

**PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM
MENINGKATKAN PRESTASI KERJA**

(Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 65100)

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh
Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya**

ENDANG PRATIWI

NIM. 0210320048



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MALANG

2006

**PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM
MENINGKATKAN PRESTASI KERJA**

**(Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang
65100)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MENEMPUH UJIAN SARJANA
PADA FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS
BRAWIJAYA**

ENDANG PRATIWI

0210320048



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

MALANG

2006



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang)

Disusun Oleh : Endang Pratiwi

Nim : 0210320048

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

MENYETUJUI,

PEMBIMBING I

Malang, Juli 2006

PEMBIMBING II

Drs. Moch. Soe'oad Hakam, M.Si.

Drs. Moch. Djudi Mukzam, M.Si

NIP. 130 704 328

NIP. 130 890 051

TANDA PENGESAHAN

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI, FAKULTAS
 ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA, PADA :

Hari : Senin
 Tanggal : 07 Agustus 2006
 Jam : 08.00 WIB
 Judul : Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Prestasi
 Kerja (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos
 Malang)

DAN DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI

KETUA

ANGGOTA

Drs. Moch. Soe'oad Hakam, M.Si
 NIP. 130 704 328

Drs. Moch. Djudi Mukzam, M.Si
 NIP. 130 890 051

ANGGOTA

ANGGOTA

Drs. Imam Suyadi, M.Si
 NIP. 130 704 325

Dra. Endang Siti Astuti, M.Si
 NIP. 130 936 226





KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala, karena dengan taufik dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul ***Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 65100).***

Penulis sangat menyadari bahwa masih terdapat berbagai kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, hal ini semata-mata disebabkan keterbatasan yang ada pada penulis. Kendatipun demikian kritik dan saran sangat penulis harapkan demi penyempurnaan untuk masa yang akan datang. Penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat tidak hanya bagi penulis, tetapi bagi semua pihak yang berkaitan dengan pengembangan sumberdaya manusia pada program pendidikan dan pelatihan.

Disamping itu penulis menyadari bahwa tanpa bekal ilmu pengetahuan, dorongan, bimbingan maupun bantuan tentu penyusunan skripsi ini tidak dapat terselesaikan.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang tinggi atas bantuan dan sumbangsuhnya kepada:

1. Bapak Dr. Suhadak, M.Ec., selaku Dekan Fakultas Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

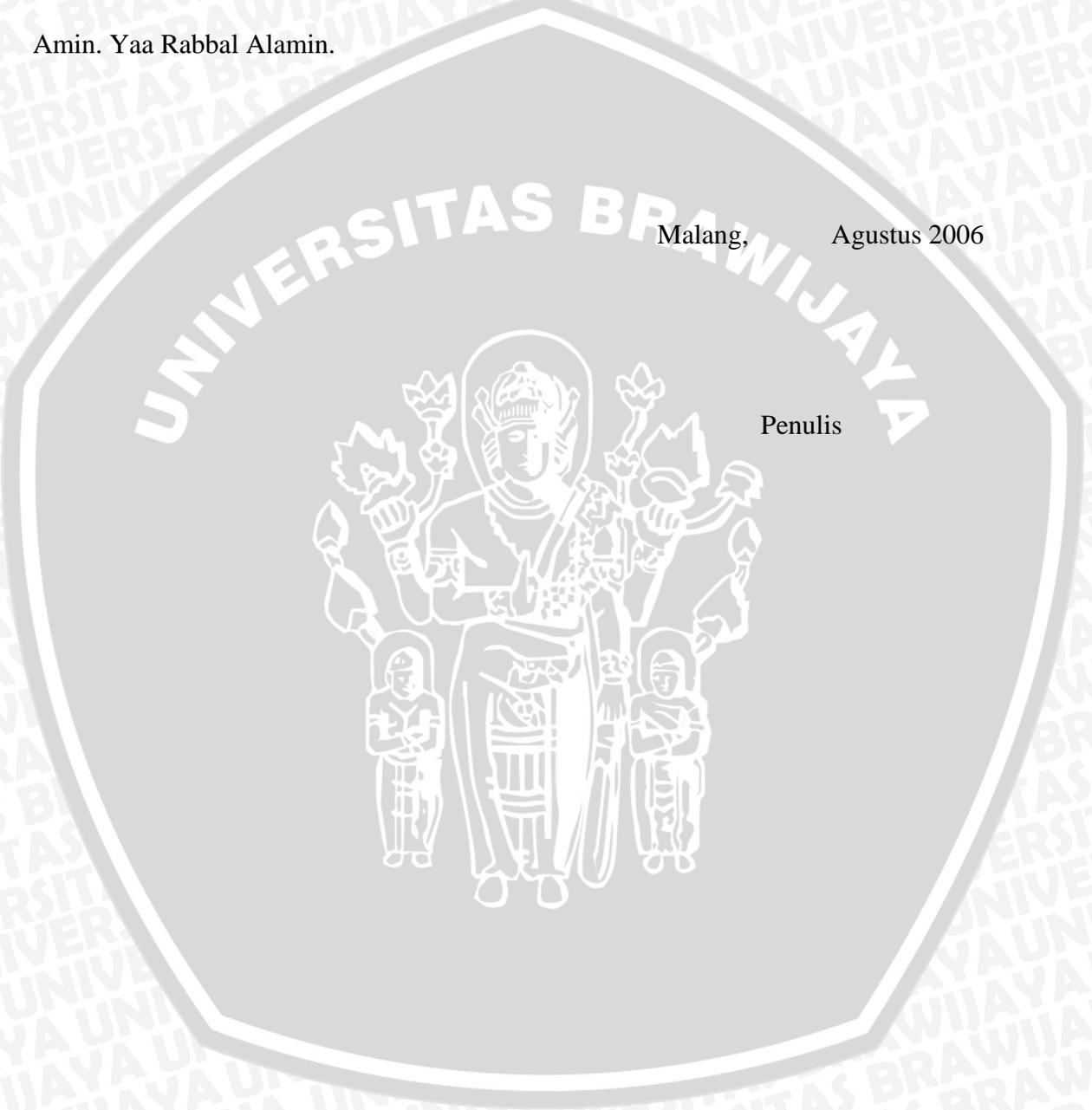
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto S, ME., selaku Ketua Jurusan Fakultas Administrasi Bisnis yang telah membantu memberikan kemudahan perijinan untuk melakukan penelitian ini
3. Bapak Drs. Wasis A Latief, MP., selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis.
4. Penulis juga mengucapkan rasa terima kasih yang mendalam kepada yang terhormat Bapak Drs. Soe'oad Hakam, M.Si., dan Bapak Drs. M. Judi Mukzam, M.Si., selaku dosen pembimbing Skripsi yang telah memberikan bantuan, dorongan, bimbingan dan tenaga serta waktu yang diberikan untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini dengan baik dan lancar.
5. Bapak M. Nasichin, selaku Koordinator di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian dan yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan masukan yang bermanfaat bagi penyusunan skripsi ini.
6. Rekan-rekan FIA Bisnis 2002 yang banyak memberikan bantuan dalam penyelesaian penyusunan skripsi ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Semoga semua amal dan ibadah yang telah diberikan kepada penulis
mendapatkan balasan dan ridho dari Allah Subhanahu Wata'ala.

Amin. Yaa Rabbal Alamin.

Malang, Agustus 2006

Penulis



ABSTRAKSI**PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM
MENINGKATKAN PRESTASI KERJA
(Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang)****Endang Pratiwi
0210320048**

Penelitian dengan judul "Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dalam meningkatkan prestasi kerja" ini dilakukan dengan latar belakang keinginan penulis mengetahui bagaimana pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan prestasi kerja. Pada dasarnya karyawan-karyawan yang ada telah memiliki ketrampilan dan kecakapan yang dibutuhkan tetapi perlu adanya penyesuaian-penyesuaian dengan pekerjaannya. Untuk mendukung hal tersebut maka perlu diadakan suatu kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Tujuan dari penelitian yang dilaksanakan adalah untuk menjelaskan bagaimana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan prestasi kerja.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk mencari, mendapatkan, mengumpulkan, sejumlah data untuk mendapatkan gambaran, fakta-fakta yang jelas tentang hal, keadaan yang ada pada perusahaan. Adapun subjek penelitian yang tentu saja menjelaskan permasalahan yang ada dalam perusahaan antara lain: kepala departemen dan kepala bagian kepegawaian, kepala seksi pengembangan karyawan, kepala seksi pendidikan dan pelatihan serta karyawan lain yang dapat memberikan informasi berdasarkan fokus penelitian.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang telah dilaksanakan secara lancar oleh para karyawan, hanya saja kelancaran pelaksanaannya tidak diikuti dengan meningkatkan prestasi kerja karyawannya. Hal ini disebabkan karena pemilihan peserta pendidikan dan pelatihan yang tidak tepat serta karyawan tidak menerapkan ilmu yang telah mereka dapatkan dari kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan dari penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa dengan adanya kegiatan pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Dengan ketepatan dalam memilih peserta yang diikuti dalam pendidikan dan pelatihan serta kesediaannya menerapkan ilmu yang telah mereka dapatkan dari kegiatan pendidikan dan pelatihan, maka pengetahuan, ketrampilan serta kecakapan yang berhubungan dengan bidang pekerjaannya akan meningkat.

DAFTAR ISI

ABSTRAKSI	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian	4

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengembangan Sumberdaya manusia	
1. Pengertian Pengembangan Sumberdaya manusia.....	6
2. Tujuan Pengembangan Sumberdaya manusia.....	7
B. Pendidikan dan Pelatihan	
1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan	8
2. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan.....	10
3. Jenis Pendidikan dan Pelatihan	12
4. Metode Pendidikan dan Pelatihan.....	14
5. Materi Pendidikan dan Pelatihan	17
6. Instruktur Pendidikan dan Pelatihan	18
7. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan	19
C. Prestasi Kerja	
1. Pengertian Prestasi Kerja	20
2. Pengukuran Prestasi Kerja	21

D. Pelaksanaa Pendidikan dan Pelatihan Dengan Prestasi Kerja Karyawan	24
---	----

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	26
B. Konsep dan Variabel	27
C. Sumber Data	32
D. Teknik Pengumpulan Data	33
E. Analisa Data	35

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

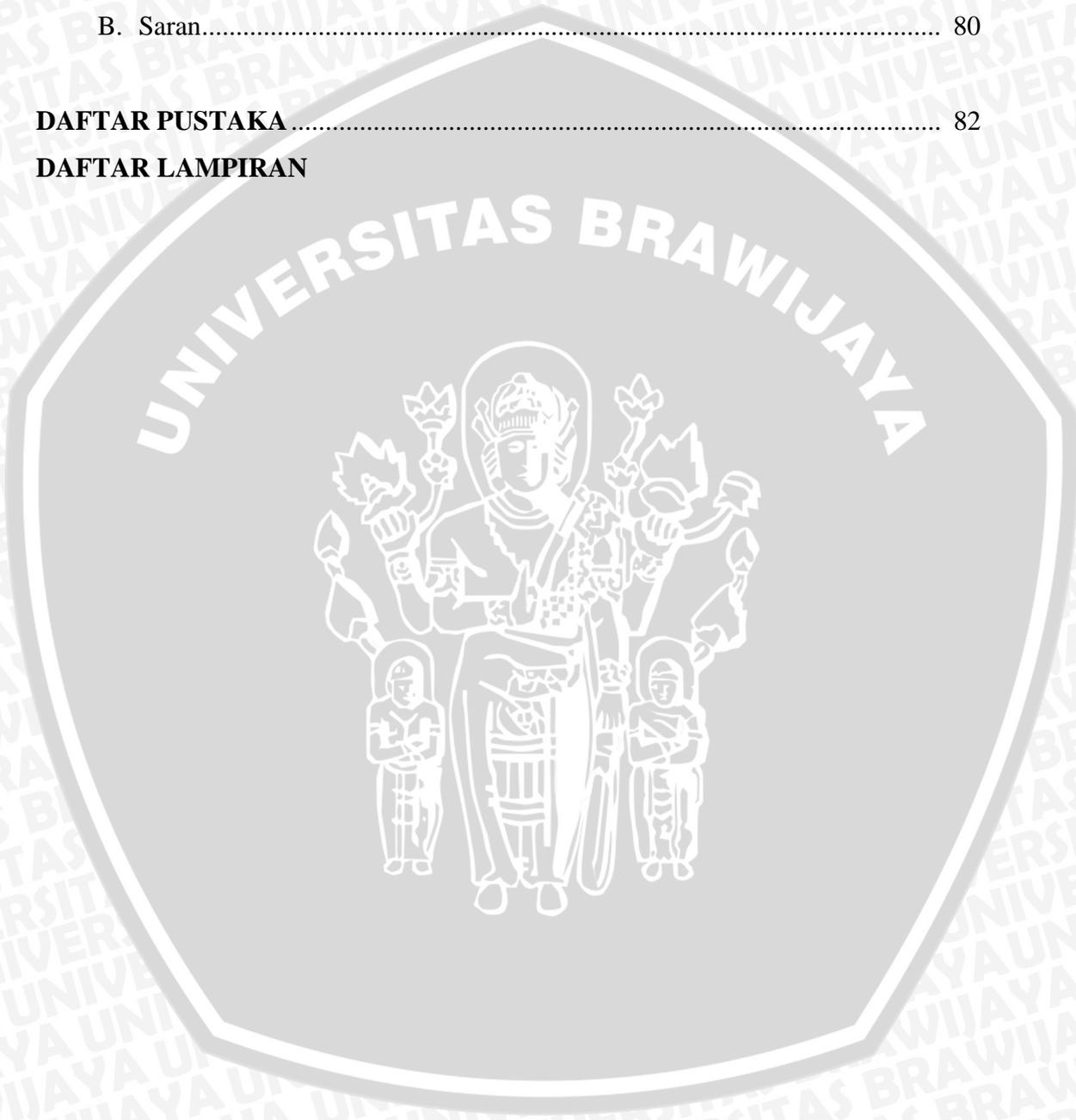
A. Penyajian Data	
1. Gambaran Umum Perusahaan	
1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	36
1.2 Visi, Misi, Catur sukses Sapta Pedoman, Nilai-Nilai Utama Budaya, dan Kebijakan Perusahaan	42
2. Struktur Organisasi Perusahaan dan Personalia	
2.1 Struktur Organisasi	49
2.2 Personalia	57
3. Kegiatan Usaha dan Jasa Layanan	
3.1 Kegiatan Usaha	62
3.2 Jasa Layanan	64
4. Pemasaran dan Saluran Distribusi	
4.1 Pemasaran	65
4.2 Saluran Distribusi	65
B. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan	65
C. Prestasi Kerja	72
D. Analisis dan Interpretasi Data	74

BAB V. PENUTUP

A. Kesimpulan 79
B. Saran..... 80

DAFTAR PUSTAKA 82

DAFTAR LAMPIRAN



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dari berbagai faktor produksi yang lain. Dalam hubungannya dengan proses produksi, manusia dipandang sebagai faktor produksi yang mempunyai karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan dengan faktor produksi lainnya. Sumberdaya manusia sebagai tenaga kerja adalah motor penggerak yang menghidupkan organisasi. Sumberdaya manusia memegang peranan penting mulai saat perumusan tujuan perusahaan hingga pada saat implementasi strateginya. Suksesnya suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan sumberdaya manusia yang dimilikinya serta didukung oleh beberapa faktor produksi lainnya.

