasil produksi.

Untuk menghadapi kondisi perekonomian dunia diatas dan dalam upaya mendorong laju pertumbuhan ekonomi nasional, pemerintah Indonesia telah menetapkan sejumlah kebijakan di bidang ekonomi, seperti menggalakan ekspor non-migas, meningkatkan stabilitas moneter, upaya swa sembada pangan, dan lain sebagainya. Di antara kebijakan moneter itu adalah diberlakukannya paket deregulasi

perbankan (pakto'88), yang memuat antara lain memperkuat peran perbankan dalam memacu lajunya perekonomian nasional melalui pelonggaran atau kemudahan pendirian bank di Indonesia.

Dengan bertambahnya jumlah bank diharapkan investasi masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito, dan lainnya akan meningkat pula. Peningkatan ini tentunya akan berpengaruh positif bagi teredainya dana yang sangat dibutuhkan untuk membiayai pembangunan. Namun dampak lain dari pertambahan jumlah bank ini adalah persaingan yang semakin ketat antar bisnis bank dalam upaya menarik para nasabah untuk menginvestasikan dana mereka.

Keberhasilan suatu organisasi, termasuk badan usaha perbankan dalam mencapai tujuannya, yaitu diantaranya agar tetap dapat mempertahankan usahanya di tengah-tengah persaingan, tidak dapat dipungkiri secara fundamental sangat ditentukan oleh keberhasilan manajemen dalam menata dan mengelola secara efektif dan efisien sumberdaya manusia yang terlibat di dalamnya.

Henry Simamora (1995 :1) mengemukakan : "Aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut. Orang-orang (manusia) merupakan elemen yang selalu ada di dalam setiap organisasi. Mereka membuat tujuan, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Apabila dilihat dari per-

efektif organisasi maka orang-orang tersebut merupakan sumber daya yang vital.

Perkembangan dan penerapan teknologi informasi yang demikian pesat yang berdampak pada penerapan alat-alat mekanis dan otomatisasi diberbagai aktivitas bisnis dan industri yang dapat meningkatkan efisiensi usaha tidak akan menggeser peran manusia sebagai sumberdaya paling vital dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Femikiran di atas sesuai dengan pendapat Prof.Dr.H. Buchari Zainun MPA (1994 :6) yakni : "Bagaimanapun majunya teknologi dewasa ini yang sudah sebagian besar tenaga kerja terutama tenaga kerja kasar, namun faktor manusia masih tetap memegang peranan penting bagi suksesnya suatu usaha terutama manajemennya usaha tersebut. Memang sudah banyak digunakan alat-alat mekanis dan otomatis namun dalam banyak hal jamahan tangan manusia masih diperlukan apalagi untuk berbagai kegiatan yang belum dapat menggunakan alat perlengkapan mekanis dan otomatis tersebut."

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dewasa ini merupakan konsep yang makin lebih populer dari konsep sebelumnya, yakni manajemen kepegawaian atau manajemen personalia, telah menjadi bahan kajian baik di dalam ruang kuliah, maupun di luar perkuliahan seperti di perguruan tinggi, seminar-seminar, diskusi-diskusi panel, kursus-kursus, dan tak terkecuali pada forum-forum pelatihan karyawan ataupun para manajer perusahaan

serta untuk dapat diterapkan pada kegiatan praktis organisasi makro maupun mikro.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi) semakin dikembangkan untuk dapat diterapkan pada berbagai aktivitas bisnis dan industri, tidak terkecuali aktivitas pemerintahan.

Aktivitas-aktivitas MSDM tersebut dilaksanakan pada setiap organisasi dengan berpedoman pada konsep bahwa sumber daya manusia merupakan aset organisasi dan bukan semata faktor produksi seperti selama ini menjadi anggapan banyak pihak.

