

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan yang ketat dalam sebuah industri yang berorientasi pada *profit* atau keuntungan menuntut setiap organisasi untuk bisa bertahan dan memenangkan persaingan, suatu organisasi yang sudah berdiri dan ingin berkembang akan selalu belajar semakin hari semakin memiliki keunggulan bersaing dibanding para kompetitornya, organisasi dituntut harus bisa dan mampu belajar dan berkembang secara terus menerus, hal ini seperti yang telah dinyatakan oleh Senge (1994,11):” *in the long run, the only sustainable source of competitive advantage is your organization’s ability to learn faster than its competition*”.

Senge menyatakan bahwa pada tujuan jangka panjang dari sebuah organisasi termasuk didalamnya Bank Mandiri Cabang Surabaya “X”, satu-satunya sumber daya untuk keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah dengan memiliki kemampuan untuk belajar lebih cepat dibandingkan kompetisi itu sendiri. Semakin cepat sebuah organisasi mampu belajar akan pengetahuan yang baru semakin mudah mendapatkan keunggulan bersaing.

Sebagai BUMN berorientasi bisnis, Bank Mandiri menerapkan sistem penetapan target dan pengukuran penilaian manajer unit kerja berbasis kinerja. Unit-unit kerja yang berada di garda depan (*front-end services unit*) dalam

memberikan layanan terbaik kepada para nasabah atau debitur telah ditetapkan sebagai *profit center* bagi Bank Mandiri. Dengan demikian setiap unit kerja diharapkan pada akhirnya memberikan keuntungan bagi perusahaan dan pemegang saham sesuai dengan target masing-masing yang telah ditetapkan. Unit kerja tersebut dapat berupa cabang yang menangani pendanaan (*funding*), unit kerja pemutus kredit, unit yang menangani resiko, kepatuhan/audit atau beragam unit kerja lainnya di Bank Mandiri.

Selain unsur kepegawaian, elemen-elemen penilaian lainnya di setiap perspektif ditentukan oleh salah satu grup di Kantor Pusat, yaitu *Strategic and Performance Management (SPM) Group*. SPM memiliki kewenangan untuk menentukan rincian faktor-faktor penilaian setiap penilaian berdasarkan permintaan grup-grup lain di kantor pusat yang membawahi seluruh *profit center* di seluruh Bank Mandiri.

Metode penilaian yang digunakan selama ini oleh Bank Mandiri juga tidak sepenuhnya memenuhi kaidah BSC pada umumnya. BSC Bank Mandiri selama ini terdiri dari empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan) yang total bobot keseluruhan parameternya adalah 100%. Jika diperhatikan dengan seksama, tidak setiap perspektif memiliki total bobot 100% secara terpisah. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan bobot antar perspektif sehingga terdapat suatu perspektif yang berbobot lebih tinggi dari perspektif lainnya dan sebaliknya. Dengan adanya perbedaan tersebut, maka indikasinya adalah manajemen Bank Mandiri masih lebih menitikberatkan pada satu perspektif tertentu saja dibandingkan perspektif-perspektif lainnya.

Ketidakseimbangan bobot antar perspektif ini menjadikan *scorecard* yang selama ini digunakan oleh Bank Mandiri tidak seimbang (*balanced*) sehingga sebenarnya bukanlah menggunakan BSC, namun hanya *scorecard* biasa.

Seorang pegawai pelaksana Bank Mandiri mendapat pelatihan setelah satu atau beberapa bulan setelah ia bekerja di unitnya. Selama ini *Human Capital* (HC) Kantor Wilayah Surabaya belum memiliki jadwal pelatihan yang sistematis seiring dengan gelombang rekrutmen. Jadwal pelatihan selalu terlambat dan tidak selaras dengan jadwal masuknya para pegawai baru.

Jadwal pelatihan yang tidak menentu membuat pegawai baru mengalami kesulitan dalam beradaptasi dan melakukan pekerjaan sehari-harinya. Hal ini membuat para pegawai baru tidak nyaman dalam bekerja. Meminta bantuan dari para rekan kerja pun menjadi tidak optimal dilakukan karena kesibukan setiap pegawai lainnya yang menyita waktu selama jam operasional. Tidak hanya pegawai baru saja yang mengalami permasalahan perihal *training*, seorang pegawai lama pun belum tentu mendapatkan pelatihan setahun sekali. Hal ini dapat menghambat perkembangan pegawai ke depannya sekaligus membuat pegawai tersebut menjadi demotivasi terhadap pekerjaannya.

