

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kemampuan pegawai yang sesuai tuntutan tugas pekerjaan, merupakan salah satu faktor penting untuk mendukung efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan. Program pengembangan pegawai melalui pelatihan yang sesuai dan kontinyu merupakan sarana untuk memutakhirkan kemampuan pegawai tersebut. Lebih-lebih pada perusahaan yang berada pada industri yang mengalami perubahan fundamental dalam proses bisnisnya melalui implementasi teknologi informasi dan komunikasi. Salah satu industri yang tengah mengalami transformasi dalam implementasi teknologi informasi adalah industri perbankan. seperti dalam industri perbankan.

Tekanan persaingan dan tuntutan kualitas layanan bagi nasabah, serta aktivitas operasi bank yang kompleks, akibat jenis transaksi beragam, frekuensi transaksi yang tinggi setiap hari, mendorong bank melakukan otomatisasi operasionalnya dengan implementasi teknologi informasi. Dengan implementasi teknologi informasi, bank dapat memberikati pelayanan secara lebih cepat dan akurat. Selain itu, fasilitas produk dapat dikembangkan lebih variatif sesuai dengan tuntutan pasar.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, atau lebih dikenal dengan Bank Jatim, merupakan salah satu bank yang tengah mengalami transformasi dalam implementasi teknologi informasi. Sejak dirumuskan dalam kebijakan perusahaan tahun 2002, Bank Jatim mulai tahun 2003 mengimplementasikan

sistem informasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi, yaitu *online system*, sebagai jawaban atas permasalahan yang dihadapi untuk meningkatkan daya saingnya dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.

Online system di Bank Jatim secara umum terdiri dari dua komponen sistem, yaitu *Electronic Service for Bank Jatim (KSTIM)* dan teknologi jaringan (*network*) komunikasi data dengan Local Area Network (LAN) dan internet. ESTIM merupakan software aplikasi komputer yang dirancang khusus untuk memfasilitasi operasional Bank Jatim, meliputi aplikasi *core banking system*, *supporting system*, dan *banking Delivery system*. *Core banking system* merupakan software aplikasi untuk kegiatan inti bank, meliputi: standarisasi rekening, simpanan, kredit, dan akuntansi. *Supporting system* untuk memfasilitasi aktivitas transfer, inkaso, dan titipan. Adapun *banking delivery system*, meliputi ATM, *phone banking*, *electronic loan flow*, *signature verification system (SVS)*, *management information system*, dan *treasury system*.

Secara keseluruhan otomatisasi dengan *online system* memfasilitasi aktivitas-aktivitas Bank Jatim sebagai berikut:

1. Fungsi operasi, yaitu memfasilitasi bank dalam bertransaksi dengan nasabah, meliputi simpanan, kredit, dan layanan jasa-jasa lainnya. Demikian pula transaksi jasa-jasa pembayaran/setoran, seperti pembayaran PBB, PLN, dan lainnya, juga difasilitasi teknologi komputer.
2. Fungsi akuntansi, yaitu memfasilitasi pencatatan, peringkasan, dan pelaporan serta transaksi keuangan bank. Pelaksanaan fungsi akuntansi bank yang kompleks, dari pencatatan sampai pelaporan, sepenuhnya dapat difasilitasi oleh teknologi komputer, termasuk pembuatan laporan siap cetak.

3. Fungsi komunikasi data, yaitu memfasilitasi komunikasi data antar unit kerja dalam cabang yang sama, cabang pembantu, antar cabang, maupun antar cabang dengan kantor pusat. Jaringan komunikasi data yang banyak digunakan, termasuk Bank Jatim adalah internet.

Implementasi *online system* di Bank Jatim, secara umum bertujuan meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan. Beberapa indikator kinerja Bank Jatim, terkait dengan implementasi *online system* dapat dilihat dari kinerja keuangan dan perkembangan nasabah, seperti pada Tabel 1.1 dan Tabel 1.2.