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu aspek/ kegiatan dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan merupakan salah satu aktivitas yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja dan produktivitas para karyawan yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu sumber daya organisasi secara keseluruhan, yang pada aktivitas bisnis berpengaruh secara tidak langsung terhadap keuntungan perusahaan.

Randall S. Schuler (1987 : 392) menyatakan bahwa :

"Training and development is any attempt to improve current or future employee performance by increasing, through learning, an employee's ability to perform, usually by increasing the employee's skill and knowledge".

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia selain untuk perbaikan dan peningkatan kinerja dan produktivitas karya-

wan, juga sebagai wahana untuk meningkatkan motivasi dan prestasi. serta sekaligus merupakan salah satu aspek dari manajemen mutu terpadu (total quality management) organisasi.

Aktivitas pelatihan sebagai bagian (sub sistem) dari manajemen sumber daya manusia organisasi meliputi berbagai aktivitas (sub-sub sistem) yang saling berkaitan mulai dari asesmen, pelaksanaan, hingga proses evaluasi semakin berkembang dan diterapkan pada berbagai macam organisasi.

Efektivitas program pelatihan tidak dapat dilepaskan dari dilaksanakannya proses evaluasi yang dapat merupakan 'feedback' bagi peningkatan kualitas penyelenggaraan program.

Permasalahan yang cukup menonjol dalam penyelenggaraan pelatihan SDM diantaranya adalah sejauh mana evaluasi berperan dalam proses pelatihan, dan bagaimana keterkaitan dan pendayagunaan antar komponen sistem evaluasi (tujuan, model, prosedur, metoda, evaluator, dan komunikasi) dilaksanakan untuk menunjang efektivitas dan efisiensi pelatihan.

B. MASALAH

Dewasa ini industri perbankan tengah dihadapkan dengan sejumlah tantangan yang demikian kompleks, akibat perubahan lingkungan seperti yang dikemukakan di atas. Di satu pihak untuk dapat memperoleh keuntungan yang

optimal suatu bank perlu meningkatkan kinerja pelayanannya terhadap para nasabahnya, serta adanya dukungan manajemen yang profesional. Di lain pihak hal itu semua membutuhkan sumber daya manusia dan teknologi yang memiliki kinerja dan produktivitas yang tinggi yang tentunya ini membutuhkan investasi yang tidak sedikit.

Sistem informasi perbankan sebagai salah satu faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan pelayanan bagi para nasabah telah menjadi suatu keharusan untuk dikembangkan. Efektivitas sistem ini harus didukung oleh tersedianya sumber daya manusia (brainware), disamping aspek teknologi, yakni hardware dan software.

Aspek manusia (SDM) merupakan aspek strategis dalam memecahkan ragam permasalahan organisasi, tak terkecuali organisasi perbankan. Oleh karenanya SDM yang terampil dan produktif merupakan hal yang mutlak tersedia.

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi.

Bank Danamon Indonesia sebagai salah satu bank swasta nasional yang sedang berkembang yang memiliki visi untuk menjadi salah satu "mitra dalam pembangunan nasional", "house bank" dan "To be a leader in retail bank" telah cukup lama menyelenggarakan pelatihan dan pendidikan karyawan baik melalui pendidikan dan pelatihan secara interen maupun eksteren.

Salah satu bukti komitmen Bank Danamon Indonesia dalam mengembangkan mutu sumber daya manusianya yakni didirikannya Kampus Bank Danamon sebagai pusat pelatihan dan pengembangan karyawan di Ciawi Bogor.

Berkaitan dengan pelatihan SDM Bank Danamon di atas muncul problema spesifik yakni tentang proses evaluasi yang merupakan salah satu tahap yang penting untuk mengukur efektivitas dan efisiensi program tersebut. Problema yang muncul yang kemudian menjadi kajian utama dari tesis ini adalah: "Bagaimana proses evaluasi sebagai salah satu sub-sistem pelatihan diselenggarakan, dan sejauh mana perannya sebagai sarana 'feed-back' bagi manajemen perusahaan?".

Pembahasan tesis ini secara detil disusun bertitik-tolak pada pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1). Bagaimana keterkaitan antara pelatihan SDM dengan visi, misi, rencana strategis perusahaan?
- 2). Bagaimana keterkaitan program pelatihan dengan aspek perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, kompensasi, penilaian kinerja dalam kerangka manajemen SDM perusahaan?
- 3). Bagaimana dukungan manajemen terhadap sistem evaluasi program pelatihan?
- 4). Aspek-aspek apa saja yang dipertimbangkan dan dilaksanakan dalam proses evaluasi program?

C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1. TUJUAN PENELITIAN

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang sistem evaluasi dalam menunjang efektivitas program diklat yang dilaksanakan oleh PT Bank Laksamana. Sedangkan secara khusus tujuannya adalah sebagai berikut:

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan perencanaan strategis dengan pengembangan SDM Bank.
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia perusahaan dengan program pelatihan karyawan.
- 3) Mendeskripsikan dan menganalisis pendekatan dan model sistem evaluasi program pelatihan yang diterapkan.
- 4) Mendeskripsikan dan menganalisis metoda dan teknik yang diterapkan dalam proses evaluasi program.
- 5) Mendeskripsikan dan menganalisis aspek-aspek program pelatihan yang dievaluasi.
- 6) Mendeskripsikan dan menganalisis dukungan manajemen terhadap proses evaluasi program pelatihan.

B. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian diharapkan dapat dimanfaatkan atau dijadikan sebagai:

- 1) Bahan masukan bagi divisi diklat sebagai feedback bagi perbaikan program pelatihan di masa datang.
- 2) Bahan masukan bagi pembuat kebijakan dalam pengembangan sumber daya manusia.
- 3) Model dalam mengevaluasi efektivitas program pelatihan.

C. LOKASI PENELITIAN

Lokasi penelitian untuk penyusunan tesis ini adalah Divisi Pendidikan dan Pelatihan Bank Danamon Indonesia yang ada di Kantor Pusat Jakarta yang sekaligus membawahi Kampus Danamon sebagai Pusat Pelatihan yang berlokasi di Ciawi Bogor.