Menurut informasi *Human Capital* Kantor Wilayah Surabaya, keterlambatan adanya *training* karena belum adanya mekanisme yang memungkinkan mereka langsung untuk membuat jadwal pelatihan terlepas dari kesibukan mereka sehari-hari. Sudah selayaknya setiap ada gelombang pegawai baru, maka telah disiapkan program-program pelatihan yang dapat menunjang kapabilitas mereka dalam hal pelayanan, operasional, pemahaman produk, budaya, visi dan misi perusahaan.

Selain karyawan baru, pegawai yang telah dinas juga selayaknya perlu diwajibkan mengikuti pelatihan rutin per tahun. Selain untuk menambah kemampuan dan pengetahuan, pegawai perlu diberikan pelatihan untuk penyegaran (*refreshing*) dari kegiatan operasional sehari-hari yang membuat mereka terjebak dalam rutinitas monoton, sekaligus menumbuhkan kreativitas dan ide-ide segar. Selama ini pegawai telah diminta rencana *training* dari tahun sebelumnya, namun realisasi pada tahun berjalan sangat jarang ada panggilan *training* kepada para pegawai.

Jikapun ada, maka berbagai pelatihan yang diadakan perusahaan justru hanya bersifat formalitas saja. Yang lebih penting telah diadakan pelatihan bagi pegawai, namun kurang tepat sasaran. Hasil pelatihan berupa nilai *post test* sangat jarang diinformasikan kepada pegawai yang bersangkutan ataupun atasan pegawai. Pelatihan menjadi tidak efektif karena pegawai tidak dapat mengetahui bagaimana hasil evaluasi setelah mengikuti pelatihan. Atasan pegawai tidak dapat memonitor bagaimana perkembangan pegawainya sebelum dan setelah mengikuti pelatihan.

Kedua bidang HC yang diulas dalam penelitian ini yaitu penilaian dan pelatihan sangat berhubungan erat. Jika seseorang diberikan pelatihan yang sesuai dengan *job description* serta dilakukan pada jadwal yang tepat maka diharapkan kapabilitas pegawai akan meningkat, sehingga memberikan kontribusi positif yang lebih lagi bagi unit kerja perusahaan. Seiring dengan kemampuan pegawai yang meningkat, maka penilaian pegawai tersebut juga akan berbanding lurus.

Selain pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaan sehari-hari, pelatihan bagi pegawai dapat berupa pemberian pengetahuan tentang visi, misi, budaya,

nilai-nilai perusahaan. Pemahaman terhadap hal-hal tersebut mutlak diimplementasikan di pekerjaan sehari-hari seluruh pegawai Bank Mandiri. Bentuk pelatihan bisa dipandang juga untuk lebih memperkuat kerjasama tim, seperti dalam bentuk *outbound* atau kegiatan *team building* lainnya. Kemampuan interpersonal para pegawai pun perlu diperhatikan dan senantiasa dikembangkan.

Sun and Scott (2003,3) mengatakan bahwa sebuah *Learning organization* merupakan pembelajaran yang membawa sebuah organisasi kepada tingkatan yang didambakan, yang mana pembelajaran dituntut mentransfer dari pola individu menjadi bentuk pembelajaran dari kumpulan individu dan menjadi bentuk pembelajaran dari sebuah organization, lebih luas lagi bentuk pembelajaran kemudian menjadi *inter-organization*, dan *veci versa*, hal ini dituntut menghasilkan perubahan didalam perilaku, jika ini tidak berhasil maka dapat diartikan perubahan bentuk pembelajaran tidak berhasil.

Organisasi menjadi sebuah *learning organization* adalah suatu hal yang dituntut diimplementasikan secara tepat oleh organisasi termasuk didalamnya adalah Bank. Secara sederhana, membedakan pengertian *organization learning* dan *learning organization* sebagai berikut, *learning organization* merupakan sebuah tahapan setelah adanya proses *organization learning* didalam organisasi.

Organization learning juga bisa dikatakan ada didalam sebuah *learning organization*, jika *Organization learning* adalah proses yang terjadi dalam sebuah *learning organization*, bahkan bisa dikatakan *organization learning* dan *learning organization* adalah suatu siklus yang tidak ada akhirnya jika dilihat dari perspektif *learning* yang berkelanjutan.

Organization learning adalah proses pembelajaran, dimana didalamnya berisikan pertanyaan bagaimana individu didalam organisasi belajar, proses pembelajaran di organisasi mungkin menghasilkan perubahan dalam perilaku atau mungkin bisa menjadi suatu hal yang penting untuk masa yang akan datang.

Peneliti memilih Bank Mandiri cabang Surabaya “X” sebagai obyek penelitian karena cabang ini telah memiliki prestasi yang cukup berpengaruh dalam Kantor Wilayah VIII, baik dari segi pencapaian target bisnis ataupun sisi penilaian kualitas *service* secara nasional. Dapat dikatakan cabang Surabaya “X” ini dapat menjadi *role model* bagi kantor cabang yang lainnya. Selain itu peneliti juga mendapatkan data yang dibutuhkan terkait penilaian pegawai Cabang Surabaya “X” untuk penyusunan tesis ini.

Dalam penelitian ini akan menjelaskan fenomena yang terjadi pada proses *learning* dan *learning organization* yang ada di dalam Bank Mandiri cabang Surabaya “X” terkait dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang merupakan salah satu perspektif yang ada di dalam *Balance Scorecard*.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, maka perumusan masalah (*research questions*) penelitian adalah:

1. Bagaimana proses implementasi *learning organization* yang ada di Bank Mandiri Cabang Surabaya “X”?
2. Bagaimana proses *learning* pada Bank Mandiri Cabang Surabaya “X”, membantu cabang ini mendapatkan keunggulan bersaing?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang menjadi permasalahan di tesis ini yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menjabarkan proses implementasi *learning organization* yang ada di Bank Mandiri Cabang Surabaya “X”
2. Mengetahui bahwa proses *learning organization* dilakukan oleh seluruh pegawai Bank Mandiri Cabang Surabaya “X” sehingga Banknya mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

1.4 Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang mengapa proses *learning* itu diperlukan oleh organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, adapun penjelasan mengapa sebuah organisasi dituntut mampu dalam menjadikan dirinya sebuah *learning organization*. Lebih lanjut dalam bab ini juga menjelaskan mengenai *research question*, yang akan dijawab melalui penelitian ini, dan juga menjelaskan tujuan dari penelitian ini, serta sistematika penulisan penelitian ini.

Bab II : Tinjauan Pustaka dan *Research Question*

Bab ini menjelaskan mengenai penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, oleh peneliti lain dalam bidang *learning* khususnya *learning organization*, dalam bab ini juga dibahas mengenai landasan teori, pendapat dan

pandangan dari para ahli yang dijadikan landasan dalam penelitian ini. Pada bagian akhir bab ini terdapat alur berpikir serta diagram alur pikir.

Bab III : *Metode* Penelitian

Bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini dan menjelaskan mengapa penelitian ini menggunakan metode kualitatif, *case study*, bab ini juga menjabarkan mengenai metode *case study*.

Bab IV. Gambaran Umum Proyek Penelitian

Bab ini akan menjabarkan, secara umum mengenai gambaran obyek penelitian.

Bab V. Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian

Bab ini, berisikan keterbatasan penelitian, asumsi-asumsi yang digunakan dalam penelitian ini, serta analisis data. Inti utama dari bab ini adalah analisis dan pembahasan hasil penelitian.

Bab VI. Simpulan dan Saran

Bab ini merupakan bab terakhir, menjelaskan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian ini. Kesimpulan ini didapat dari temuan yang terjadi dilapangan pada saat penelitian dilaksanakan, dan bukan merupakan kesimpulan yang bersifat teoritis. Bab ini juga memuat saran, kepada organisasi Bank Mandiri Cabang Surabaya “X”, dan penelitian yang akan dikembangkan berikutnya.