

**TINJAUAN MENGENAI PROGRAM PELATIHAN DALAM
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. POS
INDONESIA (PERSERO) BANDUNG**

LAPORAN TUGAS AKHIR

**Diajukan untuk Memenuhi dan Melengkapi Salah Satu Syarat
dalam Menempuh Ujian Sidang Diploma III Program Studi Manajemen
pada Fakultas Bisnis & Manajemen Universitas Widyatama**



Disusun oleh :

Nama : Dade Yusuf Gumilar

NPM : 0409U073

PROGRAM STUDI MANAJEMEN DIPLOMA III

FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN

UNIVERSITAS WIDYATAMA

**Terakreditasi (*Accredited*) Peringkat “B”
Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)
Nomor : 006/BAN-PT/AK-V/DPI-IV/2009**

BANDUNG

2013

**TINJAUAN MENGENAI PROGRAM PELATIHAN DALAM
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. POS
INDONESIA (PERSERO) BANDUNG**

LAPORAN TUGAS AKHIR

**Diajukan untuk Memenuhi dan Melengkapi Salah Satu Syarat
dalam Menempuh Ujian Sidang Diploma III Program Studi Manajemen
pada Fakultas Bisnis & Manajemen Universitas Widyatama**

Disusun oleh :

Nama : Dade Yusuf Gumilar

NPM : 0409U073

Menyetujui,

Dosen Pembimbing,

(Yelli Eka Sumadhinata, S.E., M.M.)

Mengetahui,

**Dekan Fakultas
Bisnis & Manajemen**

**Ketua Program Studi
Manajemen D3**

(Dr. Hj. Dyah Kusumastuti, Ir., M.Sc)

(Siti Komariah, S.E., M.M.)

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dade Yusuf Gumilar

NPM : 0409U073

Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 31 Januari 1992

Menyatakan bahwa laporan tugas akhir ini berjudul **“TINJAUAN MENGENAI PROGRAM PELATIHAN DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) BANDUNG”** adalah benar pekerjaan saya sendiri. Bila terbukti tidak demikian, saya bersedia menerima segala sanksi yang telah ditetapkan.

Bandung, Januari 2013

Penulis

Dade Yusuf Gumilar

ABSTRAK

Manusia mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang dapat dikembangkan dalam rangka peningkatan dan pengembangan intelektual serta kepribadiannya untuk mencapai tujuannya. Pencapaian tujuan haruslah diikuti dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap manusia seoptimal mungkin. Sumber daya manusia secara efektif harus berkualitas supaya dapat mencapai produktivitas karyawan yang tinggi. Untuk peningkatan produktivitas karyawan, maka diperlukan adanya peningkatan kualitas melalui fungsi pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan dapat dilaksanakan dalam bentuk pelaksanaan pelatihan. Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dalam mencapai hasil kerja yang ditetapkan oleh suatu perusahaan. Program pendidikan dan pelatihan atau dengan istilah "*training*" merupakan salah satu program perusahaan yang strategis dalam rangka mempertahankan dan memberikan motivasi kepada karyawan. PT Pos Indonesia (Persero) Bandung merupakan perusahaan yang bergerak dibidang layanan surat pos, paket, logistik serta jasa keuangan, sehingga peranan sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut sangat penting, khususnya dalam kemampuan dan penguasaan keterampilan dalam proses kerja. Oleh karena itu, perusahaan berupaya terus memperbaiki kinerja kerja karyawan melalui pelaksanaan program pelatihan. Tugas akhir ini berjudul "Tinjauan Mengenai Program Pelatihan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung". Tujuan dari penyusunan tugas akhir ini adalah ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan program pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

Tinjauan mengenai program pelatihan dalam peningkatan kinerja karyawan tersebut menggunakan metode deskriptif. Dalam proses pelaksanaan pelatihan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung memanfaatkan semua fasilitas yang dimiliki PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung berdasarkan tujuan dan pihak yang membutuhkan pelatihan dari mulai pemanggilan peserta, persiapan dan pelaksanaannya. Masalah yang ada mengenai program pelatihan dalam peningkatan kinerja karyawan yaitu adanya keterlambatan kedatangan peserta pelatihan, Perencanaan pelaksanaan pelatihan kurang baik, serta kurangnya penegasan dari pimpinan untuk mengikuti pelatihan sehingga karyawan tidak terdorong untuk mengikuti Pelatihan. Adapun solusi untuk mengatasi masalah tersebut yaitu perusahaan memberikan pengarahan kepada peserta karyawan agar tidak terlambat dalam mengikuti program pelatihan, perusahaan harus membuat agenda mengenai program pelaksanaan pelatihan yang akan dilaksanakan setahun yang akan datang, dan penegasan dari atasan dan memberikan pengarahan sosialisasi mengenai manfaat pelatihan bagi karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program pelatihan sudah berjalan dengan baik, dimana dapat dilihat dari proses pelaksanaan program pelatihan diantaranya, Bagian/Pihak terkait yang membutuhkan pelatihan, permintaan diproses dan diseleksi kelengkapan, lengkap, proses pemanggilan peserta pelatihan, persiapan akomodasi, persiapan konsumsi, pelaksanaan pelatihan, evaluasi, laporan hasil evaluasi. Saran yang diberikan yaitu adanya perbaikan dalam perencanaan program pelatihan dimana perencanaan program pelatihan harus dibuat lebih awal sebelum memasuki tahun pelatihan agar pelaksanaan program pelatihan tidak dilaksanakan secara mendadak, Pihak *Assesment & Learning center* harus bekerjasama dengan atasan dalam memotivasi karyawan dan memberikan sosialisasi tentang keuntungan yang bisa didapat dari pelatihan karyawan, dan harus membuat peraturan tentang keterlambatan peserta pelatihan dalam mengikuti program pelatihan.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir yang berjudul: **“TINJAUAN MENGENAI PROGRAM PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) BANDUNG”**.

Namun demikian, dalam penyusunan dan penyelesaian laporan tugas akhir ini, penulis menyadari bahwa benar ketidaksempurnaan yang ada, akibat masih kurangnya pengalaman dan pengetahuan penulis. Karena itu, penulis mohon maaf apabila masih terdapat kekurangan dan dengan senang hati penulis menerima kritik dan saran dari pembaca.

Selama melaksanakan penulisan hingga selesainya penyusunan laporan tugas akhir ini, banyak sekali bantuan yang telah diberikan oleh berbagai pihak. Atas bantuan tersebut. Dengan segala kerendahan hati, perkenallah penulis untuk menyampaikan banyak terima kasih, kepada :

1. Bapak dan Ibu, yang tidak henti – hentinya memberikan semangat, kasih sayang, do’a dan ridhonya yang sangat luar biasa kepada penulis.
2. Ibu Yelli Eka Sumadhinata, S.E., M.M. Selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk memberikan bimbingan, pengarahan, dorongan serta masukan kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
3. Ibu Prof. DR. Hj. Koesbandijah A.K, S.E, M.SI., Ak. selaku Ketua Yayasan Widyatama Bandung.
4. Bapak DR. H. Mame S. Soetoko, Ir., DEA Selaku Rektor Universitas Widyatama Bandung.
5. Ibu Dr. Hj. Dyah Kusumastuti, Ir., M.Sc. Selaku Dekan Fakultas Bisnis & Manajemen Widyatama Bandung.

6. Ibu Siti Komariah, S.E., M.M. Selaku Ketua Program Studi Manajemen D3 Fakultas Bisnis & Manajemen Universitas Widyatama Bandung.
7. Seluruh Dosen Fakultas Bisnis & Manajemen Universitas Widyatama yang telah memberikan pendidikan dan ilmu yang bermanfaat selama penulis menjalani perkuliahan.
8. Seluruh staf dan karyawan Universitas Widyatama.
9. Direksi dan staf pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
10. Kakaku Shanty Nurhayati yang selalu memberikan semangat dan do'a kepada penulis agar cepat menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Andrea Aprilla 190408 *thanks for love, sacrifations, goods, pantiences, cares, happinesses, and everything you gave.*
12. Teman-teman seperjuangan. Andi, Dedi, Fatur, Aom, Chandra (CS), Bony, Ozi, Bom-bom, Johan, Udur, Apriyogi, dan seluruh rekan mahasiswa Manajemen D3 angkatan 2009.
13. Adyan (Buluk) dan Sidki (Eki) yang selalu memberikan motivasi yang positif bagi penulis.
14. Semua pihak yang telah membantu hingga terselesaikannya laporan tugas akhir ini yang tidak dapat penulis cantumkan namanya satu-persatu.

Semoga Allah SWT mencatat sebagai amal kebaikan dan membalas dengan pahala serta kebaikan yang berlipat, amin.