Dalam suatu organisasi, manusia saling berhubungan satu sama lainnya, sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Setiap anggota organisasi memerlukan peran dalam aktivitas kegiatan, yaitu berupa kesempatan untuk membuktikan dan sekaligus mengembangkan kemampuan yang telah dimiliki.

Dalam pengembangan sumberdaya manusia diperlukan peningkatan kemampuan, baik kemampuan profesional, kemampuan wawasan dan kemampuan kepemimpinan. Pembinaan mutu sumberdaya manusia perlu dilaksanakan terus

menerus dan berkesinambungan sehingga sumberdaya manusia yang terlibat dalam proses tersebut dapat memperbaiki kinerja sumberdaya manusianya.

Bertitik tolak pada kenyataan bahwa besarnya volume pekerjaan dan tanggung jawab yang dipikul oleh karyawan sungguh berat, maka keadaan yang demikian menuntut adanya sumberdaya manusia yang cakap, tangguh dan berkualitas terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Maka, salah satu cara yang dapat dilakukan guna menciptakan sumberdaya manusia yang demikian adalah dengan pengembangan sumberdaya manusia secara berencana dan teratur.

Instrumen penting dalam pengembangan sumberdaya manusia antara lain melalui pendidikan dan pelatihan. Melalui diklat, tujuan yang hendak dicapai pada dasarnya yaitu dapat mengembangkan kemampuan karyawan bukan saja untuk menangani pekerjaan mereka pada saat itu, tetapi juga untuk pekerjaan-pekerjaan di masa mendatang. Artinya pendidikan dan pelatihan merupakan investasi di dalam diri karyawan yang nantinya siap ditimba, dengan demikian pendidikan dan pelatihan merupakan cara yang penting untuk meningkatkan efektivitas operasional suatu organisasi (Steers, 1985:169).

Pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi sumberdaya manusia sebagai investasi manusia harus dilaksanakan oleh suatu organisasi, tidak saja untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja, juga dalam rangka mempercepat pematangan perwujudan perilaku yang diinginkan (Siagian,2003:18). Disamping itu

yang tidak kalah pentingnya adalah melalui pendidikan dan pelatihan, karyawan diharapkan untuk dapat lebih menyesuaikan diri atau dapat mengantisipasi berbagai macam permasalahan, kebutuhan dan kemampuan masyarakat serta menyadari sepenuhnya kewajiban dalam pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Mempertimbangkan pentingnya pelaksanaan pengembangan sumberdaya manusia, dimana salah satu unsur pentingnya adalah pendidikan dan pelatihan, maka penulis memilih topik penelitian yang berjudul: **“Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja (Studi pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 65100)”**.

B. Perumusan Masalah

Penelitian yang dilaksanakan dengan bertitik tolak pada tujuan yang hendak dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan yaitu untuk memperoleh karyawan yang cakap, trampil dan berprestasi tinggi, untuk itu perlu ditentukan siapa yang akan menjadi peserta pendidikan dan pelatihan, serta metode apa yang akan digunakan karena diantara para karyawan tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda, sehingga pemberian pendidikan dan pelatihan tidak hanya kepada yang memengku jabatan saja tetapi secara keseluruhan dari semua karyawan yang ada.

Pada umumnya para karyawan telah memiliki ketrampilan dasar, tetapi masih kurang dapat menyesuaikan antara ketrampilan yang dimiliki dengan tugas-tugas yang diembannya sehingga hasil yang diperoleh kurang maksimal. Dalam artian para karyawan dalam melaksanakan tugasnya masih memerlukan petunjuk dari atasannya sehingga lamban di dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Masalah yang dapat dirumuskan sehubungan dengan hal tersebut diatas yaitu: “Bagaimana upaya dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan khususnya melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang ?”.

C. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi tujuan penulisan adalah untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis upaya program pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan prestasi kerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang .

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Sebagai referensi bagi pihak perusahaan dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan.

2. Manfaat Teoritis

Sebagai referensi bagi penulis sehingga wawasan dan pengetahuan tentang kegiatan pendidikan dan pelatihan dapat berkembang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengembangan Sumberdaya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumberdaya Manusia

Pengembangan sumberdaya manusia merupakan suatu usaha yang sangat penting bagi organisasi sebab dengan pengembangan inilah organisasi akan dapat maju dan berkembang. Mengenai pengertian pengembangan, Hasibuan (2003:69) mengemukakan : “Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan”.

Menurut Simanjuntak (1985:1), sumberdaya manusia dapat dibedakan ke dalam 2 (dua) pengertian, yaitu :

1. Usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Sumberdaya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang atau jasa.
2. Sumber daya manusia menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan perbuatan yang mempunyai nilai ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pengertian pengembangan sumber daya manusia menurut Nawawi (1990:42) adalah : “Proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi,

agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi “.

Hal ini semua membuktikan bahwa sumberdaya manusia di dalam suatu perusahaan di dalam masyarakat memiliki peningkatan atau pengembangan agar tercapai suatu hasil kerja yang optimal. Jadi pengembangan sumberdaya manusia atau karyawan dapat disimpulkan sebagai suatu kegiatan yang berupa upaya-upaya dilaksanakan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan melalui peningkatan pengetahuan, ketrampilan, kecakapan maupun kemampuan dari seseorang atau beberapa orang.

2. Tujuan Pengembangan Sumberdaya Manusia

Setiap organisasi/perusahaan senantiasa menginginkan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan sungguh-sungguh melaksanakan pengembangan sumberdaya manusianya. Sebagai realisasi pengembangan sumberdaya manusia dalam organisasi adalah melalui pengembangan pegawai.

Adapun tujuan pengembangan sumberdaya manusia atau pegawai sebagaimana dikemukakan oleh Martoyo (1996:54) adalah untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja, dimana hal ini dapat dicapai melalui peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Tujuan pengembangan pegawai menurut Heidjrachman (1990:74) adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan pegawai, ketrampilan pegawai, maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

Dengan mengacu pada pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan sumberdaya manusia atau pegawai adalah untuk meningkatkan kualitas pegawai baik dari segi pengetahuan, ketrampilan, kecakapan serta sikap-sikap pegawai terhadap tugas-tugasnya. Adanya pegawai yang berkualitas ini selanjutnya diharapkan dapat menunjang efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi.

B. Pendidikan dan Pelatihan

1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Setiap perusahaan tentu mengharapkan agar kualitas pegawai yang dimilikinya baik dari segi pengetahuan maupun keahlian dalam melaksanakan tugas pekerjaan selalu meningkat dan berkembang dari waktu ke waktu. Salah satu usaha perusahaan untuk mewujudkan keinginan tersebut dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawainya.

Hadipoerwono (1988:76) mendefinisikan pengertian pendidikan dan pelatihan sebagai berikut :

Pendidikan adalah suatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia, dimana manusia itu belajar untuk berfikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan-kemampuan dasar yang ada padanya. Pelatihan adalah pembinaan kecakapan, kemahiran, ketangkasan dalam pelaksanaan tugas.

Definisi lain menurut Notoatmodjo (1998:25) yaitu sebagai berikut :

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumberdaya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau ketrampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

Menurut Hamalik (2001:10) menyebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan serangkaian tindakan (upaya) yang dilaksanakan secara berkesinambungan bertahap dan terpadu. Pendidikan dan pelatihan harus terarah untuk mencapai tujuan tertentu terkait dengan upaya pencapaian tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam usahanya mengembangkan kemampuan sumberdaya manusianya baik dari segi ilmu pengetahuan (teori) maupun keahlian (teknis) yang dilakukan secara berkesinambungan, bertahap dan terpadu.

2. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Penyelenggaraan suatu kegiatan oleh organisasi tentu mempunyai tujuan dan manfaat tertentu yang ingin dicapai. Demikian juga dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan suatu organisasi, baik pihak swasta maupun pemerintah. Tujuan pokok dari pengembangan atau pendidikan sumberdaya manusia dalam organisasi adalah dapat ditingkatkannya kinerja pegawai sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Handoko (1996:110), mengemukakan bahwa program-program latihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran serta memperbaiki kepuasan kerja.

Menurut Mangkunegara (2003:52) tujuan pelatihan dan pengembangan adalah :

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi;
2. Meningkatkan produktivitas kerja;
3. Meningkatkan kualitas kerja;
4. Meningkatkan ketepatan perencanaan sumberdaya manusia;
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja;
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal;
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja;
8. Menghindari keusangan (*obsolescence*);
9. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Dari beberapa pendapat diatas memberikan gambaran bahwa pendidikan dan pelatihan akan membawa dampak yang sangat penting bagi karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja.

Menurut Moenir (1995:162) dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan, sebagaimana yang telah dikemukakan adalah mempunyai tujuan yang meliputi :

- a. Memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan lama maupun baru, baik dari segi peralatan maupun metode.
- b. Menyalurkan keinginan pegawai untuk maju dari segi kemampuan dan memberikan rasa kebanggaan pada mereka.

Dari pendapat tersebut dapat diuraikan bahwa tujuan pendidikan dan latihan yang pertama adalah memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan. Hal ini sangat diperlukan organisasi dalam mewujudkan pegawai yang berkualitas, sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan produktifitas organisasi.

Tujuan yang kedua adalah menyalurkan keinginan pegawai untuk maju dari segi kemampuan dan memberikan rasa kebanggaan. Setidaknya setiap pegawai yang diikutsertakan dalam program pendidikan dan pelatihan akan merasa kebutuhannya untuk maju telah diperhatikan sehingga hal ini akan menimbulkan semangat kerja yang lebih besar. Oleh karena itu, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat dikatakan sebagai wahana untuk mencapai kemajuan. Disamping itu, dengan terpenuhinya kebutuhan pegawai akan memberikan kepuasan dan kebanggaan pada mereka.

Selanjutnya menurut Moekijat (1999:55-56) mengemukakan bahwa tujuan dilaksanakannya pendidikan dan latihan ini antara lain :

1. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat dan lebih efektif.
2. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Untuk mengembangkan sikap sehingga menimbulkan kemampuan bekerjasama dengan teman-teman karyawan dan pihak manajemen (pimpinan).

Disamping mempunyai tujuan-tujuan pelaksanaan pendidikan dan latihan juga mempunyai manfaat tertentu. Menurut Manullang (1985:24) ada beberapa manfaat dari penyelenggaraan pendidikan dan latihan pegawai, yaitu meliputi :

1. Dengan latihan atau pendidikan seseorang lebih mudah melaksanakan tugasnya.
2. Adanya latihan atau pendidikan menjamin tersedianya tenaga-tenaga dalam perusahaan yang mempunyai keahlian, lagipula orang yang terlatih atau terdidik dapat mempergunakan pikirannya secara kritis.
3. Latihan membantu stabilitas pegawai dan mendorong mereka untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lebih lama.
4. Para pegawai akan berkembang lebih baik serta bekerja lebih efisien bila mereka sebelum bekerja memilih latihan dulu dibawah pengawas seorang instruktur ahli.

3. Jenis Pendidikan dan Pelatihan

Agar pelaksanaan pendidikan dan latihan dapat memberikan hasil yang diharapkan, perlu diperhatikan kesesuaian jenis pendidikan dan latihan yang dilaksanakan dengan kebutuhan karyawan. Menurut Terry dalam Moekijat (1999:37), menyebutkan enam jenis pendidikan dan pelatihan yaitu sebagai berikut :

a. On The Job Training

Praktis dan menggunakan situasi pekerjaan sebagai tempat untuk memberikan pelajaran.

b. Vestibule Training

Suatu latihan yang dilaksanakan dalam suatu ruangan latihan khusus yang terpisah dari tempat kerja.

- c. *Apprentice Training*
Dalam *apprentice training* dipergunakan gabungan antara kuliah dalam kelas, praktek kerja lapangan dan pengalaman kerja.
- d. *Understudy Training*
Dalam *understudy training* peserta pendidikan dan latihan bekerja langsung untuk menjadi karyawan yang cakap dan mempelajari suatu jenis pekerjaan dengan memberi pelayanan sebagai seorang asisten atau pembantu.
- e. *Role Playing*
Efektif untuk memperoleh kecakapan dalam wawancara dengan situasi-situasi hubungan antar manusia dalam jenis pendidikan dan pelatihan belajar memainkan salah satu peristiwa mengenai apa yang akan dikerjakannya.
- f. *Conference Training* (Latihan Konferensi)
Menitik beratkan pada pembicaraan masalah-masalah secara kelompok, berikan ide-ide dan memberikan praktek dalam mempengaruhi sikap anggota-anggota kelompok yang lain.