Tabel 1.1. Perkembangan Kinerja Keuangan Bank Jatim Talum 2000 - 2006

Tahun	2000	2001	2002	%naik*)	2003	2004	2005	2006	%naik*)
Asset (Rp milyar)	2,822	5,581j	6,386	50,43	7,382	_	10,702	14,170	27,75
Pendapatan (Rp milyar)	411	760	1,094	63,15	1,134	1,073	1,338	1,827	30,49
Laba (Rp milyar)	67	111	,	62,59	194	226	235	382	^30,0
Dana masyarakat (Rp milyar)	2,442	4,916	5,596	51,38	6,055	6,996	9,073	11,978	'
Efisiensi biaya (%)	29,91	47,03	44,15	2149	53,63	48,6	57,75	50,88	2,32

Sumber Laporan Tahunan Bank Jawa Timur

Keterangan:

*) = Rata-rata persentase kenaikan. Data tahun 2003 tidak diikutsertakan dalam perhitungan, karena pada tahun Bank Jatim dalam proses implementasi online.

Berdasarkan data Laporan Keuangan, dapat dikatakan bahwa secara umum kinerja keuangan Bank Jatim cenderung meningkat dari tahun ke tahun, terutama dari sisi total asset, pendapatan, laba, dan dana masyarakat (tabungan, giro, dan deposito). Demikian pula, dilihat dari rasio efisiensi biaya, juga cenderung ada perbaikan. Dana masyarakat yang dihimpun Bank Jatim terus meningkat. Peningkatan ini, kemungkinan disebabkan perbaikan kualitas layanan kepada nasabah melalui implementasi teknologi informasi, sehingga nasabah tetap menggunakan Bank. Jatim atau ada tambahan dari nasabah baru. Lebih lanjut, indikator perbaikan kinerja Bank Jatim, tercermin dari peningkatan laba dan rasio

efisiensi biaya. Tampak bahwa laba Bank Jatim cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Peningkatan laba terjadi karena adanya peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya. Sejak penggunaan *online system*, rasio efisiensi biaya cukup tinggi dan konsisten pada tingkat sekitar 50%. Indikator lain yang digunakan melihat perkembangan Bank Jatim adalah jumlah nasabah, baik nasabah dana (giro, tabungan, deposito) maupun nasabah debitur (kredit), seperti pada tabel berikut.

Tabel 1.2.
Perkembangan Jumlah Nasabah Bank Jatim

Jenis nasabah	Sebelum				Setelah				
	2000	2001	2002	%naik	2003	2004	2005	2006	%naik
Cabang Utama									
Giro	11.132	11.140	11.410	1,24	14.430	5.679	5.928	5.819	1,23
Tabungan	64.056	48.398	40.398	-20,59	98.164	59.185	66.760	68.107	7,27
Deposito	2.340	2.090	2.090	-5,49	2.291	2.872	1.416	1.363	-31,11
Kredit	17.673	14.863	14.863	-8,29	21.556	17.492	18.088	15.674	-5,34
Jumlah	95.201	76.491	68.761	-15,01	136.441	85.228	92.192	90.963	3,31
Cabang Dr. Soetomo									
Giro	527	590	659	11,82	726	374	479	603	26,98
Tabungan	16.473	15.773	18.398	5,68	20.797	17.115	18.386	20.872	10,43
Deposito	671	576	673	0,15	701	578	507	652	6,21
Kredit	3.238	3.416	4.751	21,13	5.522	5.274	5.435	5.144	-1,24
Jumlah	20.909	20.355	24.481	8,21	27.746	23.341	24.807	27.271	8,09
Cabang Perak									
Giro	-	-	297	-	235	280	314	352	12,12
Tabungan	-	5.808	12.184	44,84	15.300	17.000	20.231	25.448	22,35
Deposito	-	126	626	122,90	260	250	278	182	-14,68
Kredit	-	6.192	8.557	17,56	8.143	7.200	8.256	12.501	31,77
Jumlah	-	12.126	21.664	33,66	23.938	24.730	29.079	38.483	24,74
Seluruh Cabang									
Giro	6.521	40.831	47.289	13,79	52.812	38.937	30.040	42.438	4,40
Tabungan	483.253	513.791	577.670	9,33	860.264	845.871	761.997	868.679	1,34
Deposito	8.789	11.508	10.903	11,38	12.019	11.357	9.099	12.407	4,52
Kredit	174.015	192.537	246.103	18,92	271.081	265.217	277.350	254.333	-2,07
Jumlah	702.578	758.667	881.965	12,04	1.196.176	1.161.382	1.078.486	1.177.857	0,71