Bandung, Januari 2013

Penulis

Dade Yusuf Gumilar

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii

BAB I PENDAHULUAN

1.1	Latar Belakang Masalah	1
1.2	Identifikasi Masalah	3
1.3	Maksud dan Tujuan Penelitian	3
1.4	Kegunaan Tugas Akhir	4
1.5	Metode Penelitian	4
1.6	Lokasi dan Waktu Kerja Praktek	5

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1	Manajemen.....	6
2.1.1	Pengertian Manajemen	6
2.2	Pengertian Manajemen SDM	7
2.2.1	Pengertian Manajemen SDM	7
2.2.2	Fungsi Manajemen SDM	8

2.2.3	Aktivitas Manajemen SDM	11
2.3	Pelatihan Karyawan	12
2.3.1	Pengertian Pelatihan	12
2.3.2	Tujuan Pelatihan	13
2.3.2	Metode Pelatihan	14
2.3.4	Langkah-Langkah Pelatihan	16
2.3.5	Masalah Pelatihan	18
2.3.6	Solusi Mengatasi Masalah Pelatihan	19

BAB III METODE DAN OBJEK OBSERVASI

3.1	Objek Penelitian	20
3.1.1	Sejarah PT. Pos Indonesia (Persero)	20
3.1.2	Visi, Misi dan Moto	23
3.1.3	Struktur Organisasi	24
3.1.4	Wewenang Jabatan	24
3.2	Metodologi Penelitian	30

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Pelaksanaan Pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero)	32
4.1.1	Tujuan Pelaksanaan Pelatihan.....	32
4.1.2	Proses Pelaksanaan Pelatihan	33
4.1.3	Jenis-Jenis Pelatihan Karyawan	36

4.1.4	Metode Program Pelatihan	36
4.1.5	Instruktur Program Pelatihan	37
4.1.6	Tempat Pelaksanaan Pelatihan dan Fasilitas Penunjang Program Pelatihan	38
4.1.7	Waktu dan Jadwal Pelaksanaan Program Pelatihan	38
4.1.8	Evaluasi Program Pelatihan	39
4.2	Masalah dalam Pelaksanaan Program Pelatihan Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung	40
4.3	Solusi dalam Mengatasi Masalah Pelaksanaan Program Pelatihan Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung	41

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan	42
5.2	Saran	43

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Langkah-Langkah Pelatihan Dan Pengembangan	17
Gambar 3.1 Logo PT. Pos Indonesia Dulu	22
Gambar 3.2 Logo PT. Pos Indonesia Baru	22
Gambar 3.3 Struktur Organisasi Senior Vice Precident SDM	24
Gambar 4.1 Proses Pelaksanaan Pelatihan	33

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Surat Balasan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung
- Lampiran 2. Formulir Evaluasi Pelatihan Level 1-3
- Lampiran 3. Kartu Bimbingan
- Lampiran 4. Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang dapat dikembangkan dalam rangka peningkatan dan pengembangan intelektual serta kepribadiannya. Manusia juga adalah makhluk yang berakal budi sehingga akal budi itu dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan semua keinginan yang hendak dicapai. Pencapaian tujuan dan keinginan tersebut haruslah diikuti dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap manusia seoptimal mungkin yang diiringi pengetahuan yang cukup mengenai bidang yang dituju dengan berbagai cara. Sumber daya manusia yang secara efektif harus berkualitas supaya dapat mencapai produktivitas karyawan yang tinggi.

Perusahaan akan selalu berusaha mempertahankan karyawan yang telah mereka rekrut, mereka akan membina dan mengembangkan karier serta jabatannya, sehingga menjadikan karyawan yang mempunyai sumber daya yang unggul. Dengan segala perbaikan metode kerja, maka pemborosan waktu dan tenaga dapat ditekan semaksimal mungkin. Hasilnya diharapkan akan lebih baik.

Untuk peningkatan produktivitas karyawan, maka diperlukan adanya peningkatan kualitas karyawan melalui fungsi pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan dapat dilaksanakan dalam bentuk pelaksanaan pelatihan. Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dalam mencapai hasil kerja yang ditetapkan oleh suatu perusahaan. Perbaikan kinerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, ketrampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugasnya.

Program pendidikan dan pelatihan atau dengan istilah "*training*" merupakan salah satu program perusahaan yang strategis dalam rangka mempertahankan dan memberikan motivasi kepada karyawan. Karyawan biasanya telah memiliki

kecakapan dan ketrampilan dasar yang dibutuhkan. Tidak jarang pula karyawan yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Bahkan karyawan yang telah berpengalaman pun perlu belajar untuk menyesuaikan diri dengan organisasi, kebijaksanaan dan prosedur perusahaan.

PT Pos Indonesia (Persero) Bandung merupakan perusahaan yang bergerak dibidang layanan surat pos, paket, logistik serta jasa keuangan, sehingga peranan sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut sangat penting, khususnya dalam kemampuan dan penguasaan keterampilan dalam proses kerja. Oleh karena itu, perusahaan berupaya terus memperbaiki kinerja kerja karyawan melalui pelaksanaan program pelatihan.

Pengembangan karyawan melalui pelatihan sangat menjadi prioritas bagi PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung sehingga setiap karyawan dituntut untuk mengikuti program pelatihan. Pelatihan yang diadakan diharapkan dapat meningkatkan kinerja kerja mereka. Masalah bagaimana peserta pelatihan dapat mengubah perilakunya tentu terkait dengan faktor *internal* yaitu kemauan dan kemampuan peserta untuk berhasil dan mau menerapkan ke pekerjaan dan faktor *eksternal* yaitu dukungan dari atasan kepada peserta pelatihan dimana adanya kesempatan dan peluang untuk mempraktekan apa yang telah diperoleh selama pelatihan ke dalam pekerjaannya.

Program pelatihan ini merupakan salah satu upaya yang dinilai penting dalam peningkatan kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Dengan mengikuti program pelatihan ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi karyawan. Karyawan yang telah memiliki kompetensi yang tinggi dapat dilihat dari meningkatnya sikap kerja, pengetahuan, keterampilan, tanggung jawab dalam bekerja dan disiplin kerja.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **"TINJAUAN MENGENAI PROGRAM PELATIHAN DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) BANDUNG"**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka masalah-masalah yang diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana program pelatihan dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung ?
2. Apa saja masalah-masalah yang terjadi dalam program pelatihan dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung ?
3. Bagaimana solusi yang dilakukan untuk mengatasi masalah dalam pelaksanaan program pelatihan peningkatan kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dilakukanya penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan informasi tentang proses seleksi karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Selain itu untuk pembuatan tugas akhir dalam menempuh ujian akhir Diploma III pada Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Widyatama Bandung. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana program pelatihan dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui masalah-masalah apa saja yang dihadapi berkaitan dengan program pelatihan dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
3. Untuk mengetahui bagaimana mengatasi masalah-masalah mengenai program pelatihan dalam peningkatan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian diharapkan dapat memberi manfaat dan informasi penting baik secara langsung maupun tidak langsung bagi :

1. Penulis

Untuk memenuhi salah satu syarat dalam memenuhi sidang akhir pada program Diploma III Universitas Widyatama Bandung dan untuk mempelajari Manajemen Sumber Daya manusia secara lebih baik dalam teori maupun praktek serta memperluas pemahaman mengenai pelaksanaan Seleksi Karyawan.

2. Perusahaan

Hasil penelitian dapat memberikan informasi dan bahan pertimbangan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan dalam pelatihan dimasa yang akan datang.

3. Pihak-pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi dan referensi untuk kegiatan penelitian selanjutnya.

1.5 Metodologi Tugas Akhir

Dalam melakukan penyusunan Laporan Tugas Akhir ini, penulis bermaksud menyusun berdasarkan data-data dari hasil penelitian pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Metode yang digunakan oleh penulis dalam menyusun Laporan Tugas Akhir ini adalah metode Deskriptif.

Pengertian metode deskriptif menurut **Sukardi (2004:157)** adalah Penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya.

Metode penulisan dalam menyusun laporan tugas akhir ini adalah menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi

Menurut **Bambang Wahyudi (2006:122)** menyatakan bahwa observasi adalah pengamatan langsung dengan pencatatan secara sistematis terhadap objek penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan data yang efektif.

2. Wawancara

Menurut **Esterberg** yang dikutip **Sugiono (2009:231)** menyatakan bahwa wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat di kontribusikan makna dalam suatu topic tertentu.

Jenis-jenis data yang digunakan oleh penulis dalam penyusunan tugas akhir ini adalah sebaga berikut :

1. Penelitian Lapangan (Data Primer)

Menurut **Uma Sekarna (2006:77)** data primer merupakan data yang di kumpulkan secara langsung dari perusahaan yang bersangkutan dengan melakukan observasi dan melakukan wawancara kepada staf-staf perusahaan yang bersangkutan. Dalam penyusunan tugas akhir ini data primer yang dilakukan adalah observasi dan wawancara.

2. Penelitian Literatur (Data Sekunder)

Menurut **Uma Sekarna (2006:77)** data sekunder merupakan data yang diperoleh penulis dari buku-buku dan sumber-sumber lain yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti, data sekunder yang digunakan adalah dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan serta dari buku-buku dan sumber lain yang menunjang untuk menyusun tugas akhir.

1.6 Lokasi dan Waktu Kerja Praktek

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam penyusunan Laporan Tugas Akhir ini, penulis mengambil objek penelitian pada **PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung**, yang berlokasi di JL. Cilaki No 73 Bandung. Adapun waktu pelaksanaan kerja praktek ini dilakukan pada tanggal 15 Oktober 2012 sampai dengan 15 November 2012.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

2.1.1. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata *management* (Bahasa Inggris), berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana. Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ada beberapa definisi mengenai manajemen, sebagai berikut :

Menurut **Luther Gulick** yang dikutip **T. Hani Handoko (2011:11)** menyatakan bahwa :

“Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.”

Menurut **Hasibuan S.P. Malayu (2003:2)** menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Menurut **Dharma Setyawan Salam (2007:12)** menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah suatu kegiatan organisasi, sebagai suatu usaha dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan tertentu

yang mereka taati sedemikian rupa sehingga diharapkan hasil yang akan dicapai sempurna, yaitu efektif dan efisien”.

Menurut **Sri Wiludjeng SP (2007:5)** menyatakan bahwa :

”Manajemen *Is science* (ilmu) dan *is art* (seni) yang artinya manajemen sebagai ilmu pengetahuan yang terorganisir dan sistematis, dan terdiri dari teori-teori dan prinsip-prinsip, sekaligus juga manajemen sebagai seni yang sangat tergantung pada orang yang menjalankannya”.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur, merencanakan, mengarahkan, mengorganisasikan serta mengawasi proses pemanfaatan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi.