Adapun jenis-jenis latihan menurut Thoha (1983:24) terdiri dari :

1. Latihan pendidikan dasar (*pra-entry training*)
Latihan ini diberikan kepada karyawan untuk dapat menduduki suatu jabatan. Latihan semacam ini biasanya masih memberikan dasar-dasar pengetahuan mengenai pekerjaan-pekerjaan yang akan ditanganinya nantinya. Latihan dasar ini sesuai untuk calon-calon pegawai dalam rangka memberikan orientasi, menyelesaikan masa calonnya dan membekali mereka pengetahuan dasar mengenai pekerjaannya.
2. Latihan setelah bekerja atau *post entry training* atau istilah lain *in service training*
Latihan ini diberikan kepada pegawai yang telah bekerja atau telah menduduki pos pekerjaannya. Latihan semacam ini ditujukan untuk mempertinggi mutu pelaksanaan tugas pekerjaan atau untuk mempersiapkan diri bagi pelaksanaan tugas tertentu pada umumnya dan pegawai yang bersangkutan pada khususnya.
3. Latihan jabatan khusus (*Vestibule Training*)
Latihan semacam ini diperuntukkan untuk mempersiapkan seseorang pegawai pada suatu jabatan tertentu atau tugas khusus tertentu yang sebenarnya pegawai tersebut belum mengerjakannya. Latihan semacam ini sebenarnya sama dengan *in service training* hanya saja mempunyai kekhususan tersendiri dan tidak jauh berbeda dengan *vocational training*.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan harus disesuaikan dengan pekerjaan yang akan dihadapi

pegawai. Hal ini perlu diperhatikan mengingat kemampuan masing-masing pegawai tidak sama, disamping status kepegawaian yang juga berbeda-beda. Agar terjadi kesesuaian antara pendidikan dan latihan yang diberikan dengan kebutuhan sebenarnya, maka menurut Siagian (2003:186) terdapat tujuh langkah yang harus ditempuh, yaitu :

1. Penentuan kebutuhan
2. Penentuan sasaran
3. Penentuan isi program
4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar
5. Pelaksanaan program
6. Identifikasi manfaat, dan
7. Penilaian pelaksanaan program

4. Metode Pendidikan dan Latihan

Pemilihan metode pendidikan dan pelatihan yang tepat akan memberikan kesesuaian kondisi yang sedang dihadapi oleh peserta maupun penyelenggara diklat, yang nantinya akan memberikan kualitas yang baik pada penyelenggara dan peserta diklat.

Menurut Handoko (1996:110), dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program latihan dan pengembangan, sejauh mana suatu teknik memnuhi faktor-faktor berikut :

1. Efektivitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

Tingkat pentingnya keenam faktor-faktor tersebut tergantung pada situasi, kondisi, tujuan dan peserta diklat itu sendiri.

Menurut Handoko (1996:110), ada 2 (dua) kategori pokok dalam program latihan dan pengembangan :

- a. Metode Praktis (*on the job training*)
- b. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*)

Metode Praktis (*on the job training*) pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di dalam tempat kerja, menurut Handoko (1996:112) dapat dilaksanakan dengan beberapa teknik yaitu :

- a. Program Magang (*Apprenticeships*), yaitu proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.
- b. Latihan Instruksi Pekerjaan, yaitu petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
- c. Rotasi Jabatan, yaitu memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.
- d. *Coaching*, yaitu memberikan bimbingan dan pengalaman kepada karyawan dalam melaksanakan kerja rutin mereka.
- e. Penugasan Sementara, yaitu menempatkan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan, dimana karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

Menurut Handoko (1996:115-116), metode pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja (*off the job training*), meliputi teknik-teknik

presentasi informasi dan metode simulasi. Selanjutnya untuk teknik-teknik presentasi informasi dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Kuliah, metode ini biasa menyerap peserta lebih banyak, biaya murah dan penyampaian informasi lebih baik. Kelemahan adalah tidak ada umpan balik dari peserta sehingga diatasi dengan diskusi kelas.
- b. Metode Konferensi, suatu metode yang bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan dan mengubah sikap karyawan.
- c. *Programmed Instruction*, suatu metode yang menggunakan mesin pengajar (komputer) sebagai alat bantu aktivitas pelatihan untuk memperkenalkan pada peserta topik yang harus dipelajari kemudian serangkaian langkah umpan balik secara langsung.
- d. Presentasi Video, metode ini biasanya digunakan sebagai bahan pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya seperti presentasi TV, film, dll.
- e. Studi Sendiri (*Self Study*), suatu metode dimana peserta pelatihan menggunakan manual. Manual atau modus tertulis dari kaset atau video rekaman.

Menurut Handoko (1996:113-115), metode simulasi dimana peserta pendidikan dan pelatihan menerima tiruan suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Metode simulasi dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Metode Studi Kasus, metode ini melibatkan karyawan peserta pendidikan dan pelatihan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisa situasi dan selanjutnya merumuskan penyelesaian alternatif.
- b. *Role Playing*, teknik ini merupakan suatu cara yang memungkinkan para pegawai untuk memainkan berbagai peran yang berbeda, dengan tujuan mengembangkan ketrampilan antar pribadi (*interpersonal skills*).
- c. *Vestibule Training*, teknik ini harus dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus dan dilakukan di tempat terpisah yang dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan dibangun pada pekerjaan sebenarnya.
- d. *Business Games*, suatu simulasi pengambilan keputusan berskala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata, dengan tujuan melatih karyawan dalam pengambilan keputusan dengan cara mengelola organisasi perusahaan.

- e. Latihan Laboratorium (*Laboratory Training*), merupakan bentuk pelatihan kelompok untuk mengembangkan ketrampilan antar pribadi, dengan tujuan mengembangkan berbagai perilaku tanggung jawab pekerjaan pada masa datang.
- f. Program-program Pengembangan Eksekutif, metode ini dilaksanakan dengan jalan pengiriman peserta pendidikan dan pelatihan untuk bekerjasama dengan lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan secara khusus.

Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwa ada beberapa metode pembelajaran dalam pendidikan dan pelatihan, ketepatan dan keberagaman penggunaan metode akan membawa kepada efektivitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan itu sendiri.

5. Materi Pendidikan dan Pelatihan

Pemilihan materi (isi program diklat) yang tepat merupakan unsur yang penting dalam pencapaian tujuan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang efektif dan efisien. Tentunya pemilihan materi ini harus mempertimbangkan banyak hal, seperti peserta, tujuan yang hendak dicapai dan pekerjaan yang akan dihadapi.

Menurut Handoko (1999:109), menyatakan bahwa “isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai ketrampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta”.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2003:51) menyatakan bahwa materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.

Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.

Berdasarkan pendapat diatas bahwa pentingnya penentuan materi pendidikan dan pelatihan yang harus memperhatikan kesesuaian pekerjaan, pendidikan,

ketentuan dan alokasi waktu pendidikan dan pelatihan (diklat) sehingga tujuan pendidikan dan pelatihan itu sendiri dapat dicapai.

6. Instruktur Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu komponen pendidikan dan pelatihan yang harus diperhatikan adalah instruktur pendidikan dan pelatihan, sebab merekalah yang mengajarkan materi dalam proses pembelajaran. Instruktur yang baik mampu menjadikan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut berjalan efektif. Mengingat hal tersebut, maka perlu diadakan penyeleksian instruktur dengan cermat dan teliti demi keberhasilan kegiatan ini.

Menurut Panggabean (2002:45) menyatakan bahwa pelatih atau instruktur adalah seseorang atau tim yang memberikan latihan dan pendidikan kepada karyawan. Pelatih (*trainer*) memberikan peranan penting terhadap kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan.

Menurut Siagian (1995:187) beberapa kriteria seleksi yang harus dimiliki oleh seorang instruktur pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut :

- a. Pengetahuan yang memadai tentang organisasi dimana para peserta pendidikan dan pelatihan bekerja, terutama menyangkut filsafat organisasi, tujuannya, tugas pokoknya, fungsinya, aktivitasnya, produk yang dihasilkan baik barang maupun jasa.
- b. Mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan.
- c. Penguasaan materi yang menjadi tanggungjawabnya untuk diajarkan.
- d. Menguasai teknik berkomunikasi secara efektif.
- e. Telah memiliki pengalaman mengajar.
- f. Sedapat mungkin pernah mengikuti pelatihan bagi pengajar, meskipun mungkin belum pernah mengikuti pendidikan keguruan.

Hal terpenting dari pemilihan instruktur yang berasal dari pejabat atau instruktur lain adalah kemampuan yang dimiliki tersebut. Pejabat atau instruktur lain haruslah memiliki kemampuan menguasai dan menyampaikan materi pendidikan dan pelatihan, baik tentang organisasi, aktivitasnya maupun pengalaman yang riil berkaitan dengan materi.

7. Evaluasi Pendidikan dan Latihan

Untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu program pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh suatu instansi, maka perlu diadakan evaluasi terhadap pelaksanaan pendidikan dan latihan. Evaluasi ini diperlukan sebagai penetapan kriteria keberhasilan untuk mengetahui apakah dengan program pendidikan dan latihan yang telah dilaksanakan, perilaku para peserta telah bisa berubah sesuai dengan yang diharapkan oleh pelatih dan instansi yang bersangkutan.

Keberhasilan suatu program pendidikan dan latihan dapat diketahui apabila dalam diri para peserta pendidikan dan latihan terjadi proses transformasi, dimana proses ini dapat berlangsung dengan baik apabila menurut Siagian (2003:202) terjadi paling sedikit dua hal yaitu : peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

C. Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan salah satu faktor keberhasilan operasional perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk itu, diperlukan peranan penting dari pegawai yang mampu dan cakap dalam mengerjakan pekerjaannya dengan hasil yang sangat baik, cepat dan tepat.

Hasibuan (2003:105) menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu: kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, maka semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Musanef (1993:49) mendefinisikan prestasi kerja sebagai kemampuan seseorang dalam usaha untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik ke arah tercapainya tujuan organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah kemampuan seseorang atau sekelompok orang yang terdiri dari kemampuan dan minat pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran suatu tingkat motivasi pekerja yang dihasilkan melalui serangkaian aktivitas dalam suatu proses kerja oleh seseorang atau sekelompok orang selama suatu periode waktu

tertentu, sehingga hasil kerja tersebut sesuai dengan standar atau kriteria yang ditentukan.

2. Pengukuran Prestasi Kerja

Hasibuan (1996:97) mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah: “menilai ratio antara hasil kerja nyata dengan standart, baik dengan kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap individu dalam organisasi”. Adapun Martoyo (1996:84) mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah “proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya”.

Dalam kehidupan organisasi penilaian prestasi kerja sangatlah perlu dilaksanakan, hal ini dikarenakan penilaian prestasi kerja merupakan suatu hal yang umum dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan dari Departemen Personalialia yang mengelola sumberdaya manusia yang terlibat didalamnya. Penilaian prestasi kerja hendaknya mempunyai standar yang menjadikan acuan dalam melaksanakan penilaian tersebut.

Menurut Manullang (1985:137) standar pengukuran prestasi kerja yang menjadi tolak ukur prestasi kerja, meliputi tiga hal yaitu :

- a. Kualitas (mutu yang harus diselesaikan)
- b. Kuantitas (jumlah yang dihasilkan)
- c. Waktu (sesuai dengan yang direncanakan)

Sedangkan menurut Fliplo (1993:250), bahwa prestasi kerja yang baik meliputi :

- a. Kualitas kerja
Dalam hal ini kualitas kerja dapat dilihat dari ketepatan, ketrampilan, ketelitian dan kerapian.
- b. Kuantitas kerja
Dalam hal ini kuantitas kerja dapat dilihat dari *out put* yang dihasilkan karyawan, dengan mempertimbangkan tugas-tugas reguler, tetapi juga berapa cepat ia menyelesaikan tugas ekstra atau mendesak.
- c. Ketangguhan
Dapat dilihat dari mengikuti perintah, kebiasaan, keselamatan, ketepatan waktu dan kehadiran.
- d. Sikap
Dapat dilihat dari sikap terhadap perubahan pekerjaan, teman sekerja atau kerjasama.

Berprestasi atau tidaknya seorang karyawan dapat diketahui melalui kemandirian, keaktifan dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan, kredibilitas dan inisiatif serta rasa percaya diri.

Untuk lebih lanjut ada beberapa tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan menurut Hasibuan (2003:89-90) sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penempatan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
4. Sebagai dasar 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 didalam 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 (*supervisor, manager, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya dapat diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.

8. Sebagai alat untuk bisa melihat atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal 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 megembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Adapun penilaian prestasi kerja yang akan dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Kualitas hasil kerja

Tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan dapat dilihat melalui bagaimana prestasi kerja mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dengan memperhatikan kualitas yang baik. Menurut Syarif (1987:76) menyebutkan bahwa “Kualitas pekerjaan merupakan cara untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan yang dapat dilihat dari penyelesaian pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Untuk menilai kualitas pekerjaan dilihat dari kahalusan, keberhasilan dan ketelitian pekerjaan”.

2. Kuantitas hasil kerja

Kuantitas hasil kerja adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan, seperti jenis pekerjaan yang berkaitan dengan bidang produksi dan kuantitas alat yang tepat.

3. Ketepatan waktu

Prestasi kerja karyawan akan tinggi apabila karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat. Menurut Dharma (1985:55) bahwa: "ketepatan waktu dapat dilihat dari sesuai atau tidaknya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan".

D. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Dengan Prestasi Kerja Karyawan

Salah satu tujuan pendidikan dan pelatihan adalah agar para peserta dapat berkembang sukar bagi seseorang untuk dapat mengembangkan dirinya tanpa adanya suatu pendidikan dan pelatihan khususnya. Pengalaman seseorang dapat juga digunakan untuk mengembangkan diri, tetapi dengan cara tersebut akan lebih lambat untuk memperoleh hasilnya.

Hal ini membuktikan bahwa pengembangan diri seseorang akan lebih cepat jika melalui pendidikan atau pelatihan. Setiap perusahaan selalu menginginkan pegawai yang terampil, namun kadang kala ada perusahaan yang terlalu memperhitungkan hasil apa yang akan dicapai setelah pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut.

Menurut Manullang (1985:83) "Dengan pendidikan dan latihan, seseorang lebih mudah melaksanakan tugasnya. Adanya latihan dan pendidikan menjamin tersedianya tenaga-tenaga dalam perusahaan yang mempunyai keahlian, lagi pula orang dapat mempergunakan pikirannya dengan kritis". Adapun menurut

Mangkunegara (2000:45), salah satu tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal. Dari pendapat di atas menunjukkan adanya hubungan antara pendidikan dan pelatihan dengan prestasi kerja karyawan.

Pada prinsipnya semua pendapat di atas, menyatakan bahwa dengan pendidikan dan pelatihan prestasi seseorang akan lebih ditingkatkan, dan untuk mendapatkan kemajuan perusahaan harus berani mengeluarkan biaya, karena hasil yang akan dicapai akan lebih besar. Pemberian pendidikan dan pelatihan merupakan tanggung jawab pimpinan untuk itu seseorang pimpinan harus berusaha memberikan pendidikan dan pelatihan demi kebaikan perusahaan dan organisasi secara berkelanjutan (kontinyu).

Dengan memahami pendapat di atas, nyatalah bahwa pendidikan dan pelatihan bagi karyawan sangat penting dalam rangka meningkatkan prestasi kerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus dengan alasan bahwa penulis bertujuan untuk mencari, mendapatkan, mengumpulkan sejumlah data untuk mendapatkan gambaran, fakta-fakta yang jelas tentang hal. keadaan, situasi yang ada pada perusahaan. Di dalam penelitian deskriptif tidak menggunakan dan tidak melakukan pengujian hipotesis.

Seperti yang disebutkan oleh Nazir (1999:63) metode deskriptif adalah suatu metode dalam penelitian status kelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi, suatu system pemikiran atau suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Penelitian deskriptif ditinjau dari saat terjadinya menurut Arikunto (2002:9) adalah penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan atau menggambarkan variabel masa lalu dan sekarang.

Dengan demikian penelitian dengan metode deskriptif ini akan menghasilkan gambaran apa adanya yang sesuai dengan kenyataan yang ada pada saat penelitian dilakukan. Kemudian diadakan analisa terhadap masalah yang dihadapi, baik secara teoritis maupun praktis guna mendapatkan pemecahan yang tepat.

Studi kasus menurut Nazir (1999:66) adalah penelitian tentang status subyek penelitian yang berkenaan dengan fase spesifik atau khas dari keseluruhan

personalitas. Arikunto (2002:120) menyatakan bahwa studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap organisasi, lembaga atau gejala tertentu.

Tujuan dari studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dari masing-masing variabel organisasi yang diteliti. Dalam jenis penelitian studi kasus tidak dimaksudkan untuk meng-generalisasikan suatu gejala tertentu saja, karena fenomena yang terjadi dalam suatu organisasi lainnya dari tempat dan waktu yang berlainan, karena masing-masing mempunyai karakteristik tersendiri.

Sedangkan alasan menggunakan penelitian studi kasus karena peneliti ingin memotret situasi sebagaimana adanya, sedetail mungkin dan selengkap mungkin untuk selanjutnya dianalisis dan disimpulkan.

B. Konsep dan Variabel

Menurut Suyadi (2003:18) menyatakan bahwa konsep adalah suatu ide/gagasan yang sifatnya masih abstrak, dilambangkan dengan istilah/kata atau ungkapan, menyatakan batas-batas ide yang bersangkutan tentang hakekat hal tertentu dan hubungan antar berbagai hal. Demikian juga Singarimbun dan Effendi (1989:34) menyatakan bahwa “konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena

yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu”.

Peranan konsep adalah menghubungkan antara dunia teori dengan dunia observasi, antara abstraksi dengan realitas. Bahkan dalam penelitian-penelitian sosial dimana realita-realita yang terjadi merupakan sesuatu yang tidak kasat mata, sehingga sering muncul masalah dalam penjelasan konsep. Oleh karena itu konsep perlu dioperasionalkan lebih lanjut dengan mencari variabel-variabel serta indikator-indikator yang ada. Adapun konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) merupakan sarana dalam rangka peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan guna memenuhi persyaratan-persyaratan jabatan struktural tertentu.

b. Prestasi Kerja

Prestasi Kerja merupakan sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Pada penelitian ini untuk memperjelas konsep, diperlukannya variabel yang akan mendukung konsep yang telah ada dan untuk membatasi secara jelas suatu penelitian. Definisi Operasional adalah sebagai berikut :

a. Konsep Diklat yang terdiri dari variabel :

1) Metode diklat (X1)

Metode diklat yang dilaksanakan di luar tempat kerja (*off the job training*).

Variabel ini terdiri dari 2 (dua) indikator, yaitu :

1.1. Keragaman metode diklat, yang terdiri dari 5 (lima) item yang berkaitan dengan pelaksanaan diklat dengan ceramah umum/kuliah, pelaksanaan diklat dengan konferensi/diskusi, pelaksanaan diklat dengan *programmed instruction*, pelaksanaan diklat dengan studi sendiri (*self study*) dan pelaksanaan diklat dengan presentasi

1.2. Kompleksitas simulasi yang diperagakan, yang terdiri dari 6 (enam) item yang berkaitan dengan pelaksanaan diklat dengan studi kasus, pelaksanaan diklat dengan bermain peran (*role playing*), pelaksanaan diklat dengan *business games*, pelaksanaan diklat dengan *vestibule training*, pelaksanaan diklat dengan latihan laboratorium (*laboratory training*) dan ketersediaan alat bantu peraga dalam diklat

2) Materi diklat (X2)

Materi yang tepat merupakan unsur yang penting dalam pencapaian tujuan kegiatan diklat yang efektif dan efisien.

Indikator dalam variabel ini, yaitu kesesuaian materi diklat, yang terdiri dari 4 (empat) item yang berkaitan dengan materi diklat sesuai dengan pekerjaan, materi diklat sesuai dengan tingkat pendidikan, materi diklat sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh LAN dan materi diklat sesuai dengan alokasi waktu pelaksanaan diklat.

3) Instruktur diklat (X3)

Instruktur yang baik mampu menjadikan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut berjalan efektif.

Indikator dalam variabel ini, yaitu : Pejabat/instruktur lain, yang terdiri dari 2 (dua) item yang berkaitan dengan kemampuan menyampaikan materi dan penguasaan materi.

- b. Konsep Prestasi Kerja Pegawai (Y) yaitu Prestasi Kerja merupakan sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Prestasi kerja ini selanjutnya dibagi dalam variabel prestasi kerja pegawai.

Variabel ini terdiri dari 3 (tiga) indikator, yaitu :

- 1.1. Kualitas hasil kerja, yang terdiri dari 3 (tiga) item yang berkaitan dengan kesesuaian kualitas hasil kerja dengan standar, tingkat ketelitian pekerjaan dan tingkat kerapian pekerjaan.
- 1.2. Kuantitas hasil kerja, yang terdiri dari 2 (dua) item yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan sesuai standar dan penyelesaian tugas bantuan.
- 1.3. Ketepatan waktu, yang terdiri dari 2 (dua) item yang berkaitan dengan kesesuaian penyelesaian pekerjaan dengan standar waktu dan penundaan penyelesaian pekerjaan.

Untuk lebih jelasnya mengenai konsep, variabel, indikator dan item tersebut dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini

Tabel 1

Konsep, Variabel, Indikator Dan Item

KONSEP	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) (X)	1. Metode Diklat (X1)	1. Keragaman metode diklat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan diklat dengan ceramah umum /kuliah 2. Pelaksanaan diklat dengan konferensi /diskusi 3. Pelaksanaan diklat dengan <i>programmed Instruction</i>. 4. Pelaksanaan diklat dengan studi sendiri (<i>self Study</i>) 5. Pelaksanaan diklat dengan presentasi video
		2. Kompleksitas simulasi yang dipergakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan diklat dengan studi kasus 2. Pelaksanaan diklat dengan bermain peran (<i>role playing</i>) 3. Pelaksanaan diklat dengan <i>business games</i> 4. Pelaksanaan diklat dengan <i>vestibule training</i> 5. Pelaksanaan diklat dengan latihan laboratorium (<i>laboratory training</i>) 6. Ketersediaan alat bantu peraga dalam pelaksanaan diklat
	2. Materi Diklat (X2)	Kesesuaian Materi Diklat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Materi diklat sesuai dengan pekerjaan 2. Materi diklat sesuai tingkat pendidikan 3. Materi diklat sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh LAN. 4. Materi diklat sesuai dengan alokasi waktu pelaksanaan diklat.
	3. Instruktur Diklat (X3)	Pejabat/ Instruktur lainnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan penyampaian materi. 2. Penguasaan materi yang disampaikan. 3. Keterampilan mengajar secara sistematis, efektif dan efisien. 4. Kemampuan menggunakan metode dan media yang relevan.
Prestasi Kerja (Y)	Prestasi Kerja Pegawai (Y)	1. Kualitas hasil kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian kualitas hasil kerja dengan standar. 2. Tingkat ketelitian pekerjaan 3. Tingkat kerapian pekerjaan
		2. Kuantitas hasil kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian pekerjaan sesuai standar 2. Penyelesaian tugas bantuan
		3. Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian penyelesaian pekerjaan dengan standar waktu 2. Penundaan penyelesaian pekerjaan



C. Sumber Data

Sumber data adalah subyek darimana data dapat diperoleh serta digunakan dalam penelitian yaitu orang-orang, peristiwa-peristiwa dan dokumen yang dianggap penting serta dapat memberikan informasi tentang permasalahan yang menjadi pusat perhatian penelitian. Ada 2 jenis data dalam penelitian ini yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya dan diperoleh dari responden yang diteliti, kemudian dicatat. Dalam penelitian ini sumber data diperoleh dari subyek penelitian yaitu seseorang atau lebih yang dipilih dengan sengaja sebagai nara sumber dari data yang dikumpulkan. Subyek atau nara sumber tersebut yaitu pimpinan perusahaan dan karyawan lain yang dapat memberikan informasi tentang permasalahan yang ada dalam perusahaan seperti: Kebijakan Direktorat Operasi yang terdiri dari Kebijakan Bisnis Komunikasi, Kebijakan Bisnis Logistik, Kebijakan Bisnis Keuangan dan Keagenan, Kebijakan Bina Operasi dan sebagainya.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang lain diluar penelitian dan data tersebut relevan. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari pihak internal perusahaan berupa laporan-laporan dan catatan-catatan perusahaan yang diperoleh dan berkaitan dengan permasalahan yang

diteliti yaitu data berupa dokumen seperti sejarah singkat perusahaan, visi misi perusahaan, struktur organisasi beserta tugas dan tanggung jawab serta keadaan karyawan, tingkat pendidikan, hari dan jam kerja, dan sebagainya.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan kegiatan yang penting dalam penelitian. Teknik pengumpulan data yang tepat sangat diperlukan agar memperoleh data yang relevan. Penelitian ini merupakan usaha pengumpulan data dengan cara langsung mendatangi lokasi penelitian dan mengamati keadaan yang ada. Dalam penelitian ini, peneliti memakai beberapa teknik pengumpulan data, yaitu :

1. Wawancara (*Interview*)

Teknik wawancara adalah pengumpulan data dengan jalan tanya jawab langsung guna mendapatkan keterangan tentang hal-hal yang menjadi obyek penelitian dan diharapkan memperoleh gambaran tentang obyek tersebut secara lebih luas. Teknik ini dilaksanakan pada pimpinan atau staf perusahaan yang berwenang, untuk memperoleh data mengenai kebijakan-kebijakan seperti Kebijakan Direktorat Operasi yang terdiri dari Kebijakan Bisnis Komunikasi, Kebijakan Bisnis Logistik, Kebijakan Bisnis Keuangan dan Keagenan, Kebijakan Bina Operasi, dan sebagainya.

2. Observasi

Observasi merupakan kegiatan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian guna memperoleh data yang dilihat dari sumber data. Teknik ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh pada obyek penelitian lebih dari itu untuk mendapatkan gambaran tentang cara dan pelaksanaan yang telah dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh data yaitu tentang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari tujuan diklat, pemilihan peserta diklat, bentuk program diklat, instruktur diklat, metode kegiatan diklat, waktu dan tempat diklat dan sebagainya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dengan cara mencatat dan memanfaatkan data-data yang ada di instansi yang berkaitan dengan penelitian berupa dokumen-dokumen yang telah tersedia, khususnya yang berhubungan dengan permasalahan penelitian. Dokumentasi ini berupa sejarah singkat perusahaan, visi misi perusahaan, struktur organisasi beserta tugas dan tanggung jawab serta keadaan pegawai, tingkat pendidikan, hari dan jam kerja dan sebagainya.

E. Analisis Data

Analisis data merupakan usaha untuk menemukan jawaban atas pertanyaan yang diperoleh dari hasil penelitian. Sebagaimana yang dikutip dalam Singarimbun (1989:263), Sofyan Efendi dan Kris Manning mengatakan: “analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibicarakan dan diinterpretasikan”.

Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam sebuah penelitian, karena merupakan makna yang berguna dalam menyelesaikan masalah yang diteliti dan nantinya akan diperlukan secara bertahap sampai akhirnya dirumuskan suatu pemecahan dan kesimpulan.

