



**PEMBINAAN KARIER KETENAGAKERJAAN
DALAM PERBANKAN (STUDI KASUS DI
PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk
CABANG KARANGAYU SEMARANG))**

T E S I S

**Disusun dalam rangka persyaratan memperoleh
Derajat Sarjana S2 program studi Hukum**

oleh :

**KRISMENA NATALINA PANJAITAN
B4A.008.025**

Pembimbing :

Prof. Dr. YOS JOHAN UTAMA, SH, MHum

**PROGRAM MAGISTER ILMU HUKUM
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2010**

**PEMBINAAN KARIER KETENAGAKERJAAN
DALAM PERBANKAN (STUDI KASUS DI
PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk
CABANG KARANGAYU SEMARANG))**

Disusun oleh :

**KRISMENA NATALINA PANJAITAN
B4A.008.025**

Program Kajian : Non Reguler

Dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada tanggal :

**Tesis ini telah diterima
sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Ilmu Hukum**

Dosen Pembimbing :

**Mengetahui
Ketua Program**

**Prof. Dr. YOS JOHAN UTAMA, SH, MHum
NIP. 131 696 465**

**Prof. Dr. PAULUS HADISUPRAPRO, SH, MH
NIP. 130 531 702**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat suatu karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Februari 2010

Yang menyatakan,

KRISMENA NATALINA PANJAITAN

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Dalam hidup ini segala sesuatu telah diatur dengan sempurna, serta segala sesuatu adalah tepat dan indah pada waktunya, mungkin saat ini kita tidak dapat mengerti arti semuanya, namun suatu saat kelak kita akan mengerti bahwa rentetan kejadian itu tersembunyi rahasia kehidupan yang terindah.

Kepandaian dan keberuntungan seseorang seharusnya tidak membuat orang tersebut merasa lebih daripada yang lain, namun membuat orang tersebut merasa harus membantu yang lain, sebab dengan tidak sombong dan tidak merasa diri paling benar kita dapat melihat perbedaan merupakan sesuatu yang indah.

Tesis ini kupersembahkan kepada :

Bapa di Surga atas kekuatan dan kesempatan
yang diberikanNya

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan YME karena kebaikan dan kekuatan yang diberikanNya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul " PEMBINAAN KARIER KETENAGAKERJAAN DALAM PERBANKAN (STUDI KASUS DI PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk CABANG KARANGAYU SEMARANG ”.

Tesis ini merupakan tugas akhir sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan Program Studi Magister Ilmu Hukum dan guna mencapai gelar Magister Ilmu Hukum pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang. Adapun pemilihan judul tesis ini di samping untuk memperdalam pemahaman tentang pembinaan karier ketenagakerjaan dalam perbankan dan diharapkan juga mampu memberikan sumbangan pemikiran dalam rangka pembangunan hukum tata negara Indonesia serta membuka wacana baru bagi pengembangan karier dalam perbankan di Indonesia.

Penulis menyadari sebagai manusia yang penuh dengan keterbatasan, tidak mungkin dapat menyelesaikan penulisan tesis dan mencapai gelar dalam jenjang pendidikan ini, tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. dr. Susilo Wibowo, MS. Med. Sp.And. selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang ;
2. Bapak Prof. Dr. Paulus Hadisuprpto, SH. MH. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Hukum Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang;

3. Bapak Prof. Dr. Yos Johan Utama, SH. MHum. selaku Dosen Pembimbing yang dengan sabar memberikan bimbingan dan dukungan serta arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini ;
4. Seluruh anggota Tim Review Proposal dan Tim Penguji tesis yang telah meluangkan waktu untuk memberikan petunjuk dan menilai kelayakan proposal serta menguji tesis dalam rangka menyelesaikan studi pada Magister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang ;
5. Bapak Pimpinan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Karangayu Semarang atas kesempatan serta dukungan moril dan materiil kepada penulis berupa penugasan untuk menempuh studi lanjut pada Magister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang, guna meningkatkan kompetensi penulis ;
6. Bapak dan Ibu Penyelia di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Karangayu Semarang beserta seluruh rekan kerja atas kesempatan dan dukungan moril dan materiil selama penulis menuntut ilmu di Magister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang ;
7. Bapak, Mama, Kakak dan Adik-adikku yang kucintai dan kubanggakan, atas doa dan dukungan serta pengorbanan selama penulis menuntut ilmu pada Magister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang ;
8. Suamiku yang kucintai dan kusayangi. Terima kasih atas segala dukungan doa , perhatian serta motivasi yang senantiasa diberikan. Tidak ada yang dapat menggantikan perhatian tersebut hanya segala rasa sayang dan cinta yang dapat kuberikan.

9. Segenap Staf Sekretariat Program Magister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang serta semua pihak yang telah membantu penulis dalam penulisan tesis ini baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.
10. Teman-teman Angkatan 2008/2009 Magister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang Kelas Non Reguler , terima kasih buat kerjasamanya selama penulis menempuh pendidikan di kampus..

Semoga tesis yang sederhana ini menjadi sumbangan pemikiran yang berharga bagi pembangunan Ilmu Hukum di masa yang akan datang. Kesalahan, kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam penulisan tesis ini adalah semata-mata karena keterbatasan penulis

Oleh karena itu kritik dan sumbang saran dari para pembaca akan menjadi masukan berharga bagi kesempurnaan tesis ini.

Semarang, Februari 2010

Penulis

KRISMENA NATALINA PANJAITAN, S.E.

ABSTRAK

Indonesia memiliki tujuan negara yang tertuang dalam Pembukaan Undang – Undang Dasar 1945 yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur, dan salah satu usaha serta kegiatan dalam melaksanakannya adalah dengan mengadakan pemerintahan yang baik serta berwibawa. Di dalam ilmu administrasi negara memiliki obyek materia negara dan memiliki objek forma berupa pelayanan publik. Perbankan sebagai kelompok pelayanan jasa, dalam pewujudan pembangunan manusia Indonesia seutuhnya, dapat diwujudkan melalui pembangunan masyarakat Indonesia yang sejahtera , adil, makmur dan merata baik materiil maupun spiritual . Penelitian mengenai sinkronisasi peraturan perundang – undangan dilakukan dengan pokok permasalahan : (1) bagaimanakah pelaksanaan pembinaan karier ketenagakerjaan dalam perbankan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Karangayu Semarang? (2) Bagaimana model pembinaan yang ideal dalam membina karier ketenagakerjaan dalam perbankan di masa mendatang untuk menciptakan tenaga kerja yang bersih dan bertanggung jawab serta proposional dalam tujuannya untuk memberikan pelayanan yang terbaik?

Penelitian menggunakan metode pendekatan normatif – empiris, penelitian dilakukan terhadap latar belakang atau argumen hukum (*ratio legis*) dari kebijakan perusahaan yang tertuang dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dengan Serikat Pekerja PT Bank Negara Indonesia, Buku Pedoman Pegawai (BPP) serta kebijakan – kebijakan *intern* yang ditunjukkan dengan surat – surat keputusan dari Direksi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Data primer berupa populasi karyawan karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Karangayu Semarang sebagai *sample* penelitian pembinaan karier ketenagakerjaan dalam perbankan selanjutnya dianalisis secara deskriptif kualitatif dan filosofi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) pelatihan sebagai bagian dari pembinaan karier ketenagakerjaan, yang telah diberikan kepada pegawai belum seluruhnya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dimana pegawai tersebut ditempatkan. (2) Pendidikan yang diberikan sebagai sarana pengembangan wawasan pegawai, belum semuanya sesuai dengan pekerjaan pegawai. (3) Penilaian yang dilakukan secara periodik belum dikomunikasikan secara transparan antara perusahaan sebagai pihak pengusaha kepada pegawai. Dimana penilaian tersebut berpengaruh kepada penyesuaian upah, rencana penempatan dan pengembangan, serta pengakhiran hubungan kerja pegawai.

Untuk itu disarankan bahwa dalam pengembangan karier ketenagakerjaan dalam perbankan, dapat dimulai dilakukan secara adil sejak dari pegawai dasar hingga unsur pimpinan dalam hal memperoleh pelatihan dan pendidikan, penilaian, mutasi dan promosi secara *objektifitas*, yang berdampak pada peningkatan produktifitas pegawai dan perusahaan.

Kata Kunci : Karier, Ketenagakerjaan, Perbankan

ABSTRACT

Since descending of Orde Baru Regime, the government carried out reformation in all section. Politics reformation seemed creating multiparty system. Government reformation with policy of neutrality which forbid Civil Servants to be member of politic parties. For a while, law and constitution doing amandement of UUD 1945. The important issue in amandement of UUD 1945 were new chapters about Human Rights and available of law examination mechanism toward Law of Constitution (Judicial Review). Policy of Human Rights in UUD 1945 so concept of Civil Servants Politics Neutrality needed to review for united rights protection for Civil Servants as constitutional rights is guaranted by UUD 1945. The research concerns relation policy of law is done with the main issue : (1) what's the reasons of the Policy of Civil Servant Politics Neutrality? ; (2) how about growth of member of Civil Servant in politic parties beside growth of politic system?; (3) how about the Policy of Civil Servant Politics Neutrality is be reviewed from Human Rights protection aspect? It benefids is hoped can increase understanding of Human Rights and Democration conception, and opening new view for personal management development.

Using normative-empirical method, the research is done toward reason or law argumentation (ratio legis) of Policy of Civil Servants Politic Neutrality. The main file as note concern creation process of Policy of Civil Servants Politics Neutrality and history from literature of book and alive digital reference from internet. Then files are analyzed by descriptively, qualitative and philosophy.

The research result, it can be found that : (1) Concept of Policy of Civil Servants Neutrality isn't consist with reasons of built itself ; (2) member of Civil Servant in politics party experience pull and loose be companion the change of politic system, there was the political system on Reformation era that be assumpt democratic, realize be able forbid of Civil Servants member of politic parties that indicate conservatively character ; (3) Policy of Civil Servant Neutrality is limitation for Civil Servant constitutional rights by formalively procedural is legal, but needed be asked legality of essential what its consist by limitation criteria on UUD 1945, so not move the rule of law (rechstaat) concept to be rule of policy.

For that it is suggested that for can be shaped neutrality of Civil Servants, without decrease their constitutional rights, it is needed remove the forbid Civil Servants to be member of politic parties with the control mechanism, and to cut intervention of politic leaders, with separates by discipline politic job and career job in career learning,

Keywords : Neutrality, Human Rights, Democracy

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Indonesia memiliki tujuan negara yang tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur, dan salah satu usaha serta kegiatan dalam melaksanakannya adalah dengan mengadakan pemerintahan yang baik serta berwibawa.

Kegiatan guna mencapai tujuan tersebut tentunya harus dilakukan secara berkesinambungan dan terus menerus, hal ini berarti negara membutuhkan pemerintahan dan elemen-elemen pembantu yang mampu mengkondisikan negara mencapai tujuan bersama tersebut.

Dalam pemerintah serta elemen-elemen pembantunya terdapat suatu sumber daya manusia yang diatur sedemikian rupa sehingga dapat bertanggung jawab guna melaksanakan tugasnya guna mengurus negara.

Dalam hal ini maka Administrasi Negara sangat berperan dalam melaksanakan sistem manajemen pemerintahan dan elemen-elemen yang membantunya sebab seperti yang dikatakan Prajudi Atmasudirjo tentang Administrasi Negara memiliki 3 arti yaitu¹ :

1. Sebagai aparatur negara, aparatur pemerintah atau sebagai institusi politik (kenegaraan);
2. Administrasi negara sebagai “ fungsi atau sebagai aktivitas melayani pemerintah, yakni sebagai kegiatan “pemerintahan operasional”; dan
3. Administrasi Negara sebagai proses teknis penyelenggaraan Undang-Undang.

¹ Mustafa Bachsan, *Sistem Hukum Administrasi Negara Indonesia*, Bandung, 2001, hal 5-6

Ketiga pengertian Administrasi Negara menurut Prajudi tersebut menyatakan bahwa negara memiliki unsur kenegaraan , pelayanan publik dan sebagai penyelenggara Undang – Undang. Pengertian Administrasi Negara tersebut dapat dilihat selanjutnya pada pengertian Sistem Pemerintahan baik secara sempit dan luas.

Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI) dalam rangka mewujudkan cita – cita bangsa dan mencapai tujuan nasional yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur . Maka sesuai dengan Undang – Undang Dasar 1945 dan Pancasila, pemerintah Republik Indonesia menyelenggarakan administrasi, yang semula cenderung agak sentralistik karena UUD 1945 itu sendiri integralistik akhir – akhir ini berubah paradigma menjadi cenderung kedaerahan. Undang – Undang Dasar 1945 yang bersifat integralistik tersebut, maka kedaerahan merupakan sarana untuk mencapai tujuan nasional tersebut. Hal ini disebabkan oleh karena kondisi geografis Indonesia yang terdiri kepulauan yang berakibat pada keheterogenan kebudayaan, maka administrasi negara yang secara kedaerahan cenderung lebih berhasil bila dibandingkan secara sentralisasi. Namun administrasi negara secara kedaerahan tersebut tidak lepas dari administrasi secara sentralisasi untuk memantau pencapaian tujuan nasional negara.

Sebagai suatu sistem maka Sistem Adinistrasi Negara Indonesia terdiri dari berbagai subsistem seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, sistem birokrasi, sistem pelayanan, dan sistem keuangan. Di samping itu SANRI juga berinteraksi dengan berbagai ilmu-ilmu kenegaraan lainnya seperti ilmu pemerintahan, ilmu politik, ilmu hukum tata negara, dan ilmu negara sendiri.

Administrasi negara juga terkadang disebut juga sebagai administrasi publik, karena terjemahan dari kata *public administration*, dimana kata *public* diterjemahkan menjadi negara maka akan terasa serba kekuasaan yang menzalimi masyarakat. *Public* bila diterjemahkan sebagai masyarakat, akan berkonotasi pelayanan yang berakibat pada kebebasan yang liberalistik. Untuk itu perlu keseimbangan dalam sistem administrasi negara Republik Indonesia ini.

Menurut Pamudji² menyatakan sistem adalah suatu kebulatan atau keseluruhan yang kompleks atau terorganisir, suatu himpunan atau perpaduan hal – hal atau bagian – bagian yang membentuk suatu kebulatan atau keseluruhan yang kompleks atau utuh. Disamping itu menurut Prajudi³ menyatakan bahwa sistem adalah suatu jaringan dari prosedur – prosedur yang berhubungan satu sama lain menurut skema atau pola yang bulat untuk menggerakkan suatu fungsi yang utama dari suatu usaha atau urusan.

Jadi, berdasarkan pendapat Pamudji dan Prajudi tersebut sistem dinyatakan sebagai satu kesatuan yang utuh dari suatu rangkaian, yang kait mengait satu sama lain. Dimana antara satu bagian dalam sistem dengan bagian lainnya saling berkaitan dan berhubungan untuk membentuk suatu kebulatan. Bagian – bagian yang dimaksud dalam administrasi negara dapat dinyatakan sebagai prosedur – prosedur dalam kenegaraan. Prosedur – prosedur tersebut meliputi administrasi secara kenegaraan, pelayanan publik dan penyelenggaraan Undang – Undang. Bagian atau anak cabang dari suatu sistem, menjadi induk dari rangkaian selanjutnya. Begitulah seterusnya sampai pada bagian terkecil. Rusaknya salah satu bagian akan

² Pamudji, *Teori Sistem dan Penerapannya dalam Manajemen*, Ichtar Baru – Van Hoeve, Jakarta, 1981, halaman 4

mengganggu kestabilan sistem itu sendiri secara keseluruhan. Bila kestabilan sistem suatu negara terganggu, maka akan menghambat tujuan negara menurut Undang – Undang Dasar 1945 yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur.

Bagian dalam sistem tersebut selain terdiri dari prosedur – prosedur, di dalamnya termasuk di dalamnya adalah sumber daya manusia sebagai bagian yang menjalankan sistem tersebut. Sistem dapat berjalan sesuai dengan tujuan jika ada sumber daya manusia yang bekerja didalamnya, yaitu tenaga kerja yang merupakan salah satu elemen esensial dalam negara yang lebih khusus lagi dalam perusahaan dengan sifat esensial tersebut. Dalam pelaksanaannya, seringkali sumber daya manusia tersebut tak berdaya mengembangkannya agar menjadi manusia yang *divergen*.

Di Indonesia tenaga kerja tersebut berada dalam lingkup ketenaga kerjaan yang kompleks, sebagai contoh kekompleksan tersebut adalah adanya ketenagakerjaan yang dikuasai oleh keluarga atau yang dekat dengan sumbu kekuasaan, selain itu juga adanya kerapuhan fundamental ekonomi yang dibangun, sehingga berpengaruh pada kacaunya sistem manajemen tenaga kerja, sehingga dalam membangun sistem manajemen tenaga kerja di Indonesia memang memerlukan berbagai perangkat dan *political will* dari berbagai pihak, terutama penguasa dan pengusaha.

Guna mencapai tujuan nasional maka tenaga kerja memiliki peran dan kedudukan yang sangat penting sebagai pemegang peranan penting sehingga pembangunan sistem dalam ketenagakerjaan harus terus menerus diarahkan untuk meningkatkan kualitas dan akhirnya memberikan kontribusinya dalam pembangunan

³ Prajudi Atmosudirdjo, *Dasar – Dasar Office Management*, Ghalia, Jakarta 193, halaman 11.

serta melindungi hak dan kepentingannya sesuai dengan harkat dan martabat kemanusiaan.

Dalam Pasal 2 sampai dengan Pasal 6 Undang – Undang RI No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, menyebutkan bahwa pembangunan ketenagakerjaan berlandaskan Pancasila dan Undang – Undang Dasar 1945. Pembangunan ketenagakerjaan dilaksanakan dalam rangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya. Oleh sebab itu, pembangunan ketenagakerjaan dilaksanakan untuk mewujudkan manusia dan masyarakat Indonesia yang sejahtera, adil, makmur dan merata baik materiil maupun spiritual.

Sedangkan asas ketenagakerjaan yang digunakan⁴ menurut Abdussalam adalah asas keterpaduan dengan melalui koordinasi fungsional lintas sektoral pusat dan daerah, sedangkan asas pembangunan ketenagakerjaan pada dasarnya sesuai dengan asas pembangunan nasional, khususnya asas demokrasi Pancasila serta asas adil dan merata. Asas tersebut dapat dikatakan pembangunan ketenagakerjaan dilakukan secara menyeluruh mulai dari daerah hingga pusat dengan tujuan untuk pencapaian pembangunan nasional yang adil dan merata.

Pembangunan ketenagakerjaan mempunyai banyak dimensi dan keterkaitan dengan berbagai pihak yaitu antara pemerintah, pengusaha dan pekerja atau buruh, oleh sebab itu pembangunan ketenagakerjaan dilaksanakan secara terpadu dalam bentuk kerjasama yang saling mendukung⁵. Hal tersebut sesuai dengan Undang – Undang No. 3 Tahun 2003 pasal 3 tentang Ketenagakerjaan. Dalam undang – undang tersebut memuat adanya pelaksanaan pembangunan

⁴ Prof. Dr. H. R. Abdussalam, SIK., SIK., S.H., M.H., *Hukum Ketenagakerjaan (Hukum Perburuhan)*, Restu Agung, Jakarta, 2008, hal 33.

⁵ Pasal 3 Undang – Undang No. 3 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan;

ketenagakerjaan dapat terwujud dengan melibatkan peranan pemerintah, pengusaha dan pekerja atau buruh.

Pembangunan ketenaga kerjaan bertujuan untuk⁶ :

1. Memberdayakan dan mendayagunakan tenaga kerja secara optimal dan manusiawi.
2. Mewujudkan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional dan daerah.
3. Memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam mewujudkan kesejahteraan.
4. Meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya.

Pemberdayaan dan pendayagunaan tenaga kerja merupakan suatu kegiatan yang terpadu untuk dapat memberikan kesempatan kerja seluas – luasnya bagi tenaga kerja Indonesia. Menurut Agus Dwiyanto manajemen dalam keorganisasian pemerintahan ini berarti adanya suatu pengendalian manusia itu sendiri dengan mengadakan fungsi manajemen itu sendiri yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pengkoordinasian dan pelaporan⁷.

Sumber daya manusia sebagai pelaksana fungsi manajemen dalam perusahaan yang secara tidak langsung berpengaruh kepada terlaksananya administrasi negara secara keseluruhan, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian tujuan negara yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur.