2.2 Manajemen Sumber daya Manusia

2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Eksistensi sumber daya manusia itulah yang terdapat dalam organisasi yang kuat. Mencapai kondisi yang diharapkan diperlukan adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi.

Menurut **Abdurrahmat Fathoni (2006:10)** menyatakan bahwa :

”Proses Pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap data yang bersumber dari manusia”.

Menurut **Hasibuan S.P. Malayu (2011:4)** menyatakan bahwa :

“Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2008:2)** menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Menurut **Siagian, Sondang P (2005:9)** menyatakan bahwa :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuantujuan individu maupun organisasi.

Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan individu maupun organisasi.

2.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengatur dan mengelola sumber daya manusia semaksimal dan seefektif mungkin agar diperoleh kinerja yang maksimal.

Menurut **Melayu S.P. Hasibuan (2011:21-23)** Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
2. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
3. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakanlah tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan (*Procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
8. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
9. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
10. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
11. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No.12 Tahun 1964.

2.2.3. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan atau aktivitas MSDM pada dasarnya adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut tercapai jika kegiatan atau aktivitas yang dilakukan organisasi terhadap sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi, anggota dan masyarakat.

Menurut **Ike Kusdyah Rachmawati (2008:14-16)** menjelaskan kegiatan atau aktivitas MSDM meliputi :

1. Persiapan dan Penarikan

Kegiatan persiapan dan penarikan menyangkut beberapa hal, di antaranya analisis pekerjaan dan jabatan. Analisis pekerjaan dan jabatan berfungsi untuk mengetahui tugas pekerjaan dan jabatan yang ada dalam organisasi serta persyaratan yang harus dimiliki oleh pegawai. Persyaratan yang harus dimiliki adalah tentang kualifikasi pegawai yang meliputi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Selanjutnya adalah menentukan perencanaan sumber daya manusia yang bertujuan memprediksi dan menentukan jumlah kebutuhan tenaga kerja pada saat ini dan masa yang datang. Perencanaan ini meliputi jenis pekerjaan, metode yang dipakai, cara penarikan, analisis jumlah kebutuhan tenaga kerja, jenis keahlian, sampai kapan saat dilakukan penarikan.

2. Seleksi

Setelah proses kegiatan penarikan untuk memperoleh para pelamar pekerjaan yang berkualitas selesai maka akan dihasilkan sejumlah pelamar yang disaring melalui proses seleksi. Proses ini memilih orang-orang yang memenuhi spesifikasi kebutuhan organisasi. Proses ini sangat bervariasi untuk tiap organisasi. Masing-masing menerapkan kebutuhan yang berbeda dalam perlakuan seleksi. Biasanya proses standar meliputi tes seleksi, wawancara, referensi, dan evaluasi kesehatan.

3. Pengembangan

Program pengembangan mengajarkan berbagai keterampilan baru kepada para karyawan agar mereka tidak menjadi usang dan untuk memenuhi keinginan karier mereka akibat perubahan lingkungan kerja. Kemudian dilakukan penilaian prestasi kerja yang bertujuan untuk melihat kinerja pegawai apakah sudah sesuai dengan diharapkan. Selanjutnya pengembangan dilakukan dengan bimbingan konseling, disiplin, serta berlanjut pada pengembangan organisasi.

4. Pemeliharaan

Kegiatan pemeliharaan ini dilakukan dengan melihat prestasi kerja pegawai. Tidak hanya sekedar dievaluasi, tetapi juga menunjukkan seberapa baik berbagai kegiatan personalia telah dilakukan. Bila karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik, mereka harus menerima kompensasi yang layak dan adil. Bila manajemen personalia dan kompensasi tidak memuaskan kebutuhan karyawan maka para karyawan mungkin akan berkumpul dan melakukan kegiatan kolektif. Hal ini mengakibatkan hubungan antara manajemen dan karyawan buruk. Hubungan perburuhan ini harus senantiasa dibina dengan tujuan memotivasi, memberdayakan pegawai yang dilakukan melalui penataan pekerjaan yang baik. Bila organisasi memiliki organisasi serikat pekerja maka menjadi tugas bersama untuk selalu mewujudkan kerja sama dan bersinergi dalam arti saling menguntungkan kedua pihak.

Agar seluruh kegiatan berjalan lancar, pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian harus dilakukan secara efektif dan efisien.

2.3 Pelatihan Karyawan

2.3.1 Pengertian Pelatihan

Menurut **Kamil (2010:3)** menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pelatihan adalah:

“Istilah pelatihan merupakan terjemahan dari kata *training* dalam Bahasa Inggris. Secara harfiah arti kata *training* adalah “train” yang berarti: (1) memberi pelajaran dan praktik (*give teaching and practice*). (2) menjadikan berkembang dalam arah yang dihendaki (*cause to grow in a required direction*). (3) persiapan (*preparation*). Dan (4) praktik (*practice*).

Menurut **Rival dan Sinaga (2010:211)** menyatakan bahwa :

“pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori. Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang.”

Menurut **Ike Kusdyah Rachmawati (2008:110)** menyatakan bahwa :

“Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemauan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.”

Menurut **Herman Sofyandi (2010:165)** menyatakan bahwa :

“Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Pelatihan memiliki orientasi jangka pendek, dan memiliki kemampuan untuk mempermudah dalam bekerja bagi pegawainya”.

Bisa disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu upaya yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai atau meningkatkan kualitas dari setiap pegawai.

2.3.2. Tujuan Pelatihan

Pelatihan pada umumnya bermaksud untuk mengembangkan perilaku tertentu guna memenuhi tuntutan tugas-tugas jabatan sehingga pegawai dapat berfungsi optimal dalam jabatannya. Setiap individu pegawai sesungguhnya telah memiliki berbagai kemahiran, pengetahuan dan keterampilan kerja yang berwujud pada pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap kerja.

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2008:45)** mengemukakan Tujuan Pelatihan dan Pengembangan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
9. Meningkatkan perkembangan pegawai.
10. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
11. Meningkatkan produktivitas kerja.
12. Meningkatkan kualitas kerja.
13. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
14. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
15. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
16. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.

17. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).

18. Meningkatkan perkembangan pegawai.

2.3.3. Metode Pelatihan

Menurut **Marihot Tua Efendi (2005:186)** menjelaskan metode-metode pelatihan :

1. Metode pelatihan *On The Job Training*

Ada beberapa metode pelatihan *on the job training*, yaitu :

1. Job instruction training

Pelatihan dimana ditentukan seseorang bertindak sebagai pelatih untuk mengintruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.

2. Coaching

Bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan ditempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana.

3. Job rotation

Program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi.

4. Apprenticship

Pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek dilapangan, yaitu adalah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa ke lapangan.

2. Metode pelatihan *Off The Job Training*

Ada beberapa jenis metode pelatihan *off the job training*, yaitu :

1. *Lecture*

Presentasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengejar kepada sekelompok pendengar.

2. *Video presentation*

Presentasi atau pelajaran yang disajikan melalui film, atau video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan.

3. *Vestibule training/simulation*

Latihan yang diberikan disebuah tempat khusus dirancang menyerupai tempat kerja, yang dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti ditempat kerja.

4. *Role playing*

Metode pelatihan yang dilakukan dengan cara para peserta diberi peran tertentu bertindak dalam situasi tertentu.

5. *Case study*

Studi kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu, kemudian peserta diminta memecahkan kasus tersebut melalui diskusi dikelompok belajar.

6. *Self study*

Meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bahan bacaan, video, dan kaset.

7. *Program learning*

Bentuk lain dari *self-study*, yaitu menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawabannya secara tertulis dalam buku, atau dalam sebuah program komputer.

8. *Laboratory training*

Latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku diantara beberapa peserta.

9. *Action learning*

Proses belajar melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan dalam pekerjaan, yang dibantu oleh seorang ahli, bisa dari dalam perusahaan atau diluar perusahaan.