Dalam penelitian ini, menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan studi kasus, dimana metode ini mendeskripsikan fenomena-fenomena dan menggambarkan dengan kata-kata secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki atau diteliti dalam menganalisis data.

Metode analisis yang dilakukan berusaha untuk menjelaskan melalui serangkaian kalimat yang logis dengan penggambaran atau mendeskripsikan kondisi yang sebenarnya, namun demikian penulis juga menggunakan tabel-tabel sebagai penunjang analisis data dan diinterpretasikan serta berpijak pada landasan teori yang digunakan dan keadaan yang ditemukan di lapangan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran umum perusahaan

1. 1 Sejarah Singkat Perusahaan

a. Sekilas Pos Indonesia

Dalam memperlancar arus surat-menyurat selama era kolonial Belanda, Gubernur Jendral G.W Baron mendirikan kantor pos yang pertama di Batavia pada tanggal 26 Agustus 1796. Peranan kantor pos semakin penting dan berkembang setelah adanya teknologi *telegraph* dan telepon (Jawatan PTT) berdasarkan Staatblaad Nomor 395 Tahun 1906.

Berdasarkan UU Perusahaan Negara Hindia Belanda (*Indische Bedrijvenwet* = IBW), sejak tahun 1907, jawatan PTT dikelola oleh Departement Perusahaan-perusahaan Pemerintah (*Departement Van Gouvernementsbedrijven*).

Seiring dengan tibanya Jepang yang mengambil alih kekuasaan Belanda di Indonesia, jawatan PTT dibagi menurut struktur organisasi pemerintah militer Jepang sehingga ada Jawatan PTT sumatera, Jawatan PTT Jawa, dan Jawatan PTT Sulawesi.

b. Pos di Jaman Republik Indonesia

Jawatan PTT Republik Indonesia berdiri secara resmi pada tanggal 27 September 1945 setelah dilakukan pengambil-alihan Kantor Pusat PTT di Bandung untuk Angkatan Muda (AMPTT) dari pemerintah Militer Jepang. Dalam peristiwa tersebut gugur sekelompok pemuda anggota AMPTT dan tanggal tersebut menjadi tonggak sejarah berdirinya jawatan PTT Republik Indonesia dan diperingati setiap tahun sebagai Hari Bhakti PTT dan yang kemudian menjadi Hari Bhakti Parpostel.

Perubahan status jawatan PTT terjadi lagi menjadi perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel) berdasarkan peraturan pemerintah (PP) No. 240 Tahun 1961. Agar diperoleh kebebasan bergerak yang lebih luas dalam mengembangkan usaha yang berbeda, masing-masing PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi berdasarkan PP No. 29 Tahun 1965 dan PP No. 30 Tahun 1965.

UU No. 9 Tahun 1969 tentang status badan usaha perusahaan Negara dikelompokkan menjadi 3 status, yaitu :

- Perusahaan Jawatan (Perjan)
- Perusahaan Umum (Perum)
- Perusahaan Perseroan (Persero)

Status PN Pos dan Giro diubah dari Perum menjadi Perum Pos dan Giro berdasarkan PP No.9 Tahun 1978.

Sehubungan dengan terjadi perubahan dalam iklim usaha, status sebagai perum disempurnakan khususnya yang menyangkut tata cara pembinaan dan pengawasan berdasarkan PP No. Tahun 1984.

Menghadapi dunia usaha yang semakin marak dan semakin penuh persaingan diperlukan penyesuaian status badan usaha yang lebih fleksibel dan dinamis agar mampu mengembangkan pelayanan yang lebih baik. Perubahan status Perum Pos dan Giro menjadi PT. Pos Indonesia (Persero) dilaksanakan berdasarkan PP No. 5 pada tanggal 20 Juni 1995.

c. Pos Masa Kini

PT. Pos Indonesia (Persero) adalah salah satu badan usaha yang dimiliki oleh Negara, dan lazim disebut Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Perusahaan ini sudah lama didirikan, dan dalam perkembangannya telah banyak mengalami perubahan bentuk usaha. Perubahan bentuk badan usaha masih terus berlangsung, sampai pada Juni 1995 menjadi perusahaan perseroan, sehingga namanya menjadi PT. Pos Indonesia (Persero) Malang. Pada dasarnya perubahan bentuk badan usaha ini bertujuan agar perubahan lebih efisien dan mampu bergerak lebih fleksibel, dengan membuat keputusan secara lebih cepat berubah. Hal ini diperlukan karena di era globalisasi setiap perusahaan harus mampu bertahan dalam persaingan dan menghadapi ketidakpastian yang tinggi, sehingga perusahaan akan tetap *survive*.

Namun demikian sebagai perusahaan yang sahamnya dimiliki oleh pemerintah, maka PT. Pos Indonesia (Persero) Malang masih mengemban misi sosial sebagai perusahaan layanan masyarakat atau sering pula diistilahkan dengan *agen of Development* yang memberikan nilai tambah yang tinggi bagi kepuasan pelanggan.

Sementara itu untuk dapat *survive* dalam dunia usaha yang penuh dengan persaingan, maka perusahaan harus pula secara *continue* (terus menerus) memperbaiki kualitas kehidupan kerja seperti membangun komunikasi yang sinergis antara atasan dan bawahan ataupun dengan sesama karyawan, kompensasi yang layak, lingkungan kerja yang kondusif, dan yang terpenting adalah aspirasi para karyawan yang harus diperhatikan secara serius untuk ditanggapi. Semua itu demi peningkatan kinerja perusahaan dan kepuasan pelanggan.

Selain dari misi sosial PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang adalah perusahaan yang *profit oriented*, dimana misi tersebut harus diemban secara bersama. Kedua misi ini harus mampu dijalankan *profit oriented* harus sekaligus. Dalam pengelolaannya, misi bisnis yang mampu menghasilkan laba yang optimal agar peran sosial yang dilakukan dapat berjalan dengan baik, dan berdampak terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan.

Untuk lokasi, Kantor Pos Besar ini semula terletak di Jalan Basuki Rahmad kemudian pada tanggal 10 April 1975 Kantor Pos Besar ini dipindahkan ke Jalan Merdeka Selatan No. 5 Malang sampai dengan sekarang. Faktor-faktor yang

mempengaruhi letak pemilihan lokasi PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang adalah sebagai berikut:

1. Dipandang dari letak geografisnya merupakan tempat yang strategis karena berada di jantung kota, dengan batas-batas sebagai berikut:
 - a. Sebelah Utara = Alun-alun kota
 - b. Sebelah Selatan = Bank Tabungan Negara (BTN)
 - c. Sebelah Timur = Kantor Pembendaharaan dan Kas Negara (KPKN)
 - d. Sebelah Barat = Hotel Pelangi
2. Merupakan jalur kendaraan umum. Dengan letaknya yang cukup strategis tersebut diharapkan Kantor Pos Malang dapat memberikan pelayanan yang luas pada segenap masyarakat.

PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang adalah salah satu outlet pos terbesar dan terbaik umumnya di Indonesia dan khususnya di Jawa timur. Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang juga didukung oleh outlet yang tersebar di seluruh pelosok Malang, dari sejumlah outlet pos yang tersebar di seluruh Indonesia, di kota Malang sendiri terdapat 38 kantor pos yang tersebar baik di daerah Kota Madya maupun di daerah Kabupaten Malang, selain dari kantor pos besar Malang, jumlah kantor tersebut belum termasuk dari unit pos keliling, pos keliling desa, pos sekolah, maupun pos pesantren. Adapun gambaran outlet layanan pos ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2

Jumlah Outlet PT. Pos Indonesia (Persero) Malang Tahun 2005

Nama	Jumlah (Unit)
Kantor pos (Besar)	1
Kantor pos Pembantu	34
Terminal Pos Keliling	2
Unit Pelayanan Pos	10
Unit Pos Sekolah	12
Unit Pos Pesantren	6

Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 2005

Sebagai badan usaha, jenis layanannya dapat dikelompokkan ke dalam kelompok besar, yaitu bisnis primer, sekunder, dan bisnis pendukung. Untuk lebih jelasnya di tampilkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3

Jenis Layanan PT. Pos Indonesia (Persero) Malang Tahun 2005

Kelompok	Jenis Layanan
Bisnis Primer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jasa pengiriman surat 2. Paket Pos (kargo) 3. Filateli 4. Keagenan 5. Jasa keuangan
Bisnis Sekunder	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Direct Mail</i> 2. Kotak Pos Elektronik 3. Teknologi Informasi (wasantara net)
Bisnis Pendukung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transportasi 2. Warung Telepon 3. Bisnis <i>Property</i> 4. Pembayaran rekening telepon, listrik, dan air 5. Koperasi pegawai

Sumber : PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang (2005)

1.2 Visi, Misi Perusahaan, Catur sukses Sapta Pedoman, Nilai-nilai Utama Budaya Perusahaan, dan Kebijakan Perusahaan

PT. Pos Indonesia (Persero) Malang sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang resmi menjadi perusahaan perseroan pada Juni 1995 sebagai salah satu BUMN yang didasarkan pada UU No. 9 Tahun 1969 tentang BUMN, PT. Pos Indonesia (Persero) Malang mengemban visi, misi, catur sukses sapta pedoman, nilai-nilai utama budaya perusahaan, dan kebijakan perusahaan sebagai berikut :

1). Visi PT. Pos Indonesia (Persero) Malang

PT. Pos Indonesia (Persero) Malang adalah penyedia jasa pos bernilai tinggi dengan daya saing global (*Pos Indonesia is committed providing based in high valor. Postal is all peoplein Indonesia and a capability to complete in the global postal market*).

2). Misi PT. Indonesia (Persero) Malang

- a) Mengelola perusahaan dengan prinsip bisnis yang sehat dengan didukung teknologi tepat guna dan sumber daya manusia yang profesional.
- b) Menyediakan layanan komunikasi *logistic*, transaksi keuangan dan layanan pos lainnya yang memiliki nilai tambah tinggi bagi kepuasan pelanggan.
- c) Mengembangkan perusahaan yang memiliki daya saing kuat, baik di pasar domestik maupun pasar global.

- d) Memberikan pelayanan untuk kemanfaatan umum yang menjangkau seluruh pelosok tanah air dengan perlakuan yang sama guna memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa serta mempererat hubungan antar bangsa.

3). Catur Sukses Sapta Pedoman

Catur sukses :

- a). Sukses Manajemen
- b). Sukses Pelayanan
- c). Sukses Pelayanan Sumberdaya Manusia
- d). Sukses Kaderisasi

Sapta Pedoman :

- a). Modal Dasar
 1. Kerjasama
 2. Kesisteman
- b). Strategi
 1. Pembinaan Sumberdaya Manusia
 2. Peningkatan mutu pelayanan
- c). Sasaran pokok
 1. Keputusan Pelanggan
 2. Komitmen terhadap Pelayanan Mutu
 3. Hasil terbaik



4). Nilai-nilai Utama Budaya Perusahaan

- a). Berusaha mencapai yang terbaik
- b). Senantiasa melihat ke depan dan belajar dari pengalaman
- c). Bertanggung jawab kepada pihak-pihak yang berkepentingan
- d). Menjunjung tinggi semangat kerjasama dalam kelompok
- e). Menghargai kreativitas pribadi
- f). Ikatan yang lestari diantara para jajaran, baik yang baru masuk, sedang menjabat dan bekerja maupun yang telah purna bakti, beserta seluruh keluarganya.
- g). Perhatian yang tulus
- h). Bangga sebagai insan pos Indonesia

5). Kebijakan Perusahaan Per Direktorat

a). Kebijakan Direktorat Operasi

1. Kebijakan Bisnis Komunikasi

- a. Reposisi layanan komunikasi baik aspek marketing maupun operasional.
- b. Mengefektifkan aktivitas bisnis dengan melakukan integrasi kegiatan pemasaran operasi.
- c. Prioritas pengembangan aktivitas/bisnis produk unggulan yang bernilai tambah tinggi dan berdaya saing kuat.

- d. Pemberdayaan Wilpos/ UPT (Pendelegasian wewenang yang lebih luas termasuk dalam hal tarif pos).
- e. Pembenahan faktor-faktor kunci : track and trace, complain management system dan faktor operasional lainnya.
- f. Dukungan terhadap “sumber-sumber bisnis” seperti LKIKB, kuis-kuis dan lain-lain.
- g. Penetapan pelayanan yang antisipasif terhadap perubahan eksternal (UU tentang Otonomi Daerah/ S-5, dll).
- h. Seleksi secara ketat pelayanan atribut, pelayanan yang direkomendasikan oleh unit-unit supporting (BPR, Layanan Customize, dll).
- i. Pengembangan produk-produk konvensional diarahkan pada penggarapan pasar riil yang bersifat “quick yielding”.
- j. Monitoring dan evaluasi faktor pendukung terhadap produk layanan komunikasi (mesin. SBE, dll).
- k. Seleksi (kajian/penilaian) terhadap performasi mitra kerja/calon mitra kerja sebagai mitra pengembangan layanan maupun aliansi strategi.
- l. Peningkatan kualitas atribut layanan (ganti rugi, dll).

2. Kebijakan Bisnis Logistik

- a. Tetap mempertahankan keunggulan penguasaan jaringan dalam membuat kemitraan bisnis.
- b. Pemberdayaan Wilpos/UPT (Pendelegasian wewenang yang lebih luas termasuk dalam hal pertarifan).
- c. Mengefektifkan aktivitas bisnis dengan melakukan integrasi kegiatan pemasaran dan operasi.
- d. Prioritas pengembangan aktivitas atau bisnis produk unggulan yang bernilai tambah tinggi dan berdaya saing kuat.

