

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Hadirnya industri *multi finance* belum terlalu lama berjalan di Indonesia, terutama jika dibandingkan dengan negara-negara maju yang berada diseluruh dunia. Industri *multi finance* di Indonesia mulai tumbuh pada tahun 1974. Adanya industri *multi finance* didasarkan pada surat keputusan bersama (SKB) tiga menteri, yaitu Menteri Keuangan, Menteri Perindustrian, dan Menteri Perdagangan. Setahun setelah dikeluarkannya Surat Keputusan Bersama tersebut, berdirilah PT Pembangunan Armada Niaga Nasional pada tahun 1975. Kelak, perusahaan tersebut mengganti namanya menjadi PT (Persero) PANN Multi *Finance*. Kemudian, melalui Keputusan Presiden (Keppres) No.61/1988, yang ditindak lanjuti dengan SK Menteri Keuangan No. 1251/KMK.013/1988, pemerintah membuka lebih luas lagi bagi bisnis pembiayaan, dengan cakupan kegiatan meliputi *leasing*, *factoring*, *consumer finance*, modal ventura dan kartu kredit. (<http://www.liputanberita21.com/2017/06/sejarah-leasing-di-dunia-dan-di.html>).

Sesama industri keuangan, perkembangan industri *leasing* relatif tertinggal dibandingkan yang lain, perbankan, misalnya. Terlebih lagi bila dibandingkan dengan perbankan pada tahun 1988. Pada era inilah bank muncul dan menjamur . Deregulasi yang digulirkan pemerintah di bidang perbankan telah membuahkan banyak sekali bank. . Puncaknya, terjadi pada 1996 ketika pemerintah melikuidasi 16 bank. Langkah itu ternyata masih diikuti dengan dimasukkannya beberapa bank lain dalam perawatan Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN). (<http://www.liputanberita21.com/2017/06/sejarah-leasing-di-dunia-dan-di.html>).

Meski demikian, perusahaan pembiayaan juga mampu berkembang cukup mengesankan. Hingga saat ini *leasing* di Indonesia telah ikut berkiprah dalam pembiayaan perusahaan. Jenis barang yang dibiayai pun terus meningkat. Jika sebelumnya hanya terfokus pada pembiayaan transportasi, kini berkembang pada keperluan kantor, manufaktur, konstruksi dan pertanian. Hal ini mengindikasikan *multi finance* kian dikenal pelaku usaha nasional.

Ada beberapa hal menarik jika kita mencermati konsentrasi dan perkembangan perusahaan *leasing*. Pada era 1989, misalnya, industri ini di Indonesia cenderung berupaya memperbesar aset. Perburuan aset tersebut diantaranya disebabkan tantangan perekonomian menuntut mereka tampil lebih besar, sehat dan kuat. Perusahaan yang tidak beranjak dari skala semula,

tampak terguncang-guncang dana akhirnya tutup sama sekali. (<http://www.liputanberita21.com/2017/06/sejarah-leasing-di-dunia-dan-di.html>).

Dengan aset dan skala usaha yang besar, muncul anggapan perusahaan lebih andal dibandingkan yang lain. Bagi yang kapasitasnya memang terbatas, mereka berupaya agar tetap tampil megah dan gagah. Maka, dimulailah saling lirik dan penjajakan di antara sesamanya. Skenario selanjutnya, banyak perusahaan *leasing* yang melakukan penggabungan menjadi satu grup. Tampaknya, langkah ini membuahkan hasil positif. Selain modal dan aset menggelembung, kredibilitas dan penguasaan pasar pun ikut terdongkrak. Namun gairah menggelembungkan aset tersebut berangsur-angsur mulai pudar. Karena pada tahun berikutnya (1990), industri *leasing* mulai kembali pada prinsip dasar ekonomi, mereka lebih mengutamakan keuntungan yang sebesar-besarnya. Sebetulnya, berubahnya orientasi ini dipicu oleh kian sengitnya persaingan di industri *leasing*. Akibatnya, kehati-hatian menjadi agak terabaikan. Indikasinya, persyaratan untuk memperoleh sewa guna usaha menjadi semakin longgar. Bahkan, kabarnya di Bengkulu, orang bisa mendapatkan sewa guna usaha hanya dengan menyerahkan selembar kartu tanda penduduk (KTP). Pada tahun 1991, kembali terjadi perubahan besar-besaran pada perusahaan pembiayaan. Seiring dengan kebijakan uang ketat (TMP = *tight money policy*) – yang lebih dikenal dengan Gebrakan Sumarlin I dan II – suku bunga pun ikut meroket naik. Akibatnya, banyak kredit yang sudah disetujui terpaksa ditunda pencairannya. Dari sisi permodalan, TMP membuat perusahaan multi *finance* seperti kehabisan darah. Aliran dana menjadi seret. Kalaupun ada, harganya tinggi sekali. Itulah sebabnya banyak di antara mereka yang menggabungkan usahanya. Dengan bergabung, mereka lebih mudah dalam memperoleh kredit, termasuk dari luar negeri. (<http://www.liputanberita21.com/2017/06/sejarah-leasing-di-dunia-dan-di.html>).