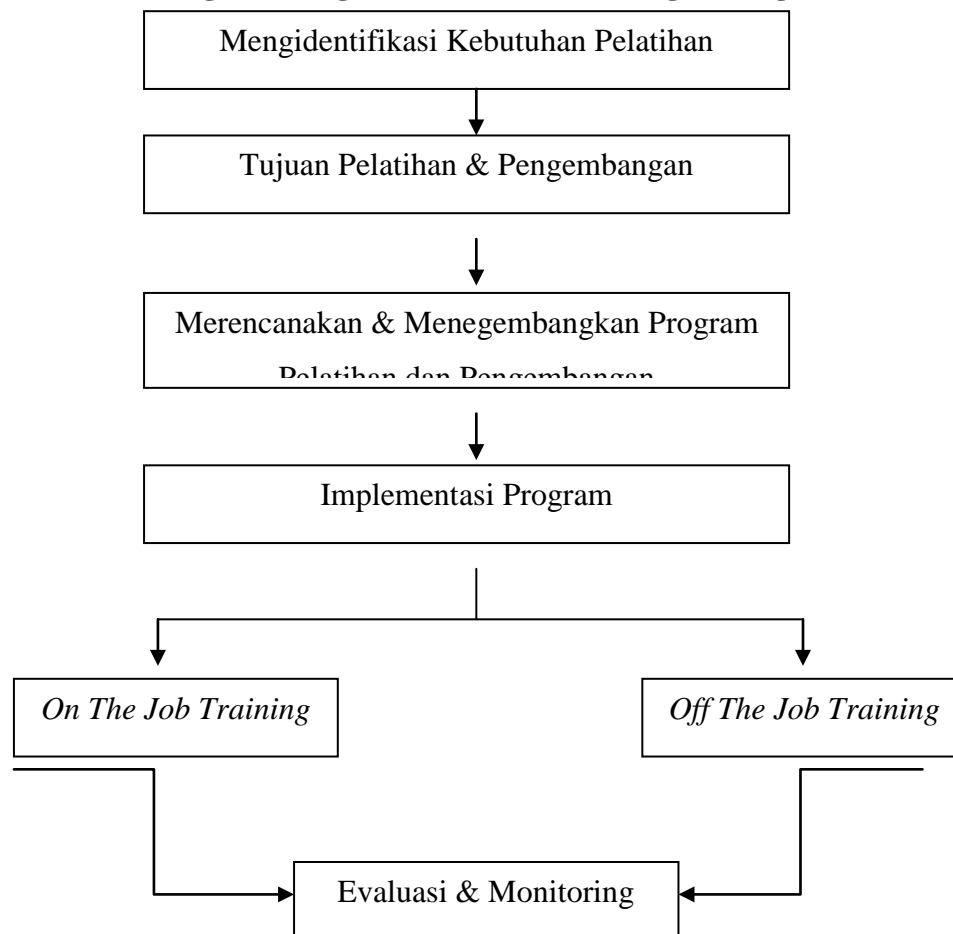
2.3.4. Langkah-langkah Pelatihan

Menurut **Ike Kusdyah Rachmawati (2008:112)** menyatakan bahwa langkah-langkah pelatihan sebagai berikut :

Langkah-langkah pelatihan dan pengembangan adalah suatu proses untuk melaksanakan pelatihan pada umumnya. Suatu perusahaan perlu memikirkan hal-hal yang dibutuhkan untuk melangsungkan pelatihan sesuai dengan kebutuhan, tujuan, metode yang akan digunakan dalam pelatihan, serta melakukan evaluasi setelahnya. Berikut gambar yang merupakan langkah-langkah pelatihan dan pengembangan.

Gambar 2.1

Langkah-Langkah Pelatihan Dan Pengembangan



Sumber : Ike Kusdyah Rachmawati (2008:112)

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah dalam pelaksanaan pelatihan adalah :

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan

Menyiapkan kebutuhan karyawan dalam pelatihan dengan cara ; evaluasi prestasi, analisis persyaratan kerja, analisis organisasi hingga survei sumber daya manusia. Hal tersebut digunakan agar sesuai dengan pelatihan apa yang dibutuhkan oleh

karyawan sesuai dengan tuntutan perusahaan untuk mengatur keseimbangan pengalaman dan pemahaman.

2. Menentukan tujuan program pelatihan dan pengembangan

Dalam hal ini perusahaan menentukan tujuan dari program pelatihan, yaitu apakah pelatihan tersebut sudah sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan, apakah program yang diberikan sesuai dengan pendidikan, pengalaman serta motivasi bagi peserta.

3. Merencanakan dan mengembangkan program pelatihan

Setelah tujuan program pelatihan dan pengembangan diketahui, maka ada baiknya perusahaan perlu merencanakan dan mengembangkan program ini. Hal ini merupakan proses persiapan dan pengendalian untuk melakukan program pelatihan.

4. Implementasi Program

Perusahaan perlu mendorong peserta pelatihannya agar mencapai keberhasilan dalam pelatihan tersebut, yaitu dengan memberikan berbagai macam metode pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan meliputi metode *on the job training* dan *off the job training*.

5. Evaluasi

Evaluasi dimaksudkan untuk meninjau apakah karyawan setelah melakukan pelatihan mengalami perubahan yaitu : berkembang, sama sebelum pelatihan atau menurun.

2.3.5. Masalah-masalah Pelatihan

Menurut **Anwar Prabu (2003:72)** menyatakan masalah-masalah pelatihan, antara lain :

1. Masalah kemampuan personil (*Performance*). Fokus perhatian apakah para pekerja sudah memahami atau dapat melakukan apa yang seharusnya mereka kerjakan.

2. Perubahan teknologi dan sistem. Penelaahan dan pengembangan pengguna teknologi baru pada perusahaan perlu diimbangi peningkatan kemampuan personil pelaksanaannya. Perubahan sistem kerja maupun sistem yang lainnya pada perusahaan akan berdampak kepada proses interaksi sistem lama yang juga perlu diimbangi dengan adaptasi kerja dan pelaksanaannya.
3. *“Automaticor Habitual Training”*. Dalam hal tertentu pelatihan merupakan suatu hal yang “selalu” dilakukan baik karena sudah menjadi “mandat” atau keharusan. Di sini pelatihan dilaksanakan tanpa didasarkan kepada alasan khusus tentang perlunya pelatihan.

Ketiga hal diatas semuanya memerlukan tindakan pelatihan. Namun demikian sebelumnya dilakukan penyediaan sumber pelatihan perlu dilakukan pengkajian yang cermat terlebih dahulu agar pelatihan yang akan dilaksanakan lebih efektif.

2.3.6. Solusi Mengatasi Masalah Pelatihan

Menurut **Abdurrahmat Fathoni (2006:97-98)** menyatakan untuk mengatasi masalah pelatihan, dengan cara :

1. Mengembangkan dan mengidentifikasi masalah pelatihan.
2. Memeriksa seluruh perubahan yang terjadi sebelum masalah timbul.
3. Tandai dan buat telaahan terhadap sebab-sebab yang paling mungkin dari masalah yang timbul.
4. Lakukan penelitian melalui prioritas dan alternative pemecahan masalah
5. Adakan evaluasi terhadap peranan yang paling memungkinkan dalam pelatihan sesuai dengan kebutuhan, dan kondisi lingkungan.

BAB III

METODE DAN OBJEK OBSERVASI

3.1. Objek Penelitian

Penulisan tugas akhir ini yang menjadi objek penelitian adalah PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Kantor *assesment&Learning center* JL. Supratman Bandung, pokok bahasan yang dipilih ini adalah **“TINJAUAN MENGENAI PROGRAM PELATIHAN DALAM PENINGKATAN KINERKA KERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) BANDUNG.”**

3.1.1 Sejarah PT. Pos Indonesia

Gubernur jendral *G.W.Baron* dengan mendirikan kantor pos yang pertama di Batavia pada tanggal 26 Agustus 1946. Peranan kantor pos semakin penting dan berkembang setelah penemuan teknologi telegram dan telepon, sehingga dibentuk Jawatan Pos Telegram (Jawatan PTT) berdasarkan statlad nomor 395 tahun 1906.

Dengan dikeluarkannya Undang-Undang perusahaan Negara Hindia Belanda (*Indische bedrijvenwet / IBW*). Sejak tahun 1907 jawatan PTT dipegang oleh departemen perusahaan-perusahaan pemerintah (*Departement Van Government Bedrijvenment*). Seiring dengan tibanya Jepang yang mengambil alih kekuasaan Belanda di Indonesia, Jawatan PTT Jawa dan Jawatan PTT Sulawesi. Jawatan PTT Republik Indonesia berdiri secara resmi pada tanggal 27 September 1945 setelah dilakukan pengambilan alih kantor pos PTT di Bandung oleh angkatan muda PTT (AMPTT) dari pemerintah militer Jepang. Dalam peristiwa ini gugur sekelompok pemuda anggota AMPTT sehingga pada tanggal tersebut menjadi tonggak awal berdirinya Jawatan PTT Republik Indonesia dan diperingati setiap tahunnya sebagai bakti PTT, yang kemudian menjadi hari bakti pariwisata, pos dan telekomunikasi (PARPOSTEL).

Pada tanggal 27 Desember 1949, Jawatan PTT mulai memusatkan perhatiannya pada pembangunan yang meliputi bidang kepegawaian, keuangan, perbaikan perlengkapan bangunan yang rusak dan pembangunan gedung yang baru. Pada tahun 1960 pemerintah mengadakan reorganisasi alat-alat produksi dan distribusi yang ditujukan kearah pelaksanaan pasal 33 UUD 1945. Untuk itu dikeluarkan UU No.19 prp Tahun 1960. Berdasarkan UU tersebut semua perusahaan yang modal keseluruhannya merupakan kekayaan Negara, baik yang terjadi karena pemisahan dari kekayaan Negara maupun karena nasionalisasi, menjadi Perusahaan Negara (PN).

Dengan PP No.240 Tahun 1961, dibentuklah perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Dengan PP No.30 Tahun 1965, PN Postel dipecah menjadi dua perusahaan yaitu PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi. Dengan dikeluarkannya UU No.9 Tahun 1965 Status Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dikelompokkan menjadi 3 status yaitu : Perusahaan jawatan (perjan), perusahaan umum (Perum), dan Perusahaan Perseroan (Persero). Selanjutnya status PN Pos dan Giro di ubah menjadi Perum Pos dan Giro berdasar PP No.24 tahun 1978. Kemudian ditetapkan PP No.3 Tahun 1983 yang mengatur tata cara pengawasan dan 3 pembinaan Perjan, Perum, dan Persero. Untuk menyesuaikan diri dengan ketentuan baru tersebut, PP No.9 Tahun 1978 yang mengatur tentang Perum Pos dan Giro diganti dengan PP No.24 Tahun 1984.