3. Kebijakan Bisnis Keuangan dan Keagenan

- a. Tetap mempertahankan keunggulan penguasaan jaringan dalam membuat kemitraan bisnis.
- b. Pemberdayaan Wilpos/UPT (Pendelegasian wewenang yang lebih luas termasuk dalam hal pertarifan).
- c. Mengefektifkan aktivitas bisnis dengan melakukan integrasi kegiatan pemasaran dan operasi.
- d. Prioritas pengembangan aktivitas atau bisnis produk unggulan yang bernilai tambah tinggi dan berdaya saing kuat.

4. Kebijakan Bina Operasi

- a. Jaringan Layanan

Mengembangkan outlet dan titik layanan baik fisik maupun virtual seluas mungkin dengan menggunakan pendekatan strategi pengembangan *service point* (SP) tidak dimaksudkan setiap titik layanan tersebut harus dimiliki oleh perusahaan, namun juga dapat melalui kemitraan.

b. Jaringan lalu lintas

1. Mengembangkan penetapan standar tarif angkutan sebagai dasar negosiasi dengan mutu pengangkut.
2. Mengembangkan kriteria pemilihan mitra pengangkut.
3. Pemanfaatan teknologi tepat guna untuk mendukung pola angkutan.
4. Penggunaan kapasitas angkutan pesawat dengan *system blocked load*.

5. Kebijakan Direktorat Sumberdaya Manusia

- a. Pola rekrutmen pegawai baik untuk pegawai tetap maupun pegawai tidak tetap didasarkan pada efektivitas tinggi.
- b. Peningkatan kesejahteraan pegawai melalui restrukturisasi biaya pegawai yang mengarah pada efektivitas pembiayaan.
- c. Pengembangan sistem insentif penugasan yang mendorong peningkatan produktivitas pegawai.
- d. Peningkatan profesionalisme pegawai melalui program pelatihan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan profesi dan operasional.

- e. Penyesuaian rancangan peraturan perusahaan yang mengacu kepada aturan ketengakerjaan sekaligus penyempurnaan sistem MSDM.
- f. Pengembangan infrastruktur MSDM untuk mendukung pengembangan sistem karir pegawai serta terpenuhinya prinsip *the right man in the right place at the right time*.
- g. Pengembangan hubungan industrial yang harmonis antara pegawai dan manajemen sehingga membentuk kemitraan dalam rangka mendukung kemajuan perusahaan.

6. Kebijakan Direktorat Perencanaan, Teknik dan Sarana

Perencanaan usaha disusun dengan program perencanaan yang jelas, spesifik, terukur, dengan memperhatikan aspek fisiabilitas dan dikendalikan dengan baik, sehingga mampu memberikan kontribusi profit yang optimal.

7. Kebijakan Direktorat Keuangan

a. Kebijakan perbendaharaan

1. Penetapan kebijakan dan pengelolaan likuiditas perusahaan serta penetapan kebijakan portofolio investasi, strategi pengolahan hutang piutang perusahaan.
2. Pengendalian, pengembangan, dan penetapan kebijakan serta strategi penyertaan modal perusahaan.

b. Pengendalian Keuangan

1. Penyelenggaraan akuntansi perusahaan dan penerapan kebijakan sistem dan prosedur pertanggung jawaban keuangan atau akuntansi perusahaan.
2. Penyusunan dan penetapan kebijakan struktur permodalan perusahaan meliputi anggaran dan investasi.
3. Penyusunan dan penetapan kebijakan struktur biaya produksi dan harga transfer.

2. Struktur Organisasi Perusahaan dan Personalia

2.1 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Malang berkembang secara dinamis karena didorong faktor internal dan eksternal. Struktur organisasi di PT. Pos Indonesia (Persero) Malang masih bersifat sentralisasi. Jadi semua keputusan, kebijakan (*policy*), wewenang menjadi tanggung jawab Kepala Kantor. Struktur organisasi di PT. Pos (Persero) Malang ditetapkan dalam suatu keputusan tersendiri dengan mengikuti pola struktur fungsional dan staf. Secara keseluruhan PT. Pos Indonesia (Persero) Malang dipimpin oleh seorang Kepala Kantor yang dibantu oleh wakil kepala kantor.

Berdasarkan hirarki organisasi, pegawai dengan jabatan lebih rendah secara otomatis bertanggung jawab langsung kepada pegawai yang memiliki jabatan di atasnya.

Adapun *job description* dari masing-masing departemen yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Malang adalah sebagai berikut :

a. KK (Kepala Kantor)

Tugas- tugas Kepala Kantor adalah sebagai berikut :

1. Memimpin kantor pos yaitu membina PT. Pos Indonesia (Persero) Malang dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat luas.
2. Mengawasi uang dan benda pos materai yang dipegang bendaharawan, serta mengawasi benda-benda inventaris perusahaan.
3. Membuka kerjasama dengan inventaris lain.
4. Menetapkan kebijaksanaan untuk efisiensi kegiatan operasional yang dituangkan dalam peraturan/instruksi kantor sepanjang sesuai dengan ketentuan kantor.
5. Mewakili dan menandatangani untuk dan atas nama PT. Pos Indonesia (Persero) Malang guna menyelesaikan urusan-urusan kantor dengan melakukan tindakan-tindakan sebagaimana mestinya dimaksud dalam surat kuasa dari Kepala Pos Indonesia.

b. WKKP (Wakil Kepala Kantor Pos)

Tugas tugas pokoknya adalah :

1. Membantu tugas Kepala Kantor secara keseluruhan.
2. Mewakili Kepala Kantor dalam pemeriksaan kas bendaharawan beserta naskah–naskahnya.
3. Pengawasan kelancaran angkutan pos.
4. Pengawasan langsung pengumpulan dan angka pembuatan statistik.
5. Mengatur perkembangan tutupan pos.

c. Pembantu Wakil Pos

Tugas–tugas Pembantu Wakil Kepala adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar hadir pegawai.
2. Membuat laporan pegawai.
3. Membuat daftar dan membayarkan tunjangan loket atau uang lembur kepada pegawai.
4. Membayar gaji pensiun pegawai.
5. Mengatur pembagian dinas hari Minggu.
6. Mengatur masalah cuti atau istirahat serta laporannya.

d. Manajer Bagian Utama

Tugas–ugasnya adalah :

1. Mengawasi seluruh kegiatan di kantor pos.

2. Memberikan penerangan kepada umum, karena ada hubungannya dengan humas.

e. Manajer Sumber Daya Manusia

Tugas-tugasnya adalah :

1. Mengurus surat-menyurat atau agenda surat rahasia.
2. Mengetik dan mengurus pengiriman surat-surat rahasia.
3. Memeriksa konsep dari kepala bagian dan menandatangani surat- menyurat yang didelegasikan oleh Kepala Kantor.
4. Memelihara arsip secara teratur.
5. Perpustakaan kantor beserta laporannya.
6. Mengawasi ketertiban pengiriman naskah laporan dari bagian-bagian.

f. Manajer Keuangan

Tugas-tugasnya adalah :

1. Mengawasi dan bertanggung jawab terhadap semua urusan persediaan benda pos untuk PT. Pos Indonesia (Persero) Malang.
2. Memegang uang kas, benda pos, dan materai.
3. Mematuhi permintaan benda-benda pos.

g. Manajer Akuntansi

Tugas-tugasnya adalah :

1. Melaksanakan semua tugas yang didelegasikan oleh Kepala Kantor.

2. Bertanggung jawab di bagian akuntansi.
 3. Memeriksa serta mengawasi pekerjaan dari asisten I dan asisten II.
 4. Mengerjakan semua kegiatan akuntansi termasuk buku besar, harian kas, jurnal umum, jurnal kas masuk, dan jurnal kas keluar.
 5. Mengawasi dan memeriksa buku pembantu hutang dan piutang.
 6. Setiap akhir periode melakukan verifikasi atas semua jurnal-jurnal mengenai keuangan.
 7. Setiap akhir periode melakukan tutup buku dan mengirimkan jurnal-jurnal dokumen sumbernya ke wilayah pos.
 8. Memeriksa dan mengawasi kebenaran pengisian buku besar pada aktiva kewajiban, penyertaan, pendapatan serta biaya.
- h. Bagian Peralatan :
- Tugas-tugasnya adalah :
1. Bertanggung jawab atas barang-barang investasi perlengkapan kantor.
 2. Pembuatan daftar permintaan barang.
 3. Mengerjakan daftar permintaan atau pertanggung jawaban barang cetak.
 4. Menjaga keamanan dan kebersihan kantor, termasuk gedung dan peralatan.
 5. Mengadakan *service* pemeliharaan sekaligus bahan bakar oli sepeda motor dan mobil dinas.

i. Manajer Antaran dan Distribusi

Tugas-tugasnya adalah sebagai berikut:

1. Mengawasi semua surat pos yang meliputi surat pos biasa, kilat, kilat khusus tercatat, patas, denda, wesel pos biasa, kilat khusus.
2. Melaksanakan dan mengawasi surat pos untuk kotak pos.
3. Melakukan pengawasan periodik.
4. Menyusun buku jalan antar.
5. Mengadakan pemeriksaan kelengkapan pengantar pos.

j. Kepala Unit Divisi Paket

Tugas-tugasnya adalah sebagai berikut:

1. Mengadakan, mengawasi, dan bertanggung jawab atas penerimaan dan pengiriman paket pos.
2. Mengadakan pengawasan pembukuan dan penutupan kantor pos paket.
3. Menyelesaikan administrasi atau surat menyurat.

k. Manajer PPW (Pos Peka Waktu)

Tugas-tugasnya adalah sebagai berikut:

1. Menerima dan mengatur kilat khusus.
2. Mengawasi pekerjaan kilat khusus.
3. Menyelesaikan administrasi surat-menyurat di bagian tersebut.

1. Manajer Humas dan Pemasaran

Tugas- tugasnya adalah :

1. Mengawasi serta bertanggung jawab atas pekerjaan di bagian humas dan pemasaran.
2. Bertanggung jawab atas pengiriman dan penerimaan kiriman surat pos tercatat dan terdaftar.
3. Menyimpan kiriman berharga.

m. Manajer Wesel Pos Dan Tabanas

Tugas- tugasnya adalah:

1. Mengadakan dan mengawasi serta bertanggung jawab atas pekerjaan di bagian wesel dan tabanas.
2. Pembuatan wesel pos dan duplikat.

n. Manajer Pengolahan

Tugas-tugasnya adalah:

1. Penanggung jawab tugas penerimaan atau pengiriman pos.
2. Mencatat data statistik lalu lintas giro.

Adapun bagan struktur organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Malang dapat dilihat dalam bagan sebagai berikut:



2.2 Keadaan Personalia Perusahaan

a. Personalia

Untuk menunjang kegiatan operasional PT Pos Indonesia (Persero) Malang didukung kurang lebih 284 pegawai, termasuk di kantor pos pembantu dan kantor pos tambahan.

Dalam menunjang kesejahteraan karyawan, PT Pos Indonesia (Persero) Malang memberikan tunjangan kepada pegawainya, diantaranya: tunjangan keluarga, tunjangan kerusakan, tunjangan kinerja, tunjangan jabatan, tunjangan transport, tunjangan kehadiran, tunjangan pengantar (ditujukan bagi petugas yang bekerja sebagai pengantar pos), tunjangan loket (ditujukan bagi petugas yang bekerja di loket).

Tabel 4

Data Jumlah Karyawan Per Bagian PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang Tahun 2005

No.	Bagian	Karyawan
1	Kepala Kantor Pos	1
2	Wakil Kepala Kantor Pos	1
3	Pembantu Kepala Kantor Pos	5
4	Keuangan	4
5	Akuntansi	3
6	Unit Pelayanan Luar	7
7	Pengawas Umum	3
8	Bisnis Keuangan dan Agen	14
9	Bisnis Komunikasi	13
10	Bisnis Logistik	12
11	Pemasaran	7

No.	Bagian	Karyawan
12	Sumberdaya Manusia dan Sarana	20
13	Antaran	104
14	Operasi	81
15	Sentral Giro Gabungan	9
	Jumlah	284

1. Jam kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang.

a. Bagian Loker Pelayanan/ Bagian Bisnis Komunikasi

Senin s/d Kamis : Shift pagi 08.00-13.00 atau 09.00-14.00

Shift malam 14.00-20.00

Jumat : 08.00 s/d 11.00

11.00 s/d 13.00 (isoma)

Sabtu : Shift pagi 08.00-13.00 atau 09.00-14.00

Shift malam 14.00-20.00

b. Bagian Administrasi dan Manajemen

Senin s/d Sabtu : 08.00-14.00

c. Bagian Bisnis Logistik

Senin s/d Sabtu : 08.00-19.00

2. Pengembangan karyawan

Usaha-usaha yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia (Persero) Malang dalam meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia khususnya

para karyawan adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan. Dimana pendidikan dan pelatihan ini dibagi menjadi dua macam:

a. Pendidikan dan pelatihan untuk umum

Pendidikan dan pelatihan ini ditujukan kepada semua karyawan yang ingin mengikutinya.

b. Pendidikan dan pelatihan bagi yang ditunjuk

Pendidikan dan pelatihan ini khusus ditujukan kepada karyawan yang telah ditunjuk atau dipilih untuk mengikutinya

b. Status Pegawai

Mengenai status tenaga kerja yang ada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang dikaitkan dengan personil dan pekerjaannya dibagi menjadi 2 (dua) golongan, yaitu:

1) Pegawai Negeri Sipil

Yaitu pegawai yang memiliki Nippos yang merupakan pegawai tetap PT. Pos Indonesia (Persero) Malang.

2) Tenaga Kontrak Karya

Yaitu tenaga kerja yang bekerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Malang berdasarkan masa kontrak untuk pekerjaan tertentu.

Tabel 5

Jumlah Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang.