Karyawan atau Pegawai merupakan orang yang berperan penting dalam proses kegiatan pengembangan karir. Pertama-tama Karyawan atau pegawai harus mempunyai kepekaan terhadap sekitar tentang berbagai perkembangan perusahaan tempat ia bekerja. Menurut Sondang P Siagian (Gouzali Saydam, 2006:43) menyebutkan bahwa seorang karyawan yang akan mendapat pengembangan harus memahami beberapa aspek, salah satunya adalah memahami tentang pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi darinya. Oleh karena itulah pelatihan dan pengembangan karir merupakan cara yang dilakukan agar karyawan lebih menguasai hal apa saja yang harus dikuasainya sesuai jangka waktu pelatihan dan pengembangan karirnya yang berhubungan dengan jabatan yang dipegang oleh karyawan.

Pelatihan dan pengembangan tidak jarang kita dengar dalam dunia kerja di dunia perusahaan, hal ini dapat diartikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat berperan penting bagi pegawai untuk supaya lebih bisa menguasai terhadap pekerjaan yang dijabat atau pekerjaan yang akan dijabat kedepannya. Pegawai yang akan menjabat akan menjalani *training* untuk menaikan jabatannya untuk pelatihan dasar sampai pelatihan *hard skill*. Pelatihan dasar adalah pelatihan pengembangan *softskill* untuk mengasah kemampuan yang memungkinkan karyawan berinteraksi secara efektif dan harmonis dengan orang lain di tempat kerja. Pelatihan *hard skill* yaitu pelatihan yang dilakukan berdasarkan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang ilmunya.

Cut zurnali (2004) memaparkan beberapa manfaat pelatihan di dalam bukunya "*Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, And Customer Orientation: knowledge worker* – kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia pada Masa Depan":

- Meningkatkan pengetahuan para karyawan atas budaya dan para pesaing luar,
- Membantu para karyawan yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru,
- Membantu para karyawan untuk memahami bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk menghasilkan jasa dan produk yang berkualitas,
- Memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran,
- Menjamin keselamatan dengan memberikan cara-cara baru bagi para karyawan untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan pada saat pekerjaan dan kepentingan mereka berubah atau pada saat keahlian mereka menjadi absolut.

Pelatihan dan pengembangan dilakukan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan keterampilan serta ilmu pengetahuan yang dimiliki setiap pegawai, terutama setelah naik jabatan menghadapi dan menangani kondisi - kondisi baru. Hal ini berkaitan dengan karir dan diharapkan sebagai salah satu cara dalam mengatasi kasus terhadap perusahaan.



Gambar 1.1

Pada tahun 2017 majalah infobank edisi bulan Agustus merilis Rating 171 Multifinance 2017. Pendekatan yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan perusahaan pembiayaan yang di Rating menggunakan pertumbuhan dan rasio. Berikut adalah peringkat perusahaan Pembiayaan di Indonesia 2017.