Sumber: PT. Bank Jatim

Keterangan:

Kantor Cabang Perak Surabaya baru beroperasi tahun 2001, dan online 2004.

Persentase kenaikan dihitung dari nilai rata-rata kenaikan selama 3 tahun sebelum online (2000-2002) dan tigatahun setelah online (2004-2006).

Data nasabah tahun 2003 tidak diikutsertakan dalam perhitungan kenaikan rata-rata, karena pada tahun Bank Jatim dalam proses implementasi online.

Penurunan jumlah nasabah tabungan tahun 2004, disebabkan oleh penghapusan bagi nasabah yang tidak aktif.

Dari Tabel 1.2, diketahui bahwa jumlah nasabah Bank Jatim, secara umum cenderung meningkat lebih tinggi sejak implementasi *online system*. Memperhatikan komposisinya, tampak bahwa nasabah tabungan memiliki kenaikan terbesar, jika dibanding dengan sebelum *online system*. Penurunan jumlah nasabah tabungan pada Kantor Cabang Utama dan Kantor Cabang Dr. Soetomo tahun 2004, terjadi bukan karena *customer exit*, melainkan kebijakan manajemen yang menetapkan bahwa dengan memenuhi ketentuan legalitas yang ada, maka dilakukan seleksi otomatis yang ditentukan software terhadap nasabah yang tidak aktif. Nasabah yang memiliki saldo rekening kurang dari saldo minimal, dan tidak aktif melakukan transaksi dalam waktu tertentu, secara otomatis rekeningnya akan ditutup. Jadi sejak tahun 2004, rekening yang tercatat dalam software hanya rekening yang aktif saja. Tampak bahwa sejak tahun 2004 hingga 2006, jumlah nasabah (terutama tabungan) terus mengalami kenaikan, dan jika dirata-rata untuk tahun 2004-2006 jumlah nasabah tabungan lebih besar daripada nasabah tahun 2001-2003. Hasil ini mengindikasikan bahwa implementasi *online system* di Bank Jatim memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi, terutama dari sisi laba dan efisiensi biaya, sehingga dapat disimpulkan bahwa implementasi *online system* di Bank Jatim adalah berhasil.

Namun demikian, sekalipun dari data kinerja Bank Jatim menunjukkan peningkatan, tentunya, hal tersebut bukan semata-mata disebabkan oleh implementasi teknologi informasi baru. Suatu implementasi teknologi informasi, memang dapat dikatakan berhasil jika mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Akan tetapi, tanpa melihat kondisi riil bagaimana proses implementasinya itu sendiri berlangsung, simpulan tersebut dapat menjadi kurang tepat, karena bisa jadi peningkatan kinerja perusahaan lebih disebabkan oleh faktor-faktor lain. Oleh

karena itu, perlu diteliti mengenai implementasi *online system* di Bank Jatim dengan memfokuskan pada aspek sumber daya manusia, karena untuk melihat keberhasilan implementasi suatu inovasi, selain dapat dilihat dampaknya bagi kinerja organisasi, juga haruslah memberikan dampak positif bagi pegawai.

Baik pada level organisasional, maupun pegawai, banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi inovasi. Secara umum, dari perspektif proses implementasi, keberhasilan implementasi ditentukan oleh penerimaan inovasi tersebut oleh target *user*, yaitu ketika inovasi digunakan secara rutin bagi *user* untuk memfasilitasi pelaksanaan tugas. Penerimaan teknologi informasi yang dicerminkan dari penggunaan aktual oleh *user*, hanya akan berhasil, jika target pemakai memiliki sikap positif terhadap inovasi tersebut.