Berdasarkan Jabatan/Golongan Posisi: Bulan September 2005

1. TU / M

No.	Golongan / Pangkat		Jumlah	Status
1.	Golongan IV	B	-	Pegawai
		A	-	Pegawai
2.	Golongan III	D		Pegawai
		C	2	Pegawai
		B	3	Pegawai
		A	22	Pegawai
3.	Golongan II	D	34	Pegawai
		C	34	Pegawai
		b1/b	50	Pegawai
		a1/a	16	Pegawai
4.	Golongan I	DI		Pegawai
		CI		Pegawai
	Total		161	Pegawai

2. TO / K

No.	Golongan/Pangkat		Jumlah	Status
1.	Golongan II	C	12	Pegawai
		B	38	Pegawai
		A	52	Pegawai
2.	Golongan I	D	3	Pegawai
		C	11	Pegawai
		B	----	Pegawai
		A	3	Pegawai
	Total		119	Pegawai

3. TO / S

No.	Golongan / Pangkat		Jumlah	Status
1.	Golongan II	c	----	Pegawai
		b	----	Pegawai
		a	1	Pegawai
2.		d	1	Pegawai
		c	11	Pegawai
		b	----	Pegawai
		a	6	Pegawai
	Total		11	Pegawai

Sumber : PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang (2005)

Tabel 6

Data Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Malang

Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Jenis Pendidikan	Pendidikan Umum					Total
	Sarjana	Sarjana Muda	SLTA	SLTP	SD	
1. Postel						
a. Diktipos	1	8				9
b. Dikmenpos			3	1		4
c. Diksar I (Jatpos)	2		26			28
2. Non Postel	4		133	62	44	243
Jumlah	7	8	173	62	44	284

Sumber : PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang (2005)

Keterangan tabel:

1. Diktipos : Pendidikan Tinggi Pos
2. Dikmenpos : Pendidikan menengah Pos
3. Diksarpos : Pendidikan Dasar Pos

3. Kegiatan Usaha dan Jasa Layanan Perusahaan

3.1 Kegiatan Usaha

PT. Pos Indonesia (Persero) Malang adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa. Adapun jenis layanan yang diselenggarakan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Malang adalah sebagai berikut:

a. Lalu lintas berita/jasa pengiriman surat

Jasa layanan surat pos terdiri dari :

- 1) Surat biasa, surat kilat, surat kilat tercatat, surat tercatat, penyebaran surat tanpa alamat (PESTA), kiriman balasan kartu pos, warkat pos, barang cetakan braile dan surat dinas.
- 2) Layanan pengiriman Surat Pos Peka Waktu, terdiri dari:
 - a) Surat Kilat Khusus (SKH)
 - b) Surat Pos cepat Antar Kota Terbatas (pos patas)
 - c) Surat Pos Cepat Antaran Kota (Pos canta)
 - d) Surat Elektronik
 - e) *Express Mail Service*(EMS)
 - f) Surat khusus keluar negeri

b. Lalu lintas Barang

Layanan pengiriman barang atau paket *souvenir*. Contoh barang tersebut adalah:

Paket Pos Biasa (darat/udara)

- 1) Paket Pos Udara (domestik/internasional)
- 2) Pos Kilat Khusus (PKH)
- 3) Pos kilat Antar Kota Terbatas (Pos patas)
- 4) *Express Mail Service* (EMS)

c. Lalu Lintas Uang

Layanan pengiriman uang terdiri dari:

- 1) Wesel Pos Biasa
- 2) Wesel Pos Kilat
- 3) Wesel Pos Kilat Khusus
- 4) Wesel Pos Elektronik
- 5) Wesel Pos Berlanggan
- 6) Giro dan Cek Pos
- 7) Cek Pos Wisata
- 8) Dinas Keagenan Kwintasi Pos

d. Jasa Keagenan

Jasa keagenan terdiri dari:

- 1) Penjualan benda- benda pos (materai dari dirjen pajak)
- 2) Penerimaan setoran pajak
- 3) Tabanas BTN
- 4) Penjualan agrarian

- 5) Penjualan benda Universitas Terbuka
- 6) Pembayaran pensiun (dari PT. Taspen dan Asabri)

3.2 Jasa Layanan Kantor Pos Malang

1. Bisnis Komunikasi (Biskom)

Bisnis komunikasi adalah salah satu pelayanan yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang, yaitu yang bergerak melayani jasa pengiriman surat atau dokumen dalam dan luar negeri dengan ukuran standar maupun optima (surat atau dokumen yang mempunyai ukuran di luar ukuran yang sudah ditetapkan atau standar). Terdiri dari pelayanan surat biasa, surat kilat, surat kilat khusus, surat tercatat, surat Pos Canta (Pos Cepat Antar Kota), internet (Wasantara net)

2. Bisnis Logistik (Bislog)

Bisnis Logistik menangani segala sesuatu yang berhubungan dengan paket pos, baik paket pos dalam negeri maupun luar negeri yang meliputi: paket biasa, paket kilat khusus, paket prima.

3. Bisnis Keuangan (Biskug)

Bisnis Keuangan menangani segala sesuatu yang berhubungan dengan wesel pos baik wesel pos biasa, standart maupun prima.

4. Bisnis Retail (BR)

Bisnis retail meliputi penjualan benda-benda pos seperti: perangko, materai, surat segel serta kartu pos.

4. Pemasaran dan Saluran Distribusi

4.1 Pemasaran

Promosi yang selama ini dilakukan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Malang adalah dengan melalui spanduk, penyebaran brosur dan menggunakan tim pemasaran selain surat dalam bentuk ragamnya, jenis-jenis yang di promosikan pihak PT. Pos Indonesia (Persero) Malang adalah melayani setoran pajak lewat kantor pos, tabungan, pembelian buku, filateli, dan lain-lain.

4.2 Saluran Distribusi

Pendistribusian jasa yang diberikan selain melalui PT. Pos Indonesia (Persero) Malang, juga terdapat kantor pos tambahan, pos keliling daerah (PKD) dan agen pos serta langsung ke masyarakat atau jasa pemakai.

B. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Selama 1 bulan penulis melakukan penelitian di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang, mengenai masalah pengembangan sumberdaya manusia di perusahaan ini sudah baik, ini terbukti dengan adanya kenaikan golongan atau pangkat setiap masa kerja 4 tahun. Salah satu upaya yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan. Dengan cara tersebut maka sumberdaya manusia yang ada di perusahaan

ini makin baik sehingga akan meningkatkan prestasi kerja karyawannya. Adapun tujuan dari pendidikan dan pelatihan itu sendiri, yaitu :

- 1). Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika sesuai kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan.
- 2). Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat.
- 3). Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 4). Terwujudnya karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan.

Bagi perusahaan yang mempunyai pandangan bahwa kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan merupakan suatu investasi yang tidak ternilai harganya demi tetap terjadinya kesinambungan operasional perusahaan dimasa yang akan datang, maka kegiatan latihan adalah mutlak dilaksanakan. Adapun untuk mendukung itu semua, maka perusahaan dalam melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan tersebut perlu memperhatikan peserta yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Untuk pemilihan peserta pendidikan dan pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero)

Kantor Pos Malang mempunyai 3 cara yaitu :

- 1). Permintaan langsung dari unit kerja

Di dalam menentukan siapa yang akan ditunjuk untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah Kepala bagian unit yang bersangkutan kemudian mengirim surat tembusan ke bagian pendidikan dan pelatihan.

2). Inisiatif dari bagian pendidikan dan pelatihan itu sendiri

Dalam menentukan siapa yang akan ditunjuk untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah dari bagian pendidikan dan pelatihan langsung.

3). Langsung ditunjuk oleh direksi

Dalam menentukan siapa yang akan ditunjuk untuk mengikuti diklat adalah Direksi umum langsung dengan memberi memo kepada bagian pendidikan dan pelatihan.

PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang bekerjasama dengan pusat pendidikan dan pelatihan menetapkan 2 bentuk program diklat yaitu pembentukan reguler dan pengembangan program pendidikan dan pelatihan. Pembentukan reguler lebih mengarah ke pendidikan dan para pegawai yang lulus pendidikan pembentukan reguler akan diangkat sesuai dengan pangkat jenjang pendidikan dan pelatihan pembentukan reguler. Program pendidikan dan pelatihan pengembangan terbagi 2 yaitu penjenjangan dan non penjenjangan. Untuk pegawai yang lulus pendidikan dan pelatihan pengembangan penjenjangan akan dipersiapkan untuk memegang jabatan sesuai jenjangnya. Khusus pada pendidikan dan pelatihan pengembangan non penjenjangan bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan teknologi.

Pengembangan penjenjangan ini diselenggarakan dalam bentuk pelatihan, penataran dan seminar. Secara singkat bentuk pendidikan dan pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang. Dapat disajikan dalam tabel 7 dibawah ini :

Tabel 7
Bentuk Pendidikan dan Pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang
Tahun 2006

No.	Program pendidikan dan pelatihan	Macam pendidikan dan pelatihan	
1.	Pembentukan reguler	Diksar Pos	Diksar pos I
			Diksar Pos II
		Dikmen Pos	Dikmen Pos IV
			Dikmen Pos Reguler
			Dikmen Pos Insentif
		Dikti Pos	Dikti Pos Insentif
			Dikti Pos Reguler
			Dikti Pos Sarjana
2.	Pengembangan	Penjenjangan	Suspim I
			Suspim II
			Suspim III
		Non Penjenjangan	Pelatihan/ Penataran
			Seminar / DN/LN

Pelatihan off the Job training yang pernah diikuti karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang. Disajikan pada tabel 8 dibawah ini:

Tabel 8

Pelatihan off the job training PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang
Tahun 2005

No	Macam Pelatihan	Lokasi Pelatihan	Lama Pelatihan			Manfaat Pelatihan
			Ha ri	Mi ngu	Bu lan	
1.	Bahasa Inggris	Malang, Surabaya			1	Peningkatan penguasaan bahasa Inggris
2.	Filateli	Malang		1		Tentang benda-benda Pos
3.	Internet	Surabaya		2		Untuk dapat mengoperasikan wawasan nusantara net
4.	Iso 9001 EMS	Malang		1		Manajemen mutu layanan pengiriman surat dokumen dan barang ke luar negeri Express Mail Service (EMS)
5.	Kenaikan Pangkat	Bandung, Surabaya		1		Sebelum naik pangkat reguler diberikan pelatihan untuk mengetahui materi test
6.	Komputer	Malang, Surabaya			1	Tentang komputer dan pengoperasiannya
7.	Keaslian uang rupiah	Malang	1			Mengenal ciri-ciri uang rupiah yang asli
8.	Pengantar pos	Surabaya		1		Tentang pengantar kiriman kpd pelanggan
9.	Petugas pengolahan kiriman pos (Back office)	Surabaya		1		Tentang pengumpulan kiriman pos pemrosesan kiriman pos
10	Wesel Pos	Malang, Surabaya			1	Pengalihan dari wesel pos manual ke elektrik
11	Telepon, skill dan customer service	Malang	2			Tentang cara menelpon dan cara pelayanan terhadap para pelanggan yang baik & benar

Jenis-jenis pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan tersebut telah sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga akan memperdalam dan menambah ketrampilan serta pengetahuan dibidangnya masing-masing. Dengan jenis-jenis pelatihan yang dilaksanakan diharapkan mampu meningkatkan prestasi kerja yang dicapai oleh perusahaan yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja dari perusahaan itu sendiri.

Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan menggunakan instruktur dari kalangan perusahaan terutama yang berhubungan dengan pelatihan operasional berkaitan dengan ketrampilan teknis yang dimiliki. Apabila dirasa dari intern perusahaan sendiri kurang berhasil memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan, maka perusahaan akan mengadakan kerjasama dengan mendatangkan instruktur dari luar. PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang biasanya bekerja sama dengan pusat pembinaan dan pelatihan kerja di Bandung, yaitu Universitas Indonesia, Institut Teknologi Bandung, Universitas Padjajaran, Universitas Terbuka dan bahkan Universitas Gajah Mada untuk jenjang Strata II, dan sebagainya. Instruktur sebelum melaksanakan training harus dilatih terlebih dahulu yaitu dengan trainer training untuk mempersiapkan mental para instruktur tersebut supaya dapat menjadi instruktur yang baik. Hal ini diharapkan apabila para instruktur tersebut sudah terjun langsung ke lapangan maka dapat menghadapi berbagai macam

individu yang berbeda karakteristik dan pemikirannya, sehingga dapat meghadapi berbagai masalah yang mungkin timbul.

Selama ini PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan kepada karyawannya dengan menggunakan metode ceramah, diskusi, simulasi, latihan, studi kasus, praktek dan peragaan. Metode membuat maklah, teori, praktek mengajar ini biasanya diperuntukkan kepada karyawan setingkat kepala kantor dan yang sederajat.

Selain itu dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan karyawan diharuskan mengisis daftar hadir sehingga dapat dipantau keseriusan dan kedisiplinan karyawan dalam mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Waktu dan tempat penyelenggaraan diklat disesuaikan dengan jadwal karyawan yang bersangkutan, mengenai tempat juga disesuaikan dengan jenis dari latihan itu sendiri.

Untuk selanjutnya dilakukan evaluasi, bahwa evaluasi penyelengaraaan diklat dilakukan terhadap peserta, pengajar maupun panitia penyelenggara dengan menggunakan format yang telah distandarisasi oleh instansi pembina diklat sebagai bahan untuk perbaikan penyelenggaraan Diklat yang akan datang

C. Prestasi Kerja

Untuk mengetahui prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan setelah mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan dapat dilihat dari:

1. Data keuangan Perusahaan

Rencana anggaran keuangan merupakan jumlah penghasilan yang diperkirakan dihasilkan oleh perusahaan selama dalam masa kerja, sedangkan realisasi merupakan hasil nyata yang dihasilkan oleh perusahaan selama proses kerja berlangsung. Antara rencana dan realisasi kerja tersebut kurang maksimal, hal ini terjadi karena adanya permasalahan selama proses kerja berlangsung. Beberapa permasalahan tersebut diantaranya adalah karena keterlambatan dalam proses pengiriman barang, ketidakdisiplinan para karyawan, tingkat ketelitian para karyawan yang masih kurang.