Pembangunan ketenagakerjaan yang bertujuan untuk memberdayakan dan mendayagunakan tenaga kerja secara optimal dan manusiawi, dapat ditunjukkan

⁷ Agus Dwiyanto, dkk, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Gajahmada University Perss, 2006, hal 213

dengan adanya pelatihan – pelatihan untuk memberdayakan dan mendayagunakan potensi yang ada pada tenaga kerja. Pemberdayaan dan pendayagunaan tenaga kerja merupakan suatu kegiatan yang terpadu untuk dapat memberikan kesempatan kerja seluas – luasnya bagi tenaga kerja Indonesia. Melalui pengembangan dan pendayagunaan ini diharapkan tenaga kerja Indonesia dapat berpartisipasi secara optimal dalam pembangunan nasional, namun dengan tetap menjunjung nilai – nilai kemanusiaannya.

Namun dalam proses pelaksanaannya dalam sistem kenegaraan, masih ditemui adanya pemberdayaan dan pendayagunaan tenaga kerja tidak secara optimal dan manusiawi. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan masih banyaknya tenaga kerja yang berkualitas secara pendidikan dan keahlian yang tidak mendapat pengembangan karier secara optimal. Banyak faktor yang mempengaruhi bila tenaga kerja belum dapat diberdayagunakan secara optimal dan manusiawi, yang berasal dari pemerintah, pengusaha maupun dari tenaga kerja itu sendiri. Dalam hal ini dapat berasal dari kedekatan dengan sumbu kekuasaan baik dalam pemerintahan maupun dalam perusahaan. Ada kalanya pemberdayaan dan pendayagunaan tenaga kerja Indonesia dilakukan secara optimal namun mengabaikan nilai kemanusiaannya. Hal tersebut sering kita lihat untuk tenaga kerja yang berhubungan dengan tenaga atau kekuatan otot. Dalam lingkup yang lebih luas , adanya kekerasan – kekerasan yang diperoleh oleh tenaga – tenaga kerja Indonesia yang bekerja di luar negeri.

Berdasarkan Undang – Undang RI No. 13 Tahun 2003 pasal 4 tujuan pembangunan ketenagakerjaan adalah pemerataan penempatan tenaga kerja yang diupayakan agar dapat mengisi kebutuhan di seluruh sektor dan daerah.

Pembangunan ketenagakerjaan tersebut ditujukan untuk mewujudkan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional dan daerah. Sesuai dengan tujuan negara Indonesia yaitu mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur, maka kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja haruslah dilaksanakan di daerah dan secara nasional. Namun dalam pelaksanaannya, untuk pemerataan kesempatan kerja masih belum dirasakan secara keseluruhan di daerah – daerah terutama yang berada jauh dari pusat pemerintahan. Sehingga perkembangan di kota akan berbeda bila dibandingkan dengan daerah.

Dalam Undang – Undang RI No. 13 tahun 2003 pasal 7 sampai dengan pasal 49 meliputi perencanaan tenaga kerja, informasi ketenagakerjaan, pelatihan kerja, penempatan tenaga kerja, perluasan kesempatan kerja dan penggunaan tenaga kerja asing. Dengan adanya perencanaan tenaga kerja hingga pengembangannya, diharapkan mampu mewujudkan tujuan negara. Namun dalam pelaksanaannya, perencanaan, pelatihan, penempatan dan perluasan tenaga kerja masih berhubungan dengan sumbu kekuasaan.

Kesejahteraan tenaga kerja adalah utjuan dari pembangunan ketenagakerjaan dengan cara memberikan perlindungan kepada tenaga kerja. Perlindungan tenaga kerja di Indonesia dapat diwujudkan salah satunya dengan melindungi setiap tenaga kerja dengan asuransi jiwa. Namun dalam pelaksanaannya masih adanya tenaga kerja di Indonesia yan bekerja dalam suatu perusahaan tidak dilengkapi dengan asuransi.

B. KERANGKA PEMIKIRAN

Berdiri sejak 1946, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang dahulu dikenal sebagai Bank Negara Indonesia, merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia, Bank Negara Indonesia mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia, yakni ORI atau Oeang Republik Indonesia, pada malam menjelang tanggal 30 Oktober 1946, hanya beberapa bulan sejak pembentukannya. Hingga kini, tanggal tersebut diperingati sebagai Hari Keuangan Nasional, sementara hari pendiriannya yang jatuh pada tanggal 5 Juli ditetapkan sebagai Hari Bank Nasional.

Menyusul penunjukan *De Javasche Bank* yang merupakan warisan dari Pemerintah Belanda sebagai Bank Sentral pada tahun 1949, Pemerintah membatasi peranan Bank Negara Indonesia sebagai bank sirkulasi atau bank sentral. Bank Negara Indonesia lalu ditetapkan sebagai bank pembangunan, dan kemudian diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa, dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri, sehubungan dengan penambahan modal pada tahun 1955, status Bank Negara Indonesia diubah menjadi bank komersial milik pemerintah. Perubahan ini melandasi pelayanan yang lebih baik dan tuas bagi sektor usaha nasional.

Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas perusahaan, nama Bank Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan Bank Negara Indonesia lebih dikenal sebagai 'BNI 46'. Penggunaan nama panggilan yang lebih mudah diingat - 'Bank BNI' - ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan tahun 1988, tahun 1992, status hukum dan nama BNI berubah menjadi PT Bank Negara

Indonesia (Persero)Tbk, sementara keputusan untuk menjadi perusahaan publik diwujudkan melalui penawaran saham perdana di pasar modal pada tahun 1996.

Kemampuan PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial-budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus-menerus, berangkat dari semangat perjuangan yang berakar pada sejarahnya, BNI bertekad untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi negeri.

Sejak dilakukannya pemetaan arah perjalanan yang baru di tahun 2004, PT Bank Negara Indonesia (Perser)Tbk mengalami perubahan-perubahan besar, yang didorong oleh kesadaran akan jati diri, semangat serta harapan baru yang timbul di lingkungan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk bersama belasan ribu orang tenaga kerjanya. Proses transformasi yang tengah berlangsung di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menyentuh setiap relung kesadaran kolektif serta budaya perusahaan dan membawanya ke arah satu tujuan bersama. Melalui transformasi ini, BNI terus bergerak untuk menjadi sebuah bank nasional dengan pemahaman intuitif akan kebutuhan pasar yang kompetitif dan dinamis.

Sehingga tenaga kerja merupakan pemegang peranan penting dalam kinerja PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam peningkatan kualitas pelayanannya, dan pelaksanaan jenjang karier bagi tenaga kerjanya sangat penting dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan jaman yang ada.

Berdasarkan Perjanjian Kerja Bersama (PKB), PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan setiap kegiatan perusahaannya. Perjanjian ini dilandasi oleh Undang – Undang RI No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Perjanjian Kerja Bersama ini dibuat antara PT Bank Negara Indonesia yang berkedudukan sebagai pengusaha dengan Serikat Pekerja PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebagai perwakilan karyawan karyawan.

Perjanjian Kerja Bersama (PKB) tersebut terdiri dari 23 bab 85 pasal, yang mengatur tentang ketentuan umum, jaminan para pihak, benturan dan kepentingan, hak dan kewajiban, hubungan kerja, tata tertib, penghasilan, lembur, reward, fasilitas kesejahteraan, fasilitas kesehatan, fasilitas lain – lain, jaminan sosial dan hari tua, fasilitas sosial, pajak penghasilan, pembinaan, sanksi administratif, pemutusan hubungan kerja , pengakhiran hubungan kerja, lembaga kerjasama bipartt, keluhan, masa berlaku perubahan dan perpanjangan serta ketentuan penutup.

Dalam pelaksanaan Perjanjian Kerja Bersama (PKB), PT Bank Negara Indonesia yang berkedudukan sebagai pengusaha menuangkan isi perjanjian – perjanjian tersebut ke dalam Buku Pedoman Pegawai (BPP) yang memuat dengan jelas dan terperinci apa yang menjadi . Buku Pedoman Pegawai tersebut juga mengatur setiap prosedur dan tata laksana yang menjadi hak dan kewajiban PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebagai pengusaha dan karyawan karyawan sebagai tenaga kerja. Buku Pedoman Pegawai (BPP) tidak hanya memuat tentang penjabaran Perjanjian Kerja Bersama (PKB), tetapi juga memuat tentang pelaksanaan tugas keseharian apa yang dilakukan tenaga kerja dalam perbankan. Sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan dalam perbankan, pegawai memiliki aturan – aturan yang harus dipatuhi yang bertujuan untuk meminimalkan adanya kesalahan.

Surat Keputusan dari Direksi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, merupakan tambahan aturan peraturan yang akan dimunculkan sesuai dengan perkembangan perusahaan. Surat Keputusan Direksi tersebut akan diberikan oleh masing – masing Divisi yang ada di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, sesuai dengan kebutuhan, tanpa melewati koridor visi dan misi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Dalam pencapaian visi dan misi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, salah satu bagian yang harus dilaksanakan adalah pengembangan karier tenaga kerja sebagai elemen pelaksana kegiatan perbankan perusahaan. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya guna, maka secara tidak langsung memajukan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Pengembangan karier ketenagakerjaan dalam PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, sudah dimulai sejak level pegawai dasar, pegawai menengah hingga unsur pimpinan. Tidak hanya pegawai tetap saja yang dikembangkan kariernya, tetapi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk juga mengembangkan karier pegawai kontrak (*outsourcing*) sebagai elemen pelaksana dalam perbankan, sesuai dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) Bab V Pasal 11 mengenai hubungan kerja.

Pengembangan karier ketenagakerjaan dalam PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang memiliki usaha dalam perbankan, diatur dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) pasal 13 mengenai penempatan dan pengembangan karier pekerja/ pegawai, pasal 14 mengenai penilaian kinerja pekerja / pegawai , pasal 16 mengenai pendidikan dan pelatihan, pasal 17 mengenai fasilitas bantuan biaya pendidikan , serta pasal 18 mengenai beasiswa. Melalui pasal – pasal tersebut pengembangan

kariier ketenagakerjaan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, dilaksanakan melalui penilaian, pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sendiri telah memiliki 396 cabang yang berada diseluruh wilayah Indonesia, dan salah satunya terdapat di Semarang yaitu cabang Karangayu Semarang.

Pegembangan kariier ketenagakerjaan diPT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam pelaksanaannya haruslah sesuai dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang telah disosialisasikan melalui Buku Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang diberikan kepada masing – masing pegawai untuk selanjutnya dipelajari dengan harapan setiap pegawai memahami dengan jelas apa yang menjadi hak dan kewajiban mereka dalam bekerja sebagai pegawai dalam PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk secara sentral pada cabang Karangayu Semarang secara kantor cabang.

Pelaksanaan jenjang kariier di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Karangayu Semarang dalam kenyataannya mengalami beberapa kendala yang sangat signifikan dengan proses pengembangan manajemen ketenagakerjaan yang seharusnya dilakukan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia yang baik dan sesuai.

Hal ini diatur dalam Undang-Undang yang mengatur tentang ketenagakerjaan dan dilaksanakan melalui Surat Keputusan-Surat Keputusan yang mengatur tentang serikat pekerja pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Karangayu Semarang.

C. PERMASALAHAN

Berdasarkan uraian tersebut maka permasalahan pembinaan karier ketenagakerjaan dalam Perbankan (Studi Kasus di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang dapat penulis rumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pelaksanaan pembinaan karier ketenagakerjaan dalam perbankan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang?
2. Bagaimana model pembinaan yang ideal dalam membina karier ketenagakerjaan dalam perbankan di masa mendatang untuk menciptakan tenaga kerja yang bersih dan bertanggung jawab serta proposional dalam tujuannya untuk memberikan pelayanan yang terbaik?

D. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui pola hukum tentang pembinaan karier ketenagakerjaan, proses pelaksanaan, serta kendala dan hambatan dalam pelaksanaan pembinaan karier ketenagakerjaan dalam perbankan terutama pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang.
2. Untuk mengetahui kebijakan yang ideal untuk dapat dilaksanakan dalam pembinaan karier ketenagakerjaan dalam perbankan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang di masa mendatang untuk menciptakan tenaga kerja yang bersih dan bertanggung jawab serta proposional dalam tujuannya untuk memberikan pelayanan yang terbaik

E. METODE PENELITIAN

a. Metode Pendekatan

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan secara yuridis dan pendekatan secara empiris. Metode pendekatan yuridis empiris dilakukan dengan latar belakang untuk melihat pola hukum yang dilaksanakan, proses, kendala dan hambatan yang diperoleh pada pelaksanaan pengembangan karier ketenagakerjaan dalam perbankan.

Pendekatan secara yuridis dilakukan dengan menelaah dengan ilmu hukum yang ada yaitu peraturan perundang – undangan yang ada baik melalui bahan – bahan hukum serta dokumen – dokumen hukum yang berlaku dalam perbankan terutama tentang norma pembinaan karier ketenagakerjaan.

Pendekatan secara empiris dilakukan dengan bertujuan untuk melihat secara keseluruhan bagaimana pelaksanaan norma hukum tentang pembinaan karier ketenagakerjaan dalam perbankan , dimana dalam pelaksanaan tersebut dapat diketahui dengan jelas proses pelaksanaan, hambatan atau kendala serta keberhasilan pelaksanaan norma hukum pembinaan ketenagakerjaan dalam perbankan, dengan mencari hal-hal yang terjadi dalam kenyataannya dalam hal ini hasil penelitian di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang, dengan bertumpu pada data sekunder dan dokumen – dokumen berupa bahan – bahan hukum dan bahan – bahan dokumen hukum yaitu data yang didapat dengan bahan kepustakaan, namun dilengkapi dengan data primer yaitu memperoleh data di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang, dan penelitian diskriptif analisis, dengan cara menggambarkan serta menganalisa antara norma

hukum yang ada serta sistem peningkatan karier tenaga kerja dengan kenyataan di lapangan. Data primer tersebut meliputi populasi karyawan karyawan tetap PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Karangayu sebagai sample penelitian pembinaan karier ketenagakerjaan, dimana populasi karyawan tersebut secara keseluruhan dari pegawai dasar, middle hingga unsur pimpinan.

b. Spesifikasi Penelitian

Penelitian ini merupakan suatu upaya untuk mendiskripsikan tentang faktor-faktor yang merupakan peningkatan jenjang karier bagi tenaga kerja menurut Peraturan Perundang-undangan yang ada di Indonesia, apakah pelaksanaan jenjang karier tersebut telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan tersebut serta sesuai dengan sistem manajemen peningkatan jenjang karier yang seharusnya sehingga setiap tenaga kerja mendapatkan peningkatan sumber daya yang mengeksplorasi semaksimal mungkin sumber daya tersebut guna membangun dan mengembangkan kemampuan secara bersama-sama baik PT BNI (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang dan tenaga kerja yang bernaung dibawahnya, sehingga akhirnya dapat diambil suatu kesimpulan tentang peluang kontribusinya dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia terutama di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang.

c. Metode Penentuan Jenis Data (*Sample*)

Metode Penentuan Sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara purposive sampling/ penarikan sample yang bertujuan, dilakukan dengan cara mengambil subyek dengan tujuan untuk memperoleh data primer.

Metode penentuan sample ini dilakukan dengan cara wawancara, pengisian lembar pertanyaan (*questioner*) serta pengamatan di lapangan.

Penentuan sample ini menyangkut seluruh pegawai tetap PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, yang terdiri dari 3 unsur pimpinan, 9 unsur pegawai menengah, serta 42 pegawai dasar.

Subyek penelitian meliputi :

1. Beberapa Tenaga kerja di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang yang mewakili sample yang telah mendapatkan peningkatan jenjang karier (11 orang).
2. Beberapa Tenaga kerja PT Bank Negara Indoneia (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang yang mewakili sample yang tidak mendapatkan peningkatan jenjang karier tenaga kerja di perbankan (42 orang)

d. Lokasi Penelitian

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang

e. Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Penelitian kepustakaan, meliputi :

Data sekunder yaitu data yang didapat dari berbagai literatur kepustakaan yang meliputi :

- bahan hukum primer, yaitu yang menyangkut norma dasar Pancasila, UUD 1945, Peraturan Perundang-Undangan yang berhubungan dengan permasalahan;
- bahan hukum sekunder, yaitu bahan hukum yang erat hubungannya dengan bahan hukum primer dan dapat membantu menganalisis serta memahami bahan hukum primer;
- bahan hukum tersier, yaitu bahan yang dapat memberikan penjelasan terhadap bahan hukum primer dan sekunder seperti kamus, ensiklopedia, dll.

2. Penelitian Lapangan

Dalam hal ini penelitian di lapangan dilakukan dengan cara mengambil sample dari 3 orang unsur pimpinan, 9 orang pegawai, serta 42 orang pegawai dasar. Penelitian lapangan ini dilakukan dengan cara pengamatan di lapangan melalui wawancara dan melakukan pengisian lembar pertanyaan (*questioner*).

F. SISTEMATIKA PENULISAN

Bab Pertama, Pendahuluan yang memuat tentang Latar Belakang, Permasalahan, Rumusan Masalah, Tujuan dan Kegunaan Penelitian, Kerangka Pemikiran, Metode Penelitian dan Sistematika Penulisan.

Bab Dua, mengenai Tinjauan Pustaka yang memuat tentang teori tentang tenaga kerja, manajemen sumber daya manusia, pengembangan karier, peraturan-peraturan yang mengatur tentang ketenagakerjaan di bidang perbankan, sejarah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, peraturan-peraturan dalam PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Bab Tiga, mengenai Hasil Penelitian yang memuat tentang faktor-faktor peraturan-peraturan yang mengatur tentang pembinaan karier ketenagakerjaan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang, pelaksanaan pembinaan karier ketenagakerjaan dalam perbankan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang, kebijakan yang dapat digunakan untuk pelaksanaan pembinaan karier ketenagakerjaan dalam perbankan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang di masa mendatang untuk menciptakan tenaga kerja yang bersih dan bertanggung jawab serta memberikan pelayanan yang terbaik

Bab Empat, merupakan penutup yang terdiri dari kesimpulan yang diperoleh dari usaha untuk mencari jawaban atas permasalahan yang ada serta merupakan hasil temuan dilapangan, setelah kesimpulan ditutup dengan saran sebagai masukan untuk para pihak yang berwenang guna menentukan kebijakan selanjutnya dalam pembinaan karier ketenagakerjaan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. HUKUM ADMINISTRASI NEGARA

Negara Indonesia yang memiliki tujuan negara untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur, maka pemerintah dituntut untuk mengadakan pemerintahan yang baik serta berwibawa.

Sistem pemerintahan memiliki pengertian dalam arti luas (*bewindvoeren*) dan sempit. Berdasarkan arti luas, sistem pemerintahan itu memiliki arti

berdasarkan “fungsi” pemerintahan. Menurut Van Vollenhoven, mengatakan bahwa untuk pemerintahan dalam arti luas menggunakan istilah *bewindvoeren* yang memiliki 4 (empat) fungsi atau disebut catur praja, yakni *bestuur* (*bewindvoeren* dalam arti sempit), polisi, peradilan (*rechtspraak*), membuat peraturan / *regeling*, *wetgeving*. Pemerintahan menurut Van Vollenhoven dalam arti luas ini diartikan bahwa fungsi pemerintahan mengandung pengertian secara fungsional dan institusional / struktural, dimana *bestuur* secara fungsional memiliki pengertian fungsi pemerintahan itu sendiri dan secara institusional / struktural yaitu secara pelaksanaan fungsi pemerintahan meliputi polisi, peradilan (*rechtspraak*), membuat peraturan / *regeling* dan *wetgeving*.

Lemaire, mengatakan 5 (lima) fungsi pemerintahan (panca praja) yaitu : *Bestuurszorg*, *Bestuur*, Polisi, mengadili dan membuat peraturan. Pendapat Lemaire ini mendukung pendapat Van Vollenhoven yang menyatakan bahwa fungsi pemerintahan itu mencakup fungsional pemerintahan itu yaitu secara *bestuurszorg* dan *bestuur*, sedangkan pemerintahan juga memiliki fungsi secara a / struktural yaitu sebagai polisi, mengadili dan membuat peraturan.

Sistem pemerintahan dalam arti luas dibagi juga berdasarkan pembagian kekuasaan oleh Montesquieu dengan trias politika yaitu Eksekutif / Pemerintah. Pemerintah disini memiliki kekuasaan untuk membuat peraturan yang bertujuan untuk mengatur kehidupan berbangsa da bernegara, dengan mendayagunakan instrumen – instrumen pemerintahan, yang salah satunya meliputi instrumen yuridis.

A.M. Donner berpendapat bahwa sistem pemerintahan dalam arti luas ditinjau berdasarkan ”tingkat kekuasaan” (*dwiparaj*), dimana ada 2 (dua) tingkat kekuasaan, yaitu : pertama, tingkat kekuasaan dari alat-alat pemerintah yang

menyelenggarakan / merealisasikan politik negara yang telah ditentukan. Kedua, tingkat kekuasaan dari alat-alat pemerintah yang menentukan haluan (politik) negara (*staatstelling*). Teori Dwi praja dari A.M. Donner ini sama dengan teori dari Hans Kelsen tentang politik sebagai etik dan politik sebagai teknik. Dimana politik sebagai etik menetapkan haluan negara, sedangkan sebagai teknik melaksanakan administrasi negara.

Berdasarkan 2 (dua) tingkat kekuasaan ini dapat dilihat bahwa fungsi pemerintah itu meliputi kekuasaan yang sudah merupakan kekuasaan melekat pada alat – alat pemerintah yang memiliki kekuasaan juga untuk menentukan haluan negara, yaitu meliputi polisi, pengadilan dan merumuskan peraturan.

Menurut Koentjoro Purbopranoto, mengatakan bahwa pemerintah dalam arti luas adalah pelaksana seluruh badan-badan atau lembaga-lembaga dan petugas yang disertai tugas mencapai tujuan negara. Pengetian luas fungsi pemerintahan menurut Koentjoro Purbopranoto ini sangatlah luas , karena tidak hanya menjelaskan fungsi pemerintah itu sebagai pelaksana tetapi juga meliputi fungsi pemerintah sebagai penegak, perumus dan pelaksana pemerintah dengan tujuan untuk mencapai tujuan negara.

Menurut Wirjono Prodjodikoro mendasarkan pembagian fungsi pemerintahan kepada Undang-Undang Dasar Sementara menjadi 6 (enam) fungsi yaitu : Pemerintah, Perundang-undangan, Pengadilan, Keuangan, Hubungan Luar Negeri, Peraturan Negara dan Keamanan Umum.

Sistem pemerintahan dalam arti luas berdasarkan berbagai pendapat diatas, sistem pemerintahan itu sendiri memiliki arti sempit. Menurut Van Vollenhoven, *bestuur* adalah segala yang tidak termasuk membuat peraturan,

peradilan dan polisi. *Bestuur* dalam pengertian sempit ini memiliki pengertian bahwa pemerintahan hanya meliputi fungsional pemerintahan itu sendiri tanpa melibatkan struktural / institusional pemerintahan.

Pemerintahan dalam arti sempit menurut Koentjoro Purbopranoto, pemerintah dalam arti sempit mencakup organisasi fungsi-fungsi yang menjalankan tugas pemerintahan. Pemerintahan yang dimaksudkan oleh Koentjoro Purbopranoto ini hanya menyoroti fungsi pemerintahan itu secara struktural / institusional dalam melaksanakan tugas pemerintahan itu, atau dapat dikatakan pemerintahan dalam pengertian sempit ini hanya mencakup fungsi pemerintahan itu secara instrumen – instrumen pemerintahan.

Pendapat Koentjoro Purbopranoto tersebut sejalan dengan pendapat dari Djenal Hoesen Koesoemahatmaja, yang menggunakan istilah “Administrasi Negara” berpendapat bahwa hanya badan pelaksana saja, tidak termasuk kepolisian, badan peradilan dan perundang-undangan. Fungsi pemerintahan dalam arti sempit menurut Djenal Hoesen Koesoemahatmaja berpendapat bahwa fungsi pemerintahan itu hanya meliputi fungsi sebagai pelaksana, tanpa melibatkan instrumen – instrumen pemerintahan di dalamnya yang terdiri dari kepolisian, badan peradilan dan perundang – undangan.

Asas-Asas Pemerintahan / administrasi yang baik ada 2 (dua) macam ⁸:

1. Asas-asas yang menangani prosedur / proses pengambilan keputusan, yang bilaman dilanggar secara otomatis membuat keputusan yang bersangkutan batal karena hukum tanpa memeriksa lagi kasusnya;
2. Asas-asas yang menangani kebenaran daripada fakta-faktanya yang dipakai sebagai dasar untuk pembuatan keputusan

⁸ C.S.T.Kansil dan Christine S.T. Kansil, SH, *Modul Hukum Administrasi Negara*, PT Pradnya Paramita, Jakarta, 1997, hal 72

Dalam berbagai literatur hukum administrasi negara pemerintah dikatakan menyelenggarakan tugas yang istimewa (*bestuurszorg*), yaitu sebagai wujud konkrit dari negara yang bertugas menyelenggarakan kesejahteraan rakyat seluas – luasnya. Dalam kapasitasnya sebagai lembaga yang secara sah mempresentasi negara agar fungsi negara dapat diwujudkan secara konkrit, pemerintah memiliki *dual function*, yaitu sebagai lembaga hukum publik maupun sebagai lembaga hukum privat. Sebagai lembaga hukum publik, pemerintah bertindak merealisasikan tugas hukum publik negara berdasarkan aturan – aturan hukum publik.

Sebagai lembaga hukum privat, pemerintah berkedudukan hukum sebagai subyek hukum privat (*natuurlijk/rechts-person*), bertindak atas dasar hukum privat dan mengikatkan diri pada konsekuensi – konsekuensi hukum privat yang timbul sebagai akibat perbuatan hukumnya.

Terlebih dahulu kita melihat pada pengertian administrasi dan ilmu administrasi itu sendiri, sebelum menguraikan berbagai unsur – unsur dan fungsi dari sebagian unsur tersebut lebih jauh. Beberapa sarjana telah membeikan pengertian antara lain sebagai berikut.

Menurut Herbert A. Simon⁹ *Administration can be defined as the activities of groups cooperating to accomplish common goals.* Jadi, Herbert merumuskan administrasi sebagai kegiatan – kegiatan kerja sama untuk mencapai tujuan – tujuan bersama.

⁹ Herbert Simon cs, *Public Administration*, Alfred Knopf, New York, 1959, halaman 3.

Menurut Leonard B. White¹⁰ *Administration can be defined as the activities of group efforts, public or private, civil or military*. Dari pernyataan tersebut, maka Leonard menyatakan bahwa administrasi adalah suatu proses yang umum ada pada setiap usaha kelompok – kelompok, baik pemerintah maupun swasta, baik sipil maupun militer, baik dalam ukuran besar maupun kecil. Leonard berkesimpulan bahwa administrasi merupakan satu kesatuan dari berbagai elemen yang terlibat dalam suatu proses umum untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Prajudi Atmosudirdjo¹¹ menyatakan bahwa administrasi merupakan suatu fenomena sosial, yaitu perwujudan tertentu di dalam masyarakat modern. Eksistensi administrasi ini berkaitan dengan organisasi. Jadi, barangsiapa hendak mengetahui adanya administrasi dalam masyarakat ia harus mencari terlebih dahulu suatu organisasi yang masih hidup, di situ terdapat administrasi. Dimana administrasi ada pada suatu organisasi, dikarenakan organisasi merupakan kumpulan dari berbagai elemen.

Dari beberapa pengertian administrasi di atas, pada prinsipnya administrasi memiliki pengertian yang sama, yaitu antara lain :

- b. kerja sama
- c. banyak orang, dan
- d. untuk mencapai tujuan bersama.

¹⁰ Leonard White, *Introduction to The Study of Public Administration*, The Mac Millan Company, New York, 1955, halaman 1.

¹¹ Prajudi Atmosudirdjo, *Administrasi dan Manajemen Umum*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1982, halaman 39 – 40 (aspek pertama).

Administrasi merupakan kerja sama dari keterlibatan dari banyak orang dengan tujuan mencapai sesuatu yang sama.

Pengertian di atas juga dimaksudkan sebagai administrasi dalam arti luas, sedangkan pengertian dalam arti sempit adalah administrasi sebagaimana yang sering kita dengar sehari – hari, yaitu tata usaha. Memang tata usaha merupakan unsur administrasi dalam arti luas. Secara lengkap unsur – unsur pelaksanaannya tersebut sebagai berikut¹²:

- a. Pengorganisasian
- b. Manajemen
- c. Tata hubungan
- d. Keuangan
- e. Perbekalan
- f. Tata usaha
- g. Perwakilan

Dari unsur – unsur pelaksana tersebut, dapat dinyatakan bahwa unsur – unsur pelaksana mencakup organisasi dan sistem administrasinya.

Menurut John M. Pffifner dan Robert V. Presthus di dalam buku Inu Kencana Syafiie¹³ :

- a. Administrasi Negara meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan – badan perwakilan politik¹⁴.

¹² The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, Nur Cahaya, Yogyakarta, 1983, halaman 12.

¹³ Inu Kencana Syafiie, *Sistem Administrasi Negara*, Pradnya Paramita, Jakarta, 1997 halaman 104

¹⁴ John Pffifner dan Robert V. Presthus, *Public Administration*, The Ronald Press Company, New York, 1960 halaman 4.

- b. Administrasi Negara dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha – usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan keijaksanaan pemerintah. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari – hari pemerintah¹⁵.
- c. Secara ringkas, Administrasi Negara adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijaksanaan – kebijaksanaan pemerintah, pengarahannya dan kecakapan dan teknik – teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang¹⁶.

Sebegitu luasnya ruang lingkup Ilmu Administrasi Negara sehingga dapat pula mencakup ilmu – ilmu sosial lain. Teerutama yang memiliki objek materinya negara, yaitu antara lain Ilmu Pemerintahan, Ilmu Politik, Hukum Tata Negara, dan Ilmu Negara sendiri, serta Ilmu Filsafat yang menjadi sumber keilmuan. Dengan demikian, ruang lingkup Ilmu Administrasi Negara dapat diuraikan sebagai berikut.

Di bidang hubungan, peristiwa dan gejala pemerintahan yang banyak ditulis para pakar pemerintahan, meliputi :

1. Administrasi Pemerintahan Pusat,
2. Administrasi Pemerintahan Daerah,
3. Administrasi Pemerintahan Kecamatan,
4. Administrasi Pemerintahan Kelurahan,
5. Administrasi Pemerintahan Desa,
6. Administrasi Pemerintahan Kotamadya,
7. Adminitrasi Pemerintahan Kota Administratif,
8. Administrasi Departemen, dan
9. Administrasi Nondepartemen.

¹⁵ Ibid, halaman 5.

¹⁶ Ibid, halaman 6

Di bidang ketatalaksanaan banyak ditulis oleh para pakar Ilmu Administrasi Negara, meliputi¹⁷:

1. Administrasi Pembangunan,
2. Administrasi Perkantoran,
3. Administrasi Ketenaga kerjaan,
4. Administrasi Kemiliteran,
5. Administrasi Kepolisian,
6. Administrasi Perpajakan,
7. Administrasi Pengadilan,
8. Administrasi Kependidikan, dan
9. Administrasi Perusahaan, antara lain :
 - a. Administrasi Penjualan,
 - b. Administrasi Penjualan,
 - c. Administrasi Pemasaran,
 - d. Administrasi Perbankan,
 - e. Administrasi Perhotelan, dan
 - f. Administrasi Pengangkutan.

Berdasarkan pengertian Ilmu Administrasi Negara diatas, bila dihubungkan dengan Hukum Adminitrasi Negara, memiliki benang merah pada objek materia dan forma ilmu kenegaraan tersebut. Menurut Inu Kencana¹⁸, ilmu administrasi negara memiliki objek materia negara dan memiliki objek forma berupa pelayanan publik, organisasi publik, manajemen publik, dan kebijakan publik.

¹⁷ The Liang Gie, *Ilmu Administrasi*, Liberty, Yogyakarta, Cetakan Kesepuluh, 1993, halaman 63.

¹⁸ Drs.H.Inu Kencana Syafiie,M.Si., *Sistem Administrasi Negara*, Bumi Akasara, 2003, hal 39

Pelayanan publik sering diklasifikasikan sebagai jasa publik yang harus dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Secara teoritis menurut Ratmiko, pelayanan publik sendiri dapat diklasifikasikan atas ¹⁹ :

1. Pelayanan publik atau pelayanan umum yang diselenggarakan oleh organisasi publik. Dimana pelayanan publik menyangkut kebutuhan publik dan digunakan secara publik.
2. Pelayanan publik atau pelayanan umum yang diselenggarakan oleh organisasi privat. Pelayanan publik atau pelayanan umum yang diselenggarakan oleh organisasi privat dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu untuk kebutuhan primer dan sekunder. Dikatakan kebutuhan primer adalah pelayanan publik yang dikelola oleh organisasi privat dimana kebutuhan yang dikelola adalah kebutuhan pokok bagi publik, contohnya listrik bagi negara yang dikelola secara privat oleh Perusahaan Listrik Negara. Selain kebutuhan primer yang dikelola oleh organisasi privat, kebutuhan sekunder juga dikelola oleh organisasi privat.

Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat dibedakan menjadi tiga pelayanan publik , sebagai berikut :

1. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh privat. Ini adalah semua penyediaan barang atau jasa publik yang diselenggarakan oleh swasta, seperti misalnya rumah sakit swasta, PTS, perusahaan pengangkutan milik swasta.

¹⁹ Ratminto, dkk., *Manajemen Pelayanan & Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*, 2006, hal 9

2. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah dan bersifat primer. Ini adalah semua penyediaan barang / jasa publik yang diselenggarakan oleh pemerintah yang didalamnya pemerintah merupakan satu – satunya penyelenggaraan pengguna / klien mau tidak mau memanfaatkannya. Misalnya adalah pelayanan di kantor imigrasi, pelayanan penjara dan pelayanan perizinan.
3. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah dan bersifat sekunder. Ini adalah segala bentuk penyediaan barang / jasa publik yang diselenggarakan oleh pemerintah, tetapi yang didalamnya pengguna / klien tidak harus menggunakannya karena ada beberapa penyelenggara pelayanan, misalnya program asuransi tenaga kerja, program pendidikan dan pelayanan yang diberikan oleh BUMN.

Sehubungan dengan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah, Keputusan Men-PAN RI No. 63 Tahun 2003 memberikan pengertian pelayanan publik sebagai kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang – undangan.

Keputusan Men-PAN RI No. 63 Tahun 2004 mengatur bahwa hakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan pewujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Berkaitan dengan pengelompokan jenis – jenis pelayanan publik, Keputusan Men-PAN RI No. 63 Tahun 2004 membedakan jenis – jenis pelayanan publik menjadi tiga kelompok berikut ini :

1. Kelompok pelayanan administratif yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikat kopetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Dokumen – dokumen ini antara lain Kartu Tanda Penduduk (KTP), Akte Pernikahan, Akte Kelahiran, Akte Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Izin Mengemudi (SIM), Izin mendirikan Bangunan (IMB), Paspor, Sertifikat Kepemilikan / Penguasaan Tanah dan sebagainya.
2. Kelompok Pelayanan Barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk / jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih, dan sebagainya.
3. Kelompok Pelayanan Jasa yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, perbankan, dan sebagainya.

B. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Masyarakat sebagai pengguna pelayanan publik sangat membutuhkan penanganan yang menguntungkan tanpa adanya penanggungan biaya ganda, beda pelayanan yang diberikan, sehingga faktor kelembagaan dan organisasi dalam pelayanan publik sangat dibutuhkan yang terbaik guna menunjang hal tersebut.

Penunjang keberhasilan dari pelaksanaan pelayanan publik tidak lepas dari sistem manajemen sumber daya manusia yang baik sehingga setiap orang yang bekerja didalamnya bekerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Faktor-faktor yang menunjang pelaksanaan pelayanan publik adalah²⁰ :

a. Faktor budaya

Pelayanan yang bersifat terbuka diharapkan didapatkan oleh masyarakat, namun ternyata budaya dalam bangsa Indonesia yang bersifat ketimuran menjadikan sifat keterbukaan tersebut sebagai sesuatu yang belum dapat diterima, namun dalam era globalisasi ini maka sifat keterbukaan tersebut semakin menjadi suatu kepentingan, misalnya dimana ada transaksi harus ada pembuktian. Hal ini terbukti adanya pembuktian pelayanan publik yang semakin transparan, contohnya organisasi – organisasi pelayanan publik yang *go public*. Dengan adanya keterbukaan ini, maka akan meminimalisasi penyimpangan – penyimpangan terhadap penggunaan pelayanan – pelayanan publik.

b. Faktor individu

Faktor individu yang dimaksud adalah perilaku individu yang menangani pelayanan publik, dimana sangat tergantung terhadap mentalitas dan moralitas yang diyakini sebagai kebenaran, kejujuran dan keadilan, selanjutnya perilaku

moral ini terkait dengan kesempatan yang dimiliki oleh seseorang dalam kapasitasnya sebagai pemegang otoritas dan jabatan, dimana setiap individu yang tidak memiliki moralitas terhadap tanggungjawab seringkali menggunakan otoritasnya guna kepentingan diri sendiri.

c. Faktor organisasi dan manajemen

Faktor ini secara umum dapat dibagi menjadi empat sub faktor yaitu : struktur, proses, kepegawian dan hubungan antara pemerintah dan masyarakat, sehingga keempat sub faktor tersebut sangat penting peranannya, dimana saat ini setiap organisasi pada umumnya seringkali tidak memiliki keseimbangan antara tugas, wewenang dan tanggung jawab bagi anggota organisasi, sehingga proses pelayanan seringkali tidak efisien, transparan, efektif dan keadilan., sebab di Indonesia aspek organisasi pelayanan publik masih tergantung karena pemimpinnya yang masih *top down approach*, dimana organisasi yang baik yaitu yang memiliki pemimpin yang *kredibel* berintegritas tinggi dan memiliki visi masa depan yang dapat menjadi panutan dan inovator bagi *reformasi* pelayanan publik, selain itu dalam aspek organisasi yaitu masalah personalia dimana sangat rendahnya pengawasan terhadap kualitas pelayanan publik yang tidak responsif, yang tidak berempati, yang tidak *reliable* dan tidak memiliki jaminan, sebab sebelumnya disebabkan oleh proses *rekrutmen* yang tidak berbasis kompetensi dan pendidikan latihan yang tidak memadai.

Ketiga faktor – faktor yang menunjang keberhasilan pelayanan publik diatas, dapat dilihat bahwa pelayanan publik yang melayani kebutuhan publik masih dipengaruhi oleh kepentingan pribadi , budaya dimana pelaksanaan pelayanan publik

²⁰ Badan Pembinaan Hukum Nasional RI, *Perencanaan Pembangunan Hukum Nasional Bidang*

itu berada serta dipengaruhi oleh organisasi tertentu. Oleh karena itu tidak mengherankan bila pelayanan publik masih dikelola oleh organisasi tertentu dengan tujuan kepentingan pribadi tertentu. Namun, saat ini seiring dengan era reformasi, maka faktor – faktor penunjang keberhasilan pelaksanaan pelayanan publik tersebut, mulai transparan dalam pelaksanaannya.

Sumber daya manusia sebagai pelaksanaan pelayanan publik dari waktu ke waktu mengalami perubahan. Hal ini sesuai dengan Reformasi Kepegawaian ²¹, yang meliputi :

1. Permasalahan yang mempengaruhi suatu kualitas pelayanan adalah adanya sektor kepegawaian yang buruk, karena pada intinya suatu negara berkembang atau tidak didasarkan penataan SDM yang baik atau buruk.
2. Subsistem kepegawaian yang membentuknya adalah rekrutmen, penggajian dan *reward*, pengukuran kinerja, promosi jabatan dan pengawasan, kegagalan suatu penataan kepegawaian biasanya adalah kegagalan salah satu diantara subsistem tersebut.
3. arah pertumbuhan dan perubahan sistem kepegawaian yang profesional, sebelumnya perekrutan harus berdasarkan kepada *needs assessment* yang telah dilakukan secara cermat, yaitu bagaimanakah beban kerja dapat seimbang dengan pegawai yang direkrut, model substansi dan materi eksaminasi dapat dilaksanakan dengan metode patok banding yang digunakan oleh masyarakat.

Reformasi kepegawaian tersebut jelas bahwa sumber daya manusia yang berkualitas dibentuk sejak tenaga kerja atau pegawai tersebut diseleksi masuk dalam sebuah organisasi. Dimana sejak awal seorang pegawai itu masuk ke dalam organisasi disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, bukan karena adanya kedekatan dengan pihak di dalam perusahaan.