Dengan semakin meningkatnya permintaan masyarakat akan pelayanan jasa pos serta dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha penyelenggaraan jasa pos dan giro, maka Perum Pos dan Giro dirubah statusnya menjadi PT.Pos Indonesia (Persero) yang diatur melalui PP No.5 Tahun 1995 tertanggal 27 Februari 1995. Tentang pengalihan status Perum Pos dan Giro menjadi perusahaan Perseroan dengan nama PT.Pos Indonesia (Persero) yang secara resmi telah terdaftar dengan akta notaris Sutjipto., SH No.117 tahun 1995 tanggal 20 Juni 1995.

Gambar 3.1
Logo PT. Pos Indonesia dulu



Perum Pos dan Giro, logo lama perusahaan ini terdiri dari unsur padi-kapas yang bersambung dengan banner diatas dengan tulisan R I, banner dibawah dengan tulisan POS & GIRO, mengelilingi unsur segi-lima yang mengurung bola dunia dan burung. Diantara segi-lima dan padi –kapas terdapat arsiran horisontal.

Bisnis Pos adalah bisnis yang berlingkup Internasional, menghubungkan antar negara di dunia, sehingga kesan yang timbul dari logo lama PT. Pos ini adalah profesionalitas Pos yang bersifat internasional dilambangkan dengan burung merpati dan bola dunia, masih terkurung oleh hal-hal yang bersifat Nasional, burung tidak dapat lepas dan bebas.

Gambar 3.2
Logo PT. Pos Indonesia Baru



Pada logo PT. Pos, burung Merpati Pos yang siap terbang mengelilingi dunia telah bebas tak terkurung oleh segi-lima dan padi kapas, berjalan semakin cepat, divisualisasikan dengan sayap yang bergaris – garis horisontal dan proporsi burung yang lebih memanjang dan mengecil di ujung, usaha untuk memvisualisasikan kecepatan. Ukuran burung lebih besar dibandingkan dengan bola dunia, dapat terbaca bahwa burung dapat menguasai dunia. Warna jingga digunakan untuk menandakan, sesuatu yang penting, warna ini juga digunakan untuk tiang-tiang pemisah pada perbaikan di jalan tol, seragam tukang parkir, pakaian penerbang, pakaian pendaki gunung, warna yang kontras dengan warna-warna alam yang kebanyakan berwarna hijau, coklat, biru.

Tulisan dengan tipografi bold : POS INDONESIA, adalah nama perusahaan dengan identitas negara, berada di bawah gambar burung dan bola dunia, disini terbaca bahwa yang utama adalah profesionalitas dibidang usaha, dengan slogan “Untuk anda kami ada”. untuk menambah kesan mengutamakan pelayanan.

3.1.2. Visi, Misi dan Moto PT. Pos Indonesia (Persero)

1. Visi

Menjadi pemimpin pasar di Indonesia dengan menyediakan layanan surat pos, paket dan logistik yang handal serta jasa keuangan yang handal.

2. Misi

Berkomitmen kepada pelanggan untuk menyediakan layanan yang selalu tepat waktu dan nilai terbaik Berkomitmen kepada karyawan untuk memberikan iklim kerja yang aman, nyaman dan menghargai kontribusi Berkomitmen kepada pemegang saham untuk memberikan hasil usaha yang menguntungkan dan terus bertumbuh Berkomitmen untuk berkontribusi positif kepada masyarakat Berkomitmen untuk berperilaku transparan dan terpercaya kepada seluruh pemangku kepentingan.

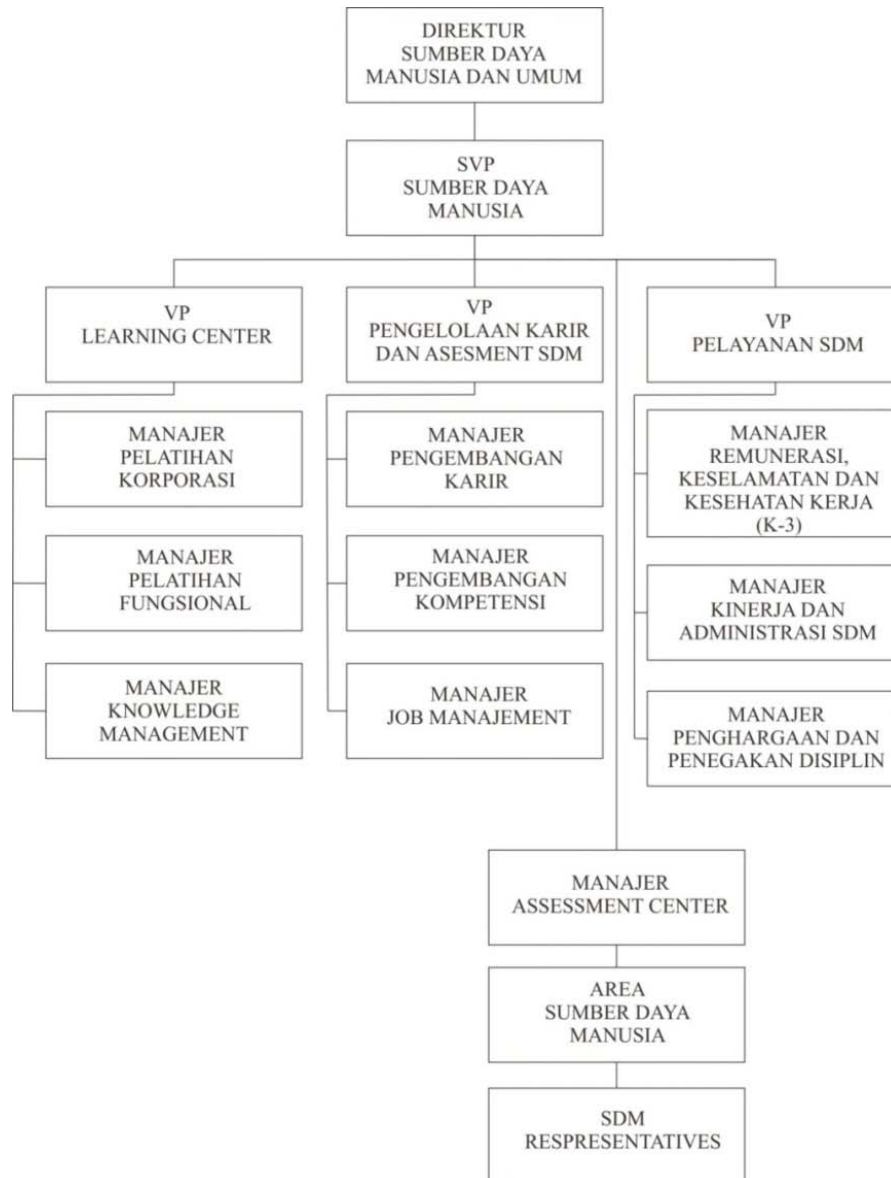
3. Moto

Tepat Waktu Setiap Waktu (*On Time Every Time*).

3.1.3. Struktur Organisasi

Gambar 3.3

Struktur Organisasi Senior Vice President SDM



Sumber : PT. Pos Indonesia

3.1.4. Wewenang Jabatan

Berdasarkan struktur organisasi perusahaan diatas, maka dapat dijelaskan tugas dari Direktur Sumber Daya Manusia Dan Umum, dan salah satu unsur pembantu pimpinan yaitu VP Learning Center, dimana penulis melakukan penelitian, sebagai berikut :

1. Direktur Sumber Daya dan Umum

1. Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum dipimpin oleh Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum, yang selanjutnya disingkat Dir SDM dan Umum.
2. Dalam melaksanakan tugasnya, Dir SDM dan Umum dibantu oleh
 - a. Vice President Human Resource Strategy
 - b. Sub Direktorat Pengelolaan SDM
 - c. Sub Direktorat Pengelolaan Umum dan Bina Lingkungan Perusahaan.
3. Dalam melaksanakan tugasnya, Sub Direktorat Pengelolaan SDM dibantu oleh:
 - a. Divisi Learning Center
 - b. Divisi Pelayanan SDM
 - c. Divisi Pengelolaan Karir dan Asesmen SDM
 - d. Area SDM
4. Dalam melaksanakan tugasnya, Sub Direktorat Pengelolaan Umum dan Bina Lingkungan Perusahaan dibantu oleh :
 - a. Divisi Umum
 - b. Divisi Pengadaan Barang dan Jasa
 - c. Divisi Bina Lingkungan Perusahaan

2. SVP Sumber Daya Manusia

1. Sub Direktorat Pengelolaan SDM dipimpin oleh Senior Vice President Pengelolaan SDM, yang selanjutnya disingkat SVP. SDM.

2. Tugas Pokok SVP. SDM adalah mengelola pendayagunaan SDM Perusahaan, mengendalikan implementasi kebijakan SDM, serta mengkoordinasikan aktivitas operasional dukungan fungsi SDM kepada seluruh unit organisasi.
3. Untuk melakukan tugas pokok tersebut, SVP. SDM bertanggung jawab atas hal-hal sebagai berikut:
 - a. Efektivitas dan konsistensi penerapan Peraturan Tata Tertib Karyawan;
 - b. Efektivitas penyelenggaraan dukungan fungsi SDM kepada seluruh unit organisasi.
 - c. Kelancaran pemenuhan kebutuhan karyawan Perusahaan pada setiap aktivitas bisnis dan aktivitas pendukung di seluruh unit organisasi;
 - d. Pengembangan dan pendayagunaan potensi karyawan Perusahaan secara optimal;
 - e. Ketepatan mengenai waktu, jumlah dan kualitas dalam proses rekrutmen dan optimal;
 - f. Kelancaran mekanisme pengembangan karir karyawan;
 - g. Tercapainya implementasi *Performance Management System* yang efektif.
 - h. Kelengkapan, validitas, dan akurasi data karyawan;
 - i. Teridentifikasi, terpelihara, dan standarisasi pekerjaan (*Job Management*) di seluruh unit organisasi, termasuk *job requirement*-nya;
 - j. Perencanaan dan efektivitas pencapaian sasaran pelatihan;
4. Dalam melaksanakan tugasnya, SVP. SDM dibantu oleh :
 - a. Divisi Learning Center.
 - b. Divisi Pelayanan SDM.
 - c. Divisi Pengelolaan Karir dan Asesmen SDM.
 - d. Area SDM.

3. VP Learning Center

12. Divisi Learning Center dipimpin oleh Vice President Learning Center, yang selanjutnya disingkat VP. Learning Center. Tugas Pokok VP. Learning Center adalah bertanggung jawab atas pengelolaan pelatihan berdasarkan kebutuhan yang telah ditetapkan guna memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi karyawan.

1. Untuk melakukan tugas pokok tersebut, VP. Learning Center ditugaskan melaksanakan aktivitas utama :
 - a. Perancangan model pelatihan pengembangan kompetensi karyawan Perusahaan sebagai pedoman dalam implementasi pengembangan kompetensi.
 - b. Perumusan sasaran-sasaran dan rencana pelatihan tahunan dan periode jangka pendek lainnya.
 - c. Penyusunan metode pengelolaan dan pelaksanaan pelatihan karyawan.
 - d. Perancangan model dan kebijakan pengelolaan pengetahuan dan inovasi serta disseminasi pengetahuan.
 - e. Pengelolaan implementasi *knowledge management* yang meliputi pengelolaan sumber-sumber pengetahuan, pengolahan informasi pengetahuan dan penyimpanannya, serta dimensi pengetahuan kepada pihak yang memerlukan.
 - f. Evaluasi terhadap penyelenggara pelatihan.
2. VP. Learning center diberikan kewenangan untuk :
 - a. Menetapkan petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis, metoda dan materi pelatihan.
 - b. Menetapkan anggaran biaya pelatihan.
 - c. Menetapkan program kerja dan sasaran pelatihan.
 - d. Menyetujui pengeluaran biaya di divisinya.

3. Dalam melakukan perannya, VP. Learning center berinteraksi antara lain dengan :
 - a. VP. Pengolaan Karir dan Asesmen SDM, dalam hal peningkatan kompetensi SDM.
 - b. VP. Manajemen Keuangan, dalam hal koordinasi penyusunan anggaran.
 - c. VP. Pelayanan SDM, dalam hal pemenuhan kebutuhan SIMSDM.
 - d. Seluruh unit kerja dalam hal pemenuhan kebutuhan pelatihan.
4. Dalam melaksanakan tugasnya, VP. Learning Center dibantu oleh :
 - a. Bagian Pelatihan Korporasi
 - b. Bagian Pelatihan Fungsional
 - c. Bagian Knowledge Management

4. Bagian Pelatihan Korporasi

1. Bagian Pelatihan Korporasi dipimpin oleh Manajer Pelatihan Korporasi, yang selanjutnya disingkat Man. Pelatihan Korporasi.
2. Tugas Pokok Man Pelatihan Korporasi adalah bertanggung jawab terhadap perancangan program pelatihan dan penyelenggaraan pelatihan korporasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan, serta pelaksanaan evaluasinya.
3. Untuk melakukan tugas pokok tersebut, Man. Pelatihan Korporasi ditugaskan untuk melaksanakan aktivitas utama :
 - a. Menyelenggarakan pelatihan korporasi untuk pengembangan kompetensi karyawan.
 - b. Mengembangkan alat bantu pembelajaran yang paling efektif, bahan ajar dan fasilitator internal guna menghasilkan output yang optimal bagi proses pembelajaran.
 - c. Mencari informasi dan menyusun data base penyedia pelatihan korporasi dan kursus-kursus di luar sebagai mitra kerja yang sesuai

dengan kebutuhan pelatihan korporasi bidang pengembangan kompetensi korporasi.

- d. Mengembangkan dan mengupdate kompetensi staf pengajar/instruktur.
- e. Mengelola dan mengadministrasi semua materi pembelajaran.
- f. Melakukan proses administrasi untuk pengiriman peserta pelatihan korporasi dan seminar di luar negeri.
- g. Mengendalikan biaya penyelenggaraan pelatihan korporasi.
- h. Melakukan verifikasi pelaksanaan pelatihan korporasi di Area SDM.
- i. Menyusun dan menyampaikan laporan kinerja pelatihan korporasi.

5. Bagian Pelatihan Fungsional

1. Bagian Pelatihan Fungsional dipimpin oleh Manajer Pelatihan Fungsional, yang selanjutnya disingkat Man. Pelatihan Fungsional.
2. Tugas Pokok Man. Pelatihan Fungsional adalah bertanggung jawab terhadap perancangan program pelatihan dan penyelenggaraan pelatihan fungsional untuk meningkatkan kompetensi karyawan berdasarkan fungsi, serta pelaksanaan evaluasi pelatihannya.
3. Untuk melakukan tugas pokok tersebut, Man. Pelatihan Fungsional ditugaskan untuk melaksanakan aktivitas utama :
 - a. Menyelenggarakan pelatihan fungsional untuk pengembangan kompetensi karyawan berupa pelatihan fungsional untuk memenuhi operasional unit kerja sesuai dengan fungsi unit kerja.
 - b. Menyelenggarakan pelaksanaan workshop/seminar dalam negeri untuk meningkatkan ketrampilan dan keahlian (soft-skill) karyawan.
 - c. Mengembangkan alat bantu pembelajaran yang paling efektif, bahan ajar dan fasilitator internal agar menghasilkan output yang optimal bagi proses pembelajaran.
 - d. Mencari informasi dan menyusun data base penyedia pelatihan fungsional dan kursus-kursus di luar sebagai mitra kerja.

- e. Mengembangkan dan meng-update kompetensi staf pengajar/fasilitator.
- f. Mengelola dan mengadministrasi semua materi pembelajaran.
- g. Mengendalikan biaya penyelenggaraan pelatihan fungsional.
- h. Melakukan verifikasi pelaksanaan pelatihan fungsional di Area SDM.
- i. Menyusun dan menyampaikan laporan kinerja pelatihan fungsional.

6. Bagian Knowledge Management

1. Bagian Knowledge Management dipimpin oleh Manajer Knowledge Management, yang selanjutnya disingkat Man. KM.
2. Tugas Pokok Man. KM adalah mengelola aset pengetahuan (*knowledge*) Perusahaan secara kolektif dan mendiseminasikannya, serta mengorganisasikan dan mengimplementasikan budaya kerja di lingkungan Perusahaan sehingga tercermin dalam suasana dan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebijakan budaya Perusahaan.
3. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Man. KM ditugaskan untuk melaksanakan aktivitas utama :
 - a. Merencanakan dan mengorganisasi program-program internal untuk mengumpulkan ide-ide/pengetahuan dari para karyawan Perusahaan dan mempromosikan pentingnya *knowledge management*.
 - b. Menganalisis ide dan saran-saran, serta mengolahnya menjadi informasi yang bernilai pengetahuan, serta menyimpannya dalam perpustakaan baik digital maupun tradisional.
 - c. Mengumpulkan berbagai sumber informasi *best practices* dan pengetahuan yang relevan dengan tetap memperhatikan ketentuan Perusahaan yang berlaku.
 - d. Membagi, menginformasikan *best practices* dan pengetahuan-pengetahuan baru yang diperoleh kepada seluruh elemen Perusahaan.

- e. Bekerjasama dengan berbagai pihak baik di dalam maupun di luar negeri untuk memperoleh akses terhadap *knowledge management* maupun *best practices* Perusahaan.
- f. Menyelenggarakan berbagai program untuk menampung berbagai saran di kalangan karyawan.
- g. Mengusulkan dan memanfaatkan teknologi yang diaplikasikan untuk pengelolaan pengetahuan dan memudahkan akses karyawan terhadap sumber-sumber pengetahuan.

3.2. Metodologi Penelitian

Dalam melakukan penyusunan Laporan Tugas Akhir ini, penulis bermaksud menyusun berdasarkan data-data dari hasil penelitian pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Metode yang digunakan oleh penulis dalam menyusun Laporan Tugas Akhir ini adalah metode Deskriptif.

Pengertian metode deskriptif menurut **Sukardi (2004:157)** adalah Penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya.

Metode penulisan dalam menyusun laporan tugas akhir ini adalah menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

3. Observasi

Menurut **Bambang Wahyudi (2006:122)** menyatakan bahwa observasi adalah pengamatan langsung dengan pencatatan secara sistematis terhadap objek penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan data yang efektif.

4. Wawancara

Menurut **Esterberg** yang dikutip **Sugiono (2009:231)** menyatakan bahwa wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat di kontribusikan makna dalam suatu topic tertentu.

Jenis-jenis data yang digunakan oleh penulis dalam penyusunan tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

3. Penelitian Lapangan (Data Primer)

Menurut **Uma Sekarna (2006:77)** data primer merupakan data yang di kumpulkan secara langsung dari perusahaan yang bersangkutan dengan melakukan observasi dan melakukan wawancara kepada staf-staf perusahaan yang bersangkutan. Dalam penyusunan tugas akhir ini data primer yang dilakukan adalah observasi dan wawancara.

4. Penelitian Literatur (Data Sekunder)

Menurut **Uma Sekarna (2006:77)** data sekunder merupakan data yang diperoleh penulis dari buku-buku dan sumber-sumber lain yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti, data sekunder yang digunakan adalah dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan serta dari buku-buku dan sumber lain yang menunjang untuk menyusun tugas akhir.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pelaksanaan Pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Pelaksanaan program pelatihan karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung ditangani oleh *Assesment & Learning center* JL. Supratman Bandung. *Assesment & Learning center* adalah suatu divisi yang tugas bertanggung jawab atas pengelolaan pelatihan karyawan berdasarkan kebutuhan yang telah ditetapkan guna memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi karyawan.

Pelatihan ini diberikan kepada semua karyawan dari setiap divisi baik karyawan baru maupun karyawan lama. Pelatihan yang dilaksanakan disesuaikan berdasarkan bidang keahliannya dan jabatan karyawan tersebut.

4.1.1. Tujuan Pelaksanaan Pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

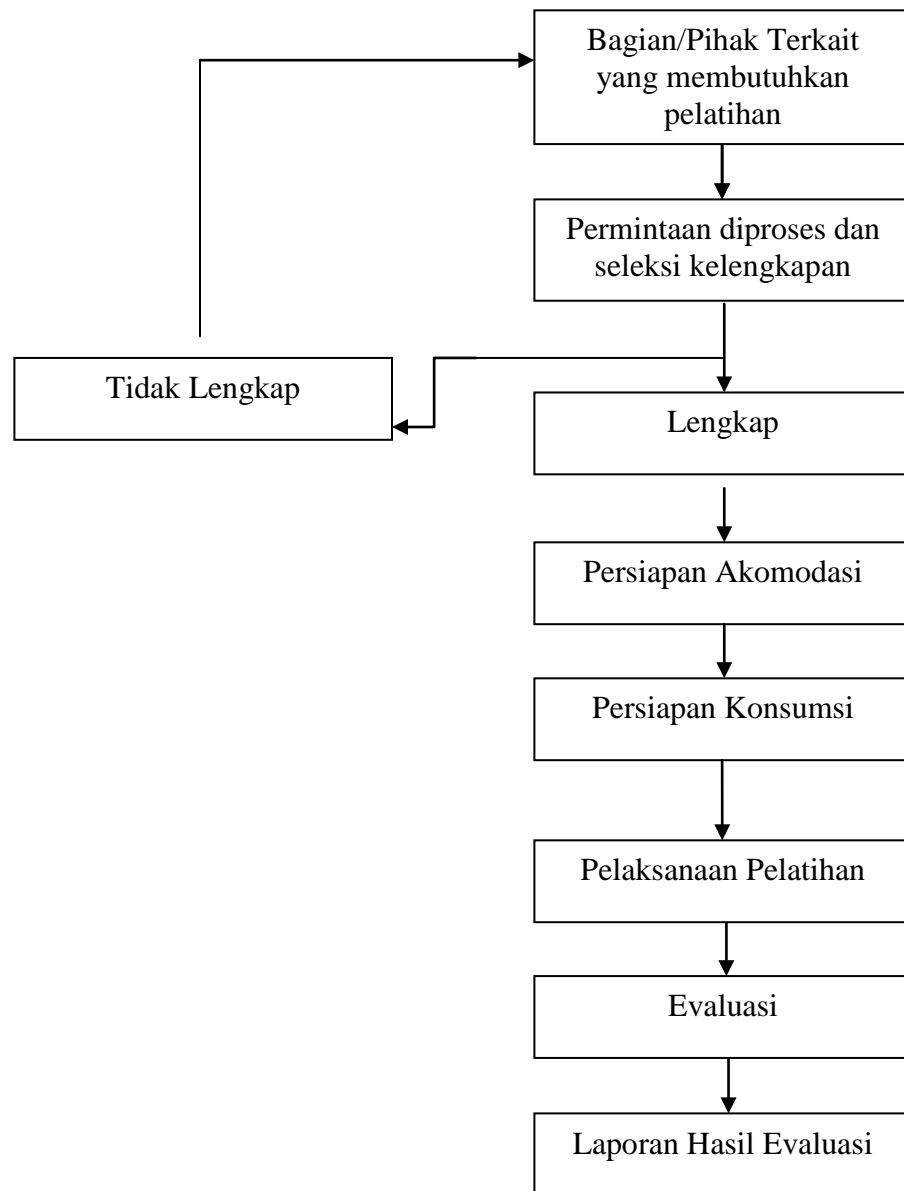
Tujuan diadakannya program pelatihan karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung, yaitu :

1. Supaya karyawan memiliki keterampilan dalam bidang masing-masing.
2. Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan yang ditugaskan.
3. Memiliki kemampuan berpikir dan bertindak sesuai dengan tugas yang menjadi kewenangannya.
4. Menambah wawasan dan pengetahuan.
5. Memantapkan mental dan sikap seluruh karyawan.

4.1.2. Proses Pelaksanaan Pelatihan

Gambar 4.1

Proses Pelaksanaan Pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero)



Sumber : PT. Pos Indonesia (Persero)

1. Pelatihan fungsi dapat dilaksanakan dengan adanya usulan dari fungsi terkait atau dari TNA(*Training Need Analysis*) yang dilakukan oleh Bagian Pengembangan dan Assessment Center. Usulan yang berasal dari masing-masing fungsi mengajukan pelatihan sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Pelatihan diajukan dilengkapi dengan:
 - a. Tujuan Pelaksanaan
 - b. Fasilitator (internal atau eksternal)
 - c. Silabus
 - d. Tempat
 - e. Waktu
 - f. Rundown
 - g. Kebutuhan Sarana
2. Permintaan akan diproses oleh Divisi Learning Center (Bagian Pelatihan Fungsional) dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :
 - a. Apakah kelengkapan tersebut di atas sudah dipenuhi semua dalam proposal pengajuan pelatihan. Kalau belum maka diminta untuk melengkapi kelengkapan tersebut kepada bagian terkait, jika sudah lengkap dapat diproses ke tahap selanjutnya.
 - b. Apakah fasilitator pelatihan dari internal atau eksternal. Apabila fasilitator internal, maka dibuatkan surat penunjukan untuk masing-masing fasilitator. Untuk fasilitator dari pihak luar maka akan dilanjutkan dengan pembuatan surat kepada vendor/fasilitator meminta mereka untuk mengajukan proposal. Selanjutnya ketika proposal telah diterima, dilanjutkan proses negosiasi untuk kesepakatan harga. Apabila sudah ada kesepakatan harga, maka proses selanjutnya adalah kelengkapan administrasi, berupa pembuatan SPK (Surat Perintah Kerja).

3. Proses pemanggilan peserta

Dalam hal ini, peserta diberitahukan melalui pesan singkat melalui HP/e-mail kepada masing-masing peserta tentang pelaksanaan pelatihan, mulai dari waktu, lokasi dan kelengkapan.

4. Persiapan ruangan

Persiapan ruangan adalah termasuk hal yang paling penting untuk menyesuaikan dengan jumlah peserta pelatihan. Ada dua opsi untuk melaksanakan pelatihan pada poin ini, apakah pelatihan tersebut dilaksanakan di JL. Banda atau JL. Supratman. Dan apabila jumlah peserta lebih dari 30 orang, maka pelatihan tersebut akan dilaksanakan di JL. Banda No. 30.

5. Persiapan Akomodasi

Dalam hal ini, sebelum diselenggarakan pelatihan, maka bagian terkait atau fasilitator mempersiapkan apa yang dibutuhkan peserta pelatihan dalam menjalankan pelatihan.

6. Persiapan Konsumsi

Dalam hal ini pihak pelatihan dan pengembangan mempersiapkan konsumsi berupa makanan dan minuman yang telah disesuaikan dengan jumlah dan kebutuhan peserta guna memberikan fasilitas dari pelatihan itu sendiri.

7. Persiapan sarana pendukung

Pihak *Training* dan *Assessment Center* mempersiapkan sarana sesuai dengan kebutuhan para peserta pelatihan yaitu : alat – alat, meja, kursi, panduan pelatihan, dan lain – lain.

8. Pelaksanaan

Pelatihan dilaksanakan sesuai dengan jadwal, waktu dan tempat yang telah diatur sedemikian rupa di wilayah Divre.

9. Evaluasi Pelatihan

Bagian *Training* dan *Assessment Center* mengevaluasi hasil akhir dari pelaksanaan pelatihan.

10. Laporan

Laporan akan membuat poin-poin sebagai berikut :

- a. Judul Pelatihan/Tema
- b. Fungsi terkait/yang mengusulkan pelatihan
- c. Waktu
- d. Tempat
- e. Fasilitator
- f. Data peserta (Nama, Nippos, Divisi/Bagian, Jabatan, E-mail, No. HP)
- g. Biaya
- h. Evaluasi

4.1.3. Jenis-jenis Pelatihan Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Jenis-jenis pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung terdiri dari :

1. Penjenjangan, yaitu pada karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.
2. Regular, yaitu pelatihan rutin yang secara periodik dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang terus meningkat.
3. Orientasi, yaitu pelatihan untuk meningkatkan perilaku yang dilakukan pada waktu kerja, dan yang dilakukan dilingkungan pekerjaan.

Semua jenis pelatihan ini berlaku untuk seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

4.1.4. Metode Program Pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Metode penyampaian materi diperlukan agar para peserta tidak bosan dan pelaksanaan pelatihan akan lebih bervariasi, agar materi yang diberikan dapat dengan mudah dipahami oleh peserta. Metode pelatihan yang dilaksanakan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung, adalah :

1. Ceramah

Merupakan bentuk interaksi melalui penyampaian informasi secara lisan oleh seorang pengajar dan dihadiri oleh peserta dalam jumlah besar sekaligus disertai juga dengan tanya jawab antara pengajar dan peserta.

2. Diskusi

Metode ini memberikan kesempatan bagi para peserta untuk berdiskusi, belajar mengemukakan pendapat dan mendengarkan atau menghargai pendapat orang lain.

3. Simulasi

Metode pelatihan ini menggunakan perlengkapan sesuai dengan keadaan tempat karyawan bekerja sesungguhnya. dengan metode ini para peserta diberikan topik-topik permasalahan yang dipelajari dan dipecahkan dengan memanfaatkan sarana dan fasilitas yang ada.

4. Studi kasus

Dalam metode ini para peserta harus mengidentifikasi masalah, menganalisis kemudian merumuskan bagaimana *alternatif* penyelesaian masalah yang diberikan dalam suatu materi yang telah selesai dibahas.

5. Ilustrasi

Metode penyampaian yang menggunakan gambar, foto dan lukisan untuk membantu memperjelas materi yang diberikan.

6. Praktek

Penyampaian materi pelajaran dengan jalan langsung berhubungan dengan peralatan dan kondisi kerja yang akan dijumpai dalam pelaksanaan tugas.

4.1.5. Instruktur Program Pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Ada 2 (Dua) sumber instruktur yang dapat ditempatkan sebagai instruktur pada pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung, yaitu :

1. Instruktur Intern, yaitu instruktur/pengajar yang telah mengikuti pelatihan para calon instruktur/pengajar (*Training Skill Workshop*), sehingga mereka sangat mengerti kondisi kerja dan terlatih dalam memberikan pelatihan. Tenaga instruktur/pengajar ini adalah mereka yang juga bekerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung baik pusat maupun cabang yang merupakan bagian dari tim *training* dengan syarat memiliki kemampuan mengajar.
2. Instruktur Extern, yaitu instruktur/pengajar yang berasal dari luar lingkungan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Hal ini disebabkan karena ilmu yang terus berkembang sehingga PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung mencari tenaga instruktur/pengajar yang mengerti akan ilmu tersebut dan dinilai profesional dibidangnya.

Tenaga instruktur/pengajar antara lain berasal dari :

1. Lembaga Terapan UNPAD atau ITB.
2. Wahana Kendali Mutu (Prasetya Mulya Jakarta).
3. Departemen Perhubungan Dirjen POSTEL.

4.1.6. Tempat Pelaksanaan Pelatihan dan Fasilitas Penunjang Program Pelatihan

Faktor yang mendukung pelaksanaan program pelatihan adalah tempat diadakannya program pelatihan itu sendiri. Tempat pelatihan sangatlah mempengaruhi keberhasilan suatu program pelatihan.

Pada UPT (Unit Pelaksanaan Teknis) atau Wilayah Usaha POS, tempat pelaksanaan pelatihan tersebut antara lain :

1. WILPOS 1 Medan (Sumatera Utara)
2. WILPOS 2 Padang (Sumatera Barat)
3. WILPOS 3 Palembang (Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Lampung)
4. WILPOS 4 Jakarta
5. WILPOS 4 Bandung (Jawa Barat, Banten)

6. WILPOS 5 Semarang (Jawa Tengah)
7. WILPOS 6 Surabaya (Jawa Timur)
8. WILPOS 7 Denpasar (Nusa Tenggara)
9. WILPOS 8 Banjartmasin (Kalimantan Selatan)
10. WILPOS 9 Ujung Pandang (Makasar)
11. WILPOS 11 Jaya Pura

Fasilitas yang disediakan untuk menunjang program pelaksanaan pelatihan antara lain : OHP, Buku Panduan, *White Board*, foto copy bahan-bahan pelajaran serta alat-alat peraga perlengkapan lainnya yang mendukung pelaksanaan pelatihan.

4.1.7. Waktu dan Jadwal Pelatihan Pelaksanaan Program Pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Pelaksanaan Program Pelatihan dilaksanakan secara regular berdasarkan kalender pelatihan yang telah disusun. Pelatihan bisa dilaksanakan pada saat kerja (*on the job training*) atau pada saat diluar jam kerja (*off the job training*).

4.1.8. Evaluasi Program Pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Program pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung berfungsi sebagai proses perubahan (*Transformasi*), yaitu karyawan yang semula tidak tahu menjadi tahu, baik dilihat dari kemampuan pengetahuan umum, keterampilan serta sikap karyawan sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar. Untuk menilai keberhasilan program pelatihan tersebut *Assesment & Learning center* harus mengevaluasi pelaksanaan program pelatihan tersebut.

Evaluasi Pelatihan pada PT. Pos Indonesia (Persero) memiliki berbagai level evaluasi, meliputi :

a. Level 1 – ***Participant Reaction***

Pada level ini disebut juga sebagai ***Participant Reaction*** adalah mengevaluasi efektivitas training dengan cara menanyakan kepuasan dari para peserta mengenai berbagai aspek pelatihan, misalnya kepuasan terhadap mutu materi, kualitas instruktur, ataupun mutu tempat akomodasi pelatihan. Jadi pada dasarnya level ini memungkinkan untuk mengukur kepuasan peserta pelatihan. Pengukuran semacam ini sudah lazim dilakukan oleh setiap penyelenggara pelatihan.

b. Level 2 – ***Level Learning***

Pada level ini adalah untuk mengukur aspek pembelajaran dari para peserta, yaitu seberapa besar pengetahuan yang diperoleh para peserta setelah melaksanakan pelatihan tersebut. Level ini juga sebagai ***Level Learning***, evaluasi level kedua ini pada umumnya dilakukan dengan cara memberikan pre- dan post-test untuk menguji daya serap para peserta pelatihan mengenai beragam materi yang telah diajarkan dalam proses pelatihan.

c. Level 3 – ***Behavior Application***

Pada level ini termasuk level yang bersifat lebih vital, karena ia mengukur apakah materi pelatihan yang diajarkan telah diaplikasikan oleh para peserta dalam pekerjaan sehari-harinya. Level ketiga ini disebut juga sebagai ***Behavior Application***. Dapat kita lihat apakah materi training memang benar-benar dipraktikkan untuk merubah perilaku para peserta menuju perilaku unggul yang diharapkan. Tak banyak perusahaan yang melakukan kegiatan evaluasi pada level ini – padahal aspek ini merupakan elemen yang sangat penting. Pengukuran pada level ini biasanya dilakukan enam bulan – hingga satu tahun setelah proses pelatihan; dan difokuskan untuk melihat sejauh mana materi pelatihan memberikan dampak positif bagi perubahan perilaku dan peningkatan kinerja para peserta pelatihan.

Evaluasi tersebut dilakukan dengan memberikan formulir evaluasi kepada peserta pelatihan. Contoh dari formulir evaluasi pelatihan disajikan pada Lampiran 2 Formulir Evaluasi Pelatihan Level 1-3.

4.2 Masalah Dalam Pelaksanaan Program Pelatihan Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Masalah merupakan suatu hambatan atau gangguan yang timbul dalam pelaksanaan pelatihan baik itu yang sifatnya internal maupun eksternal. Masalah yang terjadi dalam pelaksanaan program pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung antara lain :

1. Adanya keterlambatan kedatangan peserta pelatihan, sehingga mempengaruhi waktu pelaksanaan pelatihan yang sudah ditetapkan sebelumnya.
2. Perencanaan Pelaksanaan Pelatihan kurang baik, karena pelatihan tersebut dilakukan secara mendadak sehingga mengakibatkan kurangnya persiapan.
3. Selain itu masalah lainnya yang dihadapi yaitu kurangnya penegasan dari pemimpin untuk mengikuti pelatihan sehingga karyawan tidak terdorong untuk mengikuti Pelatihan.

4.3 Solusi Dalam Mengatasi Masalah Pelaksanaan Program Pelatihan Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Setiap masalah tentu dibutuhkan solusi yang baik supaya masalah yang terjadi dapat terselesaikan. Masalah atau hambatan yang timbul dalam pelaksanaan program pelatihan pun harus diambil solusi yang terbaik supaya tidak menjadi kendala bagi pengurus-pengurus *Training & Assessment Center*. Solusi tersebut antara lain :

1. Pihak *Assesment & Learning center* memberikah pengarahan kepada peserta karyawan agar tidak terlambat dalam mengikuti program pelatihan, jika

terlambat peserta pelatihan tidak diperbolehkan masuk ruang pelatihan karena bisa mengganggu program pelatihan yang sedang berlangsung.

2. *Assesment & Learning center* harus membuat agenda mengenai pelaksanaan pelatihan yang akan dilaksanakan setahun yang akan datang, agar pelaksanaan program pelatihan tidak dilakukan secara mendadak sehingga persiapan pun akan baik.
3. Harus ada penegasan dari atasan dan memberikan pengarahan sosialisasi mengenai manfaat pelatihan bagi karyawan, agar karyawan terpacu motivasinya untuk mengikuti program pelatihan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan yaitu Tinjauan Mengenai Program Pelatihan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung, maka diperoleh kesimpulannya adalah sebagai berikut :

1. Pelaksanaan program pelatihan yang di tangani oleh *Assesment & Learning center* pada dasarnya sudah berjalan dengan baik, dimana dapat dilihat dari proses pelaksanaan program pelatihan diantaranya, Bagian/Pihak terkait yang membutuhkan pelatihan, permintaan diproses dan diseleksi kelengkapan, lengkap, proses pemanggilan peserta pelatihan, persiapan akomodasi, persiapan konsumsi, pelaksanaan pelatihan, evaluasi, laporan hasil evaluasi. Jenis-jenis pelatihan yang digunakan penjejang, regular, orintasi. Metode palatihan yang digunakan yaitu ceramah, diskusi, simulasi, studi kasus, ilustrasi dan praktek.
2. Masalah-masalah yang ada di dalam Pelaksanaan Program Pelatