



**IMPLEMENTASI PELATIHAN KOMPETENSI TEKNIS PADA
UNIT PELAYANAN PERSEROAN TERBATAS (PT). BANK
NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk
KANTOR CABANG JEMBER**

| | | |
|-----------------|---------------------|-----------------------------|
| Asal : | Hadiah Pembelian | Kelas 351.15 KEM 1 |
| Terima 'gi : | 14 final 2007 | |
| SKRIPSI induk : | | |
| Pendahuluan : | | |

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi syarat-syarat untuk menyelesaikan Program S1 Non Reguler (Ekstensi) Ilmu Administrasi Niaga dan mencapai gelar Sarjana Sosial

Oleh :

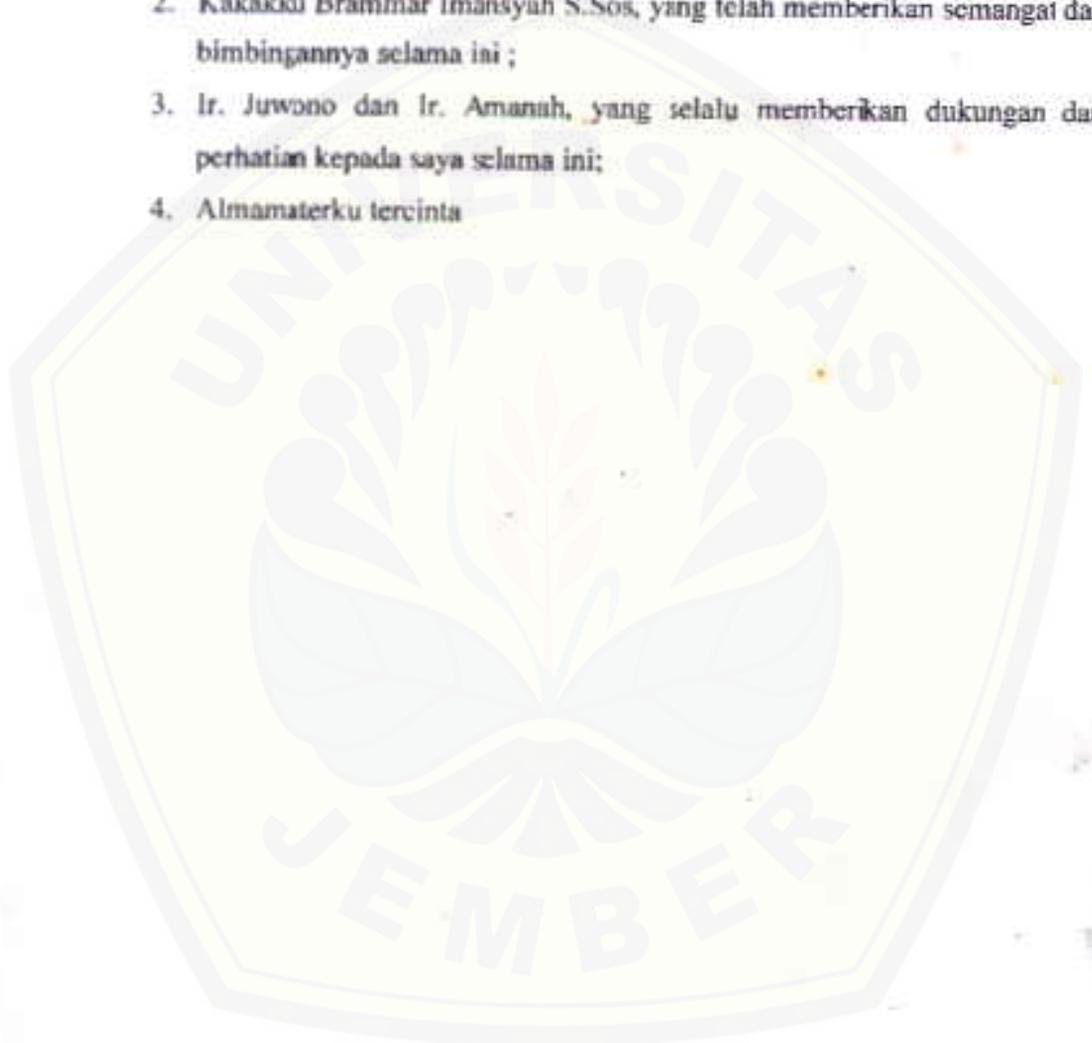
FIRZA KEMALSYAH
NIM. 020910292029

**PROGRAM STUDI S1 (NON REGULER)
ADMINISTRASI NIAGA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2007

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Ibunda Yustini dan Ayahanda Hidayat tercinta, yang telah mengasuh, mendidik, mendoakan dan memberi kasih sayang selama ini ;
2. Kakakku Brammar Imansyah S.Sos, yang telah memberikan semangat dan bimbingannya selama ini ;
3. Ir. Juwono dan Ir. Amanah, yang selalu memberikan dukungan dan perhatian kepada saya selama ini;
4. Almamaterku tercinta



MOTTO

Latihan memang memerlukan pengorbanan yang tidak kecil, tetapi hasil yang diperoleh jauh lebih besar dari apa yang dikorbankan



Alex. S. Nitisemoto.2001. *Manajemen Personalia*

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Firza Kemalsyah

NIM : 020910292029

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul :
"Implementasi Pelatihan Kompetensi Teknis Pada Unit Pelayanan Perseroan Terbatas (PT). Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember" adalah benar benar karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 9 Januari 2007

Yang menyatakan,



Firza Kemalsyah

NM 020910292029

PENGESAHAN

Skripsi berjudul Implementasi Peatihan Kompetensi Teknis Pada Unit Pelayanan Perseroan Terbatas (PT). Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember telah di uji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember pada :

Hari : Senin
Tanggal : 29 Januari 2007
Jam : 15.30 – 17.30

Tim Penguji

Ketua

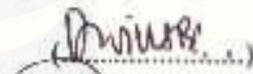
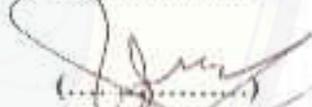
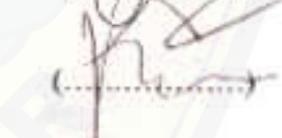

Dr. Subartono, MS
NIP. 131 276 565

Sekretaris


Dr. H. Hartono Djulianto, M.Si
NIP. 130 610 497

Anggota :

1. Dra. Hj. Dwi Windradini, M.Si
NIP. 131 832 392
2. Dra. Hj. Sulistyaningsih
NIP. 130 802 221
3. Drs. Rudi Eko Pramono, M.Si
NIP. 131 782 188


(.....)

(.....)

(.....)

Mengetahui

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Dekan



Dr. H. Cing Nardia, B. Sw, MS

NIP. 130 674 836

RINGKASAN

Implementasi Pelatihan Kompetensi Teknis Pada Unit Pelayanan Perseroan Terbatas (PT). Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember; Firza Kemalsyah. C20910292029; 2007; 78 Halaman; Jurusan Ilmu Administrasi Niaga (Non Regular) Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Sumber daya manusia merupakan aset yang dimiliki perusahaan. Oleh karena itu harus di kelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Salah satu upaya perusahaan dalam meningkatkan potensi karyawan adalah memberikan pelatihan. Pelatihan yang ada pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Jember adalah pelatihan kompetensi teknis. Unit pelayanan merupakan suatu bagian yang dipimpin oleh pimpinan bagian pelayanan. Karyawan yang bekerja pada unit pelayanan haruslah memiliki keterampilan melayani nasabah dengan baik, agar kelangsungan usaha perusahaan ini dapat berhasil baik. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Implementasi Pelatihan Kompetensi Teknis Pada Unit Pelayanan yang meliputi jenis pelatihan, teknis pelatihan, prosedur pelatihan, perencanaan, tujuan, serta metode pelatihan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Jember.

Metode penelitian, menggunakan metode deskriptif, lokasi penelitian di jalan P.B. Sudirman No. 9, Jember, Informan penelitian ini diambil secara *Purposif sampling* (bukan secara acak) sesuai dengan keterkaitan dengan masalah yang diteliti. Pengumpulan data Primer menggunakan teknik Observasi, Wawancara. Pengumpulan data Sekunder melalui Studi Kepustakaan dan Dokumentasi. Data dianalisis menggunakan analisis Domain dan analisis Taksonomi.

Hasil yang dicapai dari penelitian ini adalah berdasarkan surat tugas nomor 23 / Jbr / 2006 pelatihan yang dilaksanakan oleh karyawan pada unit pelayanan khususnya pada pelatihan kompetensi teknis telah berjalan dengan baik dan pelatihan yang diberikan sangat efektif.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul : *"Implementasi Pelatihan Kompetensi Teknis Pada Unit Pelayanan Perseroan Terbatas (PT) Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember"*. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada jurusan Administrasi Niaga (Non Reguler) Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik.

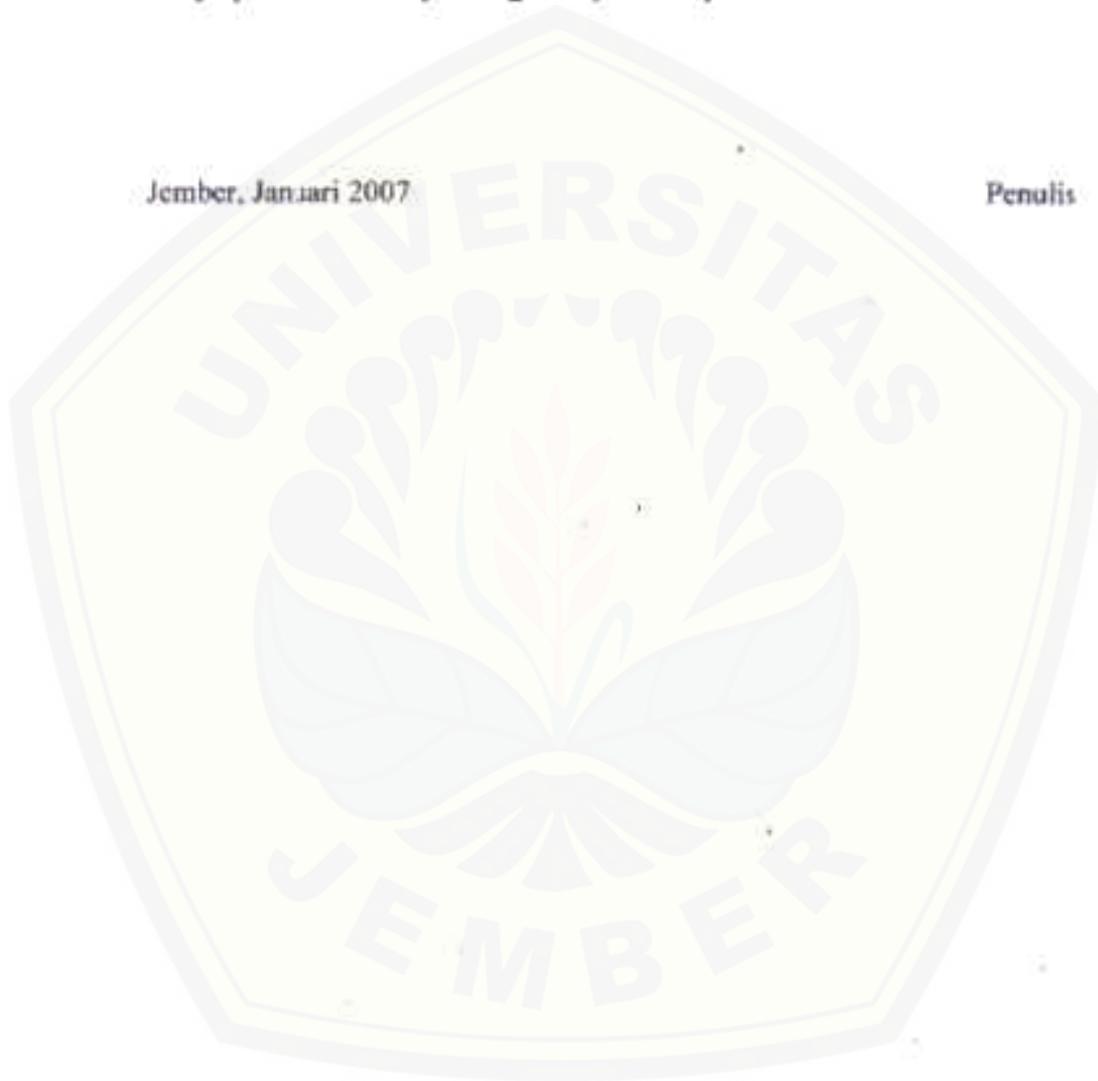
Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Uung Nasdia, B. Sw, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember ;
2. Bapak Drs. I Ketut Mastika, MM selaku Ketua Program Studi Ekstensi Ilmu Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember .
3. Bapak Drs. H. Hartono Djulianto, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan ;
4. Ibu Dra. Hj. Dwi Windadini BP, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan ;
5. Bapak Drs. Suhartono , MP selaku Dosen Wali dan seluruh dosen pengajar Program Studi Ilmu Administrasi Niaga (Non Reguler) beserta staf administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik ;
6. Bapak Drs. Suhartono selaku Pimpinan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember yang telah memberikan ijin penelitian, serta bapak Slamet, SE, Ibu Ira Puspita Dewi,SE, bapak Nugroho, SH, bapak Drs. Sugiyono, Bapak Giri Widiarto, SE, MM, Bapak Tri Prasetyo, SE, dan Bapak Nurcholis, SH yang telah membantu kelancaran penelitian ;
7. Semua pihak yang ikut membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga segala bantuan, bimbingan, arahan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang baik dari Tuhan YME. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, Januari 2007