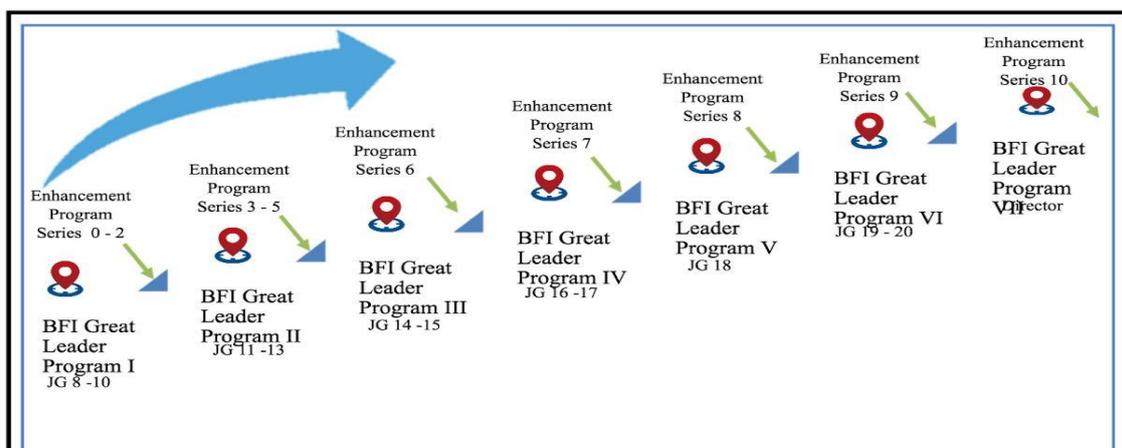
Tabel 1.1
Multifinance dengan aset Rp 10 Triliun keatas

No	Perusahaan
1	BFI Finance Indonesia
2	Oto Muliartha
3	Summit Oto Finance
4	Federal Internasional Finance
5	Adira Dinamika Multi Finance
6	Central Java Power
7	Astra Sedaya Finance
8	Mandiri Tunas Finance

9	Toyota Astra Financial Service
10	Dipo Star Finance

PT. BFI *Finance* indonesia Tbk didirikan pada tahun 1982 dengan nama PT *Manufacturer Hanover Leasing* Indonesia, yang merupakan bentuk kerja sama antara *Manufacturer Hanover Leasing* Indonesia dan *partner* lokal. PT. BFI *Finance* memiliki 212 cabang dengan jumlah 10.459 pegawai dan tiap tahunnya peserta *training* mencapai sekitar 10.000 peserta. Pada tahun 2017 peserta *training* mencapai 10.789 peserta. *Training* di selenggarakan di kantor pusat BFI *Finance*. Adapun yang menyelenggarakan *training* adalah unit *Learning Operation* dari *Human Capital Department*, dimana *Learning Operation* bertanggung jawab untuk mewadahi tempat dimana peserta melakukan *training*, *Learning Operation* memiliki *class coordinator* yang bertanggung jawab memberikan fasilitas kepada peserta *training* selama *training* berlangsung, seperti mengirimkan *e-mail* kepada calon peserta untuk menginformasikan *training* apa yang akan di jalankan peserta disaat in *class training*, *invite trainer* dari setiap divisi di BFI *Finance*, menyiapkan materi *training*, menyediakan konsumsi, menyediakan tempat untuk beristirahat dengan Pesan Mess yang ada di BFI *Finance*, membuka kelas setiap hari dengan memimpin *Morning Session* di pagi hari dengan membaca doa, cerita motivasi yang wajib diceritakan oleh setiap peserta, yell-yell serta *core value* dan menyiapkan *Feedback* untuk di isi oleh peserta.

