4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

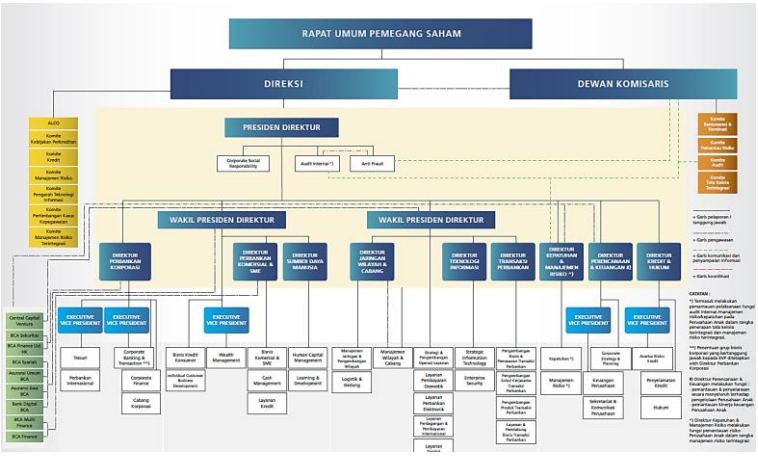
4.1 Profil PT Bank Central Asia Tbk.

4.1.1 Gambaran Umum PT Bank Central Asia Tbk.

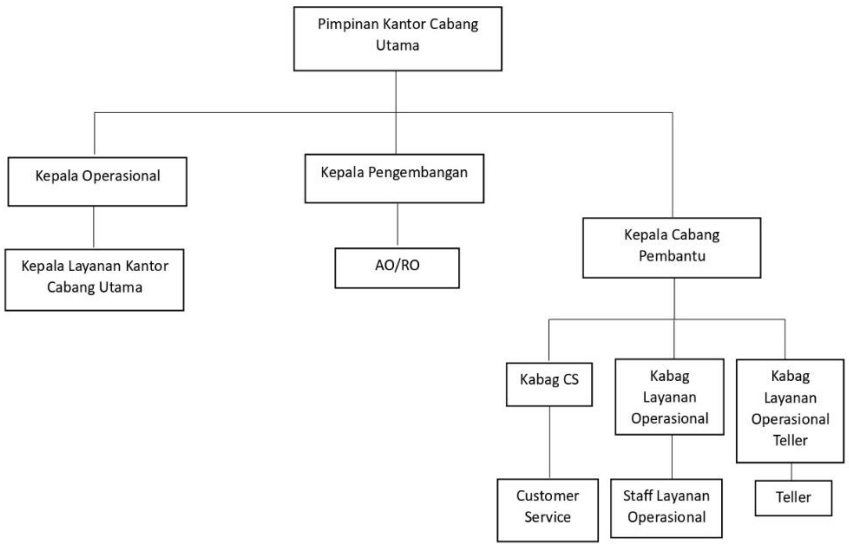
PT Bank Central Asia Tbk didirikan pada tanggal 21 Februari 1957 di Jakarta. Awalnya bernama NV Perseroan Dagang dan Industri Semarang *Knitting Factory*, kemudian bertransformasi menjadi bank dan berganti nama menjadi Bank Central Asia NV pada tahun 1975.

Pada tahun 1988, Bank Central Asia NV diakuisisi oleh Sudwikatmono, seorang pengusaha ternama Indonesia. Di bawah kepemimpinannya, PT Bank Central Asia, Tbk mengalami pertumbuhan pesat dan menjadi salah satu bank terbesar di Indonesia. PT Bank Central Asia, Tbk mulai melantai di Bursa Efek Jakarta pada tahun 1990. Krisis moneter 1998 menghantam Indonesia dan menyebabkan banyak bank mengalami kesulitan keuangan, termasuk PT Bank Central Asia, Tbk. Pada tahun 2002, pemerintah Indonesia memutuskan untuk melelang saham PT Bank Central Asia, Tbk kepada investor asing. Namun Djarum Group, sebuah perusahaan rokok ternama Indonesia, melalui Farallon Capital, memenangkan lelang saham PT Bank Central Asia, Tbk pada tahun 2002. Sejak saat itu, Djarum Group menjadi pemegang saham pengendali PT Bank Central Asia, Tbk.

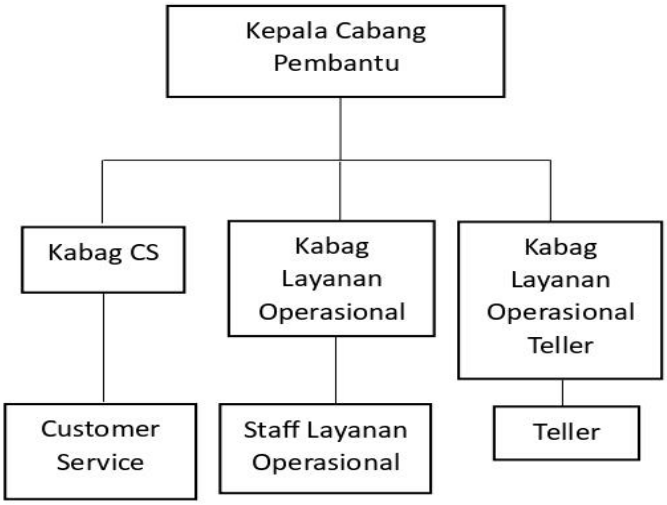
Di bawah kepemimpinan Djarum Group, PT Bank Central Asia, Tbk terus berkembang dan menjadi bank terbesar di Indonesia dengan kapitalisasi pasar terbesar. PT Bank Central Asia, Tbk menawarkan berbagai produk dan layanan keuangan yang lengkap, termasuk tabungan, giro, deposito, kredit, kartu debit dan kredit, layanan remitansi, layanan *e-commerce*, dan banyak lagi. Seiring perkembangannya, PT Bank Central Asia, Tbk menjadi salah satu bank terbesar di Indonesia dengan jaringan yang luas dan layanan yang beragam.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bank Central Asia, Tbk.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Kantor Cabang Utama PT Bank Central Asia, Tbk.



Gambar 4.3 Struktur Organisasi Kantor Cabang Pembantu PT Bank Central Asia, Tbk.

Sturktur organisasi antar kantor cabang utama dan cabang pembantu di setiap kota memiliki struktur yang sama, namun memiliki perbedaan antara cabang utama dan pembantu, yaitu di mana pada kantor cabang utama adanya divisi pengembangan dan divisi operasional, sedangkan pada kantor cabang pembantu tidak ada. Kantor cabang utama juga memiliki HRD (*Human Resources Management*) sedangkan pada kantor cabang pembantu tidak ada.

4.1.2 Profil Informan

Informasi yang didapatkan dalam penelitian ini bersumber dari informan penelitian, di mana informan penelitian tersebut adalah *supervisor*/asisten kepala cabang/kepala cabang dari

beberapa cabang di PT Bank Central Asia, Tbk, itu sendiri sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1

Informasi Informan

Nama Informan	Jenis Kelamin	Jabatan	Lama Bekerja
Ibu Santi Candra Megawati	Perempuan	Kepala Cabang	14 tahun
Taffy Amanta Hennadi	Laki-laki	Kepala Cabang	11 tahun
Lulu Zulkentrina	Perempuan	*Supervisor*	18 tahun

4.2 Analisis Perbedaan Signifikan antara Konsep Manajemen Karyawan atau Sumber Daya Manusia dengan Manajemen Manusia Bersumberdaya

Analisis dilakukan untuk mengetahui perbedaan signifikan antara konsep manajemen karyawan atau manajemen sumber daya manusia dan manajemen manusia bersumberdaya, karena sekarang adalah era *digital* dengan adanya kemajuan teknologi di mana manajemen karyawan masih berfokus pada *control*, efisiensi, dan pemanfaatan keterampilan karyawan, sehingga kurangnya fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan dalam era digital. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian ditemukan perbedaan signifikan antara konsep manajemen sumber daya manusia dan manajemen manusia bersumberdaya yang ditunjukkan pada Lampiran 3 dan 4.

Hasil analisis perbedaan antara konsep manajemen sumber daya manusia dan manajemen manusia bersumberdaya terdapat tiga kategori yang signifikan berbeda, yaitu pandangan terhadap karyawan, fokus pengelolaan karyawan, tujuan pengelolaan karyawan. Pada kategori pandangan terhadap karyawan, manajemen sumber daya manusia melihat karyawan sebagai sumber daya yang perlu dikelola dan dioptimalkan untuk mencapai tujuan Perusahaan sedangkan manajemen manusia bersumberdaya memandang karyawan sebagai aset utama yang memiliki potensi dan kemampuan untuk berkembang, dan perannya sangat penting dalam mencapai target dan tujuan Perusahaan. Fokus pengelolaan karyawan manajemen sumber daya manusia adalah menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya dan memberikan pendidikan

dan pengetahuan kepada karyawan, seperti yang dikatakan informan "Karena dalam perusahaan ada hierarki dan ada *organizational structure*. Dari manajemen, pelaksana, dan hingga paling bawah. Masing-masing membutuhkan *skill* yang berbeda-beda. Jadi kalau kita tidak melakukan pendekatan secara *skill* untuk perekrutan, yang terjadi kita tidak bisa mencapai asas tadi "*The right man in the right place* (Lampiran 2)*."* Fokus pengelolaan manajemen manusia bersumberdaya adalah memastikan karyawan memiliki kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugasnya, membangun hubungan yang baik antara karyawan dan manajemen, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi karyawan. Kategori tujuan pengelolaan karyawan pada manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akselerasi, mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi, serta menjaga sistem perusahaan berjalan optimal. Tujuan pengelolaan karyawan dalam manajemen manusia bersumberdaya adalah meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan serta mencapai target dan tujuan perusahaan, meningkatkan kualitas produk dan layanan perusahaan, meningkatkan kepuasan, dan loyalitas karyawan.

4.3 Analisis Penerapan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia itu Berjalan dengan Baik di Manajemen Karyawan PT Bank Central Asia, Tbk

Berdasarkan hasil wawancara bersama informan yang bekerja di PT Bank Central Asia, Tbk, konsep manajemen sumber daya manusia berjalan dengan baik. Manajemen sumber daya manusia PT Bank Bank Central Asia, Tbk sudah baik dapat terlihat dari pandangan terhadap karyawan sebagai aset utama dan bukan hanya faktor produksi seperti yang dikatakan oleh informan, "Manusia sebagai aset utama memainkan peran penting dalam mencapai target dan tujuan (Lampiran 2)." Fokus pada pengembangan sumber daya manusia di PT Bank Central Asia, Tbk melalui perekrutan yang berbasis ketrampilan, pelatihan, dan budaya belajar, informan di PT Bank Central Asia, Tbk mengatakan "mesin kalau tidak ada manusia yang menjalankan tidak mungkin bisa berjalan (Lampiran 2)" dan "Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas, maka karyawan harus dididik dan diberi pengetahuan untuk menjalankan aktivitas perusahaan sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan (Lampiran 2)." Pengelolaan sumber daya manusia pada PT Bank Central Asia, Tbk yang efektif dengan struktur organisasi yang jelas, aturan kerja yang terstandarisasi, dan pengawasan yang proporsional, informan di PT Bank Central Asia, Tbk mengatakan "Struktur organisasi dan hierarki dalam perusahaan membutuhkan *skill* yang berbeda-beda di setiap tingkatannya" dan "Aturan dibuat agar sistem berjalan baik dan optimal. Pengawasan bagian dari *monitoring* (Lampiran 2)" Penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dengan

menekankan komunikasi, budaya kerja terbuka, dan ruang untuk inisiatif karyawan, ditunjukkan oleh informan, “Keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kemampuan komunikasi dan kemampuan manajerial sumber daya manusia. Penting untuk menciptakan budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif. Karyawan dengan inisiatif proaktif dalam menyelesaikan tugas.”

4.4 Analisis Konsep Manajemen Manusia Bersumberdaya Bisa Diterapkan di PT Bank Central Asia, Tbk Indonesia

Konsep manajemen manusia bersumberdaya bisa dan sudah diterapkan sebagian di PT Bank Central Asia, Tbk. Karyawan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan pengembangan, seperti yang dikatakan oleh informan bahwa program-program yang ada di perusahaan dibuat dari ide karyawan. PT Bank Central Asia, Tbk memberikan kesempatan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan produksi dengan semangat pengembangan dan peningkatan lingkungan kerja karena jika karyawan tidak ikut berpartisipasi aktif, perusahaan tidak akan berkembang seperti yang dikatakan informan “kami percaya bahwa tanpa keikutsertaan dan partisipasi aktif dari karyawan, perusahaan itu tidak akan berkembang. Jadi dengan kata lain sejauh mana? Ya sejauh mana kamu percaya bahwa pertumbuhan perusahaan kami ini bisa bergabung dari keaktifan dari semua orang-orang kami (Lampiran 2).” PT Bank Central Asia, Tbk juga masih menerapkan konsep manajemen sumber daya manusia dengan melakukan penerapan asas “*The right man in the right place*” dalam penataan karyawan yang berdasarkan ketrampilan dan keahlian.

4.5 Analisis Konsep yang Lebih Baik Digunakan pada PT Bank Central Asia, Tbk di Indonesia

Konsep yang lebih baik digunakan pada PT Bank Central Asia, Tbk adalah manajemen manusia bersumberdaya. Berdasarkan hasil wawancara bersama informan, lebih memilih menggunakan konsep manajemen manusia bersumberdaya, seperti yang dikatakan oleh informan “Karena ketika kita mempekerjakan manusia yang mempunyai banyak pikiran, banyak ide. Otomatis manusia itu akan lebih mudah untuk berkembang. Lebih untuk diajak maju. Lebih mudah untuk diajak lari istilahnya.” PT Bank Central Asia, Tbk mendorong inovasi, kreativitas karyawan dan percaya pada perkembangan potensi dan ide karyawan untuk meningkatkan sistem, seperti Informan juga mengatakan “Karena itu terbukti bahwa banyak program-program yang dilakukan di perusahaan kami itu semuanya berasal dari potensi atau dari ide karyawan dari perusahaan kami, bukan karena ciptaan teknologi, bukan dari ciptaan apa sekarang yang lagi nge*trend*? AI (*Artificial Intelligence*). Semuanya memang berasal dari pemikiran dari karyawan kami (Lampi-

ran 2).” PT Bank Central Asia, Tbk menekankan pada pengembangan karakter dan keyakinan karyawan untuk mendorong partisipasi aktif, seperti yang dijelaskan informan, “Kembali ke pertanyaan sebelumnya. Perusahaan itu tidak akan bekerja kalau hanya mengandalkan satu dua orang. Meskipun mungkin hanya direktur atau CEO kami itu seorang jenius, jika tidak didukung dan tidak mendengarkan aspirasi atau inisiatif dari karyawan dari bawah, perkembangannya pasti akan lambat. Itu kenapa? Kembali ke jawaban sebelumnya, efektivitas, efisiensi, akselerasi melalui perekrutan dan perkembangan manusia sebagai budaya perusahaan yang tepat (Lampiran 2).” Konsep manajemen manusia bersumberdaya relevan diaplikasikan untuk manajemen karyawan PT Bank Central Asia, Tbk. Penerapan manajemen manusia bersumberdaya dapat membantu Bank Central Asia, Tbk mencapai target dan tujuan dengan lebih efektif dan efisien.

4.6 Pembahasan

Pada penelitian ini melihat relevansi konsep manajemen manusia bersumberdaya dalam manajemen karyawan di PT Bank Central Asia, Tbk dan penerapan konsep manajemen sumber daya manusia berjalan dengan baik di manajemen karyawan PT Bank Central Asia, Tbk. Berdasarkan analisis konsep manajemen manusia bersumberdaya dan manajemen sumber daya manusia memiliki perbedaan yang signifikan yang dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu pandangan terhadap karyawan, fokus pengelolaan karyawan, tujuan pengelolaan karyawan. Menurut Yuliani (2023), sumber daya manusia merupakan aset yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil analisis bahwa pandangan terhadap karyawan dalam manajemen sumber daya manusia sesuai sebagaimana karyawan dilihat sebagai aset penting yang perlu dikelola dengan baik dan dioptimalkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hartanto (2009), pandangan bahwa karyawan bukan hanya sumber daya produktif, tetapi juga memiliki potensi untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kapabilitas yang dapat meningkatkan produktivitas dan kontribusi mereka kepada organisasi. Pada hasil analisis bahwa manajemen manusia bersumberdaya juga memandang karyawan sebagai aset utama yang memiliki potensi untuk berinovasi, memiliki komitmen yang baik, dan keberhasilan perusahaan bergantung pada kontribusi karyawan itu sendiri. Fokus pengelolaan karyawan dalam konsep manajemen sumber daya manusia menurut Yuliani (2023) adalah menempatkan karyawan sesuai keahlian, pemberian latihan dan pendidikan, serta kontrol atas kinerja, dan hasil dari penelitian, fokus pengelolaan karyawan pada konsep manajemen sumber daya manusia juga menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya, memberikan pendidikan dan pengetahuan dengan dikontrol ketat terhadap kinerja karyawan. Menurut Hartanto (2009), fokus pengelolaan

karyawan dalam manajemen manusia bersumberdaya yaitu pengembangan potensi karyawan, membangun hubungan yang baik antar karyawan dan manajemen, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sebagaimana dari hasil analisis bahwa fokus pengelolaan karyawan dalam manajemen manusia bersumberdaya juga berfokus pada memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang, memastikan karyawan memiliki kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugasnya, komunikasi yang terbuka, sehingga dapat menciptakan suasana atau lingkungan kerja kondusif serta membangun hubungan yang baik antara karyawan dan manajemen. Tujuan pengelolaan karyawan dalam konsep manajemen sumber daya manusia menurut Yuliani (2023) adalah meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan untuk menerapkan dan memelihara semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang membantu perusahaan mencapai tujuan, dan pada hasil analisis tujuan pengelolaan karyawan dalam konsep manajemen sumber daya manusia juga untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akselerasi, mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi, serta menjaga sistem perusahaan berjalan optimal. Menurut Hartanto (2009) tujuan pengelolaan karyawan dalam konsep manajemen manusia bersumberdaya adalah memaksimalkan potensi karyawan, meningkatkan produktivitas dan kebahagiaan karyawan dan meningkatkan etos kerja, semangat tim dan semangat belajar inovatif. Pada hasil analisis tujuan pengelolaan karyawan dalam konsep manajemen manusia bersumberdaya juga memiliki kecocokan dengan tujuan pengelolaan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, mencapai target dan tujuan perusahaan, meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan.

PT Bank Central Asia, Tbk selama ini sudah menerapkan konsep manajemen sumber daya manusia dengan baik, seperti yang dikatakan oleh informan bahwa manusia adalah aset utama bukan hanya faktor produksi. Hal ini menunjukkan bahwa PT Bank Central Asia, Tbk menghargai dan menganggap karyawan sebagai kunci keberhasilan organisasi. PT Bank Central Asia, Tbk fokus pada pengembangan karyawan dan merekrut karyawan berbasis keterampilan. Hal ini menunjukkan bahwa PT Bank Central Asia, Tbk berkomitmen untuk meningkatkan kualitas karyawan dan memastikan karyawan memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai untuk tujuan perusahaan. PT Bank Central Asia, Tbk memiliki struktur organisasi yang jelas, aturan kerja yang terstandarisasi, dan pengawasan yang proporsional, dengan ini PT Bank Central Asia, Tbk memiliki sistem efektif untuk mengelola karyawan. Penciptaan lingkungan kerja yang kondusif pada PT Bank Central Asia, Tbk dilakukan dengan menekankan komunikasi, budaya kerja terbuka, dan ruang untuk inisiatif karyawan, dengan ini menunjukkan PT Bank Central Asia, Tbk berusaha menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung bagi karyawan. Menurut

Yuliani (2023), konsep manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat mencapai berbagai manfaat, seperti peningkatan produktivitas, mencapai target perusahaan, dan keunggulan kompetitif serta telah menjalankan perencanaan karyawan dengan baik, *staffing* (berdasarkan kemampuan atau keahlian), pengembangan karyawan, tercipta dan menjaga hubungan kerja yang efektif. PT Bank Central Asia, Tbk telah menerapkan konsep manajemen sumber daya manusia yang baik.

Berdasarkan hasil analisis PT Bank Central Asia, Tbk juga menerapkan konsep manajemen manusia bersumberdaya dalam pengelolaan karyawan. PT Bank Central Asia, Tbk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan pengembangan program-program perusahaan. Hal ini sejalan dengan konsep manajemen manusia bersumberdaya menurut Hartanto (2009), karyawan bukan hanya sumber daya produktif, tetapi juga memiliki potensi untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kapabilitas yang dapat meningkatkan produktivitas dan kontribusi mereka kepada organisasi. Karyawan juga merasa memiliki perusahaan atau sistem yang dijalani di perusahaan, tidak berlaku untuk manajemen atau pemilik saham, tetapi juga para karyawan. Rasa memiliki dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan. PT Bank Central Asia, Tbk menggunakan sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan untuk menilai kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan konsep manajemen manusia bersumberdaya yang menekankan pentingnya penilaian kinerja yang adil dan transparan untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan (Hartanto, 2009). PT Bank Central Asia, Tbk sekarang ini menggunakan kombinasi dua konsep antara manajemen manusia bersumberdaya dan manajemen sumberdaya manusia dalam manajemen karyawan, sehingga konsep manajemen manusia bersumberdaya dapat diterapkan di PT Bank Central Asia, Tbk.

Manajemen karyawan sangatlah penting di PT Bank Central Asia, Tbk dan konsep manajemen manusia bersumberdaya lebih cocok untuk diterapkan di PT Bank Central Asia, Tbk, karena budaya kerja PT Bank Central Asia, Tbk menekankan pengembangan dan pemberdayaan karyawan, serta keberhasilan program internal yang berasal dari ide dan potensi karyawan. Informan mengatakan “Karena menurutku Manajemen Manusia Bersumberdaya itu karyawan bisa lebih mengembangkan potensi dari dalam diri dan memberikan inovasi mereka masing-masing, sehingga karyawan akan menganggap bahwa mereka menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja,” pernyataan ini menunjukkan konsep manajemen manusia bersumber daya baik untuk diterapkan di PT Bank Central Asia, Tbk agar meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinovasi dan kreatif. PT

Bank Central Asia, Tbk masih menerapkan sistem "*The right man in the right place*" dalam penataan karyawan yang berdasarkan ketrampilan dan keahlian. Hal ini dapat memunculkan diskriminasi terhadap karyawan yang tidak memiliki keterampilan dan keahlian, serta menciptakan budaya kerja yang keras dan kompetitif. Menurut Hartanto (2009), sistem "*The right man in the right place*" dapat membatasi kesempatan karyawan yang tidak memiliki keterampilan dan keahlian tertentu. Budaya kerja yang keras dan kompetitif dapat berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik karyawan, serta dapat menurunkan produktivitas mereka. Dengan menerapkan Manajemen Manusia Bersumberdaya, PT Bank Central Asia, Tbk dapat menjadi perusahaan yang lebih adaptif dan inovatif di era digital ini.