

**PEGARUH PELATIHAN TERHADAP PENINGKATAN
KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK MANDIRI
KARTINI (PERSERO) TBK DI MAKASSAR**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Sarjana
Pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin Makassar**



	14-12-09
	Ekonomi
Angkanya	1 ekis
Harus	Harus
No. Investasi	20)
No. Poin	SKR-509

Diajukan Oleh

RIANY PRATIWI RUSLAN

A 211 04 746

RUS
P

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI REGULER SORE
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2009**

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA
PT. BANK MANDIRI KARTINI (PERSERO) Tbk
DI MAKASSAR**

Dipersiapkan dan disusun oleh

RIANY PRATIWI RUSLAN
A21104746


Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji
Pada Tanggal 19 Oktober 2009
Dan dinyatakan **LULUS**

Dewan Penguji


NO	Nama	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dra. Hj. Nurjannah Hamid, M.AGR	Ketua	
2.	Wardhanj Hakim, SE. M.Si	Sekretaris	
3.	Dr. Mahliah Muis, SE. M.Si	Anggota	
4.	Julius Jillbert, SE, M.I.T	Anggota	
5.	Dra. Fauziah Umar, MS	Anggota	

Disetujui

Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua,


Dr. Muh. Yunus Amar, MT
Nip. 131 802 822

Tim Penguji
Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi UNHAS
Ketua,


Dra. Hj. Nurjannah Hamid, M.AGR
Nip. 131-570 864

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena berkat doa dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat menyelesaikan studi dan memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Makassar.

Penulis menyadari bahwa dalam merampungkan isi skripsi ini tidak sedikit hambatan dan rintangan yang penulis hadapi, sehingga masih jauh dari sempurna. Untuk itu, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan serta kekeliruan dalam penyajian dan penyusunannya. Namun berkat bimbingan, arahan serta motivasi dari para dosen, akhirnya skripsi ini dapat di atasi.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan akademik dalam rangka penyelesaian studi di Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin dengan judul **" Pengaruh Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk di Makassar "**.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, walaupun demikian, penulis telah berusaha sebaik mungkin dengan seluruh kemampuan dan pengetahuan. Skripsi ini dapat terselesaikan tidak terlepas dari bimbingan, arahan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu sepantasnya penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang tak terhingga kepada :

1. Ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Ibunda dan Ayahanda yang tercinta dimana dengan berkah dan doa tulusnya, penulis mendapatkan kemudahan dalam menyelesaikan tugas-tugas akademik pada waktunya.
2. Seluruh staf pengajar dan staf administrasi dalam lingkup Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen pada khususnya Universitas Hasanuddin, Makassar yang telah mendidik dengan ilmu pengetahuan, baik langsung maupun tidak langsung sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah dan penulisan skripsi ini.
3. Ibu Dra. Nurjannah Hamid, M.Agr dan Ibu Wardhani Hakim SE, M.Si selaku pembimbing I dan pembimbing II, atas segala bantuan dan bimbingan yang telah diberikan penulis ucapkan terima kasih.
4. Rekan-rekan mahasiswa yang turut berpartisipasi dalam penulisan skripsi ini yang tidak sempat penulis sebutkan namanya satu persatu. Semoga segala amal kebbaikannya mendapat imbalan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Kepada semua pihak yang berkenaan memberikan bantuan, baik moril maupun materiil hingga tulisan ini dapat diselesaikan, penulis tidak lupa menyampaikan terima kasih.

Akhirnya penulis mengucapkan kiranya pembaca berkenaan memberikan saran konstruktif agar ini dapat semakin diperbaiki mutunya.

Makassar, Oktober 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR SKEMA	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	3
1.3.1 Tujuan Penelitian	3
1.3.2 Kegunaan Penelitian	3
1.5. Sistematika Pembahasan	4
BAB II LANDASAN TEORI	5
2.1. Pengertian Bank	5
2.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	6
2.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.4. Pengertian Pelatihan	15
2.5. Jenis-Jenis Pelatihan	18
2.6. Metode Pelatihan	21
2.7. Pengertian Kinerja	25
2.8. Penilaian Kinerja Karyawan	27
2.9. Metode Penilaian Kinerja	33
2.10 Kerangka Pikir	37
2.11 Hipotesis	38

BAB III	METODE PENELITIAN	39
	3.1. Dacrah Dan Waktu Penelitian	39
	3.2. Metode Pengumpulan Data	39
	3.3. Jenis dan Sumber Data	40
	3.4. Metode Analisis	40
	3.5. Definisi Operasional Variabel	42
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	43
	4.1. Sejarah Singkat Perusahaan	43
	4.2. Kegiatan Operasional PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk	45
	4.3. Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk	47
	4.4 Uraian Tugas PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk.....	50
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	65
	5.1. Analisis Pelatihan Karyawan pada PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk di Makassar	65
	5.2. Analisis Kinerja Karyawan	71
	5.3. Analisis Pengaruh Pelatihan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk. Di Makassar	77
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	81
	6.1. Kesimpulan	81
	6.2. Saran-Saran	81
	DAFTAR PUSTAKA	83

DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL I PT. BANK MANDIRI KARTINI (PERSERO) TBK DI MAKASSAR BESARNYA KARYAWAN YANG TELAH MENGIKUTI PELATIHAN UNTUK TAHUN 2004 – 2008	70
TABEL II PERKEMBANGAN JUMLAH KARYAWAN YANG MENGIKUTI PELATIHAN TAHUN 2004 – 2008	71
TABEL III PT. BANK MANDIRI KARTINI (PERSERO) TBK DI MAKASSAR PERKEMBANGAN JUMLAH KARYAWAN TAHUN 2004 S/D TAHUN 2008	73
TABEL IV PT. BANK MANDIRI KARTINI (PERSERO) TBK DI MAKASSAR BESARNYA PENDAPATAN BANK TAHUN 2004 S/D 2008 .	74
TABEL V PT. BANK MANDIRI KARTINI (PERSERO) TBK DI MAKASSAR PERKEMBANGAN KINERJA KARYAWAN TAHUN 2004 S/D TAHUN 2008	76
TABEL VI PERHITUNGAN REGRESI ANTARA JUMLAH KARYAWAN YANG MENGIKUTI PELATIHAN DENGAN KINERJA KARYAWAN TAHUN 2004 S/D TAHUN 2008	77

DAFTAR SKEMA

Halaman

Skema 1. Kerangka Pikir	38
Skema 2. Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk	49

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di Era globalisasi saat ini, tumpuan utama organisasi terletak pada sumber daya manusianya. Kemampuan suatu organisasi untuk berkembang sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusia, karena sumber daya manusia adalah yang dapat melaksanakan tugas-tugas suatu organisasi dalam kerangka kerja yang terarah. Sumber daya manusia merupakan modal non material dan non financial dalam organisasi yang sifatnya mutlak karena merupakan asset utama organisasi. Oleh sebab itu sumber daya manusia bukan lagi beban tetapi merupakan suatu hal yang mutlak yang perlu mendapatkan perhatian dalam perkembangan suatu organisasi.

Manusia sebagai karyawan yang menjadi sumber daya manajemen terpenting harus dapat dimanfaatkan secara cermat, efektif dan utuh. Oleh karena itu organisasi / kantor bekerja sesuai dengan disiplin ilmu dan keahlian yang dimiliki. Sarana dan prasarana yang tersedia dalam suatu lembaga/perkantoran nampaknya tidaklah mutlak menjadi acuan akan keberhasilan manusia yang bekerja didalamnya

Keberhasilan pelaksanaan tugas suatu perkantoran sangat ditentukan oleh tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan dukungan sumber daya manusia yang berkualitas menjadikannya berada pada posisi yang sangat strategis karena sumber daya manusia berperan sebagai perencana, pelaksana, sekaligus sebagai pengawas terhadap pelaksanaan kegiatan. Dalam upaya pencapaian

keseluruhan tujuan organisasi dukungan sumberdaya manusia sangat berperan aktif sehingga dibutuhkan adanya pendidikan dan pelatihan khususnya terhadap pegawai.

Pelatihan merupakan suatu kegiatan perusahaan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawannya sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Untuk lebih memperlancar suatu kegiatan perusahaan, maka diperlukan adanya manajemen dalam suatu perusahaan agar sasaran dan tujuan yang akan dapat dicapai.

Dengan demikian, maka dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa peranan manajemen dalam suatu perusahaan sangat berperan dalam mencapai suatu tujuan perusahaan. Tanpa manajemen yang diterapkan dengan baik oleh perusahaan, maka perusahaan tidak akan mencapai tujuannya dengan baik. Untuk itulah salah satu faktor manajemen yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, baik perusahaan industri maupun perdagangan dan perusahaan jasa lainnya adalah masalah manajemen personalia.

Dalam memberikan pembinaan dan pengembangan kepada karyawan agar dapat mengerjakan kegiatan perusahaan sehari-hari, maka diperlukan suatu penerapan system dan prosedur penetapan metode pelatihan karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang pengaruh pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk. di Makassar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penulisan skripsi ini adalah :“ Apakah pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk Makassar”.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Untuk melihat sejauh mana pengaruh pelatihan yang diterapkan PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk.
2. Untuk menganalisis hubungan pelatihan dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Sebagai bahan masukan bagi PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk Makassar khususnya dalam hal penerapan pelatihan dalam meningkatkan kinerja kerja karyawan.
2. Sebagai sumbangan pikiran bagi peneliti selanjutnya yang ingin membahas masalah pelatihan dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan.

1.4 Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah penulisan skripsi ini, maka penulis membagi ke dalam lima bab yaitu :

- Bab I Pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penelitian dan sistematika pembahasan
- Bab II Kerangka Teori, yang terdiri dari pengertian bank, pengertian manajemen sumber daya manusia, fungsi manajemen sumber daya manusia, pengertian pelatihan, jenis-jenis pelatihan, metode pelatihan, pengertian kinerja, metode penilaian kinerja, kerangka pikir, dan hipotesis.
- Bab III Metode Penelitian yang terdiri dari daerah penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis.
- Bab IV Gambaran umum perusahaan yang terdiri dari sejarah Singkat PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, struktur organisasi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, uraian tugas PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk
- Bab V Analisis dan pembahasan yang meliputi analisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, analisis korelasi, serta analisis produktivitas karyawan.
- Bab VI Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan atas hasil analisis yang digunakan dan memberikan saran bagi perusahaan berdasarkan hasil analisis tersebut.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Bank

Dewasa ini sektor ekonomi menjadi pusat perhatian bagi kalangan masyarakat, baik itu Pemerintah, BUMN dan Swasta. Pada industri perbankan semakin mendominasi perkembangan ekonomi dan bisnis suatu negara. Bahkan aktivitas dan keberadaan bank sangat menentukan kemajuan suatu negara dalam bidang ekonomi. Maka dari itu peranan perbankan sangat di butuhkan oleh seluruh lapisan masyarakat baik yang berada di negara maju maupun negara berkembang. Karena bank termasuk perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan, maka membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan profesional di dalam melaksanakan aktifitas bank.

Sebelum masuk ke pembahasan lebih lanjut berikut akan dijelaskan pengertian bank dari berbagai sudut pandang.

Definisi bank menurut **Kasmir (2008 : 2)** menjelaskan bahwa : "Bank adalah lembaga keuangan yang kegiatan usahanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa bank lainnya".

Sedangkan menurut **Undang-Undang Pasal 1 No. 10 Tahun 1998** dalam **Kasmir (2008 : 3)** menjelaskan bahwa : "Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan ke

masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”

Mengingat yang dikelola oleh bank adalah dana, baik dana pemilik maupun dana masyarakat, maka sektor perbankan mengandalkan kepercayaan dalam melayani kebutuhan nasabah. Oleh karena itu, membutuhkan tenaga-tenaga terampil dan profesional, bank harus dikelola oleh sumber daya manusia yang memiliki integritas moral yang baik dan terpercaya.

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor lain seperti modal, teknologi dan sumber daya lainnya. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan terjemahan dari *Man Power Management* dan dianggap mempunyai pengertian yang sama dan *Personal Management* atau manajemen personalia. Secara umum, baik istilah manajemen sumber daya manusia maupun istilah manajemen personalia sama-sama diartikan sebagai manajemen kepegawaian dalam hal ini orang-orang yang mengadakan kerja sama dalam mencapai tujuan dari organisasi yang bersangkutan.