Penulis

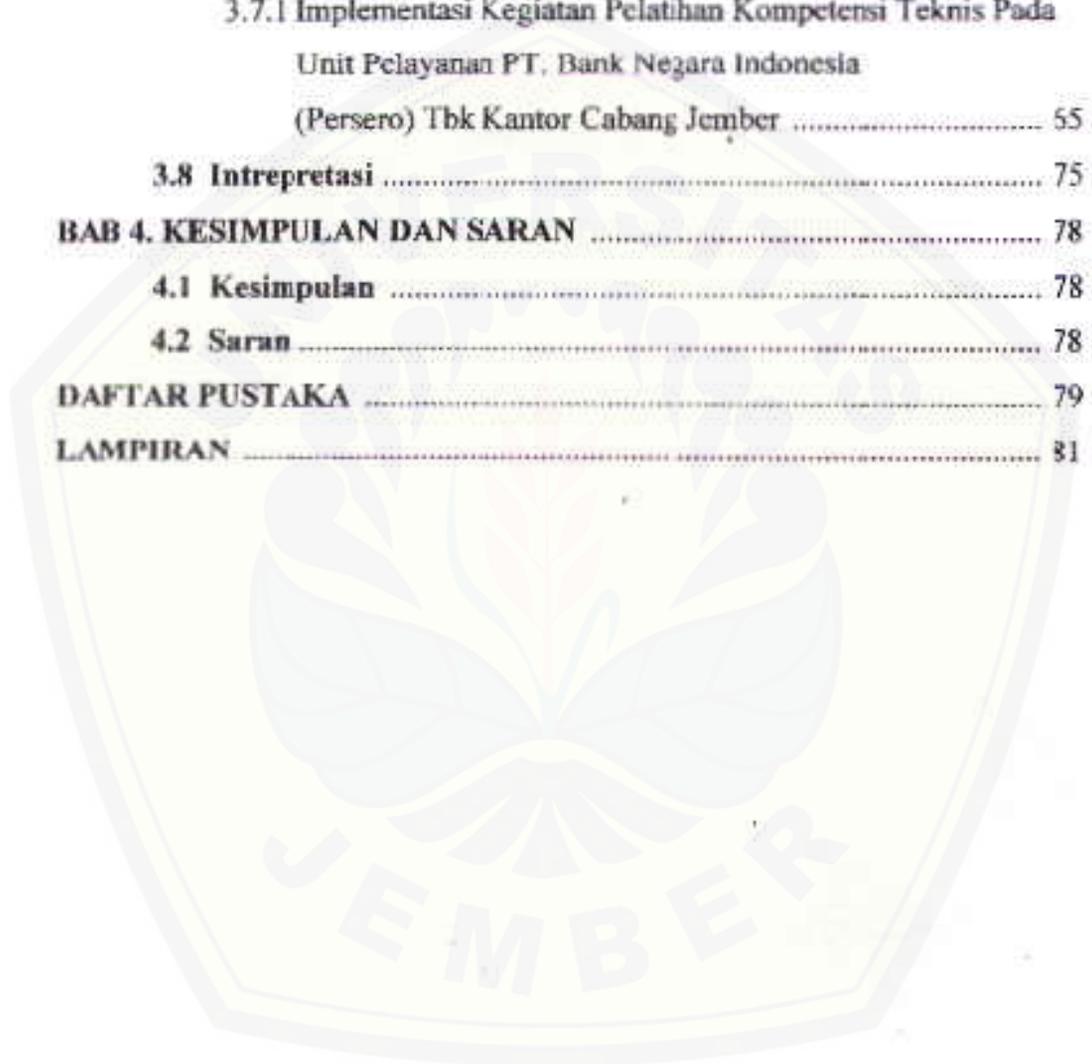


DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|-----------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | i |
| HALAMAN MOTTO | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN | iv |
| HALAMAN PENGESAHAN | v |
| RINGKASAN | vi |
| KATA PENGANTAR..... | vii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiv |
| BAB 1. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah | 4 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 4 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 5 |
| 1.5 Metode Penelitian | 5 |
| 1.5.1 Tahap Persiapan | 6 |
| 1.5.2 Tahap Pengumpulan Data | 9 |
| 1.5.3 Tahap Analisis Data | 10 |
| 1.5.4 Tahap Penarikan Kesimpulan | 14 |
| BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA | 15 |
| 2.1 Landasan Teori | 15 |
| 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia | 15 |
| 2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia | 16 |
| 2.1.3 Implementasi | 18 |
| 2.1.4 Konsep Pelatihan | 19 |
| 2.1.5 Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1.6 Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada BNI | 28 |
| 2.2 Penelitian Terdahulu | 33 |
| BAB 3. PEMBAHASAN | 35 |
| 3.1 Sejarah dan Perkembangan PT. Bank Negara Indonesia | |
| (Persero) Tbk | 35 |
| 3.1.1 Sejarah Berdirinya PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk | |
| Kantor Cabang Jember | 36 |
| 3.1.2 Dasar Hukum Pendirian | 37 |
| 3.1.3 Budaya Perusahaan Bank BNI | 38 |
| 3.2 Produk dan Jasa Bank BNI | 38 |
| 3.2.1 Simpanan | 38 |
| 3.2.2 Kredit | 40 |
| 3.2.3 Kartu Kredit BNI | 47 |
| 3.2.4 Jasa | 43 |
| 3.3 Jumlah Tenaga Kerja | 46 |
| 3.3.1 Jam Kerja Karyawan | 47 |
| 3.4 Struktur Organisasi | 48 |
| 3.4.1 Tugas dan Tanggung Jawab Karyawan | |
| PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk | |
| Kantor Cabang Jember | 49 |
| 3.5 Deskriptif Penelitian Kegiatan Pelatihan Kompetensi | |
| Teknis Pada Unit Pelayanan PT. Bank Negara Indonesia | |
| (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember | 55 |
| 3.6 Analisis Domain | 57 |
| 3.6.1 Jenis Pelatihan Pada Unit Pelayanan PT. | |
| Bank Negara Indonesia | |
| (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember | 57 |
| 3.6.2 Teknis Pelatihan Pada PT. Bank Negara Indonesia | |
| (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember | 59 |
| 3.6.3 Prosedur Pelaksanaan Pelatihan Pada | |
| PT. Bank Negara Indonesia | |

| | |
|--|-----------|
| (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember | 50 |
| 3.6.4 Langkah-Langkah Kegiatan Pelatihan Pada PT.BNI (Persero) | 51 |
| 3.7 Analisis Taksonomi | 55 |
| 3.7.1 Implementasi Kegiatan Pelatihan Kompetensi Teknis Pada Unit Pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember | 55 |
| 3.8 Intrepretasi | 75 |
| BAB 4. KESIMPULAN DAN SARAN | 78 |
| 4.1 Kesimpulan | 78 |
| 4.2 Saran | 78 |
| DAFTAR PUSTAKA | 79 |
| LAMPIRAN | 81 |



DAFTAR TABEL

| Tabel | Halaman |
|--|---------|
| 1.1 Pelatihan Pengembangan Kompetensi Teknis BNI Tahun 2006 | 3 |
| 1.2 Analisis Domain PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember | 11 |
| 1.3 Analisis Taksonomi Kegiatan Pelatihan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember | 12 |
| 2.1 Program Pengembangan Manajerial Yang Terdapat Pada BNI Menurut Jenjang Jabatan | 29 |
| 2.2 Program Pengembangan Teknis Bank BNI (Persero) Tbk | 30 |
| 2.3 Pelatihan Pengembangan Karier Untuk Setiap Jenjang Jabatan Pada BNI | 31 |
| 3.1 Jumlah Tenaga Kerja Sesuai Dengan Unit - Unit Yang Ada Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember | 46 |
| 3.2 Program Pelatihan Teknis Pada Unit Pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember 2006 | 58 |
| 3.3 Pelatihan Kompetensi Teknis Pada PT. BNI (Persero) Tbk 2006 | 61 |
| 3.4 Model analisis Domain Implementasi Pelatihan Kompetensi Teknis Pada Unit Pelayanan Perseroan Terbatas (PT) BNI (Persero) Cabang Jember | 71 |
| 3.5 Matrik Analisis Taksonomi Realisasi Kegiatan dan Target Pencapaian Kegiatan Implementasi Pelatihan Kompetensi Teknis Pada Unit Pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember Kurun Waktu April - September | 73 |

DAFTAR GAMBAR

| Gambar | Halaman |
|--|---------|
| 3.1 Struktur Organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember | 48 |



DAFTAR LAMPIRAN

| Lampiran | Halaman |
|---|---------|
| 1. Pedoman Wawancara | 81 |
| 2. Logo PT. BNI dan Wawancara Dengan Karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember | 82 |
| 3. Kegiatan Pelatihan BNI dan Pemberian Materi Oleh Instruktur | 83 |
| 4. Penjelasan Materi Pelatihan Oleh Instruktur dan Pelatihan Sistem Komputerisasi | 84 |
| 5. Hasil Wawancara | 85 |
| 6. Surat Perjalanan Dinas PT.BNI | 89 |
| 7. Surat Ijin Penelitian Dari Lembaga Penelitian UNEJ | 90 |
| 8. Surat Ijin Penelitian Dari BNI | 91 |
| 9. Surat Telah Melaksanakan Penelitian Di BNI | 92 |



BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis, ilmu pengetahuan dan teknologi menyebabkan persaingan di bidang usaha. Adanya persaingan maka perusahaan dituntut untuk meningkatkan daya saing melalui aktivitas dan kreatifitas karyawan demi kelangsungan hidup perusahaan. Karyawan dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi. Karyawan dapat dilihat dari dua aspek, yaitu aspek kuantitas dan kualitas. Kuantitas berkaitan dengan jumlah karyawan, kualitas menyangkut mutu karyawan berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan. Keberhasilan perusahaan dalam operasional salah satunya ditentukan oleh kualitas karyawan yang dimiliki organisasi.

Sumber daya manusia merupakan aset yang dimiliki perusahaan untuk menunjang proses produksi. Sarana dan prasarana yang canggih tidak akan berjalan tanpa ditunjang kemampuan yang memadai dari sumberdaya manusianya. Pentingnya sumber daya manusia mendorong suatu perusahaan agar memperhatikan, menghargai karyawan demi mempertahankan eksistensi suatu perusahaan. Salah satu usaha untuk meningkatkan potensi karyawan dengan cara memberi pelatihan bagi para karyawan.

Para pemimpin perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan atau meningkatkan kecakapan karyawan. Pengembangan kecakapan karyawan menambah keahlian kerja para karyawan sehingga dapat mengoptimalkan pelaksanaan tugasnya masing-masing sesuai dengan target perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan investasi bagi suatu perusahaan atau organisasi, karena dapat memenuhi kebutuhan, perubahan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Kebijakan pengembangan sumber daya manusia dengan pelatihan karyawan yang dikeluarkan pimpinan perusahaan untuk mendorong karyawan lebih kreatif. Harapan pimpinan adalah para karyawan tunduk pada aturan kerja dan bertanggung jawab dalam setiap tugas dan berkualitas setelah diberi pelatihan serta akan mampu memenuhi tanggung jawab apabila terjadi perubahan status jabatan akibat adanya pengembangan karir.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) merupakan badan usaha milik negara yang berdiri sejak tahun 1946. PT. BNI (Persero) berusaha mempertahankan kestabilan bisnisnya. Salah satu usaha yang ditempuh untuk bertahan dalam persaingan, PT. Bank Negara Indonesia berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen / nasabah. Karyawan unit pelayanan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Jember terdiri dari 47 orang yaitu : bagian *front office* sebanyak 21 karyawan yaitu terdiri dari, bagian pelayanan uang tunai sebanyak 8 orang yang terdiri dari 1 orang penyelia (manajer) dan 7 orang asisten manajer, bagian pelayanan nasabah 7 orang meliputi penyelia (manajer) 1 orang dan asisten manajer 6 orang, bagian penjualan 5 orang meliputi 1 orang penyelia (manajer) dan 4 orang asisten, *greeter* 1 orang, dan *back office* sebanyak 15 yaitu bagian personalia atau umum sebanyak 7 orang terdiri dari 1 orang penyelia (manajer) dan 6 orang asisten manajer, bagian administrasi dalam negeri dan kliring sebanyak 8 orang terdiri dari 1 orang penyelia (manajer) dan 7 orang asisten manajer, pimpinan cabang (asisten *vice president*) 1 orang, pimpinan bagian pelayanan 1 orang dan pegawai dasar yang terdiri dari satpam yaitu 4 orang dan supir sebanyak 5 orang.

Visi dan misi PT. Bank Negara Indonesia yaitu, menjadi bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan, kinerja dan memaksimalkan *stakeholder value* yang meliputi kepuasan pemegang saham, kepuasan nasabah, kepuasan manajemen dan karyawan, kepuasan masyarakat, kepuasan pemerintah, dengan visi dan misi dari PT. Bank Negara Indonesia menunjukkan keinginan yang kuat untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah. PT. Bank Negara Indonesia memberikan pelatihan kepada karyawan baru maupun lama. Pelatihan yang diberikan supaya karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Pelatihan dilaksanakan dimaksudkan untuk menambah keterampilan dan pengetahuan sesuai dengan tuntutan perubahan, yaitu perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta pelatihan dilakukan untuk mempersiapkan karyawan apabila mengalami perubahan tanggung jawab oleh karena pengembangan jabatan.

Pelatihan yang diberikan oleh PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk kantor cabang Jember tertuang dalam katalog pelatihan dan pengembangan tahun

2006, dan dijadikan pegangan setiap unit organisasi untuk mengikut sertakan karyawannya dalam program pelatihan dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan. Pelatihan yang dilaksanakan BNI pada unit pelayanan tahun 2006, bertujuan untuk pengembangan kompetensi teknis. Tujuan tersebut teraplikasikan dalam pelaksanaan program pelatihan yang telah dilaksanakan maupun akan dilaksanakan oleh BNI. Adapun pelatihan kompetensi teknis yang dilakukan pada tahun 2006 diantaranya tertuang dalam tabel berikut :

Tabel 1.1 Pelatihan kompetensi teknis BNI tahun 2006

| No | Jenis Program Pelatihan | Tempat | Waktu pelaksanaan | Pelaksana | Metode Pelatihan | jml |
|----|---|----------|-------------------|-----------------------|------------------|-----|
| 1 | Standart layanan & overview product knowledge | Jakarta | 14 s/d 16 Mei | Kantor besar | Off The Job | 2 |
| | | Surabaya | 4 s/d 5 Agustus | Kantor wilayah | Traning | 2 |
| | | Surabaya | 11 s/d 12 Agustus | Kantor wilayah | | 2 |
| 2 | Product tresuri | Surabaya | 7 s/d 10 Agustus | Kantor wilayah | Off The Job | 2 |
| | | Surabaya | 22 s/d 25 Agustus | Kantor wilayah | Traning | 2 |
| 3 | Service exelence | Surabaya | 1 s/d 2 April | Kantor wilayah | Off The Job | 2 |
| 4 | Refreshment training icon | Surabaya | 29 s/d 30 April | Kantor wilayah | Off The Job | 2 |
| 5 | Sisdin | Jakarta | 8 s/d 10 Mei | Kantor besar | Off The Job | 2 |
| 6 | Sistem kliring nasional | Surabaya | 20 s/d 22 Mei | Kantor Bank Indonesia | Traning | 2 |
| 7 | Manajemen Risiko Tingkat 1 | Jakarta | 4 s/d 8 November | Kantor besar | Off The Job | 1 |

Sumber : PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Jember (tahun 2006)

Dilihat dari data diatas maka, dapat diperoleh gambaran pelatihan karyawan dalam usahanya untuk meningkatkan produktivitas karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Jember. Bank Negara Indonesia memberikan pelatihan kepada karyawannya secara kontinyu dan terprogram secara baik untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas dengan layanan yang memuaskan kepada nasabah.

Unit pelayanan merupakan suatu bagian yang dipimpin oleh pimpinan bagian pelayanan. Karyawan yang bekerja pada unit pelayanan haruslah memiliki keterampilan melayani nasabah dengan baik, agar perusahaan ini dapat bertahan dan tidak kehilangan nasabah, karena pada unit pelayanan kinerja karyawannya yang pertama terlihat, sehingga mengambil judul **"Implementasi Pelatihan Kompetensi Teknis Pada Unit Pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember"**.

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam pedoman penulisan karya tulis ilmiah harus ada, karena penulisan berawal dari suatu masalah yang akan dibahas. Nasir (1999:133) menyatakan bahwa "Masalah timbul karena adanya tantangan, kesangsian atau kebingungan terhadap suatu hal atau fenomena, adanya arti ganda, adanya kesenjangan (gap) baik antar kegiatan atau antar fenomena baik yang ada atau yang akan ada. Penelitian diharapkan dapat memecahkan masalah, hal tersebut sedikitnya dapat menutup celah yang terjadi".

Masalah merupakan suatu halangan atau rintangan atau fenomena yang terjadi yang harus dikaji untuk mendapatkan solusi pemecahan masalah tersebut. Penelitian dalam penulisan ilmiah ini mengajukan perumusan masalah sebagai berikut :

"Bagaimana implementasi pelatihan kompetensi teknis pada unit pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Jember ?"

1.3 Tujuan penelitian

Tujuan penelitian adalah ingin mengetahui implementasi pelatihan kompetensi teknis pada unit pelayanan yang terfokus pada kesesuaian analisis kebutuhan, tujuan pelatihan, dan metode pelatihan yang diterapkan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- a) Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya implementasi pelatihan.
- b) Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta menjadi bahan acuan atau referensi bagi peneliti lain yang akan meneliti tentang pelatihan sumber daya manusia.
- c) Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan pelatihan sumber daya manusia.

1.5 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan langkah-langkah dalam penelitian ilmiah yang disusun secara sistematis berdasarkan teori yang ada menurut Sugiyono (2002:1) bahwa "Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegiatan tertentu".

Menurut Supriyono (2004:1) cara ilmiah berarti merupakan kegiatan penelitian yang dilaksanakan dengan mendasarkan pada ciri-ciri keilmuan antara lain :

- a. Rasional berarti penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal sehingga terjangkau oleh daya nalar manusia.
- b. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indra manusia, sehingga orang lain dapat mengamati cara-cara yang digunakan.
- c. Sistematis, artinya proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian merupakan serangkaian langkah-langkah operasional dalam penelitian yang bertujuan untuk memecahkan sehingga diperoleh hasil yang akurat, obyektif, ilmiah. Adapun langkah-langkah yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.5.1 Tahap Persiapan

Tahap persiapan merupakan sebuah langkah dari suatu proses penelitian, kegiatan yang dilakukan oleh peneliti pada tahap persiapan adalah :

a. Tahap Penentuan lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan di Jl. P.B. Sudirman No.9, Jember. Penentuan lokasi tersebut berdasar pertimbangan sebagai berikut : PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Jember memberikan pelatihan kepada karyawannya secara kontinyu untuk menghasilkan karyawan berkualitas.

b. Tahap Observasi

Sebelum melaksanakan penelitian peneliti melakukan observasi terlebih dahulu dengan maksud untuk mengetahui kegiatan perusahaan, khususnya yang berhubungan dengan pelatihan sesuai dengan informasi yang peneliti dapatkan.

c. Karakteristik informan

Informan yang terpilih adalah karyawan yang dianggap sebagai kunci untuk mendapatkan informasi sesuai dengan masalah pelatihan yang ada. Kriteria dalam memilih informan menurut Spreadley (dalam Faisal, 1999:57) adalah :

- a) Subjek yang telah cukup lama intensif dengan kegiatan atau medan aktivitas yang menjadi perhatian penulis.
- b) Subjek yang masih terlibat secara penuh atau aktif dalam lingkungan atau kegiatan yang menjadi perhatian penulis
- c) Subjek yang memiliki cukup banyak waktu dan kesempatan untuk dimintai informasi
- d) Subjek dalam memberikan informasi tidak cenderung diolah atau dikemas terlebih dahulu.
- e) Subjek yang tergolong masih asing dengan penelitian.

Informan dalam penelitian ini disesuaikan dengan informasi dari bagian personalia tentang karyawan yang telah mengikuti pelatihan yang dilakukan oleh PT. Bank Negara Indonesia (persero)Tbk baik pusat atau wilayah. Karyawan yang dijadikan informan dalam penelitian ini adalah :

- 1). Nama : Drs. Suhartono
Jabatan : Pimpinan
Tingkat Pendidikan : S1
Masa Kerja : 30 Tahun
Topik Wawancara : Pelaksanaan program pelatihan dan Materi Pelatihan
Manajemen Risiko Tingkat 1
- 2). Nama : Slamet, SE
Jabatan : Karyawan Bagian Personalia
Tingkat pendidikan : S1
Masa Kerja : 10 Tahun
Topik Wawancara : Teknis Pelaksanaan Pelatihan
- 3). Nama : Ira Puspita Dewi, SE
Jabatan : Karyawan Bagian Teller
Tingkat Pendidikan : S1
Masa Kerja : 3 Tahun
Topik Wawancara : Materi pelatihan *Standart Layanan & Overview Product Knowledge dan Service Excellence*
- 4). Nama : Nugroho, SH
Jabatan : Karyawan Bagian Administrasi DN dan Kliring
Tingkat Pendidikan : S1
Masa Kerja : 10 Tahun
Topik Wawancara : Materi pelatihan *Refreshment Training Icon*
- 5). Nama : Drs. Sugiyono
Jabatan : Karyawan Bagian Administrasi DN dan Kliring
Tingkat Pendidikan : S1
Masa Kerja : 20 Tahun
Topik Wawancara : Materi pelatihan Sistem Kliring Nasional

- 6). Nama : Gir Widiarto, SE, MM
Jabatan : Karyawan Bagian Penjualan
Tingkat Pendidikan : S2
Masa Kerja : 20 Tahun
Topik Wawancara : Materi pelatihan Produk Tresuri
- 7). Nama : Tri Prasetyo, SE
Jabatan : Karyawan pelayanan Nasabah
Tingkat Pendidikan : S1
Masa Kerja : 25 Tahun
Topik Wawancara : Materi Pelatihan *Service Exelence*
- 8). Nama : Nurcholis, SH
Jabatan : Karyawan Bagian Personalia
Tingkat Pendidikan : S1
Masa Kerja : 5 Tahun
Topik Wawancara : Materi Pelatihan Sisdin

d. Tipe Penelitian

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai, maka tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian deskriptif, yaitu menggambarkan dan menganalisis pelatihan kompetensi teknis pada unit pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Jember.

Menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moelono, 2001:3) mengatakan bahwa : Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan informasi deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati secara holistik (utuh). Penelitian secara deskriptif menggambarkan tentang realitas sosial yang unik dan kompleks serta penggambaran berbagai sudut pandang subyek.

Tipe penelitian deskriptif menurut Sugiyono (2004:11). "Penulisan deskriptif adalah penulisan yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik suatu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain".

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penulisan deskriptif merupakan penelitian yang berusaha memberikan gambaran tentang obyek, masalah, dan suatu hal tertentu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain, sehingga dapat diperoleh suatu pemahaman dan gambaran yang jelas tentang obyek peneliti.

1.5.2 Tahap Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data diperlukan dalam rangka memperoleh data yang akurat untuk mendukung keberhasilan penelitian. Tahap-tahap yang dilakukan dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut :

a. Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer dilakukan melalui observasi langsung dan wawancara terbuka dan mendalam. Kegiatan ini dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1) Wawancara

Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara yang sudah disusun sebelumnya. Tujuan wawancara adalah memberi kebebasan pada informan untuk memberi penjelasan secara detail tentang masalah pelatihan kompetensi teknis pada unit pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Jember.

2) Observasi

Observasi dilakukan adalah berbentuk non partisipatif yang berarti peneliti tidak terlibat dalam proses pelatihan, tetapi hanya observasi pada mekanisme kerja.

b. Pengumpulan Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder untuk memperoleh informasi data dengan cara mempelajari literatur-literatur tentang pelatihan, dokumen-dokumen perusahaan yang berkaitan dengan pelatihan. Cara-cara yang ditempuh untuk mengumpulkan data sekunder adalah :

1) Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan cara untuk mendapatkan informasi dari beberapa literatur yang berhubungan dengan pengembangan sumberdaya manusia, khususnya pelatihan.

2) Dokumentasi

Dokumentasi untuk memperoleh informasi dari perusahaan berupa dokumen-dokumen pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Jember yang berkaitan dengan pelatihan kompetensi teknis.

1.5.3 Tahap Analisis Data

Pada tahap analisis data, data-data yang sudah terkumpul baik berupa angka ataupun dokumen dianalisis dan diceskriptifkan sehingga mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang implementasi pelatihan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Menurut Nawawi (2003:63) "Penelitian deskriptif tidak terbatas sampai pengumpulan data atau menyusun data, tetapi melalui analisis dan interpretasi arti data tersebut.

Proses analisis data dalam penelitian dimulai dari pengumpulan data, selanjutnya data tersebut dianalisis berdasarkan teori-teori yang berkaitan, kemudian dideskripsikan dan diinterpretasikan, dengan mempertimbangkan jawaban informan dan koherensi jawaban itu sendiri. Data yang diperoleh masih dalam bentuk gambaran umum maka digunakan analisis domain. Menurut Faisal (1999:91) "analisis domain adalah analisis yang dilakukan untuk memperjelas gambaran yang bersifat umum dan relatif menyeluruh tentang apa yang mencakup pada suatu pokok permasalahan yang diteliti". Setelah analisis domain kemudian dilanjutkan analisis taksonomi, analisis taksonomi adalah analisis pada domain tentang yang sangat berguna dalam upaya mendeskripsikan atau menjelaskan fenomena yang menjadi sasaran utama penelitian" (Faisal, 1995:98). Mendeskripsikan fenomena yang menjadi sasaran penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2 Analisis domain PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Jember.

| Domain | Hubungan Semantis | Pertanyaan Struktural |
|---|--|---|
| Jenis Pelatihan yang dilaksanakan PT.BNI Cabang pada Unit Pelayanan | Pelatihan yang dilaksanakan oleh PT BNI pada Unit Pelayanan yaitu pelatihan kompetensi teknis | Jenis pelatihan yang dilakukan |
| Teknis pelaksanaan pelatihan PT. BNI Cabang Jember | Inisiatif kantor besar dan didelegasikan kepada kantor cabang secara berkala | Teknis pelaksanaan program pelatihan |
| Prosedur Pelatihan PT.BNI Cabang Jember | Surat edaran yang dikeluarkan oleh kantor besar ke masing-masing cabang | Prosedur Pelatihan BNI (Persero) Tbk |
| Perencanaan Kegiatan pelatihan | Perencanaan Pelatihan Meliputi Analisis Kebutuhan, Tempat & Fasilitas, Isi Program, Instruktur | Perencanaan Kegiatan Pelatihan Pada BNI Cabang Jember |

Kemudian diungkap secara mendalam menggunakan analisis taksonomis yaitu :
Implementasi pelatihan kompetensi teknis pada unit pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Jember

Tabel 1.3 Analisis Taksonomis Kegiatan Pelatihan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Jember.

| Taksonomi Implementasi Pelatihan Teknis Pada Unit Pelayanan PT.BNI Cabang Jember | | | |
|--|---|-----------------------------|--|
| Taksonomi (1) | Jenis Pelatihan (2) | Implementasi (3) | Keterangan (4) |
| Pelatihan Teknis | Standart Layanan & Overview <i>Product Knowledge</i> | Tujuan | Mempelajari produk baru BNI |
| | | Metode Pelatihan | <i>Off The Job Training</i> |
| | | Tempat | Jakarta, Surabaya |
| | | Waktu | 14 s/d 16 Mei, 4 s/d 5 Agustus, 11 s/d 12 Agustus |
| | | Target | Karyawan <i>Front Office</i> |
| | | Jumlah Peserta Yang Dikirim | Perwakilan dari cabang berjumlah 2 orang |
| | Produk Treasuri | Tujuan | Mempelajari Produk Treasuri |
| | | Metode Pelatihan | <i>Off The Job Training</i> |
| | | Tempat | Surabaya |
| | | Waktu | 7 s/d 10 Agustus, 22 s/d 25 Agustus |
| | | Target | Karyawan <i>Marketing</i> |
| | | Jumlah Peserta Yang Dikirim | Perwakilan dari cabang 2 orang |
| | <i>Service Excellence</i> | Tujuan | Mempelajari praktek memberikan pelayanan yang baik |
| | | Metode Pelatihan | <i>Off The Job Training</i> |
| | | Tempat | Surabaya |
| | | Waktu | 1s/d 2 April |
| | | Target | Karyawan <i>Front office</i> |
| | | Jumlah Peserta Yang Dikirim | Perwakilan dari cabang 2 orang |

| (1) | (2) | (3) | (4) |
|-----------------------------|--|-----------------------------|--|
| | <i>Refreshment Training Icon</i> | Tujuan | Mempelajari sistem komputerisasi |
| | | Metode Pelatihan | <i>Off The Job Training</i> |
| | | Tempat | Surabaya |
| | | Waktu | 29 s/d 30 April |
| | | Target | Karyawan <i>Back Office & Front Office</i> |
| | | Jumlah Peserta Yang Dikirim | Perwakilan dari cabang 2 orang |
| | Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) | Tujuan | Mempelajari sistem informasi sumber daya manusia |
| | | Metode Pelatihan | <i>Off The Job Training</i> |
| | | Tempat | Jakarta |
| | | Waktu | 8 s/d 10 Mei |
| | | Target | Karyawan bagian personalia |
| | | Jumlah Peserta Yang Dikirim | Perwakilan dari cabang 2 orang |
| | Sistem Kliring Nasional | Tujuan | Mempelajari sistem kliring Nasional dari III |
| | | Metode Pelatihan | <i>Off The Job Training</i> |
| | | Tempat | Kantor BI Surabaya |
| | | Waktu | 20 S/d 22 Mei |
| | | Target | Karyawan bagian Kliring |
| | | Jumlah Peserta Yang Dikirim | Perwakilan dari BNI 2 orang |
| | Manajemen Risiko Tingkat 1 | Tujuan | Mempelajari Manajemen Risiko TK I dan memperoleh sertifikasi |
| | | Metode Pelatihan | <i>Off The Job Training</i> |
| | | Tempat | Jakarta |
| Waktu | | 4 s/d 8 Nopember | |
| Target | | Pimpinan | |
| Jumlah Peserta Yang dikirim | | 1 orang | |

1.5.4 Tahap Penarikan kesimpulan

Menarik kesimpulan dalam penelitian harus berdasarkan data yang diperoleh dalam kegiatan penelitian dan data telah dianalisis, sehingga dapat ditemukan jawaban dari permasalahan. Penarikan kesimpulan dari hal-hal yang bersifat umum, yaitu menyangkut teori mengenai pelatihan khususnya yaitu implementasi pelatihan kompetensi teknis pada unit pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Jember.





BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Proses pemecahan masalah perlu disusun landasan teori atau konsepsi dasar sebagai landasan pemecahan masalah melalui suatu teori yang merupakan rangkaian dari konsep yang menjadi suatu dasar pola pikir peneliti untuk mencapai jalan keluar dari permasalahan yang diteliti. Menurut Sugiyono (2004:305) adalah :

“Teori-teori yang dapat digunakan untuk menjelaskan tentang variabel yang akan diteliti serta sebagai dasar untuk memberikan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan (hipotesis) dalam penyusunan instrumen penelitian teori-teori yang betul-betul telah teruji kebenarannya. Disini juga diperlukan dukungan hasil-hasil penelitian yang telah ada sebelumnya yang ada kaitannya dengan variabel yang akan diteliti. Jumlah teori yang dikemukakan tergantung pada variabel yang diteliti.

Landasan teori merupakan suatu teori-teori yang didapat dari pengarang yang telah teruji kebenarannya digunakan sebagai landasan berpikir untuk mencari jalan pemecahan dari suatu masalah.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi, dan dapat meningkatkan efektifitas serta efisiensi dari unsur-unsur manajemen.

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur, mengatur terhadap timbulnya masalah proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur, dan apa tujuan pengaturan tersebut. Menurut George R. Terry (dalam Nawawi,2001:39) yaitu manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain. Menurut Terry dan Rue (2000:11) yaitu “Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau

maksud-maksud yang nyata". Memperhatikan pengertian-pengertian manajemen diatas maka terlihat bahwa pelaksanaan dari kegiatan manajemen tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia dalam mengelolanya.