Secara teoritis, ada 3 faktor yang mempengaruhi *user* bersedia menerima inovasi, meliputi: (1) faktor organisasional atau internal marketing (2) karakteristik personal/individual; dan (3) pengaruh lingkungan sosial (Frambach dan Schillewaert, 1999). *Internal marketing* adalah upaya-upaya yang dilakukan organisasi untuk mensosialisasikan dan mendidik anggota organisasi dalam penggunaan inovasi. Faktor kedua adalah karakteristik personal, meliputi demografis, pengalaman terhadap inovasi (*product experience*), dan nilai pribadi (*personal values*). Adapun faktor ketiga adalah pengaruh lingkungan sosial di tempat kerja, antara lain peran pimpinan (atasan langsung) dan rekan kerja (Frambach dan Schillewaert, 1999).

Dalam proses implementasi teknologi informasi *online system*, upaya-upaya Bank Jatim, meliputi program pelatihan, sosialisasi, dan beragam bentuk dukungan teknis, misal pemeliharaan sistem oleh teknisi IT. Pelatihan adalah proses berjalan yang terus menerus, dan bukan sesaat saja. Masalah baru, alat dan prosedur baru, pengetahuan baru, dan pekerjaan baru selalu menciptakan kebutuhan akan pelajaran baru bagi karyawannya. Oleh karena itu, program pelatihan harus bersifat kontinyu dan dinamis. Pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan Bank Jatim, diringkas dalam Tabel 1.3.

Tabel 1.3.

Pelatihan dalam Rangka Implementasi Teknologi informasi *online system*

Jenis pelatihan	Materi
Dasar-dasar komputer	Jenis-jenis komputer, perkembangan teknologi komputer, fungsi dan sistem komunikasi data berbasis komputer dalam industri perbankan.
Security and table	Penggunaan kode pengaman dan tabel-tabel dalam menu software <i>online system</i> .
Standarisasi rekening	Standarisasi proses pelayanan nasabah simpanan, meliputi: data nasabah, pembukaan rekening, perubahan/ penambahan data, penutupan rekening.
Proses kerja transaksi teller	<i>User</i> dan kewenangan, jenis-jenis transaksi, <i>override</i> , otorisasi dan laporan. Jenis-jenis transaksi meliputi: setoran tunai, setoran tunai valuta asing, penarikan tunai/valas, pembayaran ke teller lain, setoran dari teller lain, jual beli valas. Pelaporan: selisih kas lebih dan selisih kas kurang harian)
Proses kerja transaksi: giro, tabungan, kliring, titipan	Pemindahbukuan, pendebitan dgn kode general ledger (GL), pengkreditan dgn kode GL, pendebitan umum valas, pengkreditan umum valas, setoran kliring, transaksi titipan (warkat, pemindahbukuan, inkaso), pemeliharaan data (umum dan dengan kode).
Proses kerja transaksi deposito	<i>User</i> dan kewenangan, data nasabah, penempatan deposito, perubahan data, pencairan/jatuh tempo deposito, laporan.
Proses kerja transaksi pinjaman	<i>User</i> dan kewenangan, data nasabah, fasilitas pinjaman, pencairan, pembayaran angsuran, pinjaman jatuh tempo, penutupan pinjaman dan fasilitas, laporan.
Proses akuntansi	<i>User</i> dan kewenangan, tabel pembukuan, transaksi, proses sistem dan laporan, pemeliharaan GL master, input transaksi GL, pemeliharaan income/ expense valas, pemeliharaan data report generator, kerangka neraca, kolom neraca, tabel kode grup cabang. Closing gl master
KYCP (Know Your Customer Principles): STR dan CTR	Definisi KYCP, Pelaporan suspicious transaction report (STR), cash transaction report (CTR), pemutakhiran data KYCP, menu utama KYCP, input data KYCP (perorangan/badan usaha), limit transaksi (perorangan/badan usaha), otorisasi data nasabah, flag customer risk, control intern, pelaporan.
PBB online	Tata cara pembayaran pajak bumi dan bangunan (PBB) secara on line melalui ATM dan counter teller Bank Jatim
On Line Tax Payment (OLTP)	Tata cara pembayaran pajak secara online, flowchart OLTP, menu input OLTP, NTPP, Surat Setoran Pajak/SSP, pembatalan transaksi, return-print SSP, menutup OLTP.