Ladder Program Training BFI



Gambar 1.2

Learning Operation memiliki *ladder training* yang dinamakan program *training GLP* (*Great Leader Program*) yang akan menaikkan *JG* (*Job Grade*) pegawai jika menjadi peserta *training* untuk kenaikan jabatan atau berkarir di PT. BFI Finance. *Ladder training* memiliki 7 tingkatan, dimana tingkat 1 dan 2 untuk *Management Trainee*, Tingkat 3 untuk menjadi *Branch Manager*, Tingkat 4 untuk menjadi *Area Manager*, Tingkat 5 untuk menjadi *Regional Manager*, Tingkat 6 untuk menjadi Kepala Divisi dan tingkat 7 untuk menjadi direktur atau CEO. Divisi *Learning Operation* PT. BFI Finance memiliki 6 *Class Coordinator*, 4 *Class Coordinator* Status Karyawan Magang, 2 *Class Coordinator* status karyawan tetap dengan jabatan *specialist*, berdasarkan hasil observasi peneliti dengan adanya *Class Coordinator* status magang, timbulah kesenjangan jabatan dari para peserta khususnya peserta *training ladder* Tingkat 3 ke atas, yang akan menjadi calon *Branch Manager* di cabang yang akan di tempatkan, *Class Coordinator* harus memastikan bahwa semua *training* berjalan sesuai standarisasi *in class training*, di awali dengan membuka kelas pagi dengan menunjuk kepada peserta siapa yang membaca doa dan siapa yang menceritakan cerita motivasi, siapa yang memimpin yell-yell, siapa yang memimpin melafalkan *core value*, masalah yang selalu dihadapi *Class Coordinator* adanya peserta yang tidak menurut atau susah diatur untuk menuruti permintaan *Class Coordinator*, dikarenakan jabatan para peserta lebih tinggi dari pada *Class Coordinator*.



Gambar 1.3

Setiap harinya, kita selalu melakukan komunikasi baik dengan keluarga, teman-teman, dan juga suatu

lembaga. Jika ditelaah, komunikasi tidaklah sederhana, komunikasi bukan untuk membalas pesan dari komunikator dan komunikan saja, komunikasi pada dasarnya melibatkan seluruh panca indera, seluruh gerak kehidupan manusia. Karena begitu rumitnya sampai sekarang belum ada yang menerjemahkan makna dari komunikasi. Namun demikian pendapat para ahli tetap dapat dipakai sebagai acuan untuk menggali pengertian komunikasi secara lebih lengkap.

Seperti yang di kemukakan oleh Wilbur Schramm (2009:49) mendefinisikan komunikasi sebagai “Proses saling berbagi atau menggunakan informasi secara bersama dan pertalian antara peserta dalam proses informasi.” Begitu juga Raymond S. Ross dalam Jalaludin Rakhmat (2009: 49) mendefinisikan komunikasi sebagai “*a transactional proses involving cognitive sorting, selecting, and sharing symbol in such a way to help responses similar to that intended by the source.*” (proses transaksional yang meliputi pemisahan pemikiran dan lambang-lambang secara kognitif, begitu rupa sehingga membantu orang lain untuk mengeluarkan dari pengalamannya sendiri atau respons yang sama dengan yang di maksudkan oleh sumber).

Dari berbagai pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya komunikasi mengandung aspek sebagai berikut:

- a. Adanya pesan
Peran berupa simbol, isyarat, gerak maupun lisan.
- b. Adanya proses transaksional
Proses interaksi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok
- c. Adanya umpan balik (feed back)
Willbur Schramm (2009: 95) menerjemahkan proses komunikasi sebagai “suatu perubahan atau serangkaian tindakan serta peristiwa selama beberapa waktu dan yang menuju suatu hasil tertentu.”

Dalam definisi Schramm tersebut, proses komunikasi merupakan suatu rangkaian tindakan suatu peristiwa komunikasi sehingga menimbulkan suatu hasil tertentu. Hasil tertentu yang di maksudkan schramm adalah mendapatkan pengertian bersama. Jika proses komunikasi berjalan dengan baik, maka tujuan komunikasi dapat tercapai, dimana kedua belah pihak mendapatkan pengertian bersama atau mendapatkan kesepemahaman. Liliweri (2009: 45) juga mengemukakan pendapatnya sejalan dengan schramm bahwa dalam proses komunikasi ada 2 kunci konstruk komunikasi, yaitu:

- a. *Intersubjectivity*, hubungan yang menjelaskan relasi antara dua karakteristik subyek tertentu, yakni pertukaran cognitions (pengetahuan, pengalaman, dan pendapat) dalam peristiwa komunikasi, ciri intersubjectivity adalah:
- 1) komunikasi membutuhkan pertukaran seperangkat makna.
 - 2) komunikasi terjadi karena adanya relasi timbal balik.
 - 3) komunikasi mempengaruhi pertukaran seperangkat gagasan
- b. *Interactivity* adanya aktivitas kedua belah pihak, dimana simbol-simbol itu diciptakan kemudian diinterpretasikan lalu dihubungkan sehingga mengandung makna tertentu. Dengan kata lain, komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus dengan kata lain, komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Pada definisi ini mereka menganggap komunikasi sebagai suatu proses, bukan sebagai suatu hal.