Unsur-unsur manajemen (6M) yaitu *Man, Money, Method, Machine, Material* dan *Market*. Unsur *Man* (manusia) menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia yang dikutip dari beberapa ahli. Menurut Hasibuan (2001:10) mengatakan bahwa "Manajemen Sumber daya Manusia sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat". Lebih lanjut Dessler (1997:2) mengatakan bahwa "Manajemen Sumber daya Manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian. Menurut Umar (2000:3) menyatakan bahwa "Manajemen Sumber daya Manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengacaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan kerja dengan maksud mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah suatu ilmu yang mengatur, mengelola, melatih, mengarahkan mengawasi, memberikan imbal jasa kepada sumberdaya manusia yang dimiliki organisasi agar kinerja sumber daya manusia tersebut efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat terwujud.

2.1.2. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia

Menurut Hasibuan (2002:21) Fungsi manajemen sumberdaya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Pendapat Hasibuan mengenai fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia tersebut diuraikan sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam

membantu terwujudnya tujuan organisasi. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan tugas dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan yang ada di perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terjadi kesalahan dan penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang / upah karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan pada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan yaitu perusahaan memperoleh laba dan karyawan memperoleh hasil dari pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dari MSDM karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

- i. Pemeliharaan
Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan untuk dapat bekerja dengan baik
- j. Kedisiplinan
Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuannya secara maksimal.
- k. Pemberhentian
Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, pensiun, kontrak berakhir dan sebab-sebab lainnya.

Pendapat Hasibuan tersebut dapat dikatakan bahwa pengembangan (*development*) sebagai salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia yaitu suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pengembangan sumber daya manusia khususnya pada pelatihan diharapkan dapat memberikan dorongan kepada karyawan agar dapat lebih aktif dalam kinerja yang dilaksanakannya, dan diharapkan akan membawa dampak positif bagi perusahaan yaitu memberikan keuntungan bagi perusahaan.

2.1.3. Implementasi

Implementasi merupakan suatu penerapan dari konsep dan kebijakan yang akan ditetapkan. Menurut Salusu (2002:409) implementasi adalah seperangkat kegiatan yang dilakukan menyusul suatu keputusan. Suatu keputusan pasti mempunyai tujuan tertentu dan untuk mencapainya diperlukan serangkaian aktivitas.

Konsep lain mengenai implementasi diungkapkan Higgins (dalam Salusu, 2002:409) yang menyatakan bahwa :

“implementasi adalah rangkuman dari berbagai kegiatan yang didalamnya sumber daya manusia menggunakan sumber daya lain untuk mencapai sasaran dan strategi dimana kegiatan itu semua jajaran manajemen mulai dari top manajemen sampai pada karyawan lini bawah”

Berdasarkan konsep diatas implementasi berbagai aktivitas terkoordinasi akan melibatkan banyak tenaga kerja manusia sebagai tenaga kerja akan membutuhkan berbagai perangkat kerja yang memadai yaitu berupa sarana dan prasarana dalam menunjang kelancaran dan kenyamanan dalam bekerja, hal ini sangat penting diperhatikan perusahaan.

2.1.4 KONSEP PELATIHAN

A. Definisi Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu program pengembangan karyawan dan kegiatan yang paling dapat dilihat dari semua kegiatan yang dapat meningkatkan kecakapan dan pengetahuan karyawan. Dessler (1997:263) mengatakan bahwa "pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka". Menurut Simamora (2001:56) menyatakan bahwa pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk individu, kelompok dan seluruh organisasi. Pelatihan dapat disimpulkan serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk menambah dan meningkatkan ketrampilan para karyawan baik karyawan baru maupun karyawan lama.

B. Langkah-Langkah Pendahuluan Yang Harus Dilakukan Dalam Melaksanakan Pelatihan

Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melaksanakan suatu pelatihan menurut Handoko (2001:108) meliputi 4 langkah yaitu :

- a). Penilaian dan identifikasi kebutuhan
Organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang.
- b). Sasaran-sasaran latihan dan pengembangan
Sasaran-sasaran mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan, dan berfungsi sebagai standar-standar dengan mana prestasi kerja individual dan efektifitas program dapat diukur.
- c). Isi program
Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan

d). Prinsip-prinsip belajar

Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program bersifat partisipatif, relevan, pengulangan (repetisi) dan pemindahan, serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan.

Langkah-langkah pelatihan menurut Handoko dapat disimpulkan bahwa adanya analisis kebutuhan, sasaran pelatihan, kesesuaian isi program, dan prinsip belajar bertujuan agar pelaksanaan pelatihan yang akan diikuti oleh karyawan dapat efektif dan berjalan dengan lancar sesuai dengan program yang ditetapkan.

C. Tujuan dan Fungsi Pelatihan

Perusahaan mengadakan pelatihan pada dasarnya memiliki anggapan bahwa setiap orang bisa berubah. Begitu pula karyawan, untuk dapat berperan aktif serta profesional dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standart kinerja mereka bersedia meningkatkan usaha belajarnya untuk memperoleh pengetahuan serta keterampilan baru.

Hamalik (2000:12) mengemukakan bahwa "Tujuan tertentu diadakannya pelatihan yaitu untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta yang menimbulkan perubahan perilaku-perilaku aspek kognitif, keterampilan dan sikap". Rantupandojo dan Husnan (2002:81) berpendapat pelatihan bagi karyawan operasional bertujuan agar :

1). Meningkatkan Produktivitas

Program pelatihan dan pengembangan dapat memperbanyak jumlah kualitas maupun kuantitas mutu tenaga kerja sehingga produktivitas dari segi jumlah maupun mutu dapat ditingkatkan.

2). Memperbaiki Moral

Program pelatihan dapat memperbaiki moral karyawan jika sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam organisasi perusahaan sehingga tercipta suatu kerja yang harmonis dan dengan kerja yang meningkat.

3). Mengurangi Pengawasan

Program pelatihan dapat meningkatkan rasa percaya diri bagi karyawan atas kemampuannya, sehingga dengan didasari kemauan dan kemampuan kerja tersebut para pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap saat harus mengadakan pengawasan.

4). Mengurangi Kemungkinan Terjadinya Kecelakaan

Menurunkan pengawasan, kemauan serta kemampuan kerja tersebut dapat menghindarkan karyawan dari kesalahan dan kecelakaan.

5). Meningkatkan Kestabilan dan keluwesan Organisasi

Stabilitas berhubungan dengan jumlah dan mutu produksi sedangkan fleksibilitas dalam hubungannya dengan mengganti sementara karyawan yang tidak hadir atau keluar.

6) Mengembangkan Pertumbuhan Pribadi

Pada dasarnya perusahaan mengadakan latihan dan pengembangan adalah memenuhi kebutuhan organisasi perusahaan sekaligus perkembangan atau pertumbuhan pribadi karyawan.

Adapun fungsi dari pelatihan menurut Hamalik (2000:13) yaitu :

- (1). Pelatihan berfungsi memperbaiki perilaku (*performance*) kerja para peserta pelatihan itu.
- (2) Pelatihan berfungsi mempersiapkan promosi ketenagaan untuk jabatan yang lebih rumit dan sulit.
- (3). Pelatihan berfungsi mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yakni jabatan kepengawasan dan manajemen.

Pelatihan membuat karyawan lebih terampil dan produktif. Meningkatnya kecakapan yang dimiliki oleh karyawan dapat dijadikan sebagai salah satu media dalam mencapai posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya.

D. Prinsip-Prinsip Pelatihan

Prinsip-prinsip pelatihan yang menjadi pedoman dalam perubahan keterampilan, pengetahuan dan sikap menurut Ranupandojo dan Husnan (2002:82) antara lain :

1). Motivasi

Semakin tinggi motivasi seorang karyawan semakin cepat ia akan mempelajari keterampilan atau pengetahuan baru. Latihan sebagai alat haruslah dihubungkan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh para karyawan (seperti upah yang lebih baik, kedudukan yang lebih baik dan lain sebagainya).

2). Laporan Kemajuan

Laporan kemajuan diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh seseorang karyawan telah memahami pengetahuan yang baru, meskipun demikian pembuatan laporan kemajuan yang terlalu sering adalah tidak disarankan.

3). *Reinforcement*

Apabila suatu keterampilan sedang dipelajari, proses belajar ini perlu diperkuat dengan hadiah ataupun hukuman. Manajemen harus dapat menentukan agar setiap hadiah dikaitkan dengan kemajuan karyawan.

4). Praktek

Memperaktekkan apa yang dipelajari merupakan hal yang sangat penting. Sedapat mungkin para karyawan yang dilatih bias mempraktekkan keterampilan tersebut pada suasana pekerjaan yang sebenarnya.

5). Perbedaan Individual

Latihan kelompok sering mempunyai kelebihan ekonomis, perlulah disadari bahwa pada hakekatnya karyawan itu berbeda antara satu dengan yang lainnya. Karenanya latihan yang efektif hendaknya menyesuaikan kecepatan dan kerumitan dengan kemampuan masing-masing individu.

Prinsip-prinsip pelatihan menurut Ranupandojo dan Husnan dapat disimpulkan bahwa pelatihan sangat penting agar karyawan termotivasi dalam

mempelajari keterampilan atau pengetahuan baru sehingga karyawan semangat dalam bekerja.

E. Metode Pelatihan

Flippo (2005:217) mengelompokan pelatihan untuk karyawan-karyawan operasional menjadi empat macam, yaitu : pelatihan ditempat kerja, *vestibule school*, magang, kursus-kursus khusus.

Martoyo (2000:70) mengelompokan lagi dari keempat metode menjadi dua bagian, yaitu :

- 1) *On the Job Method* (dalam pekerjaan)
 - (a) *On the Job Training*

Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan kecakapan yang diperlukan dalam pekerjaan tertentu sesuai dengan tuntutan kemampuan bagian pekerjaan tersebut. Dalam model pelatihan ini diperlukan pelatih yang cakap untuk memberikan intruksi menggunakan situasi pekerjaan sebagai tempat memberikan pelajaran.
 - (b) Magang
Metode latihan ini dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) yang cukup tinggi. Program magang biasanya mengkombinasikan *On the job training* dan pengalaman dengan petunjuk-petunjuk dikelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu.
- 2) *Off the Job Method* (diluar pekerjaan)
 - (a) *Vestibule school*

Bentuk latihan ini mendatangkan pelatih-pelatih khusus, latihan diselenggarakan dalam suatu ruangan khusus yang berada diluar tempat kerja. Tujuan dari pelatihan model ini adalah melatih tenaga kerja dengan cara tepat.
 - (b) Kursus-kursus khusus
merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pendidikan daripada latihan. Kursus-kursus ini diadakan untuk memenuhi minat para karyawan dalam bidang pengetahuan tertentu. Misalnya: kursus bahasa asing, kursus komputer dan lain sebagainya.
Lebih lanjut Handoko (2001:112) mengklasifikasikan metode pelatihan dengan beberapa tehnik yaitu :
- 1) *On the job training*

Tehnik-tehnik "*on-the-job*" merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervise langsung seorang "pelatih" yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam tehnik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut :

 - (a) Rotasi jabatan
memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.

(b) Latihan instruksi pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

(c) Magang (*Apprenticeships*)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan "*off-the-job*". Hampir semua karyawan pengrajin (*craft*), seperti tukang kayu dan ahli pipe atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Asistensi dan internship adalah bentuk lain program magang.