Rencana dan realisasi anggaran keuangan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang disajikan selama tahun 2005. Adapun data mengenai rencana dan realisasi keuangan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang adalah seperti pada tabel 9 berikut ini:

Tabel 9
Rencana Dan Realisasi Kerja Tahun 2005

Bulan	Rencana (Rp)	Realisasi (Rp)	Pencapaian (%)
Januari	1.500.000.000	1.342.000.000	89,47
Februari	1.500.000.000	1.225.000.000	81,67
Maret	1.500.000.000	1.426.000.000	95,07
April	1.500.000.000	1.210.000.000	80,67
Mei	1.500.000.000	1.242.000.000	82,8
Juni	1.500.000.000	1.251.000.000	83,4
Juli	1.500.000.000	1.226.000.000	81,73
Agustus	1.500.000.000	1.324.000.000	88,27
September	1.500.000.000	1.100.000.000	73,33
Oktober	1.500.000.000	1.310.000.000	87,33
November	1.500.000.000	1.355.000.000	90,33
Desember	1.500.000.000	1.196.000.000	79,73

Sumber : PT. Pos Indonesia (Persero) Malang (2005)

Data pada tabel 9 diatas menunjukkan rencana dan realisasi kerja dilihat dari keuangan perusahaan 1 tahun terakhir setiap bulannya masih belum ada yang mencapai 100% artinya apa yang direncanakan masih belum mampu terealisasikan.

2. Kualitas hasil kerja

Salah satu indikator yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk mengetahui kualitas hasil kerja karyawan yaitu dengan mengetahui tingkat faktor kerusakan paket yang dilakukan selama 1 (satu) tahun. Adapun untuk PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang datanya adalah sebagai berikut :

Tabel 10
Tingkat Faktor Kerusakan Paket Tahun 2005

Bulan	Total Hasil (unit)	Hasil Yang Memenuhi Standart (unit)	Faktor Kerusakan (unit)
Januari	5427	5409	18
Februari	5046	5032	14
Maret	5510	5498	12
April	6003	5991	12
Mei	5712	5896	12
Juni	5631	5618	16
Juli	5488	5462	13
Agustus	6128	6102	26
September	6618	6603	26
Oktober	8721	8700	15
November	6871	6848	23
Desember	6554	6531	23

Sumber : PT. Pos Indonesia (Persero) Malang (2005)

Dari tabel 10 diatas dapat dilihat bahwa faktor kerusakan setiap bulannya dari bulan Januari sampai bulan Desember semakin meningkat ini diakibatkan karena aturan larangan pengiriman untuk paket tidak dihiraukan dan kelalaian para petugas seperti barang mudah pecah, barang tertindih kiriman lain, barang tidak dibungkus dengan baik, kiriman berupa cairan, dan cara menaruh paket sembarangan asal lempar.

D. Analisis dan Interpretasi Data

Sebagaimana telah diketahui bahwa secara umum di dalam perusahaan orientasi yang paling utama adalah untuk memaksimalkan laba, selain tujuan-tujuan

yang lainnya. Untuk mencapai tujuan tersebut banyak cara yang dilakukan oleh perusahaan, salah satunya adalah dengan cara mengadakan pendidikan dan pelatihan.. Di dalam analisis dan interpretasi data ini akan dibahas mengenai pendidikan dan pelatihan serta prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan.

Di dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu mengenai tujuan pendidikan dan pelatihan, karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan, jenis latihan yang diikuti, metode, waktu penyelenggaraan serta tempat dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan. Dalam hal ini secara keseluruhan sudah baik, yaitu mengenai pemilihan peserta karyawan telah memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan, jenis latihan yang telah sesuai dengan bidangnya masing-masing, metode latihan telah sesuai dengan situasi dan kondisi para karyawan. Begitu pula waktu, penyelenggaraan dan tempat pendidikan dan pelatihan telah tepat sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Untuk selanjutnya diuraikan mengenai prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan dengan didakannya kegiatan pendidikan dan pelatihan, yaitu dapat dilihat dari :

1. Rencana dan realisasi anggaran keuangan

Didalam data keuangan ini memuat adanya rencana dan realisasi anggaran keuangan yang dicapai oleh perusahaan dalam waktu satu tahun. Dari data yang ada dapat dilihat anggaran keuangan yang direalisasikan pada tahun 2005 yaitu pada

bulan Januari sebesar Rp. 1.342.000.000 sudah hampir mendekati dari apa yang direncanakan sebesar Rp. 1.500.000.000. Untuk bulan Februari menurun sebesar Rp. 1.225.000.000 dari rencana sebesar Rp. 1.500.000.000. Pada Bulan Maret perusahaan meningkat kembali dan mampu merealisasikan sebesar Rp. 1.426.000.000 dari rencana sebesar Rp. 1.500.000.000, bulan April sebesar Rp. 1.210.000.000, bulan Mei sebesar Rp. 1.242.000.000, bulan Juni sebesar Rp. 1.251.000.000, bulan Juli sebesar Rp. 1.226.000.000, Bulan Agustus sebesar Rp. 1.324.000.000, bulan September sebesar Rp. 1.100.000.000, bulan Oktober sebesar Rp. 1.310.000.000, bulan November sebesar Rp. 1.355.000.000, bulan Desember sebesar Rp. 1.196.000.000 dari masing-masing rencana yang setiap bulannya sebesar Rp. 1.500.000.000. Jadi dapat disimpulkan bahwa anggaran keuangan selama bulan Januari sampai dengan Desember masih mengalami kenaikan dan penurunan yang belum stabil.

2. Kualitas hasil kerja

Dari data pada tabel 10 di depan disebutkan bahwa faktor kerusakan pada 1 tahun terakhir pada bulan Januari – Desember mengalami peningkatan. Hal ini dikarenakan adanya barang yang mudah pecah, barang tertindih kiriman lain, barang tidak dibungkus dengan baik, kiriman berupa cairan, cara menaruh paket sembarangan dan asal lempar ini mengakibatkan faktor dari kerusakan paket.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan belum meningkat apabila dilihat dari segi kualitas dan kuantitasnya. Hal ini dikarenakan:

1. Pemilihan peserta yang mengikuti pendidikan dan pelatihan

Pemilihan peserta yang mengikuti pendidikan dan pelatihan yang kurang tepat karena tidak adanya penyeleksian terlebih dahulu sebelum para peserta itu di kirim untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan.

2. Penerapan ilmu dari kegiatan pendidikan dan pelatihan

Meskipun kegiatan ini telah sesuai dengan bidangnya masing-masing, pelaksanaan sudah kontinyu dan teratur serta adanya badan khusus yang menangani masalah tersebut. Tetapi pelaksanaan kegiatan tersebut kurang bisa mengena kepada karyawannya, karena ilmu yang telah mereka dapatkan tidak diterapkan dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

Dari dugaan penyebab belum meningkatnya prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan akan dapat meningkat dengan dilaksanakan kegiatan tersebut secara efektif dan efisien. Untuk lebih meningkatkan hasil yang akan dicapai maka:

1. Pemilihan peserta pendidikan dan pelatihan yang tepat

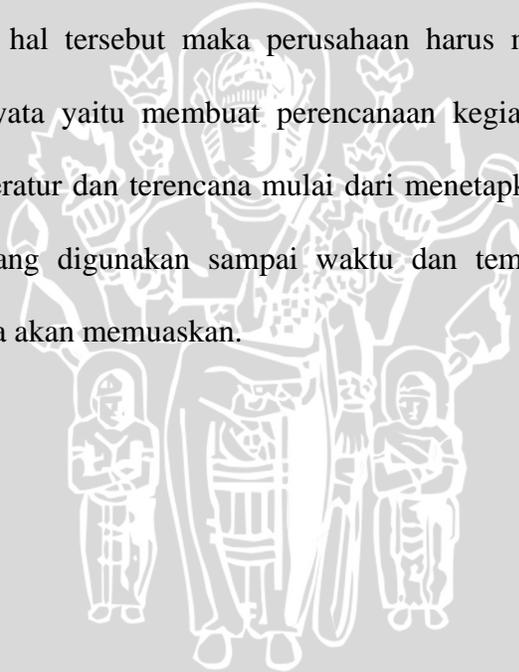
Dalam pemilihan peserta karyawan yang tepat sebaiknya diadakan seleksi terlebih dahulu mana karyawan yang berminat mengikuti kegiatan pendidikan

dan pelatihan sehingga para peserta itu paham dan menguasai materi yang disampaikan. maka hasil yang akan dicapai lebih maksimal karena adanya minat dari para peserta pendidikan dan pelatihan.

2. Penerapan ilmu dari kegiatan pendidikan dan pelatihan

Salah satu yang menjadi penyebab permasalahan yang timbul di perusahaan adalah tidak efektifnya kegiatan tersebut, hal ini dikarenakan hasil dari pendidikan dan pelatihan tersebut kurang mengena kepada karyawannya.

Untuk meyikapi hal tersebut maka perusahaan harus mengambil langkah-langkah yang nyata yaitu membuat perencanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang teratur dan terencana mulai dari menetapkan jenis pendidikan dan pelatihan yang digunakan sampai waktu dan tempat pelaksanaannya sehingga hasilnya akan memuaskan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya maka pada bab terakhir ini dapat diambil kesimpulan yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang dikaji yaitu tentang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan prestasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Selama ini PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan kepada para karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi kerja para karyawan demi kelangsungan operasional perusahaan.
2. Metode yang dipakai oleh perusahaan dalam melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan adalah metode ceramah, diskusi, simulasi, latihan praktek dan studi kasus.
3. Metode ceramah, diskusi dan simulasi dimaksudkan untuk menambah dan memperluas serta memperdalam teori-teori yang berhubungan dengan bidang pekerjaannya, sehingga pengetahuan karyawan akan bertambah yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kemantapan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

4. Metode latihan praktek dan studi harus dilakukan untuk menunjang penggunaan metode ceramah, diskusi dan simulasi. Perusahaan menganggap bahwa apabila pendidikan dan pelatihan hanya dilakukan dengan menggunakan metode ceramah, diskusi dan simulasi, maka hasilnya tidak akan memuaskan tanpa adanya kesempatan untuk mempraktekannya.
5. Waktu dan tempat dilaksanakan kegiatan training telah sesuai, sehingga dapat mendukung keberhasilan kegiatan tersebut.
6. Didalam pelaksanaannya terdapat berbagai macam permasalahan yang menyebabkan prestasi tidak meningkat antara lain pemilihan peserta pendidikan dan pelatihan yang tidak tepat serta karyawan yang tidak menerapkan ilmu yang telah mereka dapatkan dari kegiatan pendidikan dan pelatihan .

B. Saran

Agar pelaksanaan dan hasil pendidikan dan pelatihan sesuai dengan yang dikehendaki, maka penulis mencoba memberikan saran sekiranya dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dimasa yang akan datang bisa terselenggara dengan lebih baik dan dapat berjalan lebih efektif dan efisien serta memperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Adapun saran yang dapat penulis kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Di dalam merekrut tenaga kerja hendaknya perusahaan harus menyeleksi para karyawan sehingga mereka telah memiliki kemampuan seperti yang dibutuhkan oleh perusahaan.
2. Hendaknya perusahaan dalam memberikan pelatihan banyak menggunakan latihan praktek karena para karyawan akan langsung berhadapan dengan obyek yang akan dikerjakan.
3. Peserta pendidikan dan pelatihan hendaknya menerapkan ilmu yang telah mereka peroleh dari kegiatan pendidikan dan pelatihan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dharma, Agus. 1985. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Hadipoerwono. 1988. *Tata Personalialia*. Bandung: Djambatan.
- Hamalik, Oemar. 2001. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T., Hani. 1996. *Manajemen Personalialia Dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Heidjrachman, Suad Husnan. 1990. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang. M. 1985. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Miles. Matthew B, dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Moekijat. 1999. *MSDM: Manajemen Kepegawaian*, Cetakan VIII Bandung: CV. Mandar Maju.
- _____. 1991. *Latihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Moenir, A.S. 1995. *Pendekatan Manusia dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.

Moleong, Lexy J. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Musanef. 1993. *Manajemen Kepegawaian Indonesia*. Jakarta: CV. Haji Masagung.

Nawawi, H. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Nazir, M. 1999. *Metode Penelitian*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Noor, Irwan. 1991. *Metodologi Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*. Malang: FPPIS Unibraw.

Notoatmodjo, S. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gunung Agung.

Simanjuntak, P. 1983. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Singarimbun dan Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES.

Suyadi, Imam. 2003. *Bahan Ajar Metode Penelitian*.

Syarif, Rusli. 1987. *Teknik Manajemen Latihan dan Pengembangan*. Bandung: Angkasa.

Thoha, M. 1983. *Administrasi Kepegawaian Daerah*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Wahab, Solichin Abdul. 1997. *Pengantar Analisis Kebijakan Negara*. Jakarta: Rineka Cipta.

DAFTAR PERTANYAAN

A. Umum

1. Sejarah singkat perusahaan
2. Lokasi perusahaan
3. Struktur organisasi dan *job description*
4. Jumlah karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang
5. Jenis Layanan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang

B. Pendidikan dan pelatihan

1. Tujuan dan manfaat diadakan kegiatan pendidikan dan pelatihan
2. Apakah dasar-dasar pemilihan peserta pendidikan dan pelatihan
3. Jenis-jenis latihan apa saja yang diikuti oleh karyawan
4. Metode dan waktu serta tempat pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh karyawan

C. Prestasi kerja

1. Usaha apa saja yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja
2. Bagaimana hasil yang dicapai oleh karyawan dengan adanya kegiatan pendidikan dan pelatihan

3. Apakah dirasa adanya kemajuan setelah karyawan mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan
4. Bagaimana tentang mutu karyawan setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan