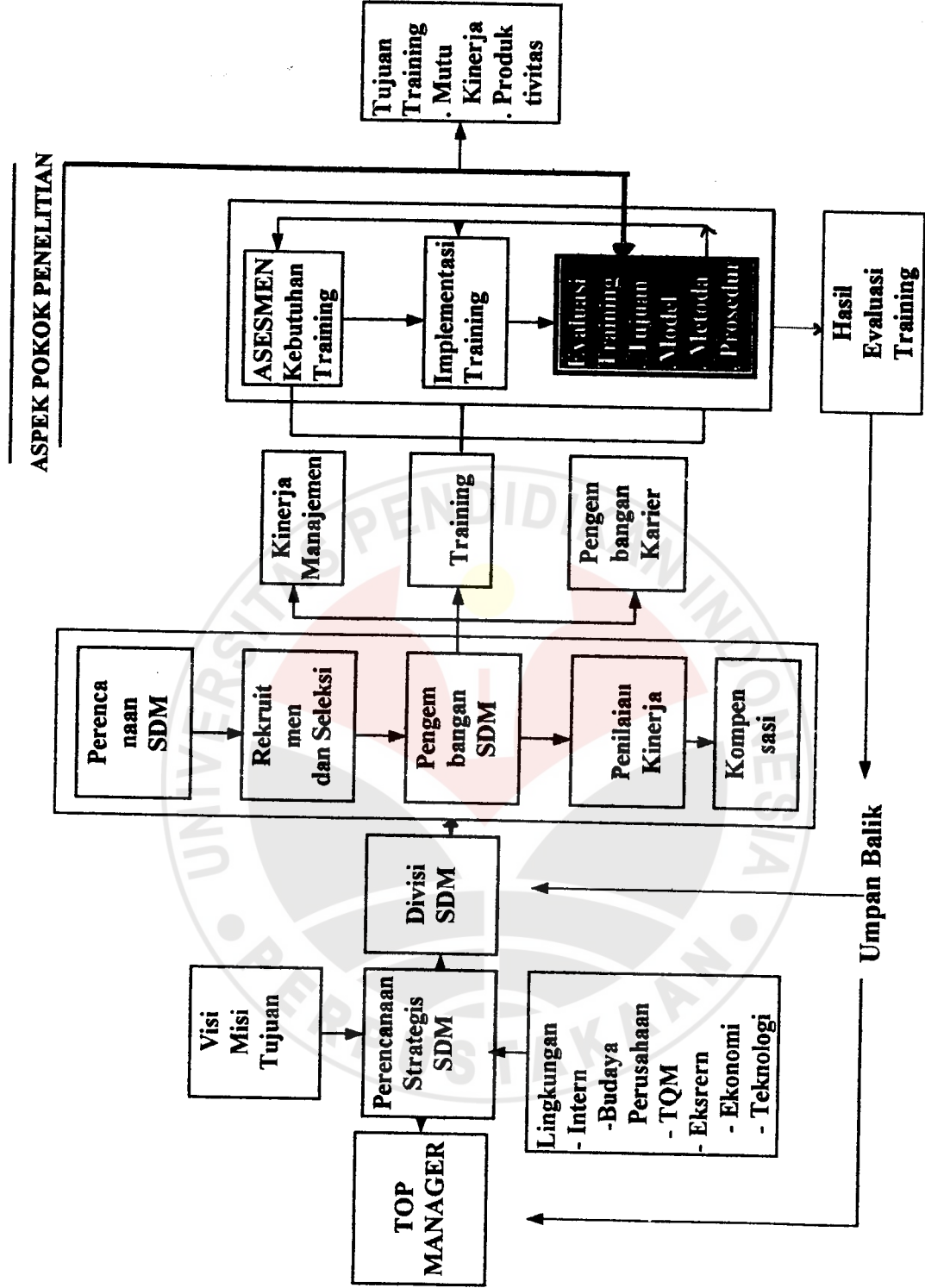
Untuk memperoleh data yang akurat bagi penulisan tesis ini penulis melakukan wawancara secara random sampling dengan beberapa responden dan nara sumber dari Bank Danamon Indonesia yang terdiri dari Kepala Divisi Pendidikan dan Pelatihan, Senior Advisor Pelatihan, Pengelola Kampus Bank Danamon di Ciawi Bogor, Para Instruktur Pelatihan, serta Kepala Perwakilan dan beberapa Manajer pada Kantor Cabang Danamon di Bandung Jawa Barat.