Sebuah organisasi yang membutuhkan pegawai untuk suatu posisi, maka perusahaan akan memberikan kualifikasi tertentu agar seorang calon pegawai layak menduduki posisi di dalam perusahaan tersebut. Dengan penerimaan sejak awal yang telah sesuai dengan ketentuan organisasi, maka setelah bekerja sebagai tenaga kerja, maka diharapkan sumber daya manusia tersebut dibentuk, dikembangkan dan didayagunakan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pembentukan yang dilakukan melalui rekrutmen, penggajian dan *reward*, pengukuran kinerja, promosi jabatan dan pengawasan. Pengembangan karier ketenagakerjaan tersebut bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, yang dalam jangka panjang mampu mengembangkan perusahaan sesuai dengan keahlian dan ketrampilan yang dimiliki oleh masing – masing tenaga kerja dalam perusahaan tersebut.

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan *basic* (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat sebagai berikut²²:

a. Fungsi Pengadaan

²² Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, Balai Pustaka, Jakarta, 2004, hal.34-35

adalah proses penarikan ,seleksi,penempatan,orientasi,dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.(*the right man in the right place*).

b. Fungsi Pengembangan

adalah proses peningkatan ketrampilan teknis,teoritis,konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Fungsi Kompensasi

adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut.

d. Fungsi Pengintegrasian

adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan, dimana Pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

e. Fungsi Pemeliharaan

adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

Kelima fungsi manajemen sumber daya manusia diatas dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia dilakukan dari awal pekerja itu masuk, berkarya di dalam, berkembang hingga membangun loyalitas pekerja terhadap perusahaan.

Tujuan suatu perusahaan untuk jangka panjang adalah untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal terhadap perusahaan. Salah satu jalan untuk pengembangan sumber daya manusia adalah dengan jalan pembuatan analisa jabatan yang dimaksudkan agar dapat menempatkan para tenaga kerja secara tepat atau mendekati ketepatan, pada kedudukan yang tepat yang dapat menggalakan mereka selama menangani pekerjaannya, hanya dapat dibantu dengan memanfaatkan data-data dari hasil ²³:

- a. pemeriksaan, seleksi dan penempatan;
- b. pendidikan;
- c. penilaian jabatan;
- d. perbaikan cara-cara bekerja;
- e. perencanaan organisasi dan atau perbaikannya dan
- f. promosi tenaga kerja.

Analisis jabatan yang dilakukan tersebut dapat diperoleh dengan cara :

- a. *questionaring* : yaitu menyusun daftar pertanyaan, jawaban tersebut dianalisa sedemikian rupa, sehingga mendapatkan kesimpulan yang benar.
- b. *Interviewing* : kegiatan yang dimaksud adalah penyusunan daftar pertanyaan yang dipakai untuk mewawancarai

²³ G.Kartasapoetra, R.G.Katasapoetra, A.G.Kartasapoetra, Hukum Perburuhan di Indonesia Berlandaskan Pancasila, Sinar Grafika, Jakarta, 1994, hal 53-55

- c. *Observation* : melakukan kegiatan penelitian atau peninjauan secara langsung di tempat tenaga kerja itu sedang menangani atau menekuni pekerjaannya.
- d. *Combination research* : melakukan kegiatan gabungan dengan membuat pertanyaan-pertanyaan kemudian melakukan penelitian.

C. PENGADAAN TENAGA KERJA

Pengadaan (*procurement*) adalah fungsi operasional pertama manajemen sumber daya manusia. Pengadaan karyawan merupakan masalah penting, sulit, dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang – orang kompeten, serasi, serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin..

Tenaga kerja atau pegawai atau karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan, usia, dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi perusahaan.

Kualitas dan kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan supaya efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan. Penempatan tenaga kerja juga harus sesuai dengan keinginan dan ketrampilannya.

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan.

Pengadaan karyawan harus mendapat perhatian yang serius serta didasarkan pada analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan,

persyaratan pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan, pengayaan pekerjaan, peluasan pekerjaan, dan penyederhanaan pekerjaan. Pengadaan calon karyawan hendaknya dilakukan dengan baik, agar karyawan yang diterima sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang akan dilakukan.

Proses atau langkah – langkah pengadaan atau perekrutan karyawan meliputi peramalan kebutuhan tenaga kerja, penarikan (*recruitment*), seleksi (*selection*), dan penempatan, orientasi serta induksi karyawan.

Langkah pertama dalam pengadaan karyawan berawal dari peramalan kebutuhan tenaga kerja, yang dimaksudkan adalah agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan – kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan. Peramalan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan kepada informasi faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor – faktor tersebut dapat meliputi jumlah produksi, ramalan – ramalan usaha, perluasan perusahaan, perkembangan teknologi, tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja serta perencanaan karier pegawai.

Langkah kedua dalam pengadaan karyawan adalah penarikan tenaga kerja, yang dimaksudkan adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan tenaga kerja berhasil, maka banyak lamaran – lamaran yang masuk, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih terbaik dari yang baik.

Langkah ketiga adalah seleksi penerimaan karyawan. Karyawan adalah kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang berkualitas

pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna serta berhasil guna. Pelaksanaan seleksi haruslah dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif supaya karyawan yang diterima benar – benar berkualitas untuk menjabat dan melaksanakan pekerjaan. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih berkualitas sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah.

Langkah terakhir dalam pengadaan karyawan adalah penempatan, orientasi, dan induksi karyawan. Penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas – tugasnya pada jabatan bersangkutan. Setelah karyawan tersebut ditempatkan pada suatu posisi, maka ada orientasi pekerjaan. Orientasi atau pengenalan bagi setiap karyawan baru harus dilakukan untuk menyatakan bahwa mereka betul – betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerja sama dengan karyawan lainnya pada perusahaan tersebut. Setelah adanya pengenalan akan pekerjaan dan lingkungannya, maka dilakukan induksi karyawan. Maksudnya adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan. Induksi pada dasarnya merupakan tugas dari atasan langsung karyawan yang bersangkutan sehingga karyawan baru menyadari bahwa dia harus mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan mengerjakan tugas – tugasnya dengan baik.

Perjanjian ketenagakerjaan sesuai dengan pasal 1320 KUHPerduta terdiri dari 4 (empat) syarat yaitu :

- a. kesepakatan antara kedua belah pihak;
- b. kecakapan untuk membuat suatu perjanjian
- c. sesuatu hal tertentu yang dalam hal ini untuk menerima tenaga kerja dan mengerjakan tenaga kerja;
- d. sesuatu sebab atau hal yang diwenangkan (*halal*), jadi pekerjaan itu merupakan yang diwenangkan.

Peran serta perusahaan itu akan dapat dicapai apabila dalam tubuh perusahaan-perusahaan itu terjalin kerja sama yang erat antara pengusaha dan para tenaganya dalam melaksanakan hubungan kerja.

Upah yang diberikan dari perusahaan terhadap tenaga kerjanya haruslah memiliki sifat dan karakteristik yang agak *fundamental* yaitu :

- a. upah harus menjamin upah minimum, dengan demikian para tenaga kerja tidak akan berkurang konsentrainya karena ingatannya selalu melayang kepada keluarga yang harus dihidupinya;
- b. upah tersebut dapat diterima atau disetujui oleh para buruh dengan penuh kesadaran;
- c. upah mencerminkan apresiasi kemampuan dan kemajuan para tenaga kerja;
- d. upah dengan perinciannya haruslah sesederhana mungkin, dengan demikian mudah dimengerti oleh para tenaga kerja;
- e. upah tidak akan melibatkan secara terlalu besar atas biaya tidak langsung (*overhead*);
- f. upah haruslah *fleksibel* dalam menghadapi perubahan-perubahan yang tidak diharapkan;

- g. upah hendaknya dapat memotivasi peningkatan *kuantitas* produk tanpa menurunkan kualitasnya;
- h. upah-upah lain yang berupa *insentif* (bonus dan lain sebagainya) harus diterimakan bersama-sama dengan upah dasarnya, tak perlu dipisah-pisahkan atau ditunda-tunda, dengan demikian pihak buruh beserta keluarganya akan dapat dirnacanakan pemakaiannya secara lebih bermanfaat;
- i. sistem pengupahan harus dapat dirasakan berkeadilan dan berperikemanusiaan baik oleh pihak buruh maupun oleh pihak pengusaha (manajemen); dan
- j. manajemen yang baik berarti pula tidak terlalu mengikuti pasang surut penawaran tenaga kerja dalam perubahan upah.

Menurut Charles Babbage dan Andrew Uze maka mereka memberikan pandangan mengenai hubungan antara tenaga kerja dan perusahaan yaitu²⁴ :

- a. upah merupakan faktor motivasi utama yang melatarbelakangi kegiatan kerja;
- b. keuntungan pihak pengusaha dan upah para tenaga kerja dapat diputar guna meningkatkan produktivitas.

Sehingga jika dilihat lebih lanjut maka upah yang wajar dapat memberikan motivasi kerja bagi tenaga kerja dimana dengan upah maka tenaga kerja tersebut dapat memenuhi kebutuhannya yaitu kebutuhan *psikis*, serta adanya kebutuhan-kebutuhan *psikologis* dimana adanya keinginan tenaga kerja dalam *psikologis*, sekuriti, status, pengakuan dan ambisi, kesemuanya itu membawa kepada gairah kerja yang berdampak kepada kemajuan perusahaan.

Motivasi kerja menurut Chester Barnar adalah meningkatnya pelaksanaan kerja / produktivitas kerja para tenaga kerja sehubungan dengan para tenaga

merasakan dan mentaati peraturan kerja yang baik yang diperuntukkan bagi mereka, ialah²⁵ :

- a. motivasi karena terangsang oleh materi (uang dan jaminan hidup); motivasi ini dilatar belakangi oleh adanya imbalan berupa materi.
- b. motivasi karena terangsang oleh adanya kesempatan untuk memperoleh penghargaan, prestise atas prestasi dan kuasa perorangan;
- c. syarat-syarat pekerjaan yang diinginkannya, keberhasilan lingkungan, ketenangan dalam pelaksanaan kerja dan ruangan-ruangan kerja yang terpelihara dengan baik;
- d. kebanggaan atas pekerjaan yang ditanganinya, kecukupan imbalan bai kehidupan keluarga, jasa terhadap orang-orang lain, patriotisme dan atau peranan keagamaan.

Motivasi kerja menurut Flowman dan Peterson dalam buku Siswanto Sastrohadiwiryono adalah dikarenakan 3 hal yaitu:

- a. *financial incentives* yaitu meliputi upah atau gaji yang layak, kemungkinan memperoleh tambahan bagi kesejahteraan yang berupa pemberian bagian keuntungan perusahaan di akhir tahun, adanya kesejahteraan berupa pemeliharaan kesehatan rekreasi, jaminan sosial dan atau jaminan bagi hari tua;
- b. *non financial incentives* yaitu dalam hal ini misalnya keadaan pekerjaan yang memuaskan, yang meliputi keadaan tempat kerja, jam kerja, tugas kewajiban yang menggairahkan serta rekan-rekan sekerja yang saling menghargai baik tingkat atas, tingkat menengah, dan tingkat bawahan. Adanya sikap dan kebijaksanaan pengusaha dalam menghayati keinginan para tenaga kerja pada umumnya, seperti jaminan kelangsungan kerja, promosi, penanggulangan atas keluhan-keluhan, mengadakan rekreasi-rekreasi dalam rangka penyegaran demi menghilangkan berbagai kejenuhan.
- c. *Social incentives* yaitu yang mendorong perilaku itikad-itikad pihak pimpinan atau staf pengusaha yang mengembangkan itikad-itikad yang membantu para buruh dalam wujud sifat-sifatnya yang mengemong

²⁴ Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga kerja Indonesia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hal 114-115

²⁵ Machrany, *Motivasi dan Disiplin Kerja (Seri Produktivitas II)*, LSIUP, Jakarta, 1985, hal 91-92

membimbing atau memberikan tuntutan-tuntutan kepada para tenaga kerja bawahannya atas dasar rasa persaudaraan demi turut memajukan para bawahannya itu.

Penempatan tenaga kerja di jalur yang tepat sangat dibutuhkan dalam rangka pelayanan terbaik yang dapat diberikan oleh tenaga kerja kepada perusahaan yaitu didahulukan dengan pengrekrutan tenaga kerja yang baik, kemudian pengorientasian dan pelatihan pendahuluan yang baik dimana harapan karyawan pada masa orientasi dan pelatihan.

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan tenaga-kerja yang secara efektif dan efisien mampu mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Pengadaan tenaga-kerja merupakan langkah utama guna mencerminkan berhasil-tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Jika tenaga-kerja yang diterima berkompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relatif mudah. Sebaliknya bila tenaga-kerja yang diperoleh kurang memenuhi persyaratan, maka akan sangat sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kebijakan perusahaan dalam menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat sangat dibutuhkan dimana kebijakan perusahaan tersebut dibuat dalam peraturan perusahaan yang ditulis dalam sebuah buku manual personalia yang berisi berbagai peraturan mengenai segala hal mengenai kebijakan perusahaan misalnya mengenai tunjangan asuransi, hal mengenai hari libur dan hari raya, prosedur kedisiplinan dan berbagai hal lainnya yang berkaitan dengan pegawai perusahaan, sebab buku manual personalia membantu perusahaan dalam hal²⁶ :

²⁶ Lin Grensing-Pophal, SPHR, *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*, Pt Ina Publikatama, Jakarta, 2006, hal 187-

- a. mengenali bahwa setiap orang adalah individu yang penting; dengan adanya buku manual personalia ini, maka setiap individu secara terkhusus memiliki catatan – catatan tersendiri yang dapat menjadi dasar penilaian terhadap seorang karyawan.
- b. menetapkan berbagai tujuan dan standar yang tepat untuk setiap posisi pekerjaan dalam organisasi; dengan adanya buku manual personalia ini, maka manajemen perusahaan dapat dengan jelas dan terperinci menentukan dan membuat gambaran pekerjaan (*job description*) untuk masing – masing posisi. Sehingga antara satu tugas pekerjaan dengan pekerjaan lainnya tidak tumpang tindih.
- c. secara rutin melakukan evaluasi kinerja terhadap semua pegawai dan memberikan umpan balik kepada mereka berupa hasil penilaian kinerja mereka. Hasil penilaian ini digunakan sebagai acuan bagi peningkatan karier, seperti peningkatan posisi atau jabatan dalam struktur perusahaan; dalam buku manual personalia juga berfungsi sebagai buku evaluasi setiap pegawai, yang berdampak pada penilaian, pengembangan karier, mutasi serta promosi pegawai.
- d. melakukan rekrutmen dan promosi personal yang bersumber dari internal perusahaan, sehingga memungkinkan semua personal internal yang memenuhi persyaratan, untuk dapat mengisi lowongan pekerjaan atau posisi pekerjaan baru dalam perusahaan;
- e. mempertahankan skala gaji yang kompetitif dan memuaskan, dibandingkan dengan skala gaji yang dipertahankan oleh perusahaan lain dan komunitas bisnis setempat. Termasuk dalam hal ini adalah pengelolaan gaji yang

- menghargai nilai relatif dari setiap posisi, serta memberikan penghargaan bagi mereka yang memiliki kinerja kerja yang baik, dan memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi perusahaan;
- f. menyediakan lingkungan kerja yang efisien dengan cara mempertahankan kualitas fisik pekerjaan dan dengan menumbuhkan hubungan yang harmonis di antara para pegawai;
 - g. memberikan kegiatan pelatihan, pendidikan dan pengembangan pegawai yang terencana dan menjadikannya sebagai bentuk investasi yang saling menguntungkan antara para pegawai dan perusahaan;
 - h. menciptakan dan mempertahankan lingkungan yang kondusif yang dapat mendorong terciptanya suasana keterbukaan antar pegawai di seluruh tingkatan kepegawaian dalam berkomunikasi dan di dalamnya semua anggotanya pegawai terdorong untuk berkomunikasi di semua tingkatan kepegawaian.

Berdasarkan fungsi buku manual manajemen diatas, dapat disimpulkan bahwa setia manajemen perusahaan haruslah memiliki buku manual manajemen, karena setiap pegawai akan dilihat potensi, keahlian serta ketrampilannya yang dapat dikembangkan dan didayagunakan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dengan tetap bertujuan memajukan dan mengembangkan perusahaan.

C. PENGEMBANGAN TENAGA KERJA

Pengembangan tenaga kerja adalah salah satu fungsi operasional dari majamen personalia, sehingga arti pengembangan menurut Malayu S. P Hasibuan

adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan, sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui pendidikan dan latihan.

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan sangatlah memegang peranan penting sebab menurut Instruksi Presiden RI Nomor 15 tanggal 13 September 1974 dikatakan bahwa:

”pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniyah yang berlangsung seumur hidup baik di dalam maupun diluar sekolah dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila, sedangkan latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori”.

Pengembangan selalu mempunyai tujuan dalam setiap kegiatannya, sebab tujuan tersebut memberikan arahan yang jelas terhadap pengembangan. Tujuan pengembangan tersebut yaitu²⁷ untuk meningkatkan produktivitas kerja. Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik. Meningkatkan efisiensi, merupakan tujuan pengembangan, dimana pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar

²⁷ Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Pegawai*, Bandung, 1980, hal 70-72

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya. Mengurangi kecelakaan merupakan tujuan pengembangan, hingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

Meningkatkan pelayanan merupakan tujuan pengembangan meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan. Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan ketrampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Melalui pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, ketrampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang. Manajer yang semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill dan managerial skill nya lebih baik, merupakan bagian dari pengembangan.

Pengembangan dalam hal kepemimpinan, bertujuan untuk membentuk, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relations nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horisontal semakin harmonis. Adanya pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar. Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik

bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang bermutu.

Tujuan – tujuan pengembangan diatas dilakukan berdasarkan manfaat yang diperoleh secara individu oleh masing – masing pegawai sebagai pelaksana kegiatan perusahaan , tetapi pengembangan tersebut juga bertujuan untuk mengembangkan perusahaan secara tidak langsung. Secara tidak langsung disini berarti bahwa bila sumber daya manusia yang ada dikembangkan maka akan menyumbangkan ide kreatif, pekerjaan yang terbaik serta loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Serta dengan adanya pengembangan sumber daya ini berakibat pada kepuasan konsumen yang dilayani serta memperoleh kebutuhan yang mereka gunakan dari perusahaan.

Prinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan dimana diadakan juga program pengembangan yaitu suatu jenis rencana yang konkret karena di dalamnya sudah tercatum sasaran ,kebijaksanaan, prosedur, anggaran dan waktu pelaksanaannya.

Sedangkan jenis-jenis dari pengembangan tersebut memberikan suatu keinginan dari karyawan dalam mengembangkan dirinya sehingga jenis-jenis pengembangan yaitu ²⁸:

1. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan

²⁸ Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Liberty, Yogyakarta,1985, hal 72-73

kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin baik.

2. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya non karier atau meningkatkan karier seseorang karyawan.

Pengembangan yang dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan tersebut mempunyai fungsi²⁹:

1. pelatihan berfungsi memperbaiki perilaku (*performance*) kerja para peserta pelatihan itu. Pelatihan yang diberikan bertujuan untuk membentuk perilaku karyawan sehingga meminimalkan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pekerjaan.
2. pelatihan berfungsi mempersiapkan promosi ketenagaan untuk jabatan yang lebih rumit dan sulit. Pelatihan ini sangat dibutuhkan di awal seorang pegawai ditempatkan sebagai jabatan yang lebih rumit, karena sebagai bekal untuk mengatasi kesulitan jabatan.
3. pelatihan berfungsi mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yakni jabatan pengawasan dan manajemen. Perusahaan yang senantiasa berkembang, akan senantiasa membekali karyawannya untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, dengan tujuan bahwa jabatan tersebut telah sesuai dengan kualitas dan kuantitas karyawan tersebut.

Berbagai metode dapat digunakan dalam program pelatihan. Metode pelatihan yang paling terkenal dan banyak digunakan, antara lain³⁰ :

1) *Metode On The Job Training*

Hampir 90% dari pengetahuan pekerjaan diperoleh melalui metode on the job training. Prosedur metode ini informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari on the job training adalah lebih formal dalam format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya. Metode ini dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sampel - sampel masalah dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas. Metode ini sangat tepat untuk mengajarkan skill yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Manfaat dari metode ini adalah peserta belajardengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan atau job yang jelas.