(d) *Coaching*

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor-mahasiswa.

(e) Penugasan sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

2) *Off the job training*

Dalam metode *off the job training* ada dua tehnik yang biasa dipakai dalam pelatihan yaitu teknik simulasi dan teknik presentasi informasi. Dalam teknik simulasi karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Di antara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut :

(a) Studi kasus

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

(b) *Role Playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta pelatihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini ada naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektivitas metode ini bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan. Teknik *role playing* dapat mengubah sifat peserta, seperti misal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi (*interpersonal skills*).

(c) *Business games*

Business (management) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan computer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang di perlukan. Permainan di susun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari studi operasi-operasi bisnis atau industri secara terinci. Para peserta memainkan *game* dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran periklanan, siapa yang akan ditarik, dan sebagainya. Tujuannya adalah melatih para karyawan atau manajer dengan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

(d) *Vestibule training*

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan *vestibule training*. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan atau penyelia, tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

(e) Pelatihan laboratorium

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk pelatihan laboratorium yang terkenal adalah pelatihan sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitive terhadap peranan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab diwaktu yang akan datang.

(f) Program-program pengembangan eksekutif

Program-program ini biasanya diselenggarakan oleh universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. organisasi biasa mengirimkan para karyawan untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan; atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

Teknik-teknik presentasi informasi

Tujuan utama teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode-metode yang biasa digunakan :

(a) Kuliah

Ini merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya adalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan kelas diadakan selama proses kuliah. Teknik kuliah cenderung lebih tergantung pada komunikasi, bukan modeling.

- (b) **Presentasi video**
Presentasi TV, films, *slides* dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya di gunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.
- (c) **Metode konperensi**
Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Metode konperensi sering berfungsi sebagai "tulang belakang" bagi berbagai macam program pelatihan hubungan manusiawi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sifat karyawan. Proses latihan hamper selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya.
- (d) **Programmed Instruction**
Metode ini menggunakan mesin pengajar atau computer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang baru dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta biasa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri. Sebelum pelajaran dimulai, perlu dilakukan tes penempatan (*placement test*) untuk menentukan tingkatan awal setiap peserta. Instruksi-instruksi dipersiapkan oleh para ahli (spesialis) dari berbagai disiplin ilmu; antara lain, psikologi pendidikan yang bekerja pada pengembangan cara-cara pengajaran, spesialis bidang tertentu menyusun teks dan kasus, pemrogram menterjemahkan masalah-masalah ke dalam bahasa computer, dan seterusnya.
- (e) **Studi sendiri**
Programmed instruction yang telah dibahas di atas merupakan salah satu bentuk studi sendiri. Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau *video tape* rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

Penggunaan model pelatihan yang tepat akan sangat berpengaruh sekali terhadap pencapaian hasil yang diinginkan, hal ini tergantung juga pada sasaran yang diharapkan. Pencapaian tujuan program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia perusahaan akan tergantung pada kemampuan manajemen sumber daya manusia dalam mengimplementasikan seluruh langkah-langkah program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara terpadu dan berkesinambungan.

2.1.5 Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan merupakan salah satu fungsi sumber daya manusia yang menunjukkan kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Menurut Flippo (2005:215), "pengembangan meliputi baik pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan dalam melaksanakan

pekerjaan tertentu maupun pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan. Menurut Hariandja (2002:168) dan Dessler (1997:263) pelatihan mempunyai waktu jangka pendek sedangkan pengembangan lebih bersifat jangka panjang.

Nawawi (2001:289) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan karyawan. Hasibuan (2002:69) menyatakan bahwa "pengembangan sumber daya manusia suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan kedua definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan usaha formal untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis. Pengetahuan teoritis dan moral karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan perusahaan di masa kini maupun dimasa depan.

Menurut Hariandja (2002:169-170) terdapat beberapa alasan mengapa pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi bagian yang sangat penting, yaitu:

- 1) Pegawai yang harus direkrut seringkali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
- 2) Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja seperti adanya metode atau teknologi kerja yang baru dan tambahan tenaga kerja seperti terjadinya keragaman keahlian, nilai dan sikap tenaga kerja.
- 3) Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas karyawan.
- 4) Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada misalnya asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

Dari pendapat Hariandja dapat disimpulkan alasan diadakan pelatihan karena adanya karyawan baru yang perlu dilatih agar dapat memahami pekerjaannya, dapat menyesuaikan terhadap lingkungan dan teknologi yang selalu berubah, untuk meningkatkan daya saing dengan perbaikan produktivitas, dan agar karyawan dapat menyesuaikan dengan peraturan yang terdapat dalam perusahaan.

Andrew E Sikula (dalam Martoyo,2000:66) menyebutkan 8 jenis tujuan pengembangan Sumber daya manusia, yaitu:

- a. Produktivitas
- b. *Quality* (kualitas)
- c. *Human resource planning* (perencanaan sumber daya manusia)
- d. Moral (semangat personel dan iklim organisasi)
- e. *Indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung)
- f. *Health and Safety* (kesehatan mental dan fisik)
- g. *Obsolescence prevention* (pencegahan merosotnya kemampuan personal)
- h. *Personal growth* (pertumbuhan kemampuan personel secara individu).

Dari pendapat E. Sikula dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas karyawan, meningkatkan semangat karyawan, meningkatkan kompensasi secara tidak langsung, kesehatan dan keselamatan para karyawan, dan mencegah penurunan kemampuan karyawan dalam kinerjanya.

Werther dan Davis (1993:309) mengemukakan beberapa manfaat pelatihan dan pengembangan baik bagi perusahaan maupun untuk pegawai perusahaan, yaitu:

- 1) Keuntungan untuk organisasi
Meningkatkan kemampuan organisasi dalam memperoleh keuntungan dan atau sikap yang positif dari karyawan terhadap orientasi keuntungan.
- 2) Manfaat bagi pegawai yang pada akhirnya akan menguntungkan organisasi
Membantu pegawai membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif melalui pengembangan dan pelatihan
- 3) Manfaat dalam hubungan kepegawaian
Mempererat hubungan antara pegawai-pegawai dalam kelompok serta membantu pelaksanaan kebijaksanaan kepegawaian.

Pendapat Werther dan Davis dapat disimpulkan bahwa manfaat pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam organisasi untuk memperoleh keuntungan, agar karyawan memiliki ide / gagasan yang menarik dalam memutuskan dan memecahkan masalah, dan agar mempererat hubungan antar karyawan dalam organisasi. Manfaat pengembangan terlihat dan dirasakan perusahaan dalam menyusun program-program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusianya secara sistematis dapat menempuh langkah-langkah. Menurut Desler (1997:265-266) langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia adalah :

- a). Langkah yang pertama adalah menganalisis kebutuhan yang bertujuan untuk mengidentifikasi keterampilan kinerja jabatan khusus yang dibutuhkan untuk menganalisis ketrampilan dan kebutuhan akan pelatihan prospektif
- b). Langkah yang kedua adalah rancangan instruksional, muatan sesungguhnya dari program pelatihan adalah menyusun dan memproduksi meliputi buku-buku kerja, latihan-latihan, dan kegiatan-kegiatan.
- c). Langkah yang ketiga adalah keabsahan dimana kesalahan dari program pelatihan dengan menyajikan pada sebuah audiens kecil yang representatif.
- d). Langkah keempat, program pelatihan itu diimplementasikan, dengan menggunakan teknik-teknik seperti yang ada dalam pelatihan.
- e). Langkah yang kelima, evaluasi dan langkah tindak lanjut dimana keberhasilan atau kegagalan program itu dinilai.

Jadi langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia sangat penting agar perusahaan dapat mengidentifikasi keterampilan kinerja khusus yang dibutuhkan sehingga karyawan yang dikirim oleh perusahaan untuk mengikuti pelatihan tepat pada sasaran berdasarkan keterampilan yang dibutuhkan. Martoyo (2000:64) membedakan pengembangan sumber daya manusia menjadi dua yaitu pendidikan dan pelatihan. Pengembangan pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis dibandingkan dengan kegiatan *training* (latihan), pengembangan/pendidikan lebih diarahkan untuk golongan manager dan non manager. Pelatihan menuntut pembentukan profesional tentang suatu pekerjaan dalam diri karyawan dengan diberi program pembekalan ketrampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan tugasnya agar tujuan perusahaan tercapai.

2.1.6 Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada BNI

Tujuan pelatihan pada BNI dalam rangka pengembangan sumber daya manusia sejalan dengan tujuan dari pengembangan sumber daya manusia secara umum yang tertuang dalam delapan tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Andrew E Sikula (dalam Martoyo, 2000:66). Pelatihan pada BNI meliputi pengembangan kompetensi manajerial maupun teknis dan pengembangan karir.

Pengembangan kompetensi manajerial bertujuan mengasah kemampuan karyawan bagian leader agar mempunyai moral (semangat personel dan iklim organisasi), kesehatan mental dan fisik (*Health and Safety*) serta pertumbuhan kemampuan personel secara individu yang baik (*Personal growth*). *Leader*

merupakan penentu kebijakan perusahaan sehingga perlu mempunyai kemampuan dalam pengambilan keputusan jangka panjang yang baik bagi BNI. Program pengembangan kompetensi manajerial tertuang dalam tabel berikut:

Tabel 2.1 Program pengembangan manajerial yang terdapat pada BNI (Persero) Cabang Jember menurut jenjang jabatan

| No | Jabatan | pelatihan | Keterangan |
|----|---------------------------|---------------------------------|--|
| 1. | manajer | <i>Leadership for manager</i> | Memberikan pemahaman tentang konsep kepemimpinan yang tepat pada jenjang <u>jabatan manajer</u> |
| 2. | assisten vice presiden | <i>leadership for executive</i> | Memberikan pemahaman tentang konsep kepemimpinan yang tepat pada jenjang <u>assisten Vice Presiden</u> |

Sumber : PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk Kantor Cabang Jember

Pelatihan yang dilaksanakan, BNI mengadakan *Coaching & Mentoring Workshop*. Program ini dirancang untuk membantu mengembangkan keterampilan para atasan didalam membimbing dan membina bawahan melalui metode *coaching dan mentoring* agar tugas pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

Pengembangan kompetensi teknis diberikan untuk memberi kemampuan dan pengetahuan kepada karyawan hal-hal yang bersifat teknis, misalnya tentang produk BNI, pelayanan yang baik, pengenalan produk baru. Pelatihan yang dilaksanakan nantinya akan meningkatkan produktivitas, kualitas (*Quality*), meningkatkan kompensasi secara tidak langsung (*Indirect compensation*) dan pencegahan merosotnya kemampuan karyawan (*Obsolescence prevention*)

**Tabel 2.2 Program Pengembangan Teknis Bank BNI (persero) Tbk
Cabang Jember**

| No (1) | Jabatan (2) | Pelatihan (3) | Keterangan (4) |
|-----------|--|---|---|
| 1 | Asisten manajer (front office) | Standart layanan & <i>overview product knowledge</i> | Program pelatihan ini diberikan untuk memberikan pandangan mengenai standart pelayanan yang baik sekaligus pemahaman tentang produk BNI yang ditawarkan yaitu menyangkut produk baru. |
| 2 | Asisten manajer (marketing) | <i>Product tresuri</i> | Program ini diberikan bertujuan untuk memahami produk tresuri. |
| 3 | Asisten manajer (front office) | <i>Service exelence</i> | Program pelatihan ini diberikan untuk memperbaiki performance karyawan dalam melayani nasabah |
| 4 | Asisten manajer (seluruh unit back office dan front office) | <i>Refreshment training icon</i> | Program pelatihan ini bertujuan untuk mempelajari sistem komputerisasi yang ada di BNI. |
| 5 | Asisten manajer (karyawan SDM) | Sisdin | Program ini bertujuan untuk mempelajari sistem informasi manajemen sumber daya manusia yang ada di BNI. |
| 6 | Asisten manajer (adm. DN & Kliring) | Sistem kliring nasional | Program pelatihan ini dilaksanakan oleh karyawan BNI untuk mengetahui sistem kliring nasional yang diselenggarakan oleh Bank Indonesia. |

| (1) | (2) | (3) | (4) |
|-----|--|-------------------------------|--|
| 7 | Tingkat pemimpin (tingkat manajer ke atas) | Manajemen Risiko Tingkat I | Program pelatihan ini di laksanakan agar pegawai bank memiliki kompetensi dan keahlian di bidang manajemen risiko dan mempersiapkan peserta untuk mengikuti ujian sertifikasi Manajemen Risiko Level I |

Sumber : PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember

Human resource planning (perencanaan sumber daya manusia) merupakan salah satu tujuan pengembangan sumber daya manusia, yaitu merencanakan sumber daya manusia untuk selalu siap didalam mengemban tanggung jawab yang diberikan perusahaan apabila sewaktu-waktu dibutuhkan oleh perusahaan. Kenaikan jenjang jabatan sewaktu-waktu pasti terjadi baik karena mutasi, pensiun maupun adanya karyawan yang berhenti. Adanya kenaikan jabatan maka karyawan yang akan menempati posisi baru akan mendapatkan tanggung jawab yang baru yang berbeda dengan jabatan lama. Mempersiapkan hal tersebut BNI mengadakan pelatihan pengembangan karir untuk setiap jenjang jabatan. Terdapat 6 Jenjang jabatan pada BNI, yaitu:

Direktur

Vice President

Asisten Vice President

Manajer

Asisten Manajer

Pelatihan pengembangan sumber daya manusia yang terdapat di BNI yang berorientasi pada pengembangan karir terkait dengan jenjang jabatan. Berikut tabel pelatihan pengembangan karir disetiap jenjang jabatan pada BNI:

Tabel 2.3 Pelatihan Pengembangan Karir Untuk Setiap Jenjang Jabatan Pada BNI Cabang Jember

| No (1) | Jabatan (2) | Pelatihan (3) | Keterangan (4) |
|-----------|-----------------|--|--|
| 1 | Asisten manajer | Officer Development training program – Brevet A | Program ini sebagai seleksi awal "future manager" dan dirancang |

| (1) | (2) | (3) | (4) |
|-----|------------------------|---|--|
| 2 | Manajer | Program Pengembangan Manajemen I/ Development Training Program I – Brevet b | <p>untuk mewujudkan pegawai BNI yang berkualitas, profesional, dan berdedikasi tinggi pada jenjang jabatan Asisten Manajer (AMGR)</p> <p>Program ini sebagai seleksi Proses seleksi dan pembekalan para kandidat Manager BNI yang berkualitas, professional, dan berdedikasi tinggi.</p> |
| 3 | Asisten Vice President | Program Pengembangan Manajemen II/ Development Training Program II – Brevet c | <p>Program ini dimaksudkan untuk mewujudkan pegawai BNI yang berkualitas, professional, serta memiliki daya pikir konseptual, analitik, integrative, sintetik dan strategis pada jenjang jabatan Asisten Vice President</p> |

Sumber : PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember

Pelatihan pengembangan karir untuk jenjang jabatan direktur tidak ada dalam program pengembangan karir pada BNI karena direktur merupakan jabatan tertinggi dalam struktur BNI di kantor pusat. Pelatihan untuk direktur lebih kepada pelatihan untuk pengembangan kompetensi manajerial. Pegawai dasar BNI yang juga merupakan karyawan BNI tidak termasuk dalam program pelatihan karena tidak termasuk didalam struktur BNI, Namun apabila pegawai dasar ingin mengembangkan karir pada BNI harus melalui persyaratan tertentu yaitu memenuhi syarat tingkat pendidikan minimal SI dan harus melalui tes seleksi untuk masuk dalam jenjang jabatan Asisten Manajer. Bank BNI cabang Jember pada tahun 2006 hanya melaksanakan pelatihan kompetensi teknis saja oleh karena itu peneliti hanya memfokuskan pada pelatihan kompetensi teknis saja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tinjauan penelitian terdahulu sangat diperlukan sebagai bahan kajian tambahan. Tinjauan penelitian terdahulu yang dipergunakan adalah :

a. Sudirdjo (2004) dengan judul "Implementasi Pengembangan Sumber daya Manusia di Pabrik Gula Prajekan Bondowoso". Menghasilkan kesimpulan perusahaan pabrik gula Prajekan Bondowoso menggunakan sistem *off the job training* yaitu dengan mengikuti kursus-kursus khusus, model pengembangan sumber daya manusia di PG. Prajekan melalui empat tahap yaitu penentuan kompensasi inti masing-masing unit kerja dan inventarisasi jenis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, penentuan prioritas program pelatihan dan pengembangan, persetujuan direksi dan penentuan peserta program pelatihan dan pengembangan.

Persamaan

- a) perusahaan PG Prajekan Bondowoso merupakan Badan Usaha Milik Negara di bawah koordinasi PT. Perkebunan Nusantara XI, begitu juga PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember.
- b). sama-sama merupakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif.
- c). sama-sama memakai konsep teori pengertian sumber daya manusia dan fungsi manajemen sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, alasan pelatihan dan pengembangan, manfaat pelatihan dan pengembangan.
- d). sama-sama menggunakan metode *off the job training*.

Perbedaan

- a). tahap analisis data yang digunakan pada penelitian di PG. Prajekan. Analisis dilakukan secara komprehensif dan holistik meliputi perbandingan-perbandingan antara kondisi aktual yang ternyata pada obyek penulisan dan konsep-konsep dasar teoritis yang mendasari kondisi ideal dari masalah yang menjadi pembahasan dalam penelitian, sedangkan tahapan analisis data pada penelitian di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember. Menggunakan analisis domain dan taksonomi. Analisis domain adalah proses analisis informasi yang sifatnya

sangat umum dan menyeluruh dalam penelitian yang dilakukan dan selanjutnya melakukan analisis taksonomi agar mendapatkan informasi yang terperinci.

- b). pada PG Prajejian Bondowoso tidak ditentukan tujuan program pelatihan, sedangkan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember tujuan pelatihan ingin dicapai adalah agar karyawan menguasai sistem komputerisasi, pengetahuan tentang produk baru, dan kemampuan karyawan terhadap pelayanan yang baik (*service exelence*).
 - c). pada penelitian Sudirdjo memakai konsep sasaran pada sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia disertai langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia, pada konsep pengembangan sumber daya manusia terdapat item-item yang menjelaskan karakteristik pelatihan, model pelatihan dan kriteria mengevaluasi pelatihan, sedangkan pada penelitian PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember memakai konsep implemmentasi, tujuan pengembangan sumber daya manusia, langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia, konsep pelatihan, tujuan dan fungsi pelatihan, prinsip pelatihan dan metode pelatihan, hal ini tidak tercantum pada penelitian Sudirdjo.
- b. Elfira Rosa Mujayanti (2004) judul “ Hubungan Pelatihan Dengan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Jember.

Persamaan :

- a). sama-sama perusahaan perbankan milik BUMN
- b). sama-sama menggunakan metode deduktif dalam penarikan kesimpulannya

Perbedaan :

- a). menggunakan metode Kuantitatif dengan dua variabel yaitu pelatihan sebagai variabel x dan produktivitas sebagai variabel y.
- b). teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner.
- c). analisis data menggunakan teknik korelasi Rank Spearman menggunakan uji t
- d). pada variabel pelatihan berindikatorkan pengetahuan, keterampilan dan sikap. Pada variabel produktivitas berindikatorkan Efektivitas dan efisiensi.

BAB 4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi pelatihan kompetensi teknis pada Unit Pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember berjalan dengan baik. Pelatihan yang diberikan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan yaitu kemampuan yang bersifat teknis.

Pada tahun 2006 BNI Jember melakukan pelatihan yang bersifat pelatihan teknis yaitu pelatihan kompetensi teknis sesuai dengan kebutuhan BNI. BNI Jember menyiapkan karyawan untuk diikuti dalam pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan dalam setiap jenjang jabatan. Pelatihan dilakukan di tiga tempat yaitu Kantor besar, kantor wilayah dan Bank Indonesia disesuaikan dengan sifat dari isi program pelatihan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Jember. Metode pelatihan yang digunakan *off the job training*.

4.2 SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan adalah bahwa pihak manajemen pelatihan disarankan untuk menambah durasi pelatihan agar peserta pelatihan dapat lebih memahami materi yang diberikan oleh instruktur dan program pelatihan dapat berjalan dengan efektif, dengan keefektifan program pelatihan yang dilaksanakan maka kinerja karyawan akan baik sehingga produktivitas karyawan tercapai sesuai target.



Daftar Pustaka

- Dessler, G. 1997. *Human Resources Management 8th edition*, New Jersey : Prentice Hall,inc.
- Faisal, Sanafiah. 1990. *Penelitian Kualitatif dan Aplikasi*. Malang. Yayasan A3.
- Flippo, Edwin B. 2005. *Manajemen Personalia*. Jakarta. Erlangga.
- Hamalik, Oemar. 2000. *Pengembangan Sumberdaya Manusia. Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Handoko, Hani.2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta BPFE.
- Hariandja, Marihat Iva Effendi. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta. PT. Grassindo.
- Hasibuan, Melayu S P. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta. BPFE Rosdakarya.
- Moleong, C.J.2001. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung.PT Remaja Rosdakarya.
- Nasir, M.1999. *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Jogjakarta. Gajah Mada University Press.
- _____. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Bisnis Kompetitif*. Jogjakarta. Gajah Mada University Press.
- Ranspandojo, H & Husnan Suad. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE. Yogyakarta.
- Salusu, J. 2002. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Non Profit*. Jakarta. Gramedia Media Suara Indonesia.

- Suzamora, Henri.2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia* , Yogyakarta. Dagian Penerbitan STIE, YKPN.
- Sudirdjo, 2004. *Implementasi Pengembangan Sumberdaya Manusia Pada PG. Prajekon Bondowoso*. Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik. Universitas Jember.
- Sugiyono,2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Supriyono,2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : BPF Universitas Gajah Mada.
- Terry,R.g & Rue, W.L.2000. *Dasar- Dasar Manajemen*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Umar, Husein.2000. *Riset Sumberdaya Manusia*. Jakarta. Gramedia.
- Werther, William B Jr dan Keith Davis . 1993. *Human Resources and Personnel Management*. New York. Mc Graw Hill.
- UPT. Penerbitan UNEJ 2005. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, Cetakan Pertama. Jember. UPT Penerbitan UNEJ

Lampiran I

PEDOMAN WAWANCARA

A. DESKRIPSI PERUSAHAAN

1. Sejarah umum berdirinya PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember
2. Tujuan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember
3. Visi dan misi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor cabang Jember
4. Ketenaga kerjaan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember
5. Struktur organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember

B. DESKRIPSI PERMASALAHAN

1. Bentuk pelatihan yang dilakukan oleh karyawan unit pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember
2. Jenis pelatihan, program, materi pelatihan manajemen resiko tingkat 1
3. Kriteria karyawan yang mengikuti pelatihan dan yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan
4. Kendala dalam pelatihan
5. Metode dan prosedur pelatihan yang diterapkan
6. Pelatihan Standard Layanan dan *Overview Product Knowledge, Service Excellence*, pelatihan *Refresment Training Icon*, pelatihan Sisdm, pelatihan Sistem Kliring Nasional, Produk Tresuri

Lampiran 2

LOGO PT.BNI (PERSERO) TBK



**WAWANCARA DENGAN KARYAWAN PT. BNI (PERSERO) TBK
KANTOR CABANG JEMBER**



Lampiran 3

GAMBAR KEGIATAN PELATIHAN PT. BNI (PERSERO) Tbk



PEMBERIAN MATERI OLEH INSTRUKTUR



Lampiran 4

PENJELASAN MATERI PELATIHAN OLEH INSTRUKTUR



PELATIHAN SISTEM KOMPUTERISASI



Lampiran 5

Hasil Wawancara

Informasi 2

Topik Wawancara : Teknis Pelatihan dan Prosedur Kebijakan Pelatihan

"Pelatihan terstruktur rapih di divisi SDM, pelatihan dilaksanakan tergantung oleh kebutuhan misalnya masalah pelayanan, perkreditan, SDM, masalah transaksi Luar Negeri dan Dalam negeri, masalah produk BNI atau dikenal dengan *Product Knowledge* dalam istilah BNI. Teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan mencakup laporan penyelia. Laporan tersebut mengenai kebutuhan karyawan baik mengenai kebutuhan pengembangan karir maupun kebutuhan pengembangan kompetensi teknis. Laporan dari penyelia masuk ke dalam divisi SDM yang ada di Kantor pusat, setelah itu dari kantor pusat membuat rencana kegiatan program pelatihan yang akan di sebarakan ke seluruh cabang masing-masing wilayah. Yang menangani pelatihan adalah Lembaga Pelatihan Manajemen (LPM). Prosedur kebijakan cabang mengirimkan ke kantor pusat para karyawan BNI ini perlu mendapat pelatihan, jadi kebijakan tergantung dari cabang pada saat kita diminta oleh peserta atau unit mana yang bisa mengikuti pelatihan".

"Pada tingkat manajerial dan asisten manajer ke atas lebih terfokus pada tingkat manajerial dan manajemen risiko. BNI tidak melihat kriteria karyawan yang mengikuti pelatihan, seperti pelatihan *product knowledge* dimana karyawan itu ditempatkan disitu kebutuhan seperti apa yang harus dia bisa baru kita ikutkan dalam pelatihan. Metode pelatihan kasiikal dan *workshop* / praktek/ simulasi terhadap alat yang ada seperti komputer, jadi transaksi kita simulasikan terlebih dahulu sebelum melakukan transaksi yang sebenarnya. Biasanya pelatihan dilakukan klasikal dulu baru *workshop*. Pelatihan on the job training biasanya digunakan pada pelatihan untuk alih status".

"Prosedur pelatihan sesuai jadwal yang ada melalui edaran surat, edaran tersebut diajukan ke unit mana yang mengikuti pelatihan, jadwal disusun rapih agar tidak berbenturan dengan jadwal pelatihan lainnya. untuk pengiriman dari

cabang biasanya yang dikirim berjumlah 2 orang. Pelatih ada yang dari luar dan dari BNI sendiri, dari luar berasal dari Australia, India dan Israel. Dari beberapa konsultan tersebut diserap ilmunya dan kemudian dikembangkan sendiri. Kalau dari BNI sendiri tergantung dari jenis pelatihan, jika pelatihan tersebut sifatnya masih bisa ditangani oleh orang BNI sendiri misalnya pelatihan produk BNI maka pelatihan tersebut diajarkan oleh pihak BNI sendiri”.

Informan 3

Topik Wawancara : Materi Pelatihan standart layanan dan *overview Product Knowledge dan Service Excellence*

“Materi yang diberikan oleh instruktur yaitu mengenai produk yang baru diterbitkan seperti : BNI Taplus, BNI Taplus Utama, BNI Deposito, BNI Tapenas dan BNI Giro, produk kredit seperti : BNI Flexi, BNI Griya, BNI Multiguna, BNI Cerdas, BNI Oto dan BNI Instan, dan produk jasa seperti : BNI CMG, BNI SDB, BNI Transfer, BNI Inkaso, BNI Simponi, *Phone Plus dan Collection*.

Pelatihan standart layanan dan *overview product knowledge* diikuti oleh pegawai dari unit *front linier*. Pelatihan cenderung menggunakan metode teori (kasikal). Pelaksanaan di kantor besar yaitu di Jl. Jendral Sudirman Kav 1 Jakarta Pusat dan kantor wilayah yaitu Jl. Ahmad Yani no. 284 Surabaya. Sifat pelatihan adalah *off the job training*, dengan instruktur dari BNI Kantor Besar. Pelatihan ini dilaksanakan pada tanggal 14-16 Mei 2006 di Jakarta dan 4-5 Agustus 2006 di Surabaya dengan peserta perwakilan dari cabang masing-masing 2 orang.

Service Excellence

“Pelatihan *service exelence* adalah melatih sikap, *skill*, dan keterampilan karyawan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah. Pelatihan ini memiliki aspek staf dan non staf”.

(a) Aspek staf

Aspek ini dikhususkan pada bagian kasir dan teller, dengan melatih sikap, *skill* dan keterampilan mereka. Pelatihan satpam yaitu mengenai

pemberian *greeting*, membukakan pintu, menjaga keamanan, dan untuk Greeter diberikan pelatihan mengenai pemberian *Greeting*, dan memberikan informasi mengenai produk-produk BNI.

(b) Aspek non staf

Aspek ini mengenai fasilitas yang ada di BNI seperti kenyamanan ruangan, kebersihan toilet, kenyamanan ruangan, keterangan lampu.

Pelatihan yang diberikan berbentuk *role playing* yang dilakukan antar karyawan BNI. Pelatihan ini dilaksanakan di kantor wilayah di Surabaya dengan peserta perwakilan dari cabang yaitu 2 orang pada tanggal 4-5 Agustus 2006. Sifat pelatihan ini *off the job training* dengan instruktur dari BNI Jakarta.

"selama ini standart fasilitas pelatihan pada BNI sangat memadai sehingga kami senang dan lebih termotivasi dalam melaksanakan pelatihan dan saya kira akan berdampak lebih lama efek dari program pelatihan yang kami ikuti".

"yang saya sukai dalam pelatihan yaitu teknik penyampaian yang diberikan instruktur yaitu teknik simulasi, dengan simulasi peserta pelatihan akan lebih tertantang dan termotivasi karena kita dihadapkan pada realitanya langsung meskipun itu hanya realita yang dibuat instruktur akan tetapi dalam kenyataannya kita sering menjumpai kasus seperti itu"

Informan 4

Topik Wawancara : Materi Pelatihan *Refreshment Training Icon*

" Materi yang diberikan instruktur mengenai cara bertransaksi, cara pembukuan, cara mencari selisih pembukuan. Di icon ada istilah *status comite*, *status announ*, dan *staus reject*. *Status comite* adalah pembukuan sempurna, *status un known* adalah pembukuan sebelah, *status reject* adalah pembukuan batal. Metode klasikal dan praktek, pada saat implementasi didampingi oleh *agent* dilakukan di cabang. Pelatihan dilakukan jika ada pembukuan haru. Pelatihan ini sangat efektif karena sebelum implementasi ada gambaran sistem yang lama dan yang baru. Sebelum

program *Icon* ini adalah sistem *Boss online*. Sistem *Boss online* adalah sistem komputer berbasis DOS”.

Informan 5

Topik Wawancara : Materi Pelatihan Sistem Kliring Nasional

“ Materi pelatihan yang diberikan yaitu mengenai kliring. Yang mengadakan pelatihan adalah Bank Indonesia Bank BNI sebagai peserta Kliring. Materi berupa teori yang diberikan oleh Bank BI, untuk praktek karyawan BNI langsung menerapkan dalam kerja. Sifat pelatihan *off the job training*. Peserta pelatihan diikuti oleh bank swasta dan bank BUMN, dari BNI peserta 2 orang.

Informan 6

Topik Wawancara : Materi Pelatihan Produk Tresuri

“produk tresuri ada 3 yaitu *capital market*, *money market*, *foreign exchange*. *Capital market* adalah pelatihan praktek kalau di daerah yaitu *exchange reexchange* yaitu misal TKI pulang membawa uang mereka menakar uang yang dibawa. *Incoming transfer* adalah transfer dari luar negeri seperti pertukaran US DOLLAR ke BNI yang biasanya dilakukan oleh TKI. *Money market* adalah produk *spot*, *swap*, dan *forward*”.

Informan 7

Topik Wawancara : Materi Pelatihan *Service Excellence*

“*service excellence* telah berulang kali dilakukan di Surabaya, Jakarta, sebagian di Malang tahun 2005-2006 dilakukan pelatihan sebagian ke Surabaya sebagian ke Malang materi pelatihan tentang melayani nasabah. Bentuk pelatihan teori dan praktek yaitu simulasi antar pegawai”.

Informan 8

Topik Wawancara : Materi Pelatihan Sisdsm

“Di BNI sistem kepegawaiannya diatur oleh pusat di Jakarta, untuk *data base* kepegawaian di BNI di kenal sebagai sistem informasi sumber daya manusia. Di SISDM mencakup data seluruh pegawai mulai dari karyawan yang baru masuk

sampai karyawan masa bebas tugas. Pelatihan dilakukan selama 2 hari wakil dari cabang 2 orang teknis pengajar 2 orang. Tujuannya adalah karena perkembangan teknologi berkembang cepat, agar perkembangan dari pengelolaan data kepegawaian dapat *up to date* maka sistem ini mengikuti perkembangan jaman agar nanti kedepannya seluruh karyawan bisa akses dengan mudah. Teknis pengajar kalau hal yang bersifat rahasia maka suka nggak suka mau nggak mau yang mengajar otomatis dari BNI sendiri karena mengenal intern BNI sendiri, maka yang menangani harus orang BNI sendiri, lain dengan pelatihan seperti akuntansi selain dari BNI ada dari pihak ekstern ”



Lampiran 6

SURAT TUGAS / JALAN

No. /Jbr/STJ/2006

1. Nama / NPP :
2. Umur :
3. Pangkat/jabatan :
4. Tempat tinggal :
5. Bepergian ke :
6. Keperluan :
7. Tanggal berangkat :
8. Tanggal kembali :
9. Kendaraan :
10. Sopir :

NPP :

Jember,

Tanda tangan
Yang berkepentingan

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
Kantor Cabang Jember

| TANGGAL | BERANGKAT DARI | SINGGAH/BER-MALAM DI | JUMLAH PORSEKOT | TANDA TANGAN STEMPEL DINAS |
|---------|----------------|----------------------|-----------------|----------------------------|
| | | | | |



Nomor : 121/ J25.3.1/PL.5/2006
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian

Jember, 10 Oktober 2006

Kepada Yth. Direksi
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
Kantor Cabang Jember
di -

JEMBER

Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember Nomor : 3989/J25.1.2/PL.5/2006 tanggal 09 Oktober 2006, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Ketua Peneliti / NIP : FIRZA KEMALSYAH / 02 2020
Fakultas / Jurusan : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / Ilmu Administrasi Niaga (Ekstensi)
Alamat : Jl. Delima Putih No.35A Jember (0331) 488224
Judul Penelitian : Implementasi Pelatihan dalam Rangka Pengembangan Sumberdaya Manusia pada Unit Pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember
Locasi : PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.



Prof. Drs. Kusno, DEA, P.I.D
NIP. 131 592 357

Tembusan Kepada Yth. :

1. Dekan Fakultas I.S.I.P
Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs
3. Arsip