Sumber: PT. Bank Jatim

Perlu diketahui bahwa pelatihan-pelatihan tersebut di atas, tidak hanya dilakukan pada saat awal implementasi saja, akan tetapi juga terus dilakukan

secara kontinyu. Hal ini terkait perkembangan aplikasi *online system* yang dinamis, yang disebabkan oleh:

1. Kebutuhan *user*, yaitu adanya rotasi jabatan, sehingga pegawai yang baru perlu dilatih terlebih dahulu sesuai dengan tugas barunya. Selain itu, *user* menghendaki adanya perubahan format menu, tampilan yang lebih interaktif dan memudahkan pembuatan laporan transaksi, sehingga perlu dirancang ulang sistem yang ada. Hal ini ketika akan diimplementasikan juga diperlukan pelatihan.
2. Regulasi, yaitu regulasi dari Bank Indonesia (BI) atau pemerintah, antara lain dalam pelaporan pembayaran PBB, Pajak Penghasilan melalui bank yang mengharuskan koneksi secara online dengan Departemen Keuangan, mengharuskan Bank Jatim menyesuaikan sistem yang terintegrasi dengan *online system*. Penambahan jenis transaksi baru ini dimungkinkan terus berkembang di masa yang akan datang, misal pembayaran ONH, dll. Dengan demikian, pelatihan akan terus diperlukan sehubungan dengan penambahan jenis transaksi baru.

Selain melakukan pelatihan untuk menyiapkan ketrampilan teknis *user*, Bank Jatim juga terus melakukan sosialisasi terkait dengan implementasi teknologi informasi online system. Kegiatan ini diselenggarakan dalam acara *meeting* bulanan atau dijadwalkan khusus jika dipandang perlu. Sosialisasi ini lebih bertujuan merabarkan informasi mengenai perkembangan implementasi teknologi informasi di perusahaan dan problem-problem yang dihadapi *user*. Contoh sosialisasi adalah "*Sosialisasi dan Pandalaman Penggunaan ESTIM (Electronic Service for Bank Jatim) di Cabang-cabang*". Program ini bertujuan untuk: (1) membantu kesulitan *user* (2) menyatukan pemahaman tentang ESTIM,

(3) menerima saran untuk perbaikan dari *user*, (4) realisasi sosialisasi berkesinambungan, dan (5) meningkatkan kemampuan *user*. Metode sosialisasi ini menggunakan presentasi, diskusi dan simulasi.

Berdasarkan wawancara dengan Pimpinan Sub Divisi Teknologi Informasi dan Pimpinan Sub Divisi Sumber Daya Manusia, diidentifikasi kendala-kendala yang terkait dengan faktor sumber daya manusia. Kendala tersebut meliputi (1) *iransfer knowlege* berjalan relatif lambat, (2) pegawai yang mendapat pelatihan kurang termotivasi dalam mengikuti pelatihan, (3) pegawai kurang antusias dalam mengikuti pembahan teknologi informasi yang diterapkan perusahaan, (4) ketika terjadi pergantian pegawai, sering pegawai masih belum siap, karena tuntutan tugas yang berbeda dalam penggunaan teknologi informasi pada posisi yang baru.

Kendala-kendala tersebut, terjadi karena beberapa sebab, antara lain faktor personal, meliputi usia pegawai, bekal pengetahuan dan ketrampilan IT pegawai tidak seragam. Pegawai yang relatif senior, ada kecenderungan kurang bersemangat dalam belajar teknologi informasi baru. Faktor lain yang menjadi penyebab timbulnya kendala adalah pelatihan yang dinilai kurang efektif. Faktor pelatihan ini terutama dilihat dari kurangnya intensitas pegawai dan metode yang kurang tepat.

Terkait dengan metode pelatihan untuk implementasi online system, Bank Jatim mengombinasikan metode pelatihan *on the job* dan *off the job*. Namun, secara keseluruhan metode *on the job* lebih banyak dilakukan, yaitu dengan mengundang peserta pelatihan bagi sebagian pegawai untuk mewakili unit kerjanya. Selanjutnya, peserta yang mewakili unit kerja tersebut diminta melatih rekan kerjanya di unit kerjanya. Problem yang terjadi adalah seringkali *transfer*

knowledge dalam *on the job training* tersebut berjalan Lambat. Hal ini mungkin disebabkan oleh penguasaan materi pelatihan oleh *trainer* kurang memadai atau situasi di tempat kerja yang kurang mendukung.

Memperhatikan upaya-upaya yang dilakukan dan kendala-kendala yang dihadapi dalam proses implementasi *online system*, dapat diidentifikasi bahwa pengembangan sumber daya manusia secara umum dan pelatihan pada khususnya merupakan salah satu faktor penting yang mendukung keberhasilan implementasi. Vaughan (2005), menegaskan bahwa dalam implementasi teknologi informasi, masalah yang dihadapi bukanlah masalah teknologi semata, melainkan juga masalah perubahan sikap mental dan peningkatan kemampuan anggota organisasi yang menjadi pemakai. Oleh karena itu, program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dalam proses implementasi teknologi informasi adalah sangat penting.

Secara teoritis, banyak faktor yang diidentifikasi berpengaruh terhadap efektifitas program pelatihan dan pengembangan, meliputi sasaran, materi, peserta, pelatih, dan metode pelatihan (Ass'ad, 2000:68-69). Lebih lanjut, pelatihan dan pengembangan pegawai sebagai proses belajar, maka efektifitasnya juga ditentukan oleh terpenuhinya prinsip-prinsip belajar dalam aktivitas tersebut, meliputi partisipasi, relevan, repetisi dan pemindahan pengetahuan, serta umpan balik kemajuan peserta (Handoko, 2004).

Dengan program pelatihan dan pengembangan yang tepat, diharapkan proses implementasi *online system* dapat berjalan seperti yang diharapkan. Lebih lanjut, secara umum program pelatihan pegawai memberikan manfaat positif, baik bagi pegawai maupun organisasi, yaitu peningkatan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan pemecahan masalah, kepuasan kerja, motivasi kerja,

keikatan (komitmen) pegawai, dan kinerja (Siagian, 2000). Dilain pihak, implementasi teknologi informasi juga berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja, komitmen pegawai dan kinerja (Kwon dan Zmud, *dalam* Fichman, 1992; Ozag dan Duguma, 2005). Dengan demikian, dapat diidentifikasi bahwa program pelatihan dan pengembangan pegawai pada konteks implementasi teknologi informasi, selain berdampak terhadap kemampuan kerja pegawai, juga berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja. Lebih lanjut, dari pendapat di atas, dapat pula diidentifikasi bahwa kepuasan kerja, komitmen pegawai dan kinerja pegawai merupakan ukuran-ukuran yang dapat digunakan menilai keberhasilan implementasi teknologi informasi pada level pegawai.

Implementasi *online System* yang didukung program pelatihan dan pengembangan pegawai secara kontinyu berdampak terhadap kepuasan kerja, karena pelaksanaan tugas-tugas dapat dijalankan dengan lebih mudah dan cepat sehingga lebih meningkatkan kenyamanan pegawai dalam bekerja. Begitu pula bagi Bank Jatim, fenomena ini terlihat dari berkurangnya waktu lembur, karena tugas pekerjaan dapat lebih mudah dan cepat diselesaikan. Sebelum implementasi *online system*, seringkali pegawai harus lembur 2-3 jam, terutama ketika membuat laporan kerja harian dan bulanan pada saat tutup buku pada akhir bulan.