Diantara para ahli mempunyai pandangan yang berbeda dalam mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia. Namun demikian, secara umum intisari pengertian yang dikemukakan oleh para ahli memiliki kesamaan tujuan.



demikian kelangsungan aktivitas perusahaan secara terus menerus. Selain itu manajemen sumber daya manusia juga adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu sumber daya manusianya.

Handoko dalam *Rachmawati* (2008 : 3) mengemukakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Yuniarsih dan Siwatno (2008 : 3) mengemukakan bahwa : “ Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi “.

Sofyandi (2008 : 6) mengemukakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading, and controlling*, dalam setiap aktivitas/ fungsi organisasi sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun

alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.

2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumberdaya manusia dalam organisasi terdiri atas semua orang yang beraktivitas dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan berbagai kegiatan organisasi seperti seleksi calon pegawai, penerimaan, pelatihan, dan pengembangan, penggajian, evaluasi, promosi pegawai, dan pemutusan hubungan kerja. Dengan demikian di dalam manajemen sumber daya manusia terdapat proses panjang untuk mendapatkan, mengembangkan, membina, mengevaluasi pegawai, dan apabila sudah mencapai batasan tertentu dilepaskan kembali sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku. Semua aktivitas manajemen sumber daya manusia berada dalam konteks organisasi yang secara sadar dan berencana ingin meningkatkan kinerjanya.

Secara umum, fungsi-fungsi operasional sumber daya manusia menurut

Panggabean (2007 : 15) mencakup:

1. Pengadaan,
2. Pengembangan,
3. Perencanaan dan pengembangan karir,
4. Penilaian prestasi,

5. Kompensasi (gaji, insentif, dan kesejahteraan),
6. Keselamatan dan kesehatan kerja, dan
7. Pemutusan hubungan kerja.

Untuk lebih jelasnya ketujuh fungsi tersebut di atas dapat diuraikan sebagai

berikut :

1. Pengadaan tenaga kerja

Fungsi pengadaan tenaga kerja yang dikenal juga sebagai fungsi pendahuluan terdiri atas analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, penarikan, dan seleksi.

a. Analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan suatu proses penyelidikan yang sistematis untuk memahami tugas-tugas, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dalam sebuah organisasi.

b. Perencanaan tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja adalah suatu proses penyediaan tenaga kerja dalam kuantitas dan kualitas yang diperlukan oleh sebuah organisasi pada waktu yang tepat agar tujuannya dapat dicapai.

c. Penarikan tenaga kerja

Penarikan tenaga kerja merupakan sebuah proses yang bertujuan untuk memperoleh sejumlah calon karyawan yang memenuhi persyaratan (berkualitas). Proses ini diawali dengan pemahaman akan adanya lowongan, tugas-tugas yang dikerjakan, kualifikasi dan sistem kompensasi yang berlaku. Sehingga adalah wajar jika proses ini merupakan langkah lanjutan dari

analisis pekerjaan dan perencanaan tenaga kerja maupun langkah-langkah yang diperlukan dalam penetapan sistem kompensasi, seperti evaluasi pekerjaan dan survei upah dan gaji.

d. Seleksi

Tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat atau mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam spesifikasi pekerjaan. Proses penarikan dan seleksi karyawan bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan, atau usaha untuk memperoleh jumlah tenaga kerja karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sasaran dari pengadaan adalah untuk memperoleh sumber daya manusia dalam jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia yang tepat bagi organisasi. Pengadaan yang berhasil akan menghasilkan penerimaan organisasi atas seseorang yang merasakan pekerjaannya.

2. Pengembangan karyawan

Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui orientasi, pelatihan dan pendidikan. Pada hakikatnya yang ditujukan untuk menyesuaikan persyaratan atau kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya (sekarang atau pada masa mendatang) dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan sekarang.

3. Perencanaan dan pengembangan karier

Hal ini terdiri atas pengertian karier, perencanaan karier, dan pengembangan karier. Karier dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian aktivitas kerja yang

terpisah, tetapi berhubungan dan memberikan kesinambungan, keteraturan, dan arti kehidupan bagi seseorang. Perencanaan karier adalah suatu proses yang memungkinkan seseorang memilih tujuan karier dan mengenali cara atau jalur untuk mencapai tujuan tersebut. Pengembangan karier adalah suatu pendekatan formal yang diambil dan digunakan organisasi untuk menjamin agar orang-orang dengan kecakapan dan pengalaman yang layak yang tersedia ketika dibutuhkan.

4. Penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi tentang kinerja karyawan. Informasi ini dapat digunakan sebagai *input* dalam melaksanakan hampir semua aktivitas manajemen sumber daya manusia lainnya, yaitu promosi, kenaikan gaji, pengembangan, dan pemutusan hubungan kerja.

5. Kompensasi

Merupakan segala bentuk penghargaan (*outcomes*) yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi (*input*) yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi terdiri atas gaji pokok, insentif, dan kesejahteraan karyawan.

6. Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan kerja meliputi perlindungan karyawan dari kecelakaan di tempat kerja. Sedangkan, kesehatan merujuk kepada kebebasan karyawan dari penyakit secara fisik maupun mental.

7. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja dapat didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia dalam pelaksanaannya menjalankan fungsi tertentu Notoatmodjo (1998 : 113) yang terbagi menjadi dua kelompok yaitu :

1. Fungsi Manajerial, terdiri dari :

a. Perencanaan (*Planning*)

Dimaksudkan sebagai suatu untuk memikirkan dan menetapkan sebelumnya apa yang akan ditempatkan guna mengurus suatu hasil yang diinginkan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Yaitu rangkaian usaha pengelompokan kegiatan-kegiatan yang diwadahkan. Dalam unit kerja yang melaksanakan rencana dan menetapkan hubungan antara unit-unit kerja horizontal dan vertikal.

c. Penyusunan (*Staffing*)

Adalah fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi mulai dari penarikan tenaga kerja, mengembangkan samapi pada usaha agar setiap karyawan dapat memberikan daya guna maksimal bagi organisasi.



d. Pengarahan (*Directing*)

Melakukan usaha-usaha yang bertujuan mendorong anggota organisasi agar bersedia melaksanakan kegiatan-kegiatan atas kesadaran sendiri dan berpedoman pada perencanaan yang telah diorganisir secara efektif dan efisien.

e. Pengawasan (*controlling*)

Mengawasi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap seluruh pelaksanaan kegiatan untuk menjamin agar semua pekerjaan berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Operasional, terdiri dari :

a. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi ini berhubungan dengan pengadaan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi dalam jumlah dan kualitas yang diperlukan. Fungsi ini sekaligus menangani masalah penarikan (*recruitment*), seleksi dan penempatan tenaga kerja.

b. Pengembangan (*Development*)

Fungsi ini berkaitan dengan pengembangan kualitas tenaga kerja dan karyawan, usaha mengembangkan yang dilakukan seperti pemberian pelatihan dan pendidikan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi ini dikenal dengan istilah balas jasa yaitu pemberian balas jasa kepada tenaga kerja atau karyawan sesuai kontribusi mereka terhadap perusahaan.

d. *Pengintegrasian (Integration)*

Fungsi ini menitikberatkan keselarasan tujuan organisasi dengan tujuan tiap individu atau kelompok melalui komunikasi antara karyawan dan perusahaan.

e. *Pemeliharaan (Maintenance)*

Fungsi ini menyangkut usaha yang sedapat mungkin dalam mempertahankan dan memperbaiki kondisi yang berhubungan dengan kelima fungsi di atas.

f. *Pemutusan Hubungan Kerja (Separation)*

Fungsi adalah untuk memutuskan hubungan kerja karyawan dengan organisasi dan mengembalikannya kepada masyarakat.

2.4 Pengertian Pelatihan

Proses pelatihan dilaksanakan setelah diadakan penerimaan karyawan, sebab pelatihan hanya diberikan pada karyawan dari perusahaan yang bersangkutan. Memang pelatihan adakalanya diberikan kepada karyawan sebelum ditempatkan dan ditugaskan. Hal ini tergantung kebijaksanaan perusahaan bersangkutan yang menurun pertimbangannya lebih baik.

Bagi perusahaan yang dalam penerimaan karyawan menekankan bagi mereka yang sudah berpengalaman tentu saja pelatihan-pelatihan yang diberikan jauh lebih sedikit. Sebaliknya perusahaan yang dalam penerimaan karyawan menekankan kepada mereka yang belum berpengalaman perlu diberikan pelatihan lebih banyak meskipun demikian kedua-duanya harus melaksanakan pelatihan bagi para karyawan apabila perusahaan tersebut menginginkan agar pekerjaannya dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien.

Sebenarnya peran pelatihan saat ini semakin menonjol setelah adanya kecenderungan bagi perusahaan untuk menerima juga karyawan yang belum berpengalaman. Ini mungkin berdasarkan pertimbangan bahwa cara ini untuk mendapatkan karyawan yang sudah berpengalaman agak sulit karena pada umumnya mereka sudah bekerja pada perusahaan yang lain.

Setiap perusahaan yang menginginkan agar para karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien, maka sama sekali tidak boleh meremehkan masalah pelatihan ini. Memang ada beberapa karyawan dapat memotivasi diri sendiri untuk dapat meningkatkan kemampuan dirinya tanpa campur tangan dari perusahaan yang mampu memotivasi dirinya sendiri adalah sedikit jumlahnya. Disamping itu kemungkinan pelatihan yang dilakukan oleh pribadi-pribadi tidak sesuai dengan keinginan dari perusahaan.

Karyawan lama yang sudah berpengalaman atau karyawan baru yang sudah berpengalaman perlu pula diberikan pelatihan. Dengan pelatihan, diharapkan pengembangan dari mereka untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Mungkin pelatihan dimaksud juga untuk menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan baru atas sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan sesuai tuntutan perubahan. Misalnya perubahan-perubahan teknologi, perubahan-perubahan metode kerja dan sebagainya menuntut pula perubahan sikap dan tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan. Oleh karena itulah perusahaan yang bersangkutan harus tetap merupakan pelopor bagi pelaksanaan pelatihan bagi para karyawannya.

Melaksanakan pelatihan bagi para karyawan memang memerlukan pengorbanan yang tidak kecil tetapi hasil yang diperolehnya jauh lebih besar daripada pengorbanan tersebut.

Hal ini disebabkan dengan dilaksanakan pelatihan yang dapat diharapkan pekerjaan akan dapat dilakukan lebih cepat dan lebih baik, misalnya kerusakan dapat diperkecil, pemborosan dapat ditekan, peralatan dapat digunakan secara lebih baik, kecelakaan dapat diperkecil dan sebagainya. Hal-hal ini semua merupakan keuntungan-keuntungan perusahaan yang dapat diperoleh dengan melaksanakan pelatihan. Untuk lebih menegaskan arti pentingnya pelatihan itu disini kami akan berikan ungkapan terkenal : "Lebih baik mandi keringat pada waktu latihan daripada mandi darah pada waktu pertempuran". Dari ungkapan ini kita dapat lebih menyadari arti pentingnya pelatihan bagi setiap perusahaan.

Menurut Rachmawati (2008:110) mengemukakan bahwa : " Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan ".

Sedarmayanti (2008:163) yang disadur dari William G. Scott bahwa :

Pelatihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin untuk mencapai efektivitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan antar pribadi dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditingkatkan kepada konteks seluruh lingkungannya.

Pelatihan merupakan suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para karyawan dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta ketrampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang.

Pelatihan yang dimaksudkan adalah diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik sedangkan pengembangan (*development*) adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat.

2.5 Jenis-jenis Pelatihan

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan di dalam organisasi menurut Simamora (2006 : 278) adalah :

1. Pelatihan Keahlian

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering dijumpai di dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana, kebutuhan atau

kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Umpamanya, karyawan-karyawan yang selama ini memakai mesin produksi konvensional mungkin harus dilatih ulang untuk memakai mesin produksi yang terkomputerisasi.

3. Pelatihan Lintas Fungsional

Pada dasarnya, organisasi telah mengembangkan fungsi kerja yang terspesialisasi dan deskripsi pekerjaan yang rinci. Sungguhpun demikian, dewasa ini organisasi lebih menekankan multi keahlian ketimbang spesialisasi. Pelatihan karyawan dalam bermacam-macam fungsi menjadi semakin populer. Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan. Ada banyak pendekatan untuk pelatihan lintas fungsional.

Sebagai contoh :

- a) Rotasi pekerjaan dapat digunakan untuk memberikan suatu perspektif yang lebih luas kepada manajer dalam satu bidang fungsional.

- b) Departemen-departemen dapat saling bertukar karyawannya untuk periode waktu tertentu sehingga setiap karyawan mengembangkan suatu pemahaman mengenai aktivitas departemen lainnya.

Pelatihan adalah kolega kerja, karyawan-karyawan berprestasi yang bertindak sebagai *internal on the job trainers*, dapat menolong para karyawan mengembangkan keahlian aktivitas kerja lainnya.

4. Pelatihan Tim

- Dewasa ini terdapat tekanan yang menguat terhadap kinerja tim. Tim manajemen, tim riset, dan satuan tugas temporer merupakan karakteristik yang lazim di banyak organisasi. Tim adalah sekelompok individu yang bekerja sama demi tujuan bersama. Tujuan bersama inilah yang sesungguhnya menentukan sebuah tim, dan seandainya anggota tim mempunyai tujuan-tujuan yang bertentangan atau konflik, efisiensi seluruh unit dapat terganggu.

Ada dua prinsip umum mengenai komposisi tim. Pertama, seluruh kinerja sebuah tim sangat tergantung pada keahlian individu anggotanya. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan individu tetaplah penting. Tetapi pelatihan individu hanyalah sebagian solusi, sehingga interaksi di antara anggota-anggota tim harus mendapat perhatian. Interaksi inilah yang membuat pelatihan tim menjadi unik interaksi selalu menggunakan beberapa bentuk simulasi atau praktik situasi nyata, dan hal ini selalu terfokus pada interaksi dari anggota tim, perlengkapan, dan prosedur kerja.

Kedua, manajer kelompok kerja yang efektif cenderung memantau kinerja anggota timnya secara teratur dan sering memberikan umpan balik. Memasukkan kedua prinsip ini kedalam pelatihan anggota tim dan manajer mereka akan menyebabkan kinerja keseluruhan tim yang lebih baik.

5. Pelatihan Kreativitas

Pelatihan kreativitas (*creativity training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Ada beberapa cara untuk mengajarkan kreativitas, yang semuanya berusaha membantu orang-orang dalam memecahkan masalah dengan kiat baru. Salah satu ancangan yang lazim diterapkan adalah *brainstorming*, dimana para partisipan diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin. Setelah gagasan dianggap cukup banyak, para partisipan diminta memberikan penilaian rasional dari segi biaya dan kelaikan. Kreativitas biasanya dianggap mempunyai dua tahap: imajinatif dan praktis. Teknik *brainstorming* yang diikuti oleh pertimbangan rasional dari opsi-opsi yang dihasilkannya memenuhi kedua tahap tersebut.

2.6 Metode Pelatihan

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan. Dalam beberapa teknik pelatihan akan menjadikan prinsip belajar tertentu menjadi efektif. Bahkan beberapa pendekatan yang menggunakan sedikit prinsip belajar, seperti ceramah, adalah alat berharga karena dapat memenuhi keperluan untuk tukar menukar keahlian

atau pengalaman. Misalnya ceramah menjadi cara terbaik untuk menyampaikan konten akademik secara efektif, terutama bila amat besar dan ruangan tidak memungkinkan dengan pendekatan lain. Walaupun cara ini dapat mempengaruhi metode yang dipakai, pelatihan sumberdaya manusia perlu mengenal seluruh teknik dan prinsip belajar.

Menurut Yuli (2005 : 82) bahwa metode atau cara pelatihan dapat dikelompokkan dalam dua cara yaitu :

- “1. Metode *On The Job Training*
2. Metode *Off The Job Training*.”

Selanjutnya akan diuraikan satu-persatu tentang metode pelatihan dan pendidikan yaitu :

1. Metode *on the job training*

Metode ini memungkinkan para pekerja untuk terus melakukan tugasnya dengan menyisakan waktu mereka sambil belajar. Manfaat dari metode *on the job training* adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan yang jelas. Sebaliknya, pelatihan *on the job training* seringkali menciptakan suasana jenuh karena peserta pelatihan tidak mendapatkan suasana baru dalam lingkungan kerjanya. Kelemahan lainnya adalah terhambatnya proses kerja yang disebabkan oleh kurang lancarnya karyawan yang dilatih dalam menangani sebuah persoalan kerja.

Beberapa teknik yang biasa dilakukan dalam metode *on the job training* antara lain :

a) *Coaching*, yaitu pelatihan yang terjadi ketika seorang yang berpengalaman memberikan saran teknis kepada orang lainnya. Cara ini dapat terjadi secara lebih informal dalam bentuk bantuan secara spontan diberikan dalam tim. Teknik ini dapat diterapkan apabila jumlah karyawan yang dilatih telah memiliki cukup pengetahuan untuk itu. Sebagai contoh, karyawan yang berpengalaman (sebagai pelatih) mendampingi karyawan baru (yang dilatih) dalam operasi komputer. Jika karyawan baru tersebut memenuhi kendala dalam kerja maka tugas pelatih untuk memberikan saran teknis secara langsung sehingga proses bekerja dapat diteruskan.

Kelebihan dari system *coaching* ini adalah adanya perhatian yang lebih besar dari karyawan yang dilatih dan tingginya tanggungjawab seorang instruktur karena mereka terlibat secara langsung dalam pembimbingan itu. Sebaliknya, kelemahan utama system *coaching* adalah diperlukan instruktur yang banyak apabila jumlah pesertanya banyak juga.

b) Magang, atau disebut *understudy training* adalah melibatkan suatu penugasan kerja di mana seseorang berfungsi sebagai seorang yang sedang belajar (*understudy*) atau asisten bagi seorang yang telah memiliki keterampilan pekerjaan yang diperlukan. Dalam hal ini proses pemagangan tetap dilakukan di dalam lingkungan kerja itu sendiri. Melalui cara ini seorang pekerja magang mempelajari pekerjaan di sepanjang waktu dan pada akhirnya menjadi berkualitas

se penuhnya untuk melakukan pekerjaan itu. Sebagai contoh untuk meningkatkan kemampuan mereka bagi dosen baru, mereka perlu mengikuti beberapa senior mereka untuk melihat secara langsung praktek mengajar yang sebenarnya. Secara perlahan mereka nantinya diminta untuk mencoba atau mempraktekannya dalam ruang kelas yang didampingi oleh dosen senior. Jenis pekerjaan yang sesuai untuk pelatihan ini adalah pekerjaan yang membutuhkan keterampilan khusus.

- c) *Pemodelan (modelling)*, yaitu proses di mana seseorang memperlihatkan melalui perilaku personal apa yang diharapkan dari orang lain, sebagai contoh adalah dengan mengamati dan mempraktekkan teknik-teknik dari para manajer yang baik. *Mentoring*, terjadi ketika pekerja baru atau dalam awal karir secara formal ditugaskan sebagai anak didik kepada seniornya yang akan melatih, memodelkan, dan sebaliknya membantu mereka untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan dan mendapatkan suatu permulaan yang baik dalam pekerjaan mereka.

Untuk keterampilan-keterampilan tertentu, seringkali dalam latihan menggunakan peragaan. Peragaan ini kebanyakan menggunakan alat-alat tertentu, dimana didemonstrasikan cara-cara penggunaan dan pengerjaannya. Mini bank dalam pelatihan perbankan merupakan salah satu contoh penggunaan teknik ini.

2. *Metode Off the job training*

Metode pelatihan ini menggunakan tempat diluar organisasi, tetapi menggambarkan kondisi yang ada dalam organisasi. Pelatihan ini bisa juga dilakukan dalam organisasi yang bersangkutan atau fasilitas pelatihan yang terpisah. Sebagai

contoh, karyawan diikutsertakan dalam program pendidikan dan latihan (diklat) yang diselenggarakan oleh lembaga lain, misalnya universitas, Asosiasi Manajemen, Departemen Tenaga Kerja, dan instansi terkait lainnya. Program pengembangan manajemen merupakan salah satu bentuk khusus dari pelatihan *off the job training* yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan keterampilan seseorang dalam dasar-dasar manajemen.

Keuntungan dari metode ini adalah mengurangi kejenuhan dan stres pekerja akibat suasana yang monoton. Proses kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pekerja lainnya tidak akan terganggu dengan menggunakan metode ini. Sehingga organisasi tidak perlu menghentikan kegiatan dari bagian lain karena adanya program pelatihan dan pengembangan itu. Kunci sukses dari metode *off the job training* adalah relevansi antara materi yang diajarkan dengan kebutuhan keterampilan dalam organisasi. Beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan terkait dengan pemilihan metode pelatihan; dana dan biaya, pemilihan calon peserta, jenis pelatihan, metode pelatihan, tempat pelatihan, waktu, instruktur, sasaran pelatihan, dan dampak pelatihan yang diharapkan.

2.7 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), dapat pula diartikan sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta dengan tenaga kerja per satuan waktu.

Defenisi kinerja menurut Mangkunegara (2008: 9) yaitu kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Untuk itu jika perusahaan ingin membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif, maka perlu diadakan sistem penilaian terhadap kinerja orang-orang dalam organisasi. Walaupun efek dari penilaian tidak selalu bersifat hitam dan putih, namun suatu aktivitas penilaian haruslah menjadi bagian dari kegiatan strategis organisasi. Karena itu, sistem penilaian harus di pandang sebagai salah satu strategi untuk mendorong prestasi kerja dan pengembangan karyawan.

Pengertian kinerja yang dikemukakan menurut Mathis dan Jackson (2002:78) menyatakan bahwa:

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas, *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Selain itu, Hasibuan (2008:94) memberikan defenisi bahwa: " Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu ".

Defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang dicapai oleh karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas per satuan periode waktu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan organisasi adalah dengan melihat hasil penilaian kinerja karyawannya. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja karyawan.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk menjelaskan tujuan dan standar kinerja serta memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya.

2.8 Penilaian Kinerja Karyawan

Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan, dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan pegawai. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kerja.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Penilaian kinerja merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses penilaian, sehingga harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan wajar. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerja/keragaannya.

Sastrohadiwiryo (2002 : 231) mengemukakan bahwa : " Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai

kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun."

Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan manajemen/penyelia penilai yang hierarkinya langsung di atas tenaga kerja yang bersangkutan atau manajemen / penyelia yang ditunjuk untuk itu. Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan pengembangan perusahaan.

Selanjutnya Leon C. Mengginson dalam Mangkunegara (2005 : 9) menyatakan bahwa : "Penilaian kerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya"

Sedangkan menurut Manullang dan Marihot (2004 : 136) bahwa : Penilaian karyawan adalah suatu penilaian secara sistematis kepada karyawan oleh beberapa orang ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu."

Berdasarkan dari definisi diatas, maka penilaian kerja (*appraisal performance*) adalah proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawannya secara sistematis dan formal berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Dalam hal ini para manajer harus terus melakukan pertimbangan mengenai hasil prestasi kerja para bawahannya. Pertimbangan itu nantinya akan dipergunakan sebagai bahan untuk penetapan kenaikan gaji, promosi, pensiun, dan perencanaan pengembangan karir. Dampak utama dari program

penilaian ini adalah memberikan pengaruh motivasional terhadap mereka yang dinilai.

Tujuan penilaian kinerja untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumberdaya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja yaitu :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Di dalam organisasi modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

Semua organisasi dapat mengevaluasi atau menilai kinerja dengan beberapa cara. Di dalam organisasi kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kinerja sangat mungkin merupakan prosedur yang sistematis di mana kinerja sesungguhnya dari semua karyawan manajerial, profesional, teknis, penjualan, dan klerikal dinilai secara formal.

Penilaian kinerja berbicara tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Di tengah kompetisi global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu, kalangan karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya merupakan salah satu aktivitas dasar departemen sumberdaya manusia kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan atau penentuan peringkat personalia. Semua istilah tadi berkenaan dengan proses yang sama.

Apabila penilaian kinerja dapat dilakukan secara baik dan objektif maka akan dapat diperoleh manfaat-manfaat yang dapat dirasakan, baik oleh manajer sebagai penilai, karyawan yang dinilai, dan organisasi secara keseluruhan. Manfaat-manfaat yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Manfaat bagi manajer penilai

Dengan melakukan penilaian objektif, penilai (manajer) akan mudah mengidentifikasi beberapa hal mengenai karyawan yang dinilai, seperti kekuatan

dan kelemahan karyawan, beberapa masalah yang ada, masalah potensial dan kebutuhan akan program pelatihan.

2. Manfaat bagi karyawan

Karena yang dinilai itu adalah karyawan, maka karyawan akan memperoleh kesempatan untuk mengekspresikan pandangannya, mengetahui kekuatan dan kelemahan dirinya, memiliki kesempatan untuk mendiskusikan tujuan organisasi/departemen, dan mengidentifikasi peranan dirinya.

3. Manfaat bagi organisasi

Secara umum, penilaian kinerja karyawan akan mampu meningkatkan kinerja individu, meningkatkan kinerja departemen, adanya efisiensi, meningkatnya kualitas produksi / pelayanan. Organisasi juga akan dapat menggunakan penilaian kinerja sebagai alat pengambilan keputusan dalam rangka menetapkan kompensasi dan proporsi jabatan.

Manfaat lain yang diharapkan dengan adanya penilaian kinerja karyawan adalah ; mendorong peningkatan prestasi kerja yang dinilai, sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan / kompensasi, dapat digunakan untuk kepentingan mutasi, dipergunakan untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan, serta membantu para karyawan menentukan rencana karir.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan

bagi organisasi, dan dengan demikian, pada kisaran beberapa gaji sepatutnya diberikan kepada pekerjaan itu. Sementara penilaian kinerja dapat menunjukkan bahwa seseorang adalah pemrogram komputer terbaik yang dimiliki organisasi, evaluasi pekerjaan digunakan untuk memastikan bahwa pemrogram tadi menerima gaji maksimal untuk posisi programmer komputer sesuai dengan nilai posisi tersebut bagi organisasi.

2.9 Metode Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan aspek yang sangat penting dari manajemen sumber daya manusia. Pandangan demikianlah yang mendorong para praktisi untuk menciptakan berbagai metode dan teknik penilaian. Secara teori, berbagai metode dan teknik tersebut mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para pegawai secara objektif untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu yang hasilnya bermanfaat baik bagi organisasi, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan kariernya. Menurut Triton (2005:99) menyatakan bahwa dalam memberikan penilaian dapat digunakan dua metode yang dibedakan berdasarkan orientasi waktunya, yaitu sebagai berikut:

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada berbagai teknik untuk menilai prestasi kerja pegawai di waktu yang lalu. Metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah.

Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan kepada perbaikan prestasi. Teknik yang sering dipakai dan mempunyai orientasi masa lalu mencakup:

a. Skala Peringkat (*Rating Scale*)

Pada metode ini evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi di mana evaluasi hanya berdasarkan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Kelebihan metode ini yaitu mudah mempersiapkan model atau formatnya, dapat digunakan untuk menilai karyawan yang jumlahnya banyak, dapat digunakan oleh pimpinan pada peringkat manapun dalam perusahaan. Kelemahannya yaitu sukar melepaskan penilai dari faktor subjektivitasnya, karena banyak spectrum angka, maka sering terjadi perbedaan penafsiran (*interpretasi*).

b. Daftar cek (*checklist*)

Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Kelebihan dari metode ini adalah hemat, mudah pelaksanaannya, dan terstandarisasi. Kelemahannya seperti kemungkinan terjadinya bias penilai, *interpretasi* salah terhadap item-item *checklist* dan penggunaan bobot yang kurang tepat.

c. Metode peristiwa kritis (*Critical incident method*)

Metode ini merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Agar metode ini bermanfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, penilai harus secara kontinu mencatat berbagai insiden yang terjadi.

d. Metode peninjauan kembali di lapangan (*field review method*)

Penggunaan metode ini meletakkan tanggung jawab utama dalam melakukan penilaian pada para ahli penilaian yang bertugas dibagian kepegawaian. Artinya ahli penilaian itu turut ke lapangan melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai. Hasil penilaian yang dilakukan kemudian disampaikan kepada dua pihak, yaitu kepada atasan langsung pegawai yang dinilai untuk diteliti, diubah atau disetujui dan kepada pegawai yang bersangkutan sendiri untuk dibicarakan, baik yang menyangkut segi-segi penilaian yang bersifat positif maupun yang negatif. Kelebihan metode ini ialah obyektivitas lebih terjamin karena penilaian dilakukan oleh para ahli penilaian. Sedangkan kelemahan dari metode ini yaitu penilai, meskipun seorang ahli tetap tidak bebas dari bias tertentu. Bagi organisasi besar menjadi mahal karena harus mendatangkan ahli penilai ke tempat pelaksanaan tugas.

e. Tes kinerja dan observasi (*performance test and observations*)

Dengan suatu jumlah pekerjaan yang terbatas penilai prestasi kerja dapat dilaksanakan didasarkan pada suatu tes keahlian. Tes itu mungkin ujian

tertulis atau suatu demonstrasi keterampilan atau keahlian. Tes tersebut harus benar-benar dan valid. Observasi yang dilakukan harus pula sesuai kenyataan yang ada.

f. Evaluasi kelompok (*Group evaluation method*)

Penilaian seperti ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk.

2. Metode penelitian berorientasi masa depan

Metode ini lebih memusatkan kinerja karyawan di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau melalui penetapan sasaran prestasi di masa datang (*future time*). Dewasa ini dikenal berbagai teknik penilaian prestasi kerja yang berorientasi ke masa depan, tiga diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Penilaian Diri (*Self Appraisals*)

Salah satu pandangan yang sangat penting dipertahankan dalam manajemen sumber daya manusia ialah bahwa setiap pegawai dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual dan psikologis. Apabila dikaitkan dengan pengembangan kariernya, pegawai tersebut harus mampu melakukan penilaian yang obyektif mengenai diri sendiri, termasuk mengenai potensinya yang masih dapat dikembangkan. Meskipun benar bahwa dalam menilai diri sendiri, seseorang akan cenderung menonjolkan ciri-ciri positif mengenai dirinya, orang yang sudah matang jiwanya akan juga mengakui bahwa dirinya terdapat kelemahan. Pengenalan ciri-ciri positif dan negative yang terdapat

dalam diri seseorang akan merupakan dorongan kuat baginya untuk lebih meningkatkan kemampuan kerjanya

b. Penilaian psikologis (*Psychological Appraisals*)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian psikologis, biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan diwaktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang. Evaluasi tersebut terutama digunakan untuk keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan.

c. Pendekatan *Management By Objectives* (MBO)

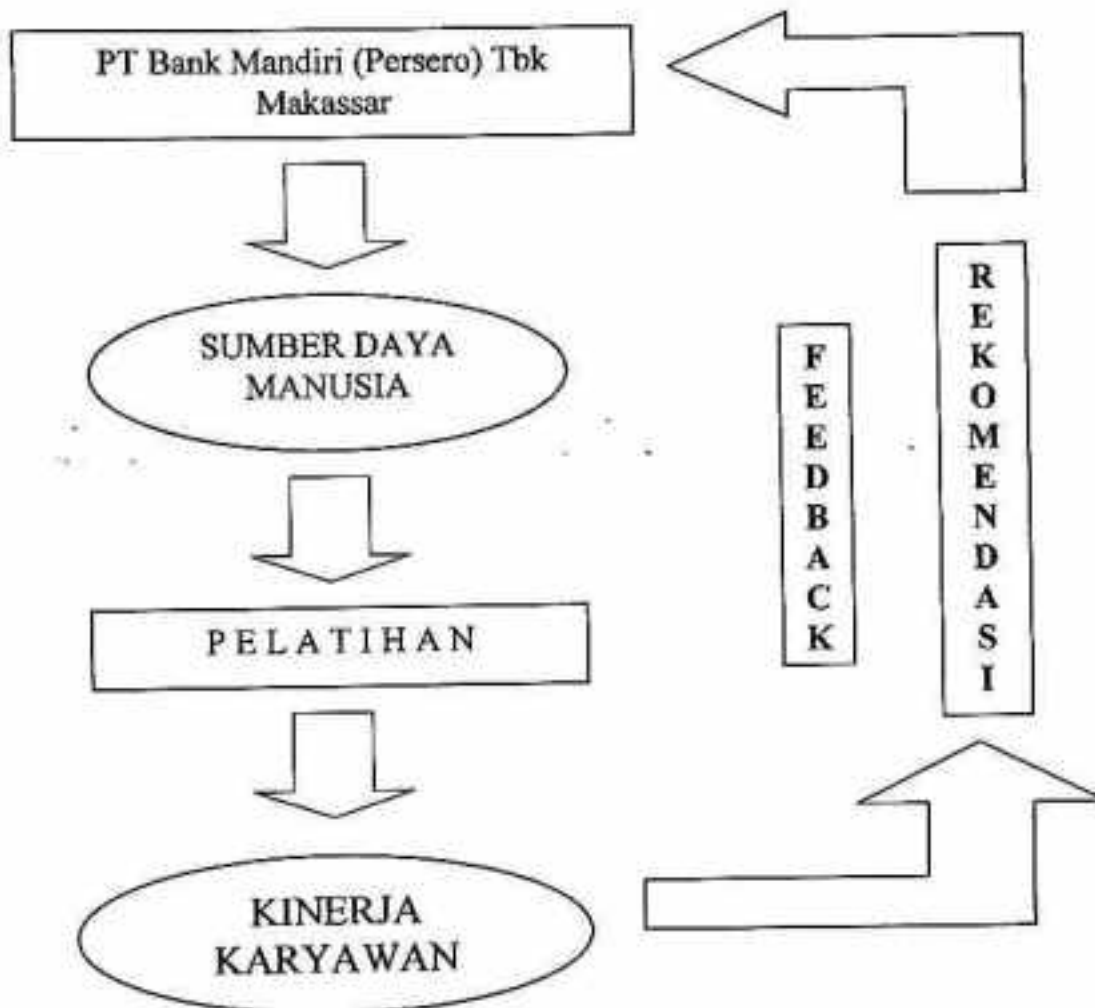
Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

2.10 Kerangka Pikir

Berikut ini akan dikemukakan kerangka pikir dapat dilihat melalui skema 1

berikut ini :

Gambar 1. Kerangka Pikir



2.11 Hipotesis

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengemukakan hipotesis atas masalah tersebut di atas adalah :

“ Diduga bahwa program pelatihan yang dilakukan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan “.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Daerah dan waktu Penelitian

Adapun yang menjadi obyek penelitian pada penulisan skripsi ini adalah pada perusahaan PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk, Makassar. Dengan waktu penelitian kurang lebih dua bulan.

3.2 Metode pengumpulan Data

Didalam penulisan skripsi ini, penulis mengadakan pengumpulan data sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*) dalam penelitian yang dilakukan dengan membaca atau mempelajari buku-buku literature lainnya yang erat hubungannya dengan pembahasan skripsi yang dapat menunjang pokok pembahasan.
2. Penelitian Lapangan (*Field Research*) meliputi :
 - a. Observasi yaitu dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung dalam proses kegiatan pengolahan data mengenai pengaruh pelatihan dan kinerja karyawan pada bagian personalia PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk, Makassar.
 - b. Interview atau wawancara yaitu dilakukan dengan jalan wawancara secara langsung dengan pimpinan perusahaan, kepala bagian personalia dan sejumlah personalia yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini dapat berupa :

- a. Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka-angka dan dapat dihitung, misalnya jumlah karyawan, pendapatan jasa perbankan
- b. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun tulisan, yang berperan sebagai pendukung bagi data yang dibutuhkan, misalnya sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi serta data lainnya yang menunjang pembahasan.

3.3.2. Sumber Data

Sedangkan sumber data yang dikemukakan adalah :

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh dengan jalan mengadakan pengamatan secara wawancara dan secara langsung dengan pimpinan perusahaan dan sejumlah personil pada PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk, Makassar. sehubungan dengan data yang diperoleh.
2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dengan jalan mengumpulkan dokumen-dokumen serta sumber-sumber di luar perusahaan yaitu dari kantor Depnaker.

3.4 Metode Analisis

Untuk menjawab hipotesis yang telah diajukan, maka digunakan metode analisis dengan peralatan analisis sebagai berikut :

1. Analisis regresi liner sederhana untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja kerja karyawan dengan menggunakan rumus dikemukakan oleh Sugiyono (2003 : 244) dengan formulasi sebagai berikut :

$$Y = a + b x$$

di mana :

Y = Kinerja kerja karyawan

X = Jumlah karyawan telah mengikuti pelatihan

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

Untuk memperoleh nilai parameter a dan b digunakan rumus :

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n}$$

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

- 2) Analisis korelasi linier sederhana, analisis ini bertujuan untuk mengetahui ke-
ratan hubungan antara pelatihan (X) terhadap kinerja kerja karyawan (Y), di
mana dihitung dengan menggunakan rumus koefisien korelasi yaitu : menurut
Sugiyono, (2003 : 382)

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

- 3) Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka digunakan rumus produktivitas yakni perbandingan antara pendapatan jasa perbankan dengan jumlah karyawan dikemukakan oleh Sinungan (2003 : 23) sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

di mana :

Output = Pendapatan jasa perbankan

Input = Jumlah karyawan

3.5 Defenisi Operasional Variabel

Adapun defenisi variabel yang akan dikemukakan pada penulisan skripsi yaitu :

- Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan karyawan.
- Kinerja adalah kemampuan seperangkat sumber – sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu atau dapat diartikan juga sebagai perbandingan antara pengorbanan (output) dengan penghasilan (input).

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk

PT. Bank Mandiri (Persero) TBK. didirikan dengan suatu misi yang sangat strategis bagi keberlangsungan sektor perbankan Indonesia yang dilanda badai bisnis krisis kepercayaan sejak krisis moneter Asia terjadi. Bisa dibayangkan dampaknya terhadap program penyehatan perbankan nasional secara umum yang sedang diupayakan oleh Pemerintah Indonesia. Oleh karenanya, keberhasilan Bank Mandiri merupakan hal yang tidak bisa ditawar lagi.

Melalui program penggabungan dari keempat Bank Pemerintah kedalam Bank Mandiri pada bulan Juli 1999, Bank Mandiri kini merupakan bank terkemuka di Indonesia dengan pangsa pasar perbankan nasional sekitar 30 %.

Menyusun proses merger yang rumit dan intensif sejak bulan Oktober 1998, serta pelaksanaan Legal Merger pada bulan Juli 1999, Bank Mandiri kini telah memiliki landasan yang sangat kokoh untuk berkembang menjadi bank yang sehat dan produktif. Landasan tersebut termasuk jajaran manajemen yang baru, struktur organisasi yang efektif serta mengacu pada Internasional Best Practice, pelaksanaan Good Corporate Governance serta prinsip kehati-hatian. Secara operasional, proses merger telah berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh pemerintah selaku pemegang saham 100 % Bank Mandiri, termasuk dalam bidang Credit Restructuring,

Risk Management, Treasury, Business Development serta fungsi dukungan operasional kantor pusat.

Bank Mandiri juga telah mengupayakan pengembangan jaringan kantor cabang yang lebih efektif dan efisien berdasarkan konsep "*Hub and Spoke*"

Sebelum maupun sesudah legal merger, penggabungan keempat Bank Pemerintah tersebut berlangsung dengan sangat cepat. Hingga akhir tahun 1999, Bank Mandiri telah menyelesaikan hampir seluruh proses seleksi dan rekrutmen karyawannya, mensosialisasikan identitas dan budaya perusahaan yang baru, mengembangkan visi dan misi perusahaan yang baru, menerapkan standar kepatuhan sejalan dengan prinsip *good corporate govermance*, serta melakukan perampingan jaringan kantor cabang pada skala yang lebih efisien.

Bank Mandiri juga telah mencapai kemajuan yang sangat berarti dalam hal restrukturisasi aktiva produktif, sebagai persyaratan utama rekapitulasi Bank Mandiri oleh Pemerintah. Restrukturisasi kredit bermasalah yang berhasil dilakukan mencapai angka sebesar Rp.18,9 Trilyun. Kredit bermasalah dengan kategori macet sebesar Rp.76,32 Trilyun dialihkan ke BPPN dengan nilai nihil setelah melakukan cadangan penyisihan sepenuhnya.

Dalam rangka rekapitulasi Bank Mandiri, pemerintah menerbitkan obligasi senilai Rp.178 Trilyun. Dengan rekapitulasi tersebut berhasil memperbaiki tingkat kecukupan modal Bank Mandiri menjadi 12,02 % diakhir tahun 1999.

Sementara itu, aktiva produktif yang telah berhasil direstrukturisasi memberi landasan yang kuat bagi Bank Mandiri guna meraih pertumbuhan usaha. Hal ini

terbukti dari laba bersih sebesar Rp.461 Miliar yang berhasil dibukukan pada triwulan pertama tahun 2000. Bank Mandiri berharap mencatat kinerja usaha yang terus meningkat sejalan dengan keberhasilan restrukturisasi, integrasi, konsolidasi, pembenahan aktiva dan pengembangan usaha yang terus diupayakan.

Melalui langkah-langkah kebijakan yang tepat serta ditunjang oleh keberhasilannya melakukan proses merger yang rumit. Bank Mandiri menjadi rekapitulasi yang pertama di Indonesia yang berhasil meraih laba usaha yang cukup signifikan.

Dengan total nilai aktiva sebesar Rp.217,27 Triliun pada tanggal 31 Maret 2004, Bank Mandiri merupakan bank terbesar di Indonesia dewasa ini, melayani nasabahnya melalui lebih dari 600 kantor cabang di seluruh nusantara.

4.2 Kegiatan Operasional PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk

Seperti halnya dengan perbankan lainnya yang ada di Indonesia, Bank Mandiri adalah sebuah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit serta jasa-jasa lainnya dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang.

Pada dasarnya produk dan jasa pelayanan yang diberikan oleh Bank Mandiri dapat dikategorikan kedalam 3 bagian yaitu :

- 1) Penghimpunan Dana Masyarakat (*Funding*) yang terdiri atas :
 - a) Giro, yaitu simpanan dana masyarakat yang penarikannya hanya dapat dilakukan dengan menggunakan buku cek, bilyet giro atau surat perintah tertulis dari pihak bank

- b) Deposito berjangka, yaitu simpanan dana masyarakat yang penarikannya kembali hanya dapat dilakukan setelah jangka waktu yang ditentukan selesai atau jatuh tempo.
 - c) Tabungan, yaitu simpanan dari masyarakat atau pihak ketiga dimana si penabung dapat mengambil atau menyetor setiap saat tanpa dibatasi oleh jangka waktu tertentu
- 2) Penempatan dana (*Lending*)
- Penempatan dana masyarakat yang berhasil dihimpun oleh Bank Mandiri dalam bentuk pemberian fasilitas kredit terdiri atas :
- a) *Cash Loan* (Kredit tunai) yang terdiri dari :
 - Kredit modal kerja
 - Kredit investasi
 - Kredit konsumtif
 - b) *Non Cash Loan* (kredit non tunai) yang berupa Bank Garansi
- 3) Jasa Pelayanan (*service*) meliputi :
- a) Transfer
 - b) Inkasso
 - c) Kliring
 - d) Save Deposit Box
 - e) Jual beli mata uang asing
 - f) Pembayaran pajak, telepon, listrik, PDAM dan sebagainya.



4.3 Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk

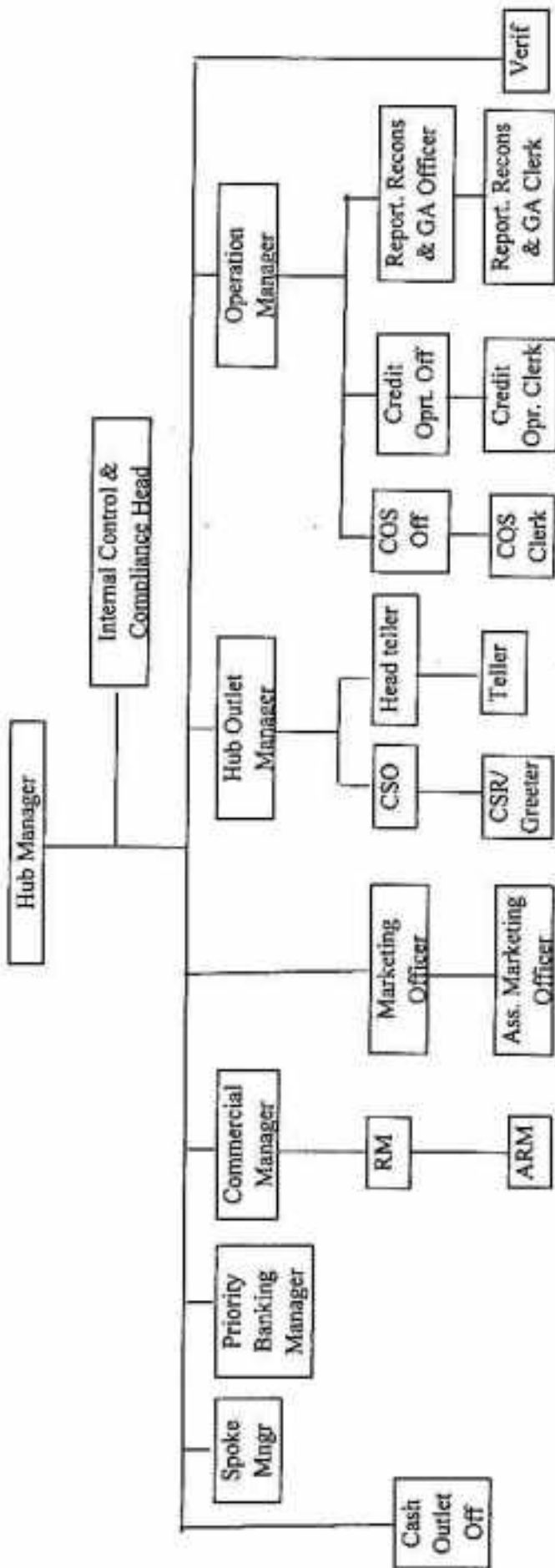
Perkembangan organisasi Bank Mandiri ibarat kembang yang sedang tumbuh. Tentu saja laju pertumbuhannya perlu terus menerus dirawat supaya tetap harum, dipupuk dan dikembangkan agar tidak layu dan gugur dihempas oleh ketatnya persaingan bisnis antar bank di tanah air. Untuk itu, reorganisasi dan restrukturisasi adalah pilihan yang tidak dapat dihindari guna mempertajam dan memfokuskan segmen pasarnya.

Sejak didirikannya pada tahun 1998 yang lalu, program restrukturisasi mulai dibahas. Bentuk konsep organisasi yang ideal yang telah digodok oleh suatu team work yang professional dengan bantuan konsultan yang berpengalaman. Tim ini bekerja untuk menyusun sebuah struktur organisasi yang ramping, efisien dan yakin mampu menjawab tantangan untuk menghadapi persaingan di masa yang akan datang.

Setelah bekerja kurang lebih selama 6 (enam) bulan, tim ini telah berhasil merumuskan suatu struktur organisasi yang baru. Setelah mendapatkan persetujuan dari jajaran dan dewan komisaris, struktur organisasi tersebut mulai disosialisasikan kepada seluruh karyawan Bank Mandiri di seluruh Indonesia.

Dengan adanya struktur organisasi tersebut, diharapkan setiap pegawai Bank Mandiri dari divisi manapun dapat melakukan proses bisnis yang andal di segmen masing-masing secara optimal, khususnya untuk menghadapi persaingan antar bank saat ini. Selain itu, strategi bisnis dari setiap cabang menjadi lebih terarah, begitu juga

dengan yang ada di kantor pusat. Hal ini sangat memudahkan untuk mengidentifikasi setiap perubahan searah dengan perkembangan bisnis perbankan di tanah air. Struktur organisasi selengkapnya, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk di Makassar dapat dilihat melalui skema berikut ini :



Sumber : PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) di Makassar

4.3 Uraian Tugas PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk

Setelah melihat struktur organisasi perusahaan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. di Makassar, maka adapun tugas dan tanggung jawab setiap bagian dalam organisasi dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Hub Manager

Fungsi Hub Manager :

- a. Memimpin, mengelola, mengawasi dan mengembangkan kegiatan serta mendayagunakan sarana organisasi Hub serta cabang-cabang di Hub area untuk mencapai tingkat serta volume operasional yang optimal, efektif dan efisien sesuai dengan target yang telah ditentukan bersama antara Kepala Wilayah dan Hub Manager.
- b. Mewakili Kepala Wilayah ke luar dan ke dalam yang berhubungan langsung dengan Hub-nya.

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Terlaksananya *Service Standard* pada Cabang-cabang di Hub Area sesuai dengan standar yang telah ditentukan Bank Mandiri.
- b. Terlaksananya kegiatan operasi Hub serta Cabang-cabang di Hub Area sesuai ketentuan yang berlaku dalam mencapai target yang telah ditentukan bersama antara kepala Wilayah dan Hub Manager.
- c. Terlaksananya kegiatan bisnis di semua Cabang dalam Hub Area.

2. Commercial Manager :

Fungsi

- a. Menyusun rencana bisnis, strategi pemasaran dan rencana tindakan (*action plan*) berdasarkan target yang harus dicapai oleh Commercial Unit.
- b. Menyusun Rencana kerja dan strategi restrukturisasi/recovery berdasarkan target yang ditetapkan oleh Commercial Work Out.
- c. Memandu pelaksanaan strategi dan rencana bisnis Commercial Unit untuk pencapaian target yang ditetapkan oleh Commercial Banking.

Wewenang dan Tanggung jawab :

- a. Melaksanakan kegiatan-kegiatan sesuai dengan Standar Operasional Manual (SOM) dan ketentuan yang telah ditetapkan.
- b. Bertanggung jawab terhadap pembinaan hubungan yang baik dengan nasabah secara profesional dengan tujuan mengembangkan bisnis yang saling menguntungkan.
- c. Bertanggung jawab terhadap tercapainya target kualitas asset, profitabilitas dan ekspansi yang ditetapkan.

3. Hub Outlet Manager :

Fungsi :

- a. Memimpin, mengelola, mengawasi dan mengembangkan kegiatan serta mendayagunakan sarana organisasi Outlet untuk mencapai tingkat serta volume operasional yang optimal, efektif dan efisien dengan target yang telah ditentukan bersama antara Hub Manager dengan Hub Outlet Manager.

- b. Mewakili Hub Manager dalam rangka dinas baik dengan pihak ketiga maupun dengan intern Bank Mandiri.

Wewenang dan Tanggung jawab :

- a. Menjamin terlaksananya *Service Standard* sesuai standar yang telah ditentukan Bank Mandiri.
- b. Memastikan terlaksannya kegiatan operasional Outlet sesuai ketentuan yang berlaku untuk mencapai target yang telah ditentukan bersama antara Hub Manager dengan Hub Outlet Manager.
- c. Menjamin tercapainya kegiatan funding dan pemasaran jasa perbankan bagi outlet.

4. Operation Manager

Fungsi :

- a. Mengkoordinasi, memonitor, dan memfasilitas kegiatan operasional di back office Hub yang terdiri dari unit Clearing & Other Services, Trade Service Administration, Credit Operation, Accounting dan HR & General Affairs secara efisien dan efektif sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku.
- b. Mewakili Hub Manager dalam rangka dinas baik dengan pihak ketiga maupun dengan intern Bank Mandiri.

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Menjamin terpeliharanya kelancaran dan ketertiban kegiatan di bagian back office untuk menunjang efektivitas pelayanan Cabang-cabang di Hub area kepada nasabah.

- b. Melaksanakan kegiatan operasional berdasar pada ketetapan berbagai tujuan, sasaran, kebijakan, aturan, praktik, metoda dan standar dari Kantor Pusat.
- c. Mengendalikan keamanan dan kelancaran pelaksanaan operasional kegiatan operasional bank serta pelaporan secara efektif dan efisien.

5. Relationship Manager :

Fungsi :

- a. Menyusun rencana bisnis dan target yang harus dicapai secara individual.
- b. Melaksanakan hubungan (RM) dengan nasabah/calon nasabah yang terdapat pada Hub baik segmen Commercial, Corporate dan Government Relations.
- c. Melaksanakan aktivitas pemasaran produk-produk dan pencarian nasabah baru yang potensial untuk seluruh produk.

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab terhadap pembinaan hubungan yang baik dengan nasabah secara profesional dengan tujuan mengembangkan bisnis yang saling menguntungkan.
- b. Bertanggung jawab terhadap tercapainya target kualitas asset, profitabilitas dan ekspansi yang ditetapkan.
- c. Bertanggung jawab terhadap proses dan mutu analisa awal pemberian fasilitas.

6. Marketing Officer :

Fungsi :

- a. Menyusun rencana bisnis ritel dan target yang harus dicapai secara individual.

- b. Melaksanakan dan menjaga hubungan baik dengan nasabah/calon nasabah yang terdapat pada Hub.
- c. Melaksanakan aktivitas proses consumer loan sesuai dengan ketentuan dan SOM yang telah ditetapkan.

Wewenang dan Tanggung jawab :

- a. Bertanggung jawab atas terlaksananya Service Standard pengelolaan aktifitas yang berkaitan dengan rekening pinjaman consumer loan di Hub.
- b. Bertanggung jawab terhadap proses dan mutu analisa awal pemberjan fasilitas
- c. Bertanggung jawab terhadap pelayanan nasabah ritel.

7. Customer Service Officer (CSO)

Fungsi :

- a. Melaksanakan standar pelayanan di front office sesuai dengan standar yang ditentukan Bank Mandiri.
- b. Melaksanakan fungsi pemasaran/promosi produk dana dan jasa Bank Mandiri antara lain produk tabungan, giro, deposito, payment point dan produk/jasa lainnya.
- c. Melaksanakan fungsi pemasaran Consumer Loan.

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Menjamin pelayanan di front office dilaksanakan sesuai standar pelayanan yang ditentukan Bank Mandiri.
- b. Memastikan kebenaran memberikan penjelasan, informasi dan menyelesaikan keluhan nasabah sesuai ketentuan yang berlaku.

- c. Menjaga nama baik dan reputasi Bank Mandiri.

8. Head Teller

Fungsi :

- a. Mengkoordinasikan, mengarahkan dan mengawasi aktivitas Teller dan memberikan persetujuan pembayaran untuk jumlah penarikan di atas wewenang Teller serta menandatangani slip pemindahan kas untuk penyetoran/pengambilan uang kas ke/dari vault/kluis/khasanah, maupun ke/dari Cabang Koordinator/ Community/ Spoke lainnya.
- b. Mengelola kas dan surat-surat berharga.

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Menjamin terlaksananya "Standar Pelayanan Teller" sesuai standar yang ditentukan Bank Mandiri.
- b. Menjamin ketepatan waktu pembukaan dan penutupan vault/kluis/khasanah.
- c. Mengamankan/menyimpan kunci vault/kluis/khasanah yang menjadi wewenangnya.

9. Clearing and Other Services Officer

Fungsi :

Melakukan koordinasi kegiatan Transfer, Kliring, Inkaso, Collection dan Pajak yang sifat transaksinya pemindahbukuan.

Wewenang dan Tanggung jawab :**a. Kliring**

- 1) Memproses Warkat Kliring Keluar dari Hub dan Cabang-cabang di Hub area untuk dikliringkan ke Bank Indonesia.
- 2) Memproses dan memverifikasi Warkat Kliring Masuk yang diterima dari Bank Indonesia baik untuk Hub maupun Cabang-cabang di Hub area.
- 3) Mewakili bank sebagai anggota kliring di Bank Indonesia.

b. Transfer Keluar Rupiah

- 1) Memproses pelaksanaan Transfer Keluar dari Hub dan Cabang cabang di Hub area.
- 2) mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai efisiensi dalam pelaksanaan transaksi serta mengamankan bank dari kemungkinan yang dapat merugikan.

c. Tarnsfer Masuk Rupiah

- 1) Memproses transaksi transfer Masuk dari Hub untuk diteruskan kepada Penerima Transfer.
- 2) Memantau Transfer Masuk yang belum dibayarkan kepada penerima Transfer

d. Transfer keluar Valuta Asing

- 1) Memproses dan memverifikasi pelaksanaan Transfer Keluar dari Hub Outlet dan Cabang-cabang di Hub area.

- 2) Mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai efisiensi dalam pelaksanaan transaksi serta mengamankan bank dari kemungkinan yang dapat merugikan.

e. Transfer Masuk Valuta Asing

- 1) Memantau Transfer Masuk yang belum dibayarkan kepada penerima Transfer.
- 2) Mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai efisiensi dalam pelaksanaan transaksi transfer masuk serta mengamankan bank dari kemungkinan yang dapat merugikan.

f. Inkaso Keluar (Inkaso Rupiah)

- 1) Menindaklanjuti pelaksanaan transaksi Inkaso dari Cabang-cabang di Hub area.
- 2) Memeriksa kelengkapan pengisian formulir Inkaso dan keabsahan warkat dari Cabang-cabang di Hub area.
- 3) Memantau Inkaso Keluar yang belum dibayarkan hasilnya oleh Hub Penagih.

g. Inkaso Masuk (Inkaso Rupiah)

- 1) Memeriksa keabsahan Warkat Inkaso
- 2) Membatalkan pelaksanaan transaksi jika persyaratan keabsahan Warkat Inkaso tidak terpenuhi.
- 3) Membukukan dan mendebet ke rekening penerbit warkat jika telah sah dan mengirimkan hasilnya kepada Hub pengirim.

h. Collection (Inkaso keluar Valas)

- 1) Memeriksa keabsahan Warkat Valuta Asing yang akan diinkasakan.
- 2) Mengembalikan Warkat collection dari Cabang-cabang di Hub area, jika tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 3) Memantau transaksi Collection yang belum dibayarkan hasilnya oleh bank Penagih.

i. Pajak

- 1) Memeriksa dan meyakini kebenaran proses penerimaan setoran-setoran Pajak.
- 2) Memastikan bahwa seluruh setoran Pajak yang diterima telah dilimpahkan ke Kantor Kas Negara.

j. Melaksanakan tugas-tugas khusus yang diberikan oleh Operation Manager.

10. Credit Operations Officer**Fungsi :**

- a. Meyakini terlaksananya operasional perkreditan yang baik melalui fungsi-fungsi Administrasi Kredit, Pembuatan SPPK/SPPGB/SPPLC, pembuatan perjanjian kredit dan aksesoirnya, penutupan, pembuatan warkat garansi bank, penelitian pemenuhan persyaratan kredit, Pelaporan, Sistem pengadministrasian Dokumen Kredit dan Verifikasi serta pengelolaan Agunan.
- b. Mewakili Operation Manager dalam rangka dinas baik dengan pihak ketiga maupun intern Bank Mandiri.

- c. Hub Manager/Operation Manager menunjuk Team Leader sebagai koordinator Credit Operations Officer.

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas terlaksananya proses pemberian fasilitas consumer loan sesuai dengan ketentuan dan SOM yang telah ditetapkan.
- b. Menangani Administrasi Perkreditan dan Pelaporan Kredit.
- c. Mengelola dan Mengadministrasikan Berkas/Dokumen Kredit.

11. Report, Reconsiliations & General Affair Officer

Fungsi :

- a. Memotivasi seluruh pelaksanan dan non pelaksana Human Recources & General Affairs.
- b. Mengkoordinasikan dan melakukan supervisi berbagai kegiatan/tugas pelaporan, rekonsiliasi, komputer dan hubungan kerja antar sub unit
- c. Melaporkan kondisi sub unit Human Recources & General Affairs kepada Operation Manager.

Wewenang dan Tanggung jawab :

- a. Memotivasi seluruh pelaksanaan dan non pelaksana agar dapat bekerja dengan optimal dan penuh tanggung jawab,
- b. Menjamin bahwa ruangan Telex, Facsimile terjaga keamanan sesuai ketentuan.
- c. Melaksanakan tugas-tugas khusus yang diberikan oleh Operation Manager.



12. Pelaksana Verifikator :

Fungsi :

Melaporkan kepada Kepala Cabang dan melaksanakan berbagai kegiatan/tugas verifikasi, pelaporan, rekonsiliasi dan komputer.

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas terlaksananya verifikasi transaksi-transaksi di Hub sesuai dengan ketentuan dan SOM yang telah ditetapkan.
- b. Memantau, merekonsiliasi dan mengklarifikasikan rekening antar kantor, rekening-rekening perantara (rekening sementara).
- c. Melaporkan dan memantau posisi likuiditas harian.

13. Asisten Relationship Manager

Fungsi :

- a. Mengadministrasikan data debitur dan memutakhirkan informasi yang diperlukan RM.
- b. Membantu RM menyusun rencana bisnis dan target yang harus dicapai secara individual.
- c. Membuat laporan-laporan baik internal maupun eksternal.

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab terhadap tertib administrasi dan pemutakhiran data/file debitur
- b. Bertanggung jawab terhadap pelayanan nasabah Corporate, Government Relations.

- c. Bertanggung jawab terhadap setiap penugasan yang diberikan RM maupun atasan terkait.

14. Assistant Marketing Officer

Fungsi :

- a. Mengadministrasikan data debitur dan memutakhirkan informasi yang diperlukan Marketing Officer
- b. Membantu Marketing Officer menyusun rencana bisnis dan target yang harus dicapai secara individual.
- c. Membuat laporan-laporan baik internal maupun eksternal.

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab terhadap terlaksananya tertib administrasi dan pemutakhiran data/file debitur sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- b. Bertanggung jawab terhadap setiap penugasan yang diberikan Marketing Officer maupun atasan terkait.
- c. Bertanggung jawab terhadap pelayanan nasabah Ritel.

15. Customer Service Representative/Greeter

Fungsi :

- a. Melaksanakan standar pelayanan di front office sesuai standar yang ditentukan Bank Mandiri.
- b. Melaksanakan fungsi pemasaran dan promosi produk dan jasa Bank Mandiri.
- c. Memberikan penjelasan kepada nasabah dan menangani nasabah.

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Menerima permohonan pembukaan dan penutupan rekening Tabungan, Deposito, Giro Mandiri, AT Mandiri, serta jasa-jasa Bank Mandiri lainnya.
- b. Memberikan informasi dan penjelasan kepada nasabah sesuai dengan kewenangan dan ketentuan yang berlaku.
- c. Meneruskan permohonan nasabah ke CSO.

16. Teller**Fungsi :**

Melayani kegiatan penyetoran dan penarikan uang tunai (Rupiah dan valuta asing), pengambilan/penyetoran non tunai dan pengelolaan surat-surat berharga.

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Memberikan pelayanan yang baik, cepat dan tepat kepada nasabah sesuai "Standar Pelayanan Teller".
- b. Memproses transaksi tunai dan non tunai sesuai dengan batas kewenangannya.
- c. Meyakini kebenaran dan keaslian uang tunai/bank notes dan warkat berharga

17. COS Clerk**Fungsi :**

Melakukan kegiatan Transfer, Kliring, Inkaso, Collection dan Pajak dibawah koordinasi Clearing and Other Service Officer.

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Memeriksa keabsahan warkat kliring dari cabang-cabang di Hub area.

- b. Memproses transfer masuk yang diterima melalui telex, Telepon dan Facsimile
- c. Menindaklanjuti proses inkaso/Collection dari cabang-cabang di Hub area.

18. Credit Operations Clerk

Fungsi :

- a. Membantu Credit Operations Officer dalam rangka terlaksananya operasional perkreditan yang baik melalui fungsi-fungsi Administrasi Kredit, Pembuatan SPPK/SPPGB/SPPLC, pembuatan perjanjian kredit dan aksesoirnya, penutupan, pembuatan warkat garansi bank, penelitian pemenuhan persyaratan kredit, Pelaporan, Sistem pengadministrasian Dokumen Kredit dan Verifikasi serta pengelolaan Agunan.
- b. Mewakili Credit Operations Officer dalam rangka dinas baik dengan pihak ketiga maupun intern Bank Mandiri.

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Membantu Credit Operation Officer dalam melaksanakan proses kredit sesuai dengan ketentuan dan SOM yang telah ditetapkan.
- b. Melaksanakan Administrasi Perkreditan.
- c. Melaksanakan Penyusunan/Pembuatan Pelaporan Kredit.

19. HR & General Affairs Clerk

Fungsi :

Melaksanakan kegiatan pendukung untuk Cabang baik Hub maupun cabang-cabang di Hub area, yang meliputi fungsi-fungsi: sumber daya manusia, logistik, sekretariat, administrasi dan keamanan.

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Terlaksananya kegiatan-kegiatan cabang yang berkaitan dengan SDM, logistik dan tugas-tugas umum lainnya.
- b. Terpeliharanya dokumen/dokumen Hub yang berkaitan dengan kegiatan umum.
- c. Melaksanakan tugas-tugas khusus yang diberikan oleh HR & GA Officer.

20. Secretary**Fungsi :**

Mengelola surat/dokumen dari/untuk Hub Manager dan mengelola jadwal pertemuan Hub Manager dengan nasabah atau pihak lainnya.

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Keamanan penyimpanan dan kerahasiaan surat/dokumen khusus Hub Manager.
- b. Kelancaran penyampaian surat/dokumen yang perlu diketahui atau ditandatangani oleh Hub Manager.
- c. Pencatatan jadwal/agenda Hub Manager.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisis Pelatihan Karyawan Pada PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk

Dewasa ini tujuan yang ingin dicapai oleh industri perbankan adalah melakukan peningkatan kinerja perbankan, oleh karena itulah dalam menunjang pencapaian tujuan dan sasaran dalam pengelolaan industri perbankan adalah pentingnya kompetensi sumber daya manusia dalam menunjang kinerja usaha bank. Oleh karena itulah salah satu cara yang dilakukan perbankan adalah melalui pelatihan.

Peranan pelatihan diarahkan untuk dapat meningkatkan skill dan keterampilan karyawan dalam penanganan pekerjaan guna menunjang peningkatan kinerja karyawan khususnya dalam lingkungan kantor. Oleh karena itulah akan disajikan kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Tahun 2004

Dalam pelaksanaan pelatihan yang dilakukan oleh PT. Bank Mandiri Tbk, kegiatan pelatihan diikuti oleh 7 orang karyawan dengan frekuensi pelatihan 3 kali dalam setahun. Jenis pelatihan yang dilakukan oleh PT. Bank Mandiri Tbk yang dapat meliputi :

- a. Dasar pemasaran perbankan
- b. Sistem komputer perbankan
- c. Dasar-dasar akuntansi perbankan
- d. Sistem pelayanan nasabah.

2. Tahun 2005

Pelaksanaan pelatihan khususnya pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk diikuti oleh 8 orang karyawan dengan frekuensi pelatihan 4 kali dalam setahun. Materi pelatihan yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Dasar perkreditan perbankan.
- b. Tehnik pelayanan nasabah
- c. Dasar-dasar perilaku konsumen
- d. Aplikasi komputer perbankan
- e. Dasar-dasar strategi mengenai perbankan

3. Tahun 2006

Dalam sistem pelatihan yang dilakukan oleh PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk di Makassar diikuti oleh karyawan Bagian Marketing sebesar 10 orang dengan frekuensi pelatihan 2 kali dalam setahun yakni bulan Maret dan setiap bulan Nopember 2006. Materi pelatihan yang dilakukan selama tahun 2006 dapat meliputi :

- a. Marketing Risk Modelling

Pelaksanaan pelatihan untuk Marketing Risk Modelling khususnya pada PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk di Makassar bertujuan untuk dapat

meningkatkan kompetensi karyawan dalam pengembangan model-model pengukuran risiko pasar. Sedangkan materi pelatihan adalah meliputi : pengukuran nilai resiko dengan pendekatan historis (*Value at risk*) dan selisih *covariance (Variance – Co Variance)*

b. Bank Strategic Management

Tujuan yang dicapai dengan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia perbankan dalam penyusunan Corporate Plan, Business Plan dan penyusunan rencana kerja tahunan. Materi pelatihan yang dilakukan dapat meliputi : *Strategic Management Overview*, visi, misi, formulasi dan implementasi strategi.

c. Dynamic Alma

Jenis pelatihan Dynamic Alma bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan bank dalam pengelolaan bank dengan mempertimbangkan dampak perubahan suku bunga dan nilai tukar. Untuk jenis pelatihan Dynamic alma maka tehnik pelatihan yang dilakukan adalah meliputi : metode, ceramah, diskusi dan studi kasus.

d. Sespibank

Jenis pelatihan Sespibank bertujuan untuk meningkatkan kompetensi manajerial dan profesional bankir di Indonesia, sehingga jenis program pelatihan ini adalah meliputi : *Strategic Environment, Strategic Core Business, Strategic Risk Management* dan *Strategic Marketing*.

4. Tahun 2007

Kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk diikuti oleh 12 orang karyawan. Jenis-jenis pelatihan yang dilakukan selama tahun 2007 adalah meliputi :

a. Pembinaan nasabah (*Customer Nurturing*)

Jenis pelatihan customer nurturing bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang undang-undang mengenai kebijakan, prosedur, identifikasi dan verifikasi penerimaan nasabah, manajemen risiko mengenai nasabah dan bagaimana melayani nasabah dengan baik.

b. Pelatihan Dasar Perbankan Syariah (PDPS)

Pelatihan dasar perbankan syariah bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan pengenalan dasar tentang filosofi ekonomi dan perbankan syariah. Materi pelatihan yang dilakukan adalah meliputi : filosofi dan sistem ekonomi dan perbankan syariah, pemahaman tentang prinsip produk dan operasional bank syariah secara umum dan pendalaman *fiqih muamalah maaliyah*.

c. Account Officer dan Analisis Pembiayaan Bank Syariah

Tujuan yang ingin dicapai dengan jenis pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan bank dalam mengelola dana dan melakukan analisis pembiayaan dengan menggunakan prinsip-prinsip *Bankable* dan *Prudential* sesuai dengan syariah. Jenis pelatihan ini dapat meliputi : strategik, sistematis, integratif dan etika bisnis dan strategi pemasaran syariah.

4. Tahun 2008

Kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk di Makassar selama tahun 2008 yang diikuti oleh 14 orang karyawan. Kegiatan pelatihan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

a. Aspek legal dan akad bank syariah untuk perbankan

Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk memahami prinsip operasional bank syariah, akad transaksi bank syariah serta dapat melakukan pembuatan akad transaksi perbankan syariah.

b. Management BPR

Tujuan yang ingin dicapai dengan pelatihan ini adalah agar karyawan bank dapat lebih mampu dalam mengelola operasi bank sehari-hari, sehingga materi pelatihan ini dapat meliputi : aspek teknis operasional bank, tata cara pengelolaan dana dan kredit.

c. Seminar prospek perbankan

Tujuan yang ingin dicapai adalah mampu mengidentifikasi peluang dan peningkatan usaha dalam pemasaran perbankan. Sedangkan jenis pelatihan yang dilakukan adalah aspek prospek perbankan yang meliputi : kondisi ekonomi, sosial, demografi, keamanan, hukum dan peraturan/kebijakan pemerintah dan Bank Indonesia

Berdasarkan sistem pelatihan yang dilakukan oleh PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk di Makassar maka untuk lebih jelasnya akan disajikan jumlah karyawan yang telah mengikuti pelatihan yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

TABEL I
PT. BANK MANDIRI KARTINI (PERSERO) TBK DI MAKASSAR
BESARNYA KARYAWAN YANG TELAH MENGIKUTI
PELATIHAN UNTUK TAHUN 2004 – 2008

Tahun	Besarnya Jumlah Karyawan (Orang)	Besarnya Jumlah Karyawan Yang Mengikuti Pelatihan	Rasio Perbandingan Jumlah Karyawan Yang Megikuti Pelatihan (%)
2004	20	7	35
2005	21	8	38,09
2006	26	10	38,46
2007	28	13	42,85
2008	31	14	45,16
	25	10	39,91

Sumber : PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk di Makassar

Berdasarkan data mengenai perbandingan antara jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dengan total jumlah karyawan khususnya dalam lima tahun terakhir yang menunjukkan bahwa rata-rata jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan sebesar 10 orang pertahun atau dalam persen serbesar 39,91%. Selanjutnya dapat disajikan perkembangan jumlah karyawan yang telah mengikuti pelatihan yang dapat disajikan pada tabel II berikut ini :



TABEL II
PERKEMBANGAN JUMLAH KARYAWAN YANG MENGIKUTI
PELATIHAN TAHUN 2004 – 2008

Tahun	Besarnya Jumlah Karyawan Yang Mengikuti Pelatihan (Orang)	Pertumbuhan Jumlah Karyawan	
		Dalam orang	Dalam %
2004	7	-	-
2005	8	1	14,29
2006	10	2	25
2007	12	2	20
2008	14	2	16,67
Rata-rata peningkatan (%)		2	18,99

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel II yakni perkembangan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, maka rata-rata jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan bertambah sebesar 2 orang atau 18,99%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk berupaya untuk memiliki skill atau keterampilan karyawan guna dapat meningkatkan kinerja karyawan, sebab dapat dikatakan bahwa semakin banyak dilakukan kegiatan pelatihan maka dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan khususnya pada PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk di Makassar.

5.2. Analisis Kinerja Karyawan

Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, upaya yang dilakukan oleh setiap perusahaan perbankan adalah dengan menerapkan pelatihan. Peranan pelatihan

dalam suatu perbankan diarahkan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan serta pengetahuan tambahan mengenai spesifikasi pekerjaan yang ditangani oleh karyawan.

PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk adalah merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, dimana dalam menjalankan kegiatan usahanya, maka perusahaan memerlukan karyawan "*qualified*". Oleh karena itu untuk memperoleh karyawan yang siap pakai, maka diperlukan suatu kegiatan pelatihan. Tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk melalui pelatihan adalah :

1. Untuk memberikan keterampilan komunikasi kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja kerja karyawan.
2. Dengan pelatihan ini, karyawan yang telah mengikuti pelatihan dapat memberikan hasil potensial dalam pengelolaan usaha perbankan.

Dengan adanya penetapan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam kegiatan perbankan, maka perlu adanya sistem pelatihan, sebab tanpa dilakukan kegiatan pelatihan, tujuan dan sasaran yang dicapai tidak akan dapat tercapai sesuai dengan yang ditargetkan.

Berikut ini akan disajikan perkembangan jumlah karyawan yang dapat dilihat pada tabel III berikut ini :

TABEL III
PT. BANK MANDIRI KARTINI (PERSERO) TBK DI MAKASSAR
PERKEMBANGAN JUMLAH KARYAWAN
TAHUN 2004 S/D 2008

Tahun	Besarnya Jumlah Karyawan (Orang)	Pertumbuhan (%)
2004	20	-
2005	21	5
2006	26	23,81
2007	28	7,69
2008	31	10,71
Rata-rata peningkatan (%)		11,80

Sumber : Hasil olahan data

Besarnya tabel III yakni perkembangan jumlah karyawan, yang menunjukkan bahwa rata-rata pertumbuhan jumlah karyawan bertambah sebesar 2 orang atau 11,80%. Hal ini dapat dilihat bahwa untuk tahun 2005 jumlah karyawan sebesar 5%, tahun 2006 sebesar 23,81%, tahun 2007 sebesar 7,69% dan tahun 2008 sebesar 10,71%.

Selanjutnya akan disajikan data perkembangan jumlah pendapatan bank pada PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk di Makassar selama tahun 2004 – 2008 yang dapat dilihat melalui tabel IV berikut ini :

TABEL IV
PT. BANK MANDIRI KARTINI (PERSERO) TBK DI MAKASSAR
BESARNYA PENDAPATAN BANK
TAHUN 2004 S/D 2008

Tahun	Besarnya Pendapatan Bank	Pertumbuhan
	(Dalam Milyar Rp.)	(%)
2004	7.125.053.000	-
2005	7.856.992.500	10,27
2006	10.716.273.100	36,39
2007	14.358.842.400	33,99
2008	18.851.755.650	31,29
Rata-rata peningkatan (%)		27,99

Sumber : PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk. di Makassar

Berdasarkan tabel IV yakni perkembangan pendapatan bank dari tahun 2004 s/d tahun 2008, nampak bahwa rata-rata jumlah pendapatan bank sebesar 27,99% setiap tahunnya, hal ini berarti bahwa pendapatan bank dari tahun ke tahun mengalami peningkatan.

Selanjutnya adapun kinerja karyawan khususnya pada tahun 2004 s/d tahun 2008 dapat ditentukan sebagai berikut :

1. Tahun 2004

Besarnya kinerja karyawan selama tahun 2004 dapat ditentukan melalui perhitungan di bawah ini :

$$\begin{aligned} \text{Kinerja Karyawan} &= \frac{\text{Rp.7.125.053.000}}{20} \\ &= \text{Rp.356.252.650/orang/tahun} \end{aligned}$$

2. Tahun 2005

Besarnya kinerja karyawan selama tahun 2005 dapat ditentukan melalui perhitungan di bawah ini :

$$\begin{aligned} \text{Kinerja Karyawan} &= \frac{\text{Rp.7.856.992.500}}{21} \\ &= \text{Rp.374.142.500/orang/tahun} \end{aligned}$$

3. Tahun 2006

Besarnya kinerja karyawan selama tahun 2006 dapat ditentukan melalui perhitungan di bawah ini :

$$\begin{aligned} \text{Kinerja Karyawan} &= \frac{\text{Rp.10.716.273.100}}{26} \\ &= \text{Rp.412.164.350/orang/tahun} \end{aligned}$$

4. Tahun 2007

Besarnya kinerja karyawan selama tahun 2007 dapat ditentukan melalui perhitungan di bawah ini :

$$\begin{aligned} \text{Kinerja Karyawan} &= \frac{\text{Rp.14.358.842.400}}{28} \\ &= \text{Rp.512.815.800/orang/tahun} \end{aligned}$$

5. Tahun 2008

Besarnya kinerja karyawan selama tahun 2008 dapat ditentukan melalui perhitungan di bawah ini :

$$\begin{aligned} \text{Kinerja Karyawan} &= \frac{\text{Rp.18.851.755.650}}{31} \\ &= \text{Rp.608.121.150/orang/tahun} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan kinerja karyawan, maka selanjutnya dapat disajikan perbandingan pertumbuhan kinerja karyawan dari tahun 2004 s/d tahun 2008 yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

TABEL V
PT. BANK MANDIRI KARTINI (PERSERO) TBK DI MAKASSAR
PERKEMBANGAN KINERJA KARYAWAN
TAHUN 2004 S/D TAHUN 2008

Tahun	Kinerja Karyawan (Rp)	Pertumbuhan (%)
2004	356.252.650	-
2005	374.142.500	5,02
2006	412.164.350	10,16
2007	512.815.800	24,42
2008	608.121.150	18,59
Rata-rata peningkatan (%)		14,55

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel V yakni hasil analisis mengenai pertumbuhan kinerja karyawan dalam 5 tahun terakhir, yang menunjukkan bahwa rata-rata pertumbuhan

kinerja karyawan mengalami peningkatan sebesar 14,55%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan yang terjadi dalam 5 tahun terakhir mengakibatkan jumlah karyawan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan dalam tahun 2004 s/d tahun 2008.

5.3 Analisis Pengaruh Pelatihan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk di Makassar

Dalam menganalisis pengaruh pelatihan dengan kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi, sehingga dalam melakukan analisis regresi, maka terlebih dahulu akan disajikan perhitungan koefisien regresi yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

TABEL VI
PERHITUNGAN REGRESI ANTARA JUMLAH KARYAWAN YANG
MENGIKUTI PELATIHAN DENGAN KINERJA KARYAWAN
TAHUN 2004 S/D TAHUN 2008

Tahun	Jumlah Karyawan Yang mengikuti Pelatihan (Orang) X	Kinerja Karyawan (Ribuan Rp)	X ²	Y ²	XY
2004	7	356.252,65	49	126.915.950.632	2.493.768,55
2005	8	374.142,5	64	139.982.610.306	2.993.140
2006	10	412.164,35	100	169.879.451.411	4.121.643,50
2007	12	512.815,80	144	262.980.044.730	6.153.789,60
2008	14	608.121,15	196	369.811.333.077	8.513.696,10
Rata-rata	51	2.263.496,45		1.069.569.390.156	24.276.037,75

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel tersebut di atas, maka dapat dilakukan perhitungan

koefisien regresi yang dapat dilihat pada perhitungan dibawah ini :

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{5 (24.276.037,75) - (51) (2.263.496,45)}{5 (553) - (51)^2}$$

$$b = \frac{121.380.188,75 - 115.438.318,95}{2.765 - 2.601}$$

$$b = \frac{5.941.869,80}{164}$$

$$b = 36.230,91$$

Sedangkan nilai koefisien a dapat dihitung sebagai berikut :

$$a = \frac{Y - b (X)}{n}$$

$$a = \frac{2.263.496,45 - 36.230,91 (51)}{5}$$

$$a = \frac{2.263.496,45 - 1.847.776,41}{5}$$

$$a = 83.144$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi, maka dapat disajikan melalui

persamaan regresi yaitu sebagai berikut :

$$Y = 83.144 + 36.230,91 (X)$$

Interpretasi (arti ekonominya) :

- a = 83.144 yang diartikan bahwa tanpa adanya penambahan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, maka kinerja karyawan sebesar 83.144.000 (83,144 x Rp.1.000)
- b = 36.230,91 yang menunjukkan bahwa penambahan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan sebesar 1 orang maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan sebesar 36.230.910 (36.230,91 x Rp.1.000)

Selanjutnya akan disajikan perhitungan korelasi antara jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dengan kinerja karyawan, yang dapat dihitung melalui persamaan berikut ini :

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

$$r = \frac{5(24.276.037,75) - (51)(2.263.496,45)}{\sqrt{5(553) - (51)^2} \sqrt{5(1.069.569.390.156) - (2.263.496,45)^2}}$$

$$r = \frac{121.380.188,75 - 115.438.318,95}{\sqrt{2.765 - 2.601} \sqrt{5.347.846.950.780 - 5.123.416.179.163}}$$

$$r = \frac{5.941.869,80}{\sqrt{164} \sqrt{224.430.771.617}}$$

$$r = \frac{5.941.869,86}{12,81 \times 473.741,25}$$

$$r = \frac{5.941.869,86}{6.068.625,41}$$

$$r = 0,979$$

Dari hasil perhitungan korelasi antara jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dengan kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa antara jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dengan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang signifikan sebab nilai r positif dan mendekati 1.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

6.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk di Makassar, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil analisis mengenai jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa rata-rata rasio pelatihan meningkat sebesar 18,99%.
2. Berdasarkan hasil analisis regresi antara jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dengan kinerja karyawan nampak bahwa penambahan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan akan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan yakni sebesar Rp.36.230.910. Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

6.2 Saran-Saran

Sehubungan dengan kesimpulan penelitian dan hasil pembahasan yang telah penulis kemukakan, maka penulis memberikan saran sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk di Makassar adalah sebagai berikut :

- 1) Disarankan agar perlunya dilakukan peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, hal ini dimaksudkan agar kinerja karyawan yang dicapai akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan khususnya pada PT. Bank Mandiri Kartini (Persero) Tbk di Makassar.
- 2) Disarankan pula agar dalam meningkatkan kinerja karyawan maka perlu adanya materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Efendi Hariandja Marihot Tua. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Malthis, Robert L. & John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan oleh Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie. Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama, Bandung.
- _____, 2008, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, cetakan ketiga, Penerbit : Refika Aditama, Bandung
- Panggabean, Mutiara S. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Rachmawati, Ike Kusdyah, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan ketujuh, penerbit : Andi, Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, edisi kedua, cetakan kedua, Penerbit : Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Sedarmayanti, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia ; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan kedua, penerbit : Aditama, Bandung.
- Simamora, Henry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi keempat, cetakan kedua, Penerbit : STIE-YKPN, Yogyakarta
- Siswanto, Sastrohadirwiryo, 2002, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administrasi dan Operasional)*, cetakan pertama. Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Triton. 2005. *Paradigma Baru Sumber Daya Manusia*. Tugu Publisher, Yogyakarta.

Yuli, Sri Budhi Cantika, 2005, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, cetakan pertama, Penerbit : Universitas Muhammadiyah, Malang

Yuniarsih Tjutju, dan Suwatno, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, Penerbit : Alfabeta, Bandung