Tabel 1.2

Summary Evaluasi Materi/Trainer			
ITEM	Total Skor	Nilai Indeks %	Kriteria
1. Evaluasi Materi/Isi Program	115	92,00	Sangat Baik
2. Evaluasi Trainer/Instruktur	112	89,60	Sangat Baik
3. Evaluasi Penyelenggaraan	69	92,00	Sangat Baik
4. Evaluasi Koordinator Kelas	48	48,00	Buruk
Total	344	80,40	Baik
Rata-Rata Nilai Materi Training			

Setelah peneliti melakukan pra-penelitian dan observasi di PT. BFI Finance *Head Office*, berdasarkan hasil pra penelitian peneliti melihat beberapa kesenjangan atau *GAP*, pola komunikasi yang tidak baik antara *Class Coordinator* dan peserta *training*, khususnya peserta *training* GLP 3 yang akan menjadi *Branch Manager*, hasil dari tabel evaluasi *class coordinator* mendapatkan nilai indeks 48,00 kriteria buruk dari peserta dikarenakan adanya kesenjangan jabatan. hasil dari wawancara peneliti bersama salah satu *class coordinator* berstatus magang yaitu Rizky Nugraha Dimiyati peneliti menyimpulkan kesenjangan jabatan yang terjadi adalah peserta yang tidak mengikuti instruksi *class coordinator*, seperti peserta tidak mau memimpin morning session disaat *class coordinator* menunjuk salah satu peserta, peserta yang tidak

menuruti perintah *class coordinator* untuk mengisi feedback setelah kelas training selesai dikarenakan feedback sangat penting untuk melihat evaluasi training dan *class coordinator* bertanggung jawab untuk memastikan peserta mengisi feedback, tidak memberikan surat ikatan dinas kepada *class coordinator* tetapi disaat *class coordinator* menghubungi atasan peserta, peserta langsung memberikan kepada *class coordinator*. hal tersebut yang menjadikan peneliti ingin melakukan riset mengenai strategi komunikasi *class coordinator* unit *learning operation* PT BFI Finance Tbk. Berdasarkan sistem komunikasi umum yang dicetuskan oleh Shannon dan Weaver yang dapat di aplikasikan di strategi komunikasi. adanya kesenjangan atau *gap* di PT. BFI Finance Tbk. Meskipun adanya kesenjangan jabatan di perusahaan PT. BFI Finance Tbk, PT. BFI Finance Tbk tetap menjadi perusahaan *leasing* peringkat nomor 1 di Indonesia, maka dari itu peneliti tertarik melakukan penelitian di PT BFI Finance Indonesia Tbk untuk mengetahui bagaimana strategi komunikasi sesama karyawan PT BFI Finance Indonesia Tbk. Hal ini yang menjadi fokus utama dari penulis dalam melakukan penelitian, melihat strategi komunikasi *Class Coordinator* kepada peserta *training* GLP 3 keatas, dalam upaya menangani kesenjangan jabatan yang terjadi kepada *Class Coordinator* divisi *Learning Operation* Departemen *Human Capital*. Untuk itu penulis menjadikan hal tersebut sebagai obyek penelitian penulis dengan judul: **“Strategi Komunikasi yang Dilakukan *Class Coordinator* dengan Peserta *Training* (Studi Kasus Kesenjangan Jabatan Pada Divisi *Learning Operation* PT. BFI Finance Head Office)”**

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

Bagaimana Strategi komunikasi *Class Coordinator* perusahaan PT BFI Finance dalam menjalin komunikasi yang baik dan efektif kepada peserta *training* agar tidak timbul kesenjangan.

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui strategi komunikasi *Class Coordinator* dalam Menjalin komunikasi kepada para peserta training tanpa adanya kesenjangan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini meliputi kegunaan teoritis dan kegunaan praktis, sebagai berikut :