2) *Metode Vestibule* atau balai

Vestibule adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang disunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode ini biasanya dilakukan dalam

²⁹ Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan terpadu*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hal 13

³⁰ Op.cit, hal 99-102

waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur, misalnya pe;atihan pekerjaan, pengetikan klerek, operator mesin.

3) Metode Demonstrasi dan Contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode ini melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh-contoh. Metode ini sangat mudah bagi manajer dalam mengajarkan pegawai baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari “Bagaimana dan apa sebab” pegawai mengerjakan pekerjaan yang ia kerjakan. Metode ini sangat efektif, kaena lebih mudah menunjukkan kepada peserta cara mengerjakan suatu tugas, karena dikombinasikan dengan alat Bantu belajar seperti : gambar-gambar, teks materi, ceramah, diskusi.

4) Metode Simulasi

Metode ini merupakan suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap sebagai tehnik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode simulasi yang populer adalah permainan bisnis (*bussiness games*).Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.

5) Metode *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara mengembangkan ketrampilan (*skill*) pengrajin atau pertukangan. Metode ini tidak mempunyai standar format. Pegawai peserta mendapatkan bimbingan umum dan dapat langsung mengerjakan pekerjaannya.

6) Metode Ruang Kelas

Metode ini merupakan metode training yang dilakukan di dalam kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan. Metode ruang kelas adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran dan pengajaran berprogram (*programmed instruction*).

Pengembangan meningkatkan kemampuan masing-masing orang sehingga setiap karyawan hendaknya mendapatkan pengembangan, peserta pengembangan tersebut adalah ³¹ :

1. karyawan baru : yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan, mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan / pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplementasikan secara baik dalam pekerjaannya;
2. karyawan lama : yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada lembaga-lembaga pelatihan yang dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin kerja, pembaharuan metode kerja serta persiapan untuk promosi.

Tolak ukur metode pengembangan yang diterapkan perlu diukur apakah baik atau tidak. Metode pengembangan dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan pengukuran metode, kita dapat

³¹ Op.cit, hal 73

menarik kesimpulan apa perlu diganti atau hanya perlu disempurnakan saja, indikator-indikatornya sebagai berikut:

1. Prestasi kerja karyawan

apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti metode pengembangan yang ditetapkan cukup baik, tetapi jika prestasi kerjanya tetap, berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik, jadi perlu diadakan perbaikan

2. Kedisiplinan karyawan

jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan semakin baik maka metode pengembangan yang dilakukan baik, tetapi apabila kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

3. Absensi karyawan

kalau absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun maka metode pengembangan itu cukup baik. Sebaliknya jika absensi karyawan tetap, berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

4. Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin

kalau tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin setelah karyawan mengikuti pengembangan berkurang maka metode itu cukup baik, sebaliknya tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik

5. Tingkat kecelakaan karyawan

tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti, program pegemangan. Jika tidak berkurang berarti metode pengembangan itu kurang baik, jika perlu disempurnakan

6. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu

tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu berkurang atau efisiensi semakin baik maka metode pengembangan itu baik. Sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu tidak baik

7. Tingkat kerja sama

tingkat kerja sama karyawan harus semakin serasi, harmonis dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan, jika tidak ada perbaikan kerja sama maka metode pengembangan itu tidak baik

8. Tingkat upah insentif karyawan

jika upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pengembangan maka metode pengembangan itu baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik

9. Prakarsa karyawan

prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti pengembangan, jika tidak meningkat atau tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya.

10. Kepemimpinan dan keputusan manajer

kepemimpinan dan keputusan-keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan-ketegangan

berkurang, serta kepuasan kerja karyawan meningkat. Bila hal-hal diatas tercapai berarti metode pengembangan yang dilaksanakan itu baik. Sebaliknya jika ha-hal diatas tidak tercapai berarti metode pengembangan kurang baik.

2. Penilaian Prestasi Karyawan

Penilaian prestasi karyawan adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan kejujuran kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan, menilai perilaku ini sulit karena tidak ada standar fisiknya, sedangkan untuk penilaian hasil kerja relatif lebih mudah karena ada standar fisik yang dapat dipakai sebagai tolok ukurnya, dengan kegunaan untuk menetapkan kebijaksanaan apakah karyawan tersebut akan dipromosikan, didemosikan dan atau balas jasanya dinaikkan³².

Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran penilaian. Hal utama dari penilaian ini adalah teknik-teknik (seperti pola-pola skala) yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan ketepatan serta validitas penilaian. Penelitian ini menjadi khas karena model-model yang disampaikan tidak memudahkan penggabungan antara ilmu dan aplikasinya dalam penilaian kinerja. Hal ini disebabkan karena mereka tidak mengidentifikasi variabel-variabel yang sangat penting dalam penilaian dan

³² Manullang, *Management Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1976, hal 87

mereka gagal mencapai tujuan sehingga diperlukan pendekatan penelitian dan praktik yang lain.

Sebuah kemajuan dalam memberikan perkiraan penilaian perspektif sosialpsikologis bahwa peran konteks penilaian mendapatkan perhatian yang lebih besar. Lebih lanjut, perspektif ini menyebabkan para ahli ilmu jiwa lebih memiliki kesempatan menyelidiki masalah-masalah psikologis dan sosial-psikologis dengan proses penilaian. Hal ini akan menimbulkan pertanyaan apakah peran keadaan sosial dan norma-norma organisasi dalam proses penilaian atau apakah peran proses sosialisasi dalam pengembangan norma-norma dan standar kinerja.

Tujuan dan kegunaan Penilaian Prestasi Karyawan :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan balas jasa;
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya;
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan;
4. Sebagai dasara untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja;
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.

7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya;
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan;
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Setiap penilaian terdapat tolok ukur penilaian, yang terdiri dari pengertian penilaian, tujuan penilaian, prinsip dan ruang lingkup penilaian, penilaian prestasi (informasi dan formal), dasar penilaian berupa (*job diskripsi*), unsur-unsur penilaian, metode penilaian (tradisional dan modern), dan kendala penilaian.

3. Mutasi karyawan

Mutasi adalah salah satu tindak lanjut dari penilaian prestasi karyawan, sehingga tujuan dari mutasi³³:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan

³³ Musanef, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, CV Haji Masagung, Jakarta, 1983, hal 102

2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
4. Untuk menghilangkan rasa bosan / jemu terhadap pekerjaannya
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi
6. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya
7. Untuk memberikan pangkuan dan imbalan terhadap prestasinya
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

Ada tiga (3) dasar / landasan pelaksanaan mutasi karyawan yang dikenal³⁴:

1. *merit system*

adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya, karena:

- a. output dan produktivitas kerja meningkat;
- b. semangat kerja meningkat;
- c. jumlah kesalahan yang diperbuat menurun;
- d. absensi dan disiplin karyawan semakin baik;
- e. jumlah kecelakaan akan menurun

2. *seniority system*

³⁴ Ibid, hal 102-103

mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang diutamakan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

3. *spoiled system*

mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

Cara-cara mutasi³⁵ itu sendiri meliputi dua cara:

1. Cara tidak ilmiah, mutasi dilakukan dengan cara :
 - a. tidak disarankan kepada norma/ estándar kriteria tertentu;
 - b. berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil;
 - c. berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan;
 - d. berdasarkan spoil system
2. Cara ilmiah dilakukan dengan cara :
 - a. berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan
 - b. berorientasi pada kebutuhan yang riil / nyata;
 - c. berorientasi kepada tujuan yang beraneka raga
 - d. berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan

Ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi / pekerjaan/ tempat karyawan, baik secara horisontal maupun vertikal yang dilakukan karena alasan personal transfer ataupun production transfer di dalam suatu organisasi.

Mutasi ini dilakukan dengan cara :

³⁵ Op.cit, hal 103

- a. mutasi *horizontal* : perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada ranking yang sama di dalam organisasi itu. Mutasi horizontal mencakup “mutasi tempat dan mutasi jabatan”
- mutasi tempat adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya. Sebabnya adalah karena rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik karena kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik.
 - Mutasi jabatan adalah perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula
- b. Mutasi cara *vertikal* : perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi sehingga kewajiban dan kekuasannya juga berubah. Promosi memperbesar authority dan responsibility seorang karyawan. Mutasi ini memberi kesempatan kepada seluruh karyawan untuk mengembangkan kariernya hingga tingkatan yang tinggi dalam perusahaan.

4. Promosi Karyawan

Promosi Karyawan yaitu perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan, yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Asas-asas promosi adalah :

1. Kepercayaan, sebab suatu promosi harus berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan diberikan promosi jika karyawan itu

menunjukkan kejujuran, kemampuan dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

2. Keadilan, sebab suatu promosi harus berasaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua karyawan, dan penilaian yang diberikan harus objektif dan tidak pilih kasih atau like and dislike, sehingga karyawan yang mempunyai peringkat (*ranking*) terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi.
3. Formasi, sebab promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong, sehingga job description harus ada dan sebaiknya promosi jendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

Promosi yang dilakukan dalam sebuah perusahaan dilakukan sebagai salah satu cara untuk mengembangkan karier ketenagakerjaan. Adapun dasar-dasar promosi³⁶ didasarkan pada pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan, sehingga pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi, kebajikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga, sehingga dengan pengalaman, seseorang akan dapat engembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia

³⁶ Op.cit, hal 109-111

akan dipromosikan, kelemahannya adalah seseorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan, dengan demikian perusahaan akan dipimpin oleh seseorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

Dasar promosi berikutnya berdasarkan kecakapan yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan, pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan., sedangkan kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan sehingga kecakapan diperlukan jika memenuhi hal-hal berikut :

- a. kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan
- b. kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen, kecakapan di bidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan, dengan mengkombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan, penilaian dan pembaruan
- c. kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung

Dasar promosi terakhir merupakan kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan, cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi

yang hanya berdasarkan pengalaman / kecakapan saja dapat diatasi, dengan kebaikan-kebaikan sebagai berikut:

- d. Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal, dengan demikian, perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil;
- e. Moral karyawan akan semakin baik, bergairah, semangat dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi
- f. Disiplin karyawan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan
- g. Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis di antara para karyawan sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan
- h. Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

Kelemahannya :

- a. Karyawan yang kurang mampu akan frustrasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan itu
- b. Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan.

Setelah mengetahui dasar – dasar promosi, pelaksanaan promosi tersebut memiliki syarat-syarat sebagai berikut³⁷ :

1. Kejujuran : setiap karyawan harus jujur terutama pada diri sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan peruatannya, dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.
2. Disiplin : setiap karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan, disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan keisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal;
3. Prestasi kerja : setiap karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara secara efektif dan efisien, sehingga hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
4. Kerja sama : setiap karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan, dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.
5. Kecakapan : setiap karyawan itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik, dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik di antara semua karyawan

³⁷ Op.cit, hal 111-112

6. Loyalitas : setiap karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya, ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.
7. Kepemimpinan : setiap karyawan harus mampu memina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan, dia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.
8. Komunikatif : setiap karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi
9. Pendidikan : setiap karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan

Tujuan-tujuan promosi ³⁸ yang dilaksanakan adalah untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi, dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar. Promosi bertujuan untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya;

Bertujuan untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur, dengan adanya kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan

³⁸ Effendy, Onong Uchjana, *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Alumni, Bandung, 1977, hal 113

berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai. Promosi juga bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan. Untuk menambah / memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya merupakan tujuan promosi.

Mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya, karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya meningkat. Tujuan berikutnya adalah untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya. Tujuan akhir dari promosi adalah untuk memperbaiki status karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

BAB III

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

A. PELAKSANAAN POLA PEMBINAAN KARIER DI PT. BANK BNI 46 (PERSERI) Tbk CABANG KARANGAYU.

BNI didirikan pada tanggal 5 Juli 1946 oleh RM Margono Djojohadikoesomo, dimana BNI saat pendiriannya dipersiapkan menjadi bank sirkulasi atau bank sentral dan mengedarkan alat pembayaran resmi pertama Oeang Republik Indonesia (ORI), dimana Kantor pertama Bank Negara Indonesia didirikan di Yogyakarta, diresmikan oleh Wakil Presiden Moh. Hatta pada tanggal 17 Agustus 1946, dan nasabah pertama BNI adalah seorang tambang emas tiongkok.

BNI setelah ditetapkannya De Javasche Bank sebagai Bank Sentral, peran Bank Negara Indonesia beralih menjadi Bank Pembangunan dan kemudian hak untuk bertindak sebagai bank devisa, sejalan dengan penambahan modal pada tahun 1955, status Bank Negara Indonesia beralih menjadi bank umum dengan penetapan secara yuridis melalui Undang-Undang Darurat No.2 tahun 1955, dan ditahun 1955 juga BNI membuka cabang pertamanya di Singapura.

BNI setelah beberapa kali mengalami penggabungan dengan beberapa bank umum lainnya dalam wadah Bank Tunggal, tahun 1968 fungsi dan nama perbankan dikembalikan seperti semula, status Bank Negara Indonesia beralih menjadi bank komersial milik pemerintah, dan nama resminya diubah menjadi Bank Negara Indonesia 1946.

BNI 1946 melakukan restrukturisasi operasional dengan menyusun performance improvement plan (PIP) agar lebih dinams dalam menghadapi lingkungan yang senantiaa berubah, program ini mencangkup berbagai macam aspek, termasuk pembenahan visi dan misi BNI itu sendiri.

Selanjutnya setelah dikeluarkan UU Nomor 7 Tahun 1992 membuka peluang bagi bank-bank pemerintah untuk berubah menjadi perusahaan perseroan, sehingga

nama Bank BNI berganti menjadi PT Bank Negara Indonesia (Persero), hal ini diwujudkan dengan cara menjadi perusahaan publik yang menjual saham melalui pasar modal, dan setelah pencatatan sahamnya di BEJ dan BES maka nama Bank BNI mendapat tambahan menjadi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Saat ini BNI telah menjadi bank yang berusia 62 tahun dan mempunyai 1.106 cabang, 5 cabang luar negeri, 54 cabang syariah, 2.551 ATM, 6.900 ATM Link dan 10.500 ATM bersama, dengan asumsi nasabah sebesar lebih kurang 10 milyar nasabah.

Keberadaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang semakin besar itulah menyebabkan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk mempunyai empat pilar brand PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yaitu service excellence, customer intimacy, creative thinking, dan performance leadership, kesemuanya itu dilakukan oleh sumber daya manusia yang selalu harus mendapatkan perhatian lebih, sehingga selalu dapat memberikan hal-hal terbaik bagi nasabah.

Sehubungan dengan hal tersebut maka kebutuhan akan SDM yang berkualitas dan mampu berkompetisi secara global semakin penting, bahkan menempati prioritas utama, sehingga pembinaan karier bagi tenaga kerja di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilakukan sesuai instruksi Divisi Pelayanan Nomor IN/066/LPN, tanggal 14 April 1998 tentang Master Course Program yang berisikan Master dari program-program pelatihan dan pengembangan pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, sebagai acuan dalam penyusunan program-program pelatihan dan pengembangan pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Program-program pengembangan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero)

Tbk ada beberapa macam yaitu :

1. PELATIHAN

Pelatihan yang diatur di dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk pasal 16, dinyatakan bahwa penguaha menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal kepada pegawai / pekerja tanpa melihat jenjang jabatan dan sesuai dengan kebutuhan unit kerja dan pengembangan kompetensi pekerja / pegawai dengan memperhatikan asas pemerataan kesempatan mendapatkan pelatihan.

Berdasarkan uraian diatas, maka disimpulkan bahwa perusahaan mengadakan pelatihan secara periodik, maupun pelatihan menurut kebutuhan yang dilakukan secara adil dan merata untuk segala jenjang. Hal ini terbukti dengan adanya pelatihan yang dibagi dalam beberapa program pelatihan jalur karier yang terdiri dari :

1.1 Program pelatihan pengenalan Bank PT. Bank Negara Indonesia (Persero)

Tbk Secara keseluruhan program ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan awal tentang organisasi perusahaan, budaya kerja perusahaan, pengawasan dan pengetahuan umum perbankan.

Program ini ditujukan bagi pegawai baru sebagai tahap pengenalan peserta terhadap Bank PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk mulai dari sejarah berdirinya, organisasi dan garis besar ruang lingkup usaha Bank PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, hal ini terdiri dari 2 (dua) jenis yaitu :

- Program Pelatihan Pengenalan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk bagi pegawai dasar / teknik/Non Administrasi

Tujuan pelatihan ini agar peserta dapat memahami kondisi dan ruang lingkup PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk secara umum antara lain sejarah berdirinya, organisasinya, budaya kerja dan produk / jasa yang dijual, dengan materi pelatihan adalah sejarah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan perbankan di Indonesia, organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, budaya kerja dan kode etik Bankir, sistem kepegawaian PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, dan pengetahuan produk dan jasa Bank PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Peserta pelatihan adalah pegawai baru setingkat pegawai dasar / teknis (non administrasi), dengan lama pelatihan yaitu selama 5 hari kerja atau 25 session, sedangkan metode pelatihan yaitu seramah dan diskusi.

- Program pelatihan pengenalan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk bagi pegawai administrasi.

Tujuan pelatihan ini adalah agar peserta dapat memahami kondisi dan ruang lingkup PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk secara umum antara lain sejarah berdirinya organisasi, budaya kerja dan produk / jasa yang dijual, sedangkan materi yang diberikan adalah sejarah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan perbankan di Indonesia, organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk budaya kerja dan kode etik Bankir, Sistem Kepegawaian PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, pengetahuan produk dan jasa PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, lama pelatihan yaitu 10 hari kerja atau 50 session, dengan metode pelatihan yaitu ceramah dan diskusi.

1.2. Program pengembangan jenjang karier

Pola pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan melalui program pengembangan jenjang karir (brevet PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk), sehingga para pegawai akan dibekali dengan pengetahuan dan sikap dasar profesionalisme dibidang perbankan, dengan maksud agar pegawai memiliki kemampuan managerial untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Kegiatan pengembangan sumber daya manusia terarah dan bekesinambungan sebagaimana diwujudkan dalam program Brevet PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebenarnya merupakan alat management yang paling efektif dalam upaya menutup gap atau dimensional competency (knowledge, skill dan behaviour) guna mempertahankan kualitas sumber daya manusia yang mampu mendukung pola strategi yang dipilih dalam mencapai sasaran organisasi.

Program Brevet ini diselenggarakan secara berjenjang serta berkesinambungan dan dikelompokkan dalam 5 (lima) jenjang, yaitu :

- a. Program Pre-Brevet (Program Pengembangan Staf I)
- b. Program Brevet A (program Pengembangan Staf II)
- c. Program Brevet B (program pengembangan Manajemen I)
- d. Program Brevet C (Program pengembangan Manajemen II)
- e. Program Brevet D (Program Pengembangan Manajemen III)

Materi Program Brevet saat ini sedang dalam proses penyusunan dan masih akan diajukan kepada Direksi untuk mendapatkan persetujuan, hal yang perlu diperhatikan bahwa sebagian materi Program

Pengembangan Jenjang Karir terdapat di dalam Program Pelatihan Jalur Karir, sehingga penyusunan materi program pengembangan jenjang karir (brevet PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk) juga berarti revisi sebagian program pelatihan Jalur Karir.

1.3. Program Pelatihan Jalur Karir

Program pelatihan ini merupakan program pelatihan kompetensi dan ditujukan bagi pegawai pegawai dari tingkat assistant sampai dengan pengetahuan dan ketrampilan dibidangnya masing-masing sesuai dengan jalur karir yang bersangkutan, hal ini dimaksudkan agar pegawai memiliki ketrampilan / skill untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Program pelatihan ini memiliki beberapa paket program pelatihan sesuai dengan jalur karir yang ada di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk serta dikelompokkan berdasarkan pola jalur karir *Strategic Bussiness Unit* (SBU) atau jalur karir *Strategic Fungtional Unit* (SFU) PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dengan tujuan agar peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat lebih terarah dan mendalam sehingga mampu mendukung pola stategi yang dipilih dalam mencapai sasaran organisasi.

Adapun pengelompokan Program Pelatihan Jalur Karir tersebut adalah sebagai berikut :

1. Program Pelatihan jalur karir *strategic business unit* (SBU)

1.1. SBU Korporat

- Program Pelatihan Perkerditan *Wholesale*

Tujuan pelatihan ini adalah agar peserta memahami dan mengetahui pengelolaan perkreditan *wholesale* sesuai dengan prosedur pengelolaan perkreditan *wholesale* yang berlaku di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, materi yang diajarkan adalah Manajemen perkreditan (CAP), hukum perkreditan, *Fee based Income*, Penilaian jaminan / appraisal, asuransi barang jaminan, pertanahan, *agriculture fnancing*, BUPN dan Prosedur Lelang Barang jaminan.

- Program pelatihan *enchancement relationship manager*

Tujuan pelatihan ini peserta diharapkan memiliki wawasan tentang perkembangan produk di dalam indutri jasa perbankan, dengan materi pelatihan *product knowledge, marketing skill* dan *team skill*.

1.2. SBU Ritel

- Program pelatihan manajemen perkreditan cabang (BCM)

Tujuan pelatihan adalah agar peserta dapat lebih memahami dan mampu melaksanakan proses pemberian kredit di kantor cabang sesuai dengan konsep dan prinsip-prinsip Manajemen Perkreditan Cabang (BCM) dengan demikian cabang dapat melakukan pemberian kredit kepada nasabah dengan cepat dan portepel perkreditan cabang akan sehat, sedangkan materi pelatihan adalah pengantar BCM, analisa kredit, persetujuan kredit, pemantauan nasabah, penyelamatan kredit, pengendalian kredit, penellaan kebijakan dan prosedur kredit.

- Program pelatihan overview BCM

Tujuan pelatihan agar peserta memahami dan mampu melaksanakan proses pemberian kredit dengan materi pelatihan yaitu pengantar BCM, analisa kredit, persetujuan kredit, pemantauan nasabah, penyelamatan kredit, pengendalian kredit, pengelolaan kebijakan dan prosedur kredit.

- Program pelatihan manajemen perkreditan middle market (CAP)

Tujuan pelatihan ini adalah memahami dan mengetahui pengelolaan perkreditan middle market sesuai dengan prosedur pengelolaan perkreditan middle market yang berlaku di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, sedangkan materi pelatihan yaitu manajemen perkreditan (CAP), hukum perkerditan, fee based income, penilaian jaminan, pertanahan, agriculture financing, BUPN dan prosedur lelang barang jaminan

- Program pelatihan retail banking

Tujuan agar peserta dapat memahami dengan baik program kerja di cabang yang telah disempurnakan, cara-cara melakukan pemasaran secara proaktif oleh Kantor Cabang serta prinsip-prinsip dan cara kerja Share Processing Unit (SPU), dengan pemahaman tersebut para peserta akan dapat melaksanakan tugasnya secara profesional baik dalam pelayanan maupun dalam pemasaran, sedangkan materinya adalah brach process reengineering, product marketing and enchancement, dan share processing unit

- Program pelatihan transaksi luar negeri (non pimpinan)

Tujuan pelatihan memberikan bekal pengetahuan dan ketrampilan kepada peserta dalam menangani transaksi luar negeri dan

pembukuannya, mempelajari peraturan-peraturan yang mengatur mengenai perdagangan internasional, serta hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan transaksi luar negeri agar menjadi tenaga yang trampil dan profesional dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

- Program pelatihan transaksi luar negeri khusus pimpinan cabang devisa
Tujuan pelatihan agar peserta dapat memiliki pengetahuan tentang transaksi ekspor-impor sehingga mampu menkan terjadinya resiko dalam praktek operasional dan dapat meningkatkan keuntungan bank dari bisnis trensaksi L/N sesuai sistem dan prosedur yang berlaku.
- Program pelatihan *coaching* transaksi luar negeri
Tujuan pelatihan ini agar dapat memahami dan memiliki kemampuan melakukan pengelolaan aktivitas transaksi luar negeri sesuai dengan prosedur yang berlaku di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
- Program pelatihan takesra./kukesra
Tujuan pelatihan ini agar peserta dapat memahami dan mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, dengan demikian PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan pemerintah untuk membantu pengentasan kemiskinan, para keluarga pra sejahtera dengan pengembangan tabungan keluarga sejahtera dan kredit usaha keluarga sejahtera.
- Program pelatihan asisten pemasaran cabang

Tujuan pelatihan adalah agar peserta mempunyai bekal pengetahuan dan ketrampilannya melaksanakan tugasnya dengan baik, yaitu melakukan pemasaran produk / jasa PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sehingga bisnis cabang dapat meningkat dan mencapai target yang ditetapkan business plan, namun peserta memiliki kriteria khusus yaitu strata 1 atau yang direkrut oleh sumber daya manusia dan kantor wilayah.

- Program pelatihan asisten pemasran cabang pembantu

Tujuan pelatihan adalah agar peserta dapat menangani pekerjaan dengan baik dan benar dalam pemasaran produk / jasa Bank PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk pada umumnya dan perkreditan khususnya kredit estándar kepada nasabah / calon nasabah, namun peserta memiliki kriteria khusus yaitu strata 1 atau yang direkrut oleh sumber daya manusia dan kantor wilayah.

- Program pelatihan calon pimpinan cabang

Tujuan pelatihan adalah peserta dapat mengelola cabang dan berperilaku sebagai pimpinan cabang yag profesional sehingga dapat mengembangkan bisnis cabangnya secara sehat dan menguntungkan dalam suasana persaingan yang semakin tajam, materi yang diberikan adalah perbankan umum, bisnis PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk bidang penunjang perbankan dan bidang operasional perbankan.

- Program pelatihan pimpinan cabang pembantu

Tujuan pelatihan adalah agar peserta memahami dan mampu melaksanakan tugas-tugas pelayanan dan pemasaran berupa transaksi-transaksi kredit dan transaksi non kredit secara profesional sehingga business cabang pembantu yang dipiminnya dapat meningkat dan mencapai target, pesertanya adalah pemimpin cabang pembantu yang belum mempunyai latar belakang bidang kredit.

- Program pelatihan grafonomi dan masalah uang palsu

Tujuan pelatihan adalah agar peserta diharapkan dapat mendeteksi kebenaran tanda tangan dan keaslian uang, sehingga Bank terhindar dari kemungkinan timbulnya kerugian-kerugian baik moral maupun material karena pemalsuan yang dilakukan orang-orang yang tidak bertanggungjawab, peserta adalah penyelia DNK, petugas data entry, teller dan RK/informasi.

- Program pelatihan pengelola kantor wilayah

Tujuan pelatihan adalah peserta dapat memahami dan mampu melaksanakan tugasnya sebagai pengelola wilayah sehingga kantor wilayah dapat memberikan bimbingan/penjelasan kepada cabang atas permasalahan yang timbul dari hari ke hari, dengan demikian kedudukan kantor wilayah sebagai perpanjangan tangan antor besar dapat tercapai, peserta pelatihan adalah pegawai yang telah menduduki jabatan sebagai pengelola wilayah.

- Program pelatihan calon *reltionship manager middle market*

Tujuan pelatihan ini adalah agar peserta memahami dan mampu melaksanakan proses perkerditan di kantor wilayah sesuai dengan

prinsip manajemen perkreditan (CAP) sehingga tercapai bisnis perekonomian yang sehat dan menguntungkan, peserta adalah para analis kredit yang sudah mempunyai pengalaman minimal 3 (tiga) tahun di bidang kredit di kantor besar/wilayah/cabang dan lulus test sebagai calon relationship manager

- Program pelatihan calon analis kredit retail

Tujuan pelatihan yaitu agar peserta mampu melaksanakan tugas melaksanakan tugas mengelola perkreditan, khususnya kredit retail di cabang sesuai dengan prinsip *branch credit management* (BCM), sehingga tercapai bisnis perbankan yang sehat dan menguntungkan, peserta harus berpendidikan Strata 1.

- Program pelatihan calon analis non kredit.

Tujuan pelatihan adalah peserta diharapkan dapat memahami dan mampu mengelola tugas-tugas analis non kredit sesuai dengan prosedur yang berlaku di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

- Program pelatihan calon pengelola akuntansi cabang

Tujuan pelatihan adalah peserta diharapkan mampu melaksanakan tugas dalam bidang keuangan dan akuntansi cabang PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, sehingga tertib administrasi cabang dapat diwujudkan, peserta adalah sarjana S1 Akuntansi.

- Program pelatihan calon asisten pembukuan dan laporan keuangan

Tujuan pelatihan adalah peserta diharapkan mampu melaksanakan tugas dalam bidang BOSS ON LINE yang ada di cabang-cabang PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, dengan demikian pelayanan

kepada masyarakat akan dapat diberikan dengan baik, peserta adalah D3.

- Program pelatihan calon tenaga teller

Tujuan pelatihan adalah agar peserta mampu menerapkan pengetahuan dan ketrampilannya dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dapat memuaskan nasabah

- Program pelatihan calon asisten administrasi

Tujuan pelatihan adalah agar peserta dapat menerapkan pengetahuan dan ketrampilannya dalam melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga pelayanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kepada nasabah dapat ditingkatkan dan tertib administrasi cabang dapat dicapai.

- Program pelatihan layanan prima

Tujuan pelatihan adalah agar peserta dapat memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang cukup sehingga mampu melayani nasabah secara prima, hal ini akan dapat meningkatkan bisnis cabang sesuai target yang ditetapkan, peserta adalah pegawai terbaik di front office di cabang-cabang.

- Program pelatihan layanan unggul/ *service excellence*

Tujuan pelatihan adalah peserta diharapkan dapat memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang cukup sehingga mampu melayani nasabah secara profesional.

- Program pelatihan branch sales team

Tujuan pelatihan adalah peserta diharapkan dapat memahami dan mampu memasarkan secara maksimal produk / jasa PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk terutama produk kredit konsumtif, peserta pelatihan adalah para asisten, analis, penyelia PMC dan ADC, staf KPB, KPO dan SPU Wilayah yang berdedikasi tinggi dan mampu menyerap pengetahuan tersebut untuk diterapkan di unit masing-masing.

- Program pelatihan master card

Tujuan pelatihan adalah peserta diharapkan dapat memahami dan mampu melaksanakan aktifitas bisnis kartu sesuai dengan prosedur operasional bisnis kartu di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, peserta dari unsur pimpinan cabang dan petugas di front office.

- Program pelatihan phone plus

Tujuan pelatihan ini adalah agar peserta diharapkan dapat memahami dan mampu melaksanakan pengelolaan phone banking sesuai dengan prosedur yang berlaku di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

1.3. SBU Internasional

- Pelatihan calon *international banking officer* (IBO)

Tujuan pelatihan adalah peserta dapat pengetahuan dan ketrampilan kepada calon IBO sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional di bidang International Banking, agar kelak dapat

mengisi formasi pimpinan di unit luar negeri di cabang devisa D/N atau mengisi formasi home staff di cabang L/N, peserta diseleksi oleh divisi SDM.

- Pelatihan calon *corporate dan correspondent banking relationship manager* (CCRM)

Tujuan pelatihan adalah memberikan bekal pengetahuan dan ketrampilan di bidang corporate dan correspondent banking kepada peserta pelatihan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai tenaga CCRM yang profesional dengan mengisi formasi di SBU Internasional maupun di cabang luar negeri dan unit lain yang membutuhkan.

1.4. SBU *Treasuri*

- Program pelatihan calon tenaga dealer

Tujuan pelatihan adalah agar peserta dapat menjadi tenaga dealer profesional sesuai sistem dan prosedur di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sehingga diharapkan bisnis PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk akan meningkat, peserta adalah S1 yang telah diseleksi oleh Divisi SDM.

- Program pelatihan investment banking

Tujuan adalah agar peserta dapat memiliki pengetahuan praktis dan pemahaman yang lebih baik tentang operasi dan prosedur investasi

surat berharga, termasuk pengetahuan mengenai *investment/ fund management dan corporate finance / banking* yang lazim berlaku di Indonesia, peserta pelatihan adalah para pengelola / RM Kantor Besar.

- Program pelatihan asset dan liabilities management (ALMA)

Tujuan adalah agar peserta mampu mengelola sumber dan penggunaan dana secara optimal dengan mempergunakan metode-metode yang tepat dalam mengendalikan risiko likuiditas, kredit, suku bunga, dan modal sesuai sistem dan prosedur yang berlaku di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, peserta adalah staff ALCO Wilayah dan pegawai yang berkompeten dengan bidang pengelolaan dana di cabang maupun Kantor Besar.

2. Program Pelatihan Jalur Karir *Strategic Functional Unit* (SFU)

2.1 SFU Perencanaan Strategis

2.2 SFU Sumber Daya Manusia

Tujuan pelatihan adalah agar peserta mampu menjadi pelatih yang profesional sehingga dengan mutu pelatihan yang baik diharapkan mutu seluruh pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dapat meningkat, peserta adalah pegawai di Kantor Besar/ wilayah/ cabang yang masih aktif maupun MBT atau pensiunan yang sudah pernah ditunjuk sebagai pelatih atau yang nantinya akan menjadi pelatih di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sesuai bidang masing-masing.

- Program pelatihan bahasa Inggris

Tujuan pelatihan adalah agar peserta mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan dalam bahasa Inggris yang baik sehingga PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk mampu meningkatkan bisnisnya dalam memasuki era globalisasi dan menghadapi persaingan yang semakin tajam.

- Program pelatihan *management training*

Tujuan pelatihan adalah agar peserta mampu mengelola semua program pelatihan dan pengembangan yang menjadi tanggung jawabnya secara profesional, sistematis, profesional, efektif dan efisien baik dalam fase perencanaan, implementasi dan evaluasi.

- Program pelatihan calon satpam

Tujuan pelatihan adalah agar peserta dapat melaksanakan tugas pengamanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dengan baik sesuai dengan prosedur pengamanan yang berlaku di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan kepolisian RI

- Program pelatihan resintel satpam

Tujuan pelatihan adalah setelah melaksanakan pelatihan ini peserta mampu melaksanakan kegiatan resintel sesuai dengan prosedur yang berlaku di Kepolisian RI dan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

- Program pelatihan menembak

Tujuan pelatihan adalah peserta dapat memahami dan mampu melaksanakan pengoperasian senjata api dalam rangka pengamanan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan di kepolisian RI.

- Program pelatihan pradasar satpam

Tujuan pelatihan adalah peserta dapat memahami dan mampu melaksanakan pengamanan asset PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang merupakan tugasnya dengan baik sesuai dengan prosedur pengamanan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk serta prosedur pengamanan yang berlaku di Kepolisian RI.

- Program pelatihan penjinakan bahan peledak (jihandak)

Tujuan pelatihan adalah peserta diharapkan dapat memahami dan mampu melaksanakan penanganan awal terhadap suatu ancaman bom dengan baik sesuai dengan prosedur penanganan yang telah ditetapkan oleh Kepolisian RI.

- Program penataran litsus

Tujuan pelatihan adalah peserta mempunyai peningkatan kemampuan daya nalar petugas organ litsus terutama petugas wawancara, baik dalam penguasaan / pemahaman masalah-masalah teknis perlitsusan, yuridis, pembinaan dan pengawasan, maupun kemampuan mengembangkan materi yang ditanyakan hingga mencapai sasaran.

- Program pelatihan *basic fire*

Tujuan pelatihan agar peserta dapat mengetahui dan memahami pengelolaan pemadaman kebakaran sesuai dengan prosedur yang berlaku baik di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk maupun Dinas Pemadam Kebakaran.

- Program pelatihan sekretaris

Tujuan pelatihan agar peserta mampu melaksanakan tugasnya sebagai sekretaris secara profesional, berpengabdian tinggi serta berperilaku sesuai budaya kerja PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik pada pemimpin Unitnya.

- Program pelatihan calon penyuluh GKM

Tujuan pelatihan ini agar peserta dapat menerapkan budaya kerja PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, mulai dari proses terbentuknya program penyempurnaannya, implementasinya, pendalaman akan arti dan makna penghayatan/ pengamalan sampai dengan tata cara pengelolaannya, dengan demikian setelah menjadi penyuluh, dapat memberikan penyuluhan kepada para pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk berbudaya kerja yang baik.

- Program pelatihan calon penyuluh GKM

Tujuan pelatihan ini adalah agar peserta mampu memahami dan menerapkan budaya kerja PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, mulai dari proses terbentuknya, program penyempurnaannya, implementasinya, pendalaman akan arti dan makna penghayatan / pengamalan sampai dengan tata cara pengelolaannya, dengan

demikian, setelah menjadi penyuluh, dapat memberikan penyuluhan kepada para pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk berbudaya kerja yang baik.

2.3 SFU Pengendalian Keuangan

2.4 SFU Teknologi

- Program pelatihan BOSS On Line

Tujuan pelatihan ini adalah agar peserta mampu melaksanakan proses transaksi di kantor cabang dengan menggunakan sistem on line komputerisasi sesuai dengan prosedur transaksi yang ditetapkan.

- Program pelatihan pengelolaan automatic teller machine

Tujuan pelatihan agar peserta dapat memahami dan mampu melaksanakan pengelolaan ATM yang merupakan tanggung jawab dari kantor cabangnya sesuai dengan prosedur pengelolaan ATM yang berlaku di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

- Program pelatihan komputer untuk pegawai

pesertanya adalah calon pegawai.

- Program pelatihan calon programmer

pesertanya adalah calon pegawai

- Program pelatihan sistem komputerisasi haji terpadu

Tujuan agar peserta dapat mengoperasikannya, pesertanya adalah pegawai yang ruang lingkupnya berkaitan dengan masalah penerimaan etoran ONH dan masalah teknologi komputerisasi

- Program pelatihan SISDM

Tujuannya agar dapat melaksanakan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia berdasarkan sistem dan prosedur pengoperasian SISDM yang berlaku, pesertanya adalah pegawai yang menangani masalah pengelolaan sumber daya manusia.

- Program pelatihan infonas dan cash management

Tujuannya agar peserta dapat mengelola rekening nasabah middle market sesuai dengan prosedur pengelolaan rekening nasabah yang berlaku di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, pesertanya adalah pegawai di kantor wilayah yang menangani nasabah middle market.

2.5. SFU Hukum

- Program pelatihan calon yurist

pesertanya adalah pegawai S1 Hukum yang direkrut oleh divisi SDM

- Program pelatihan teknik beracara dan penanganan perkara perdata

Tujuannya untuk memberikan kemampuan bagi tenaga kerja agar mampu berperkara perdata di pengadilan, tenaga kerja yang diijinkan mengikuti pelatihan ini adalah koordinator kredit khusus wilayah, pengelola HPW dan calon yurist yang diekrut.

- Program pelatihan contract drafting

Tujuannya agar tenaga kerja yang dilatih mampu membuat perjanjian dan tata cara persuratan.

- Program pelatihan legal aspect of banking

Tujuan pelatihan agar setiap tenaga kerja yang dilatih mampu menangani aspek hukum perbankan baik internasional maupun

nasional, dan pegawai yang ditempatkan di yurist yang mendapatkan pelatihan ini.

- Program pelatihan aspek-aspek hukum di bidang sindikasi (lagal aspects of syndication)

pelatihan ini dilakukan guna peningkatan kemampuan tenaga kerja di pengelola kredit/RM atau tenaga kerja yang berhubungan dengan pengelolaan kredit sindikasi, sebab materi pelatihan berkenaan dengan aspek hukum sindikasi.

2.5. SFU logistik

- Program *master of ceremony*
- Program pelatihan protokol
- Program pelatihan manajemen properti

Kegunaannya adalah agar pegawai yang dilatih mampu mengelola, mengawasi, memantau dan mengendalikan proyek-proyek konstruksi secara efektif dan efisien, sehingga pegawai yang dilatih adalah yang menangani masalah properti.

- Program pelatihan tata tertib berlalu lintas.

Pegawai yang dilatih adalah para pengemudi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

2.6. SFU Pengendalian keuangan

- Program pelatihan penyusunan laporan bank umum

Pegawai yang dilatih adalah pegawai yang terlibat dalam pelaporan kepada bank indonesia.

- Program pelatihan perpajakan

Pegawai yang dilatih adalah pegawai yang menangani perpajakan.

2.7 SFU Pengawasan Intern

- Program pelatihan calon EDP Auditor PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
Pesertanya adalah pegawai S1 ekonomi akutansi yang direkrut oleh divisi SDM.
- Program pelatihan sampling dalam pemeriksaan
Pesertanya diharapkan adalah pegawai dibagian auditor.
- Program pelatihan audit komputer
Pegawai yang menjadi auditor komputer dan auditor khusus sajalah yang berhak mengikuti pelatihan ini.
- Program pelatihan legal audit
Peserta pelatihan ini adalah para pegawai yang menjadi yurist dan auditor sehingga pegawai tersebut mendapatkan pengetahuan dibidag sistem audit PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
- Program pelatihan kontrol intern cabang
Pegawai dari unit kontrol intern cabang sebagai peserta pelatihan ini sehingga peserta dapat melaksanakan tugas sebagai pemeriksa intern cabang yang berlaku.
- Program pelatihan *coaching* bagi staf KIC
pegawai yang menjadi peserta pelatihan adaha penyelia dan asisten KIC.

- Program pelatihan *branch credit management* (BCM) untuk staf *kontrol intern* cabang (KIC)

Pesertanya adalah pegawai dari staf kontrol intern cabang (KIC) dan pegawai lainnya yang dipersiapkan menjadi staf KIC sesuai dengan perencanaan masing-masing kantor wilayah, sehingga pegawai tersebut mampu mendeteksi segala bentuk penyimpangan yang terjadi baik karena kelalaian maupun kesengajaan.

- Program pelatihan refreasing auditor

Perlu diketahui bahwa materi yang terdapat di dalam program pelatihan jalur karir sebagian masih merupakan modul-modul yang termasuk dalam kelompok program pengembangan jenjang karir-brevet PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk misalnya modul-modul leadership, berkenaan dengan hal tersebut, beberapa modul yang termasuk dalam kategori tersebut tersebut akan dikelompokkan ke dalam program pengembangan jenjang karir (brevet PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan hal ini berarti beberapa program pelatihan jalur karir akan disesuaikan kembali.

Sesuai dengan pasal 16 dalam Pejanjian Kerja Bersama (PKB), maka dapat dilihat dengan jelas bahwa pengusaha menetapkan berbagai macam pelatihan yang sesuai dengan masing – masing posisi, yang dituangkan di dalam Buku Pedoman Pegawai. Hanya saja dalam pelaksanaannya masih banyaknya pegawai yang tidak mengetahui dengan jelas jenis pelatihan – pelatihan yang seharusnya diterima pada saat pegawai tersebut menduduki suatu posisi. Bahkan Buku Pedoman Pegawai tersebut dengan jelas juga memuat tentang jenis pelatihan yang dapat

diikuti oleh pegawai bila yang bersangkutan menduduki posisi di atasnya, bila pindah dikarenakan mutasi maupun promosi.

Pada ayat 4 pasal 16 dalam Perjanjian Kerja Bersama tersebut mengalami kendala dalam pelaksanaannya, yaitu pengusaha dengan jelas telah merencanakan pendidikan dan pelatihan di masing – masing posisi, namun tidak disosialisasikan secara terbuka kepada seluruh karyawan untuk pelatihan – pelatihan yang akan dilaksanakan selama setahun. Selama ini yang berlangsung, pegawai tidak mengetahui secara jelas pelatihan – pelatihan apa saja yang akan diadakan pada tahun tersebut. Dengan tidak disosialisasikan pelatihan – pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan, maka pegawai akan secara mendadak memperoleh informasi berupa penunjukan secara mendadak oleh atasan untuk mengikuti suatu pelatihan.

Pelatihan yang diikuti secara mendadak inilah yang menyebabkan ketidakmerataan keikutsertaan seluruh karyawan dalam pelatihan, karena pegawai yang ikut pelatihan diikutkan berdasarkan penunjukan atasan. Dasar inilah sebagai awal penghambat pengembangan karier ketenagakerjaan di dalam PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

2. PROGRAM PENGEMBANGAN WAWASAN PEMIKIRAN

Program pengembangan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk juga dilakukan melalui pola akademik yang bertujuan agar pegawai dapat memiliki wawasan bisnis global / regional yang lebih baik dalam menjawab tantangan bisnis sehingga tetap menjadi unggul dalam pelayanan, program akademik tersebut berupa :

- a. Program degree atas parakarsa bank
- b. Program seminar/ lokakarya/workshop/konferensi

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Karangayu melakukan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai/karyawannya dilakukan berdasarkan program pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh Kantor Wilayah pusat. Namun dalam pelaksanaannya, ada beberapa hal yang diperoleh berdasarkan pengamatan di lapangan dan penyebaran lembar pertanyaan, sebagai berikut :

1. Beberapa pegawai merasakan bahwa pelatihan yang diberikan kepada mereka telah sesuai dengan tempat atau bidang yang mereka kerjakan (47 orang)
2. Beberapa pegawai merasakan bahwa pendidikan yang mereka miliki juga telah sesuai dengan tempat atau bidang yang mereka kerjakan (47 orang)
3. Pegawai juga merasakan bahwa ada pelatihan yang mereka belum dapatkan dalam tempat atau bidang yang mereka kerjakan (6 orang);
4. Pegawai tidak memperoleh pendidikan dan pelatihan yang tidak sesuai dengan tempat atau bidang yang mereka kerjakan (6 orang);
5. Pegawai tidak mengetahui jadwal pendidikan dan pelatihan yang ada, apakah kegunaan pelatihan tersebut dan peruntukan pelatihan tersebut, sesuai atau tidak dengan kebutuhan pekerjaannya sehingga pegawai hanya mengerti mereka ditugaskan untuk mengikuti suatu pelatihan (43 orang);

6. Pegawai tidak mendapatkan sosialisasi yang cukup saat akan mengikuti pelatihan atau pendidikan, sehingga mereka tidak pasti mengetahui kegunaan dan tujuan dari pelatihan tersebut.

Berdasarkan hasil pengamatan, wawancara serta pengisian lembar *questioner*, maka dari keenam point diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai menyatakan bahwa pelatihan – pelatihan yang mereka terima telah sesuai dengan pekerjaan mereka saat ini. Hanya saja pelatihan – pelatihan yang diberikan oleh perusahaan tidak disosialisasikan terlebih dahulu sehingga berdampak pada ketidaktahuan jadwal materi pelatihan yang diikuti oleh pegawai. Hal ini jelas sekali bertentangan dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) pasal 16 ayat 4.

3. PENILAIAN

Penilaian dilakukan secara periodik dan dilakuakn secara transparan dan obyektif serta dikomunikasikan dengan pegawai, karena hal ini sangat berkenaan langsung dengan penyesuaian upah, rencana penempatan dan pengembangan, serta pengakhiran hubungan kerja pegawai.

Ketentuan penilaian ini telah diatur dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) pasal 14 ayat 1 yaitu bahwa setiap pekerja / pegawai berhak ata penilaian prestasi kerja secara periodik. Ayat 2 menyatakan bahwa hasil penilaian sebagaimana dimaksud ayat 1 digunakan untuk melakukan penyesuaian upah / gaji, rencana penempatan dan/ atau pengembangan, serta pengakhiran hubungan kerja pekerja / pegawai. Pada ayat 3 dinyatakan bahwa pengusaha wajib melaksanakan penilaian secara transparan dan obyektif serta dikomunikasikan dengan pekerja / pegawai.

Penilaian dilakukan oleh sebuah Tim pemutus Penilaian Kerja dan Prestasi Pegawai (PKPP) yaitu sesuai :

- a. Surat SDM Nomor SDM/2/2510 tanggal 3 Agustus 2007;
- b. Surat SDM Nomor SDM/2/2511 tanggal 3 Agustus 2007; dan
- c. Surat SDM Nomor SDM/2/1912 tanggal 19 Mei 2005

Penilaian tersebut dilakukan dengan pertimbangan :

- a. Meningkatkan kinerja dan layanan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Karangayu yang *sustainable*, segenap pegawai diharapkan untuk mulai berkonsentrasi pada upaya peningkatan kinerja dan layanan sejak awal tahun.
- b. Rencana implementasi sistem penggajian sehingga membutuhkan data penilaian yang valid.
- c. Hasil penilaian PKPP tersebut merupakan data kunci untuk dijadikan dasar dalam pemberian reward finansial (penyesuaian gaji), dimana penilaian tetap diberikan kepada divisi SDM.

Pelaksanaan penilaian dituangkan melalui Surat Keputusan Penilaian PKPP dengan cara menilai yaitu pencapaian *scorecard* / PMS dibandingkan dengan jumlah pegawai di unit yang jadi populasi penilaian, sehingga hasilnya adalah skor final PMS.

Penilaian ini akan mempengaruhi kenaikan gaji pada pegawainya dengan tabel sebagai berikut :

Tabel 1 : Gaji berdasarkan penilaian yudisium PKPP

| Yudisium PKPP | % gaji | %PhDP |
|------------------|--------|-------|
| Sangat memuaskan | 9,68% | 7,75% |

| | | |
|---------------|-------|-------|
| Memuaskan | 8,43% | 6,74% |
| Baik | 7,17% | 5,74% |
| Cukup | 3,59% | 2,87% |
| Kurang | 0,00% | 0,00% |
| Tanpa imbalan | 0,00% | 0,00% |

Penilaian kerja di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Karangayu dilakukan dengan cara :

1. Penilaian prestasi kerja dilakukan secara periodik setiap 1 (satu) tahun di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu;
2. Pegawai mengetahui bahwa setiap penilaian yang diberikan akan berpengaruh terhadap gaji/upah, rencana penempatan dan / atau pengembangan serta pengakhiran hubungan kerja pegawai;
3. Pegawai tidak mengetahui kriteria penilaian prestasi kerja, dan pegawai tidak selalu merasa bahwa penilaian tersebut memang benar sesuai dengan kinerja yang mereka lakukan selama 1 (satu) tahun.

Penilaian di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk telah dilakukan secara periodik yaitu 1 (satu) tahun sekali. Namun dalam penilaian tersebut sebagian besar pegawai tidak mengetahui dengan jelas kriteria penilaian kinerja mereka serta pegawai merasa penilaian tersebut tidak sesuai dengan kinerja mereka. Melalui pengamatan, wawancara serta pengisian lembar pertanyaan kepada pegawai, pelaksanaan penilaian ini tidak sesuai dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) pasal (14) ayat (3), yaitu penilaian dilakukan secara transparan dan dikomunikasikan. Hal ini belum berjalan di cabang Karangayu Semarang, karena sebagian besar pegawai

tidak pernah dikomunikasikan bagaimana dan kenapa seorang pegawai memperoleh penilaian tertentu. Jadi, penilaian yang berlangsung, hanya merupakan penilaian secara subyektif atasan. Di lapangan juga ditemui adanya perubahan penilaian yang dilakukan secara mendadak oleh unsur pimpinan.

4. MUTASI

Mutasi sesuai dengan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Nomor : 112/PHIJSK/PKKAD/2008 tentang Pendaftaran Perjanjian Kerja Bersama antara PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dengan Serikat Pekerja PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk pasal 13 ayat (2) dikatakan untuk kepentingan jalannya usaha atau guna meningkatkan kinerja atau pengembangan karir Pekerja/Pegawai maka Pengusaha berhak menempatkan dan memutasikan Pekerja/Pegawai dari satu posisi ke posisi lain.

Sedangkan dalam pasal 13 ayat (3) dikatakan bahwa permohonan mutasi akan dipertimbangkan kepada setiap pegawai / pekerja yang telah menduduki posisi yang sama selama minimal 3 (tiga) tahun namun diawali dengan permohonan mutasi dari yang bersangkutan.

Pertimbangan pelaksanaan mutasi adalah dengan memperhatikan prestasi kerja, kecakapan, disiplin, konduite dan keahlian/ kemampuan pegawai, masa kerja, jangka waktu serta kebutuhan dan kepentingan perusahaan yang dilakukan secara obyektif dan tidak diperkenankan adanya penyimpangan atas sistem yang ada, dengan tetap memperhatikan kesejahteraan dan fasilitas bagi pegawai jika itu dikarenakan keinginan perusahaan.

Mutasi diberikan kepada setiap pegawai dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu dengan hasil sebagai berikut :

- a. Mutasi yang dilakukan dengan perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada ranking yang sama di dalam organisasi itu. Mutasi horizontal mencakup “mutasi tempat dan mutasi jabatan”
 - Mutasi tempat adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya. Sebabnya adalah karena rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik karena kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik.
 - Mutasi jabatan adalah perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula
- b. Mutasi dilakukan dengan cara perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi memperbesar authority dan responsibility seorang karyawan.

Dalam pelaksanaan pengembangan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang, maka pada karyawan yang berada pada masa kerja diatas 5 (lima) tahun pada umumnya:

1. Telah melakukan mutasi lebih dari 2 kali;
2. Mutasi dilakukan antar divisi saja;
3. Mutasi dilakukan atas kehendak perusahaan bukan atas permintaan sendiri;
4. Mutasi pegawai dengan sepengetahuan pegawai yang bersangkutan sehingga pegawai mengetahui alasan mereka dimutasikan;

5. Mutasi dilakukan melalui pemberian Surat Keputusan Kepala Kantor Cabang Karangayu;
6. Mutasi dilakukan tanpa adanya pertimbangan yang objektif yang dirasakan oleh pegawai misalnya tanpa landasan masa kerja, usia, pengalaman kerja dan kekeluargaan (like and dislike), sehingga pegawai merasa adanya ketidakadilan dan tidak objektif dalam sistem penilaian untuk dilakukan mutasi;
7. Mutasi dilakukan juga tanpa lebih dari 3 (tahun) sehingga banyak yang merasa tidak adil;
8. Pemimpin tidak menahan pelaksanaan Surat Keputusan mutasi.

Berdasarkan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) pasal (13) ayat (1), (2), (3), (5), dinyatakan bahwa mutasi dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dimana mutasi tersebut bisa berdasarkan prestasi kerja karyawan, kecakapan, disiplin, konduite, keahlian/kemampuan pegawai/pekerja. Mutasi juga dapat dilakukan oleh karena seorang pegawai tidak boleh menduduki suatu posisi lebih dari 3 (tiga) tahun. Namun dalam pelaksanaannya, mutasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Karangayu Semarang, mengalami hambatan. Hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya pegawai yang menduduki suatu jabatan / posisi lebih dari 3 (tiga) tahun.

5. PROMOSI

Promosi dilakukan di dalam PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dengan harapan meningkatkan kinerja dari pegawai dengan

mempertimbangkan penilaian setiap tahunnya dan didasarkan atas hal-hal sebagai berikut :

- a. Kepercayaan, sebab suatu promosi harus berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan diberikan promosi jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan dan kecakapannya dalam memangku jabatan.
- b. Keadilan, sebab suatu promosi harus berasaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua karyawan, dan penilaian yang diberikan harus objektif dan tidak pilih kasih atau like and dislike, sehingga karyawan yang mempunyai peringkat (ranking) terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi.
- c. Formasi, sebab promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong, sehingga job description harus ada dan sebaiknya promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu
sejumlah 49 orang yang terdiri dari :

Tabel 2 : Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin dan Unit

| No | Unit | Jenis Kelamin | |
|----|------------------|---------------|-----------|
| | | Laki-laki | Perempuan |
| 1. | Teller | 4 | 10 |
| 2 | Customer Service | 2 | 4 |
| 3 | Umum | 3 | 1 |
| 4 | Kliring | 3 | 2 |
| 5 | Audit | - | 3 |
| 6 | Penjualan | 4 | 2 |
| 7 | Pimpinan | 2 | 1 |
| 8 | Satpam | 2 | - |
| 9 | Penyelia | 3 | 3 |

| | | | |
|--|--------|----|----|
| | Jumlah | 23 | 25 |
|--|--------|----|----|

2. MODEL PEMBINAAN YANG IDEAL DALAM PEMBINAAN KARIER KETENAGAKERJAAN DALAM PERBANKAN DI MASA MENDATANG

Pelaksanaan pengembangan karier ketenagakerjaan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Karangayu Semarang, berdasarkan pengamatan, wawancara serta pengisian lembar pertanyaan yang dilihat berdasarkan Perjanjian Kerja Bersama (PKB), yang diatur oleh Undang – Undang Dasar RI No. 13 Tahun 2003, dalam pelaksanaannya mengalami banyak hambatan.

Dilihat dari pasal (13) Perjanjian Kerja Bersama, mengalami kendala pelaksanaannya, dikarenakan masih banyak pegawai / karyawan yang menduduki suatu posisi lebih dari 3 tahun. Hal tersebut menghambat untuk pengembangan karier ketenagakerjaan. Mutasi juga mengalami kendala karena dalam pengamatan, mutasi dilakukan bukan berdasarkan prestasi kerja, tetapi berdasarkan senioritas maupun kesukaan atasan terhadap karyawan (*like or dislike*).

Pasal (14) Perjanjian Kerja Bersama mengenai penilaian kinerja pekerja / pegawai, dalam pelaksanaannya tidak sesuai dengan peraturan, dikarenakan

penilaian yang telah berlangsung dilakukan secara tertutup dan subyektif. Penilaian tidak pernah dikomunikasikan kepada pegawai / karyawan oleh atasan, dikarenakan adanya ketidak terbukaannya. Padahal penilaian sngatlah berpengaruh kepada penyesuaian gaji / upah, pengembangan karier hingga pemutusan hubungan kerja.

Pendidikan dan pelatihan yang diatur dalam pasal (16) di dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB), dinyatakan bahwa pelatihan merupakan sarana untuk mengembangkan karier dan mendayagunakan pegawai / karyawan. Namun dalam pelaksanaannya pendidikan pelatihan yang diberikan tidak merata serta sebagian besar karywan / pegawai tidak memahami dengan jelas jenis – jenis pelatihan yang merupaan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan posisi tempat pegawai tersebut.

Setelah melihat pengembangan pegawai yang dilakukan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu diatas maka model pembinaan yang ideal dalam pembinaan karier ketenagakerjaan dalam perbankan di masa mendatang untuk menciptakan tenaga kerja yang bersih dan bertanggung jawab serta proposional dalam tujuannya untuk memberikan pelayanan yang terbaik dilakukan dan didasarkan pada jenjang jabatan yang berbasis kompetensi dengan memacu pada prinsip persamaan hak, asas keadilan dan asas transparansi untuk semua grade sosial pegawai, sehingga dilakukan dengan cara :

A. Pelatihan

Pelatihan adalah kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk memberikan latihan kepada pegawai-pegawainya sesuai

dengan kebutuhan pegawai dan kegiatan perusahaan, hal ini dilakukan dengan cara :

- a. Pelatihan diberikan sesuai dengan jenjang jabatan atau posisi dari pegawai yang bersangkutan
- b. Pelatihan harus disesuaikan dengan jadwal yang ditetapkan
- c. Pelatihan diselenggarakan oleh perusahaan sesuai dengan perencanaan pelatihan setiap tahun dengan mengikuti jadwal kegiatan setiap tahunnya, yang dikomunikasikan kepada setiap organisasi dibawahnya
- d. Pegawai harus mampu merasakan bahwa pelatihan yang diberikan kepada mereka telah sesuai dengan tempat atau bidang yang mereka kerjakan;
- e. Pelatihan baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan, dan dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau meningkatkan karier seseorang karyawan.
- f. Perusahaan harus mampu meningkatkan kemampuan pegawainya yaitu:
 - Pegawai baru : yaitu pegawai yang baru diterima bekerja pada perusahaan, mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga para pegawai dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan / pekerjaannya. Pengembangan pegawai baru perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplementasikan secara baik dalam pekerjaannya;

- Pegawai lama : yaitu pegawai lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada lembaga-lembaga pelatihan yang dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin kerja, pembaharuan metode kerja serta persiapan untuk promosi.
- g. Perusahaan dapat melihat apakah pelatihan yang dilakukan telah tepat sasaran dengan indikator-indikator :
 - Prestasi kerja pegawai
apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti metode pengembangan yang ditetapkan cukup baik, tetapi jika prestasi kerjanya tetap, berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik, jadi perlu diadakan perbaikan
 - Kedisiplinan pegawai
jika kedisiplinan pegawai setelah mengikuti pengembangan semakin baik maka metode pengembangan yang dilakukan baik, tetapi apabila kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.
 - Absensi pegawai
kalau absensi pegawai setelah mengikuti pengembangan menurun maka metode pengembangan itu cukup baik. Sebaliknya jika absensi pegawai tetap, berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

- Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu
tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu berkurang atau efisiensi semakin baik maka metode pengembangan itu baik. Sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu tidak baik.
- Tingkat kerja sama
Tingkat kerja sama pegawai harus semakin serasi, harmonis dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan, jika tidak ada perbaikan kerja sama maka metode pengembangan itu tidak baik
- Tingkat upah insentif pegawai
Jika upah insentif pegawai meningkat setelah mengikuti pengembangan maka metode pengembangan itu baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik
- Prakarsa pegawai
prakarsa pegawai harus meningkat setelah mengikuti pengembangan, jika tidak meningkat atau tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya.
- Kepemimpinan dan keputusan manajer
kepemimpinan dan keputusan-keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan-ketegangan berkurang, serta kepuasan kerja pegawai meningkat.