Pelatihan pegawai dalam bidang teknologi informasi *online system* yang memadai juga dapat memperkuat terbangunnya komitmen pegawai pada perusahaan, karena perusahaan memberikan perhatian yang cukup bagi pengembangan diri pegawai. Pada konteks Bank Jatim, fenomena ini terlihat dari semakin menguatnya sikap positif pegawai, dalam mendukung tujuan-tujuan unit kerjanya. Dampak terakhir dari pelatihan teknologi informasi *online system* adalah

peningkatan kinerja pegawai, yang secara individual menjadi tujuan utama dari setiap bentuk implementasi inovasi baru. Hal ini terlihat, pelaksanaan tugas lebih cepat dan kualitas kerja yang lebih baik.

Peningkatan kepuasan kerja dan komitmen pegawai yang terbentuk sebagai dampak dari implementasi online system, juga berpotensi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya, secara logis akan bekerja lebih antusias, sehingga kinerja lebih baik, demikian pula pegawai yang memiliki komitmen tinggi, secara logis akan lebih konsisten dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya demi pencapaian tujuan perusahaan.

Namun demikian, konsekuensi positif implementasi *online system* bagi pegawai, meliputi kepuasan kerja, komitmen dan kinerja tersebut di atas, hanya akan terjadi jika pegawai dapat mengaplikasikan system tersebut dengan baik, atau dengan kata lain, pegawai telah memiliki bekal kemampuan (pengetahuan dan ketrampilan) yang memadai untuk dapat menggunakan sistem dengan lancar. Hal ini tercapai, jika pengembangan pegawai yang dilakukan Bank Jatim dalam bentuk pelatihan-pelatihan secara efektif dapat meningkatkan kemampuan pegawai. Berdasarkan pemikiran demikian, maka dampak implementasi *online system* bagi kepuasan kerja, komitmen dan kinerja pegawai adalah bersifat tidak langsung, yaitu melalui kemampuan pegawai dalam menggunakan inovasi *online system*. Lebih lanjut, maka kepuasan dan komitmen pegawai secara langsung dapat berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penelitian ini mengambil judul, "*Pengaruh Pengembangan Pegawai dalam Konteks Implementasi Online system terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai PT. Bank.Jatim di Surabaya*".

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online svsiem* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kemampuan pegawai?
2. Apakah pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT Bank Jatim berpengaruh terhadap komitmen pegawai melalui kemampuan pegawai?
3. Apakah pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* melalui PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kemampuan pegawai?
4. Apakah pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja?
5. Apakah pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai?
6. Apakah kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi *online system* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja?
7. Apakah kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi *online System* di PT. Bank Jatim berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Tujuan umum**, yaitu menganalisis pengaruh pelatihan pegawai terhadap keberhasilan implementasi *online system* di Bank Jatim pada level pegawai, meliputi peningkatan kepuasan kerja, komitmen pegawai pada perusahaan, dan kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya.
2. **Tujuan khusus, yaitu:**
 - a. Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung pelatihan pegawai dalam konteks implementasi *online system* di PT. Bank Jatim terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja melalui kemampuan pegawai.
 - b. Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kemampuan pegawai terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan komitmen pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. **Manfaat praktis**, yaitu memberikan masukan kepada PT. Bank Jatim dalam mengambil kebijakan pengembangan sumber daya manusia guna mendukung keberhasilan implementasi teknologi informasi umumnya dan *online system* khususnya yang bermanfaat dalam meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan.
2. **Manfaat teoritis**, yaitu memberi kontribusi dalam studi sumber daya manusia dalam implementasi teknologi informasi oleh organisasi (*within organization*), baik pada industri perbankan maupun industri lainnya.