D. PARADIGMA PENELITIAN

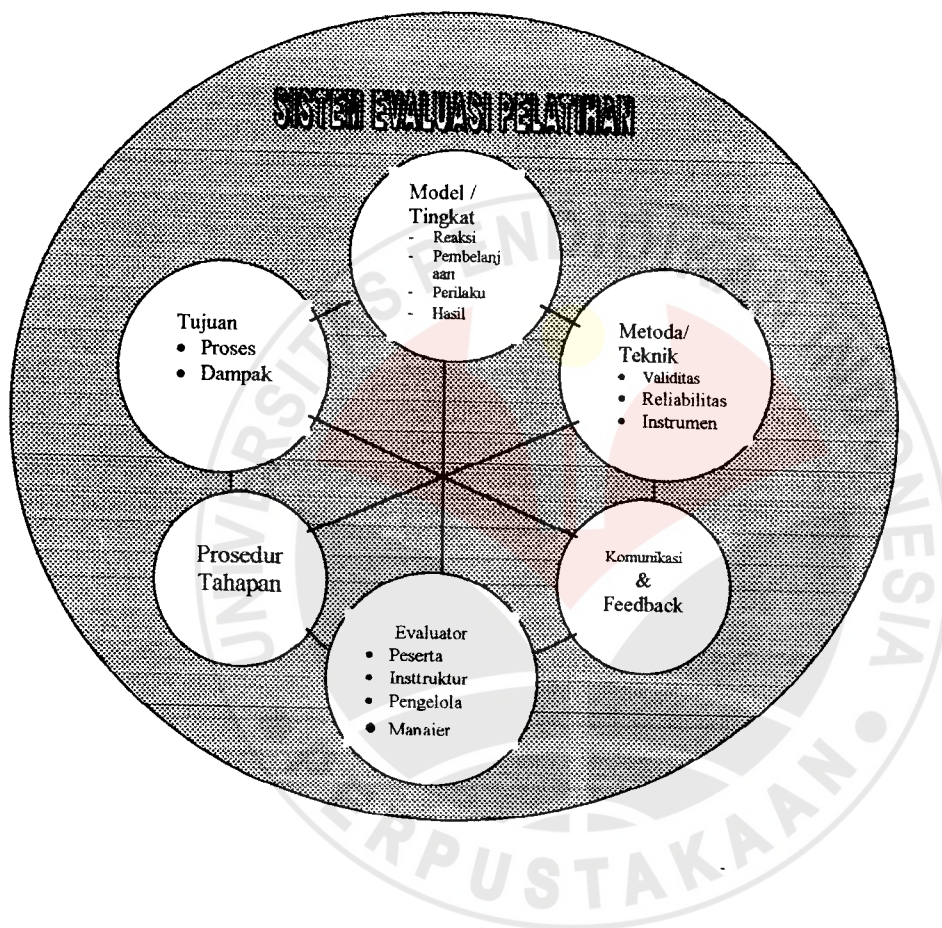
Paradigma penelitian merupakan kerangka atau pola pikir penulis dalam menempuh penelitian berdasarkan permasalahan dan tujuan yang telah dirumuskan. Paradigma ini menunjukkan, Pertama, perencanaan strategis yang mencakup perumusan rencana strategis top manajemen, visi, misi, dan tujuan perusahaan akan selalu berkaitan dan menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia, termasuk program pelatihan.

Kedua, sistem evaluasi merupakan sub-sistem dari program pelatihan dan akan terkait dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia lainnya (perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, kompetensi, dan penilaian kinerja karyawan), serta faktor lingkungan intern dan ekstern perusahaan yang dinamis (dukungan manajemen, budaya perusahaan, teknologi, kebijakan pemerintah, dan sebagainya).

Akhirnya, sasaran akhir dari sistem evaluasi adalah sebagai "feedback" yang dapat dijadikan alat pengendalian dan dapat digunakan oleh manajemen dan penyelenggara pelatihan untuk mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi pelatihan. Penulis kemukakan paradigma penelitian seperti pada gambar 1.1 berikut.



Gambar 1.2
ASPEK POKOK PENELITIAN



E. Sistematika Pembahasan

Tesis ini dibahas dengan sistematika sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, lokasi dan sampel penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II Telaah Kepustakaan/Kerangka teoritis

Membahas berbagai konsep dasar dan teori-teori yang berkaitan dengan penelitian serta mendiskusikan beberapa hasil penelitian terdahulu.

Bab III Prosedur Penelitian

Menguraikan secara rinci mengenai metoda dan teknik penelitian, pengembangan alat pengumpul data dan prosedur pengolahan dan analisis data.

Bab IV Pembahasan Hasil Penelitian

Berisi uraian/deskripsi dan analisis hasil penelitian yang diperoleh dari pengumpulan data sesuai dengan metodologi yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab V Kesimpulan dan Rekomendasi

Berisikan kesimpulan dari pembahasan semua bab dari tesis ini serta saran-saran dari penulis bagi perusahaan, terutama pengelola dan instruktur program pelatihan di Bank Danamon.