B. PENDIDIKAN

Pendidikan dilaksanakan guna peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia, sehingga pengusaha memberikan fasilitas berupa :

- Ijin dalam melaksanakan pendidikan formal guna meningkatkan pengetahuan, jika hal itu dilakukan oleh pegawai atas kesadarannya sendiri, sehingga saat kegiatan pendidikan tidak mengganggu pekerjaan, namun pekerjaan mendukung proses pendidikan formal;
- Bantuan biaya pendidikan kepada pegawai yang memenuhi syarat untuk melanjutkan pendidikan formal tertentu ke jenjang yang lebih tinggi yang pelaksanaannya akan diinformasikan secara terbuka dengan tetap mengacu kepada kebutuhan dan kemampuan perusahaan;
- Bantuan biaya dapat berupa beasiswa namun tetap saja ada beasiswa bagi pegawai yang memenuhi syarat tertentu.
- Pendidikan juga akan menjadikan bahan kebijakan perusahaan dalam promosi pegawai yang bersangkutan.

C. PENILAIAN

Penilaian dilakukan kepada semua pegawai dengan harapan agar penilaian dapat menjadi indikator pelaksanaan kesejahteraan pegawai, mutasi dan promosi pegawai.

Pelaksanaan penilaian ini dilakukan sebaiknya dengan cara sebagai berikut:

- Setiap pegawai dilakukan penilaian, secara periodik yaitu setiap 1 (satu) tahun sekali
- Penilaian dilakukan secara transparan sehingga setiap karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan hal yang maksimal dalam pekerjaannya, transparansi juga dilakukan dengan memberikan hal-hal apa yang dinilai misalnya kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan, begitu juga dengan bagaimana penghitungan nilainya dan siapa yang menilai.
- Penilaian diharapkan dilakukan oleh tim penilai, sehingga tidak ada unsur *like and dislike* dalam penilaian, dan penilaian juga dilakukan secara objektif;
- Pegawai juga diijinkan mengajukan keberatan atas penilaian yang bersangkutan sebab jika ternyata penilaian tersebut merugikan pegawai maka pegawai berhak memberikan alasan atas jeleknya nilai yang diberikan tim penilai dengan harapan tim penilai dapat memberikan nilai yang sesuai dan tidak merugikan kesejahteraan pegawai tersebut.

D. MUTASI

Mutasi dilakukan perusahaan sebaiknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- Pegawai yang dimutasi mengetahui alasan pegawai yang bersangkutan dimutasikan;

- Pegawai yang dimutasi telah bekerja ditempat yang sama minimal 3 (tiga) tahun;
- Perusahaan memikirkan tempat mutasi yang terbaik bagi setiap pegawainya;
- Mutasi dilakukan dengan pertimbangan adalah dengan memperhatikan prestasi kerja, kecakapan, disiplin, konduite dan keahlian/ kemampuan pegawai, masa kerja, jangka waktu serta kebutuhan dan kepentingan perusahaan yang dilakukan secara obyektif dan tidak diperkenankan adanya penyimpangan atas sistem yang ada, dengan tetap memperhatikan kesejahteraan dan fasilitas bagi pegawai jika itu dikarenakan keinginan perusahaan, untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan, untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan, untuk menghilangkan rasa bosan / jemu terhadap pekerjaannya, untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi, untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya, untuk memberikan pangkuan dan imbalan terhadap prestasinya, untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka, untuk tindakan pengamanan yang lebih baik, untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan, untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

E. PROMOSI

Promosi dilakukan saat pegawai yang diberikan promosi dinilai oleh perusahaan bekerja dengan baik dan telah layak mendapatkan promosi menuju jenjang lebih tinggi.

Perusahaan harus memberikan promosi kepada pegawainya dengan cara sebagai berikut :

1. Alasan perusahaan adalah atas penilaian-penilaian terhadap pegawai yang bersangkutan berupa :

- Kejujuran : setiap pegawai harus jujur terutama pada diri sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan peruatannya, dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.
- Disiplin : setiap pegawai harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan, disiplin pegawai sangat penting karena hanya dengan keisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal;
- Prestasi kerja : setiap pegawai mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien, sehingga hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

- Kja : setiap pegawai dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama pegawai baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan, dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua pegawai.
- Kecakapan: setiap pegawai itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik, dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik di antara semua pegawai
- Loyalitas : setiap pegawai harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya, ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.
- Kepemimpinan : setiap pegawai harus mampu memina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan, dia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.
- Komunikatif : setiap pegawai itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi
- Pendidikan : setiap pegawai harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan

2. Tujuan dari promosi yang dilakukan perusahaan adalah agar :

- Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi;
- Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar
- Untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya;
- Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada pegawai dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur
- Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai
- Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan;
- Untuk menambah / memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan ini merupakan daya dorong bagi pegawai lainnya
- Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan pegawai lainnya
- Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya meningkat

- Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi meupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya
 - Promosi akan memperbaiki status pegawai semenatara menjadi pegawai tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.
3. Promosi harus juga mengandung usur keadilan, sehingga tidak menimbulkan hal-hal negatif baik bagi pegawai yang dipromosikan maupun pegawai yang lainnya.
 4. Perusahaan harus melakukan penelitian terlebih dahulu, dan semua bahan pertimbangan mengapa seseorang dipromosikan, dibawa dalam sebuah rapat dewan yang menentukan secara adil.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari uraian Bab-bab terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Bahwa pola pembinaan karir di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu dilaksanakan dalam 5 tahap yaitu :

- a. Pelatihan

Dengan melakukan pelatihan-pelatihan yang telah terstruktur dengan berbagai macam pelatihan yang bertujuan menambah ketrampilan pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu, sesuai dengan bidang tugas masing-masing;

- b. Program Pengembangan Wawasan Pemikiran

Program pengembangan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk juga dilakukan melalui pola akademik yang bertujuan agar pegawai dapat memiliki wawasan bisnis global / regional yang lebih baik dalam

menjawab tantangan bisnis sehingga tetap menjadi unggul dalam pelayanan, program akademik tersebut berupa :

- program degree atas parakarsa bank
- Program seminar/ lokakarya/workshop/konferensi

c. Penilaian

Penilaian dilakukan secara periodik dan dilakukan secara transparan dan obyektif serta dikomunikasikan dengan pegawai, karena hal ini sangat berkenaan langsung dengan penyesuaian upah, rencana penempatan dan pengembangan, serta pengakhiran hubungan kerja pegawai.

d. Mutasi

Untuk kepentingan jalannya usaha atau guna meningkatkan kinerja atau pengembangan karir Pekerja/Pegawai maka Pengusaha berhak menempatkan dan memutasikan Pekerja/Pegawai dari satu posisi ke posisi lain.

e. Promosi

Promosi dilakukan di dalam PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dengan harapan meningkatkan kinerja dari pegawai dengan mempertimbangkan penilaian setiap tahunnya

2. Model Pembinaan Yang Ideal Dalam Pembinaan Karir Ketenagakerjaan
Dalam Perbankan Di Masa Mendatang

Model pembinaan yang ideal ini bertujuan untuk mengoptimalkan sumberdaya manusia yaitu pekerja dalam kegiatan mereka yang bertujuan untuk mewujudkan tujuan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk secara keseluruhan melalui cabang Karangayu Semarang. Model ini juga membantu perusahaan meminimalkan faktor – faktor penghambat pengembangan karier ketenagakerjaan.

A. Pelatihan

Pelatihan diberikan haruslah sesuai dengan jenjang jabatan atau posisi dari pegawai yang bersangkutan. Pelatihan selama 1 tahun yang diberikan harus dikomunikasikan ke seluruh pegawai lewat media BNI Forum via komputer. Sehingga dengan adanya komunikasi ini, maka setiap karyawan secara merata dapat memperoleh kesempatan untuk mengikuti pelatihan.

B. Pendidikan

Pendidikan dilaksanakan guna peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia, sehingga pengusaha memberikan fasilitas . Fasilitas pendidikan ini dapat juga berupa beasiswa kepada pegawai. Model pembinaan yang ideal adalah pelaksanaan pendidikan berdasarkan ujian penyaringan, sehingga kualitas pegawai yang ikut pendidikan tersebut tidak diragukan.

C. Penilaian

Penilaian dilakukan kepada semua pegawai dengan harapan agar penilaian dapat menjadi indikator pelaksanaan kesejahteraan pegawai, mutasi dan promosi pegawai. Model Pembinaa yang ideal, adalah

adanya tim penilai yang menilai seorang pegawai yang dilakukan secara periodik minimal 1 semester sekali. Tim penilai ini bertujuan untuk menghindari adanya penilaian yang secara subyektif. Hasil penilaian juga hendaknya dikomunikasikan kepada pegawai.

D. Mutasi

Mutasi dilakukan perusahaan sebaiknya mempertimbangkan hal-hal yang menyangkut keadaan pegawai dan kebutuhan perusahaan.

E. Promosi

Promosi dilakukan saat pegawai yang diberikan promosi dinilai oleh perusahaan bekerja dengan baik dan telah layak mendapatkan promosi menuju jenjang lebih tinggi.

Mutasi dan promosi sebaiknya dilakukan secara periodik, sehingga sumber daya manusia yang ada tidak mengalami kejenuhan di satu posisi diakrenakan lambatnya pemutasian dan promosi. Mutasi dan promosi yang dilaksanakan hendaknya melalui ujian juga, sehingga posisi yang diujikan tersebut benar – benar sesuai dengan kemampuan pegawai tersebut.

B. SARAN

1. Bahwa pelaksanaan pengembangan karir di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu sebenarnya telah melakukan hal-hal yang positif dengan mengadakan pelatihan, pendidikan, penilaian, mutasi dan promosi, namun alangkah baiknya jika hal tersebut dilakukan dengan lebih terperinci lagi dan secara transparan sehingga pegawai tidak

merasakan adanya ketidakadilan atau timpang perlakuan dalam setiap kegiatan, sehingga dapat meningkatkan mutu pekerjaan pegawai

2. Bahwa setiap kegiatan pembinaan karir mendapatkan perhatian yang lebih lagi dari perusahaan sebab Sumber Daya Manusia yang baik pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu akan menunjang kinerja yang mengakibatkan kepada maju pesatnya PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulrachman Budiono, *Hukum Perburuhan di Indonesia*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1997.
- Abdussalam, SIK., S.H., M.H., Prof., Dr., H.R., *Hukum Ketenagakerjaan (Hukum Perburuhan) Yang Telah Direvisi*, Restu Agung, Jakarta, 2009.
- Achmad Sanusi, *Masalah Administratif Peranan Agama, Politik, Ilmu dan Administrasi, Manajer Intensif dan Motif Putusannya*, Penerbit Universitas Bandung, 1964.
- Agus Dwiyanto, dkk, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Gajahmada University Perss, 2006.
- Alex Nitisemito, *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1982.
- Ali Achmad, *Menguak Tabir Hukum (Suatu Kajian Filosofis dan Sosiologis)*, Chandra Pratama, Jakarta, 1996.
- AP Parlindungan, *Komentar Atas Undang – Undang Pokok Agraria*, Alumni, Bangung, 1990.
- Arief Djamaluddin, *Sistem Perencanaan Pembuatan Program dan Anggaran, Suatu Pengantar*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1977.
- Ateng Syarifudin, *Pengaturan Koordinasi Pemerintahan di Daerah*, Citra Aditya Bakti, Bandung, 1993.
- Aw wijaya, *Administrasi Kepegawaian – Suatu Pengantar*, Rajawali Pers, Jakarta, 1990.
- Azhary, *Negara Hukum Indonesia – Analisis Yuridis Normatif tentang Unsur – Unsurnya*, Penerbitan Universitas Indoneisa (UI – Perss), Jakarta, 1995.
- Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Deputi Bidang Pengawasan, *Pedoman Pengawasan Melekat*, Jakarta, 1984.
- Badan Litbang Depnakertrans, *Penelitian Evaluasi Prosedur Pelaksanaan Penempatan Tenaga Kerja Asing di Sektor Jasa dan Industri di Jakarta*, Jakarta, 1980/1981.
- Bintoro Tjokroamidjojo, *Perencanaan Pembangunan, cetakan kedua belas*, Haji Masagung, Jakarta, 1990.

- Covyers, *Perencanaan Sosial Di Dunia Ketiga – Suatu Pengantar*, cetakan ketiga, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 1994.
- Daan Suganda, *Kepemimpinan di dalam Organisasi dan Managemen*, CV Sinar Baru, Bandung, 1981.
- Djumadi, *Hukum Perburuhan Perjanjian Kerja*, Rajawali Press, Jakarta, 1992.
- Effendi Perangin, *Hukum Agraria – Suatu Telaah Dari Sudut Pandang Praktisi Hukum*, Cetakan III, Rajawali Pers, Jakarta, 1991.
- Effendy, Onong Uchjana, *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Alumni, Bandung, 1977.
- Hadipoernomo, *Tata Personalialia*, Djambatan, Jakarta, 1982.
- Hadjon, Philipus M., dkk., *Pemerintahan Menurut (Wet-en Rechtmatig Bestuur)*, Yurika, Surabaya, 1993.
- Hadjon, Philipus M., dkk., *Pengantar Hukum Adminitrasi Indnesia Indonesia*, Yograkarta, 1994.
- Hani Handoko, T, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Liberty, Yogyakarta, 1985.
- Herbert Imon cs, *Public Administration*, Alfred Knopf, New York, 1959.
- Hessel Nogi S. Tnagkilisan, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manuisia Birokrasi Publik*, Penerbit YPapi, Yogyakarta, 2004,
- Ibrahim, R., *Prospek BUMN dan Kepentingan umum*, Citra Aditya Bakti, Bandung, 1997.
- Imam Sjahputra, S.H., dkk, *Peraturan Perundang – Undangan Ketenagakerjaan Baru di Indonesia, Buku I*, Harvarindo, Jakarta, 2000.
- Imam Soepomo, *Hukum Perburuhan Sedang Hubungan Kerja*, Jambatan, Jakarta, 1983.
- Indroharto, *Usaha Memahami Undang – Undang Tentang Peradilan Tata Usaha Negara – Buku I Beberapa Pengertian Dasar Hukum Tata Usaha Negara*, Sinar Harapan, Jakarta, 2000.
- Inu Kencana Syafiie,Drs, *Sistem Administrasi Negara (Sanri)*, Bumi Aksara, 2003.

- John Pffifner dan Robert V. Presthus ,*Public Administration*, The Ronald Press Company, New York, 1960.
- Kansil, dkk., *Modul Hukum Administrasi Negara* , Pradnya Paramita, Jakarta, 1997.
- Kunarto, Drs. Jenderal Pol (Penyadur), *Ihtiar Implementasi Hak – hak Asasi Manusia dalam Penegakan Hukum*, Cipta Manunggal, Jakarta, 1996.
- Kusnadi dan Harmaily ibrahim, *Pengantar Hukum Tata Negara Indonesia*, Pusat Studi Hukum Negara FH-UI, Jakarta, 1983.
- Leonard White, *Introduction to The Study of Public Administration*, The Mac Millan Company, New York, 1955.
- Machrany, *Motivasi dan Disiplin Kerja (Seri Produktifitas II)*, LSIUP, Jakarta, 1985.
- Malayu Hasibuan, *Manajemen, Dasar, Penegrtian, dan Masalah*, CV Haji Masagung, Jakarta, 1989.
- Manullang, M., *Management Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1976.
- Marbun, S.E., *Peradilan Administratif dan Upaya Administratif di Indonesia*, Liberty, Yogyakarta, 1997.
- Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Pegawai*, Alumni, Bandung, 1981.
- Moekijat, *Manajemen Kepegawaian (Personnel Management)*, Alumni, Bandung, 1983.
- Muchsan, *Pengangkatan Dalam Pangkat Pegawai Negeri Sipil*, catatan kedua, Liberty, Yogyakarta, 1988.
- Muladi, Prof. Dr. S.H., dkk, *Kebijakan Kriminal yang Integratif Untuk Mencegah dan Penanggulangan Tindak Pidana Perkotaan*, Depkeh RI, Jakrta, 1993.
- Mulyawan, D.P., *Hubungan Perburuhan Pancasila*, Jakarta, 1976.
- Musanef, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, CV Haji Masagung, Jakarta, 1983.
- Mustafa Bachsan, *Sistem Hukum Administrasi Negara Indonesia*, Bandung, 2001

- Pamudji, *Teori Sistem dan Penerapannya dalam Manajemen*, Ichtiar Baru-Van Hoeve, Jakarta 1981.
- Paulus Effendie Lotulung, *Seri II : Perbandingan Hukum Administrasi Negara – Himpunan Makalah Azas – azas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB)*, Citra Aditya Bakti, Bandung, 1994.
- Prajudi Atmosudirdjo, *Administrasi dan Manajemen Umum*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1982.
- Ratminto, dkk., *Manajemen Pelayanan & Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*, Pustaka Belajar, Yogyakarta, 2006.
- Reksodiputro Mardjono, *Kemajuan Pembangunan Ekonomi dan Kejahatan, Pusat Pelayanan Keadilan dan Pengabdian Hukum*, Jakarta, 1994.
- Ridwan HR, *Hukum Administrasi Negara*, PT Rajagrafindo persada, Jakarta, 2006
- Ridwan Tjandra, W, *Hukum Administrasi Negara*, Universitas Atmajaya Jogjakarta, 2008.
- Riyadi, dkk, *Perencanaan Pembangunan Daerah – Strategi Menggali Potensi dalam Mewujudkan Otonomi Daerah*, Gramedia Pustaka, Jakarta, 2004.
- Safar Nasir, dkk ., *Prosiding Seminar Nasional, Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah*, UAD Press, Yogyakarta.
- Siswanto Sastrohadiwiryono, Dr. B., *Manajemen TKI Pendekatan Administrative dan operasional*, Bumi Aksara, Tahun 2003
- Siswanto Sunarso, *Hubungan Kemitraan Badan Legislatif & Eksekutif di Daerah*, Mandar Maju, Bandung, 2005.
- Sjahruddin Rasul, *Pengintegrasian Sistem Akuntabilitas Kinerja dan Anggaran Dalam Perspektif UU No. 17/2003 Tentang Keuangan Negara*, Percetakan Negara RI, Jakarta, 2003.
- Sondang Siagian, *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*, CV Haji Masagung, Jakarta, 1988.
- Soebekti, *Aneka Perjanjian*, Alumni, Bandung , 1985.
- Soerjono Soekanto, *Beberapa Permasalahan Hukum Dalam Kerangka Pembangunan di Indonesia*, UI Perss, Jakarta, 1983.

Soesilo, R., *KUHP serta Komentar – komentar Lengkap Pasal demi Pasal*, Politea, Bogor, 1983.

Soetiksno, *Hukum Perburuhan*, Tanpa Penerbit, Jakarta, 1979.

Suharsono Sagir, *Motivasi dan Disiplin Kerja Karyawan untuk Meningkatkan Produktifitas dan Produksi (Seri Produktivitas II)*, LSIUP, Jakarta, 1985.

Sukamto Satoto, *Pengaturan Eksistensi & Fungsi Badan Kepegawaian Negara*, Hanggar Kreator – Penerbit & Percetakan, Yogyakarta, 2004.

Subagio, *Hukum Keuangan Negara RI*, Rajawali Pers, Jakarta, 1991.

Sujamto, *Beberapa Penegrtian di Bidang Pengawasan, Edisi Revisi*, Ghalia Indonesia, 1986.

The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, Nur Cahaya, Yogyakarta, 1983.

Urip Santoso, *Hukum Agraria & Hak – Hak Atas Tanah*, Prenada Media, Jakarta, 2005.

Utrecht, *Pengantar Hukum Administrasi Republik Indonesia*, Pustaka Tinta Mas, Jakarta, 2005.

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Surat Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja No. Kep. 112/PHIJSK/PKKAD/2008 tanggal 17 November 2008 tentang Pendaftaran Perjanjian Kerja Bersama Antara PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dengan Serikat Pekerja Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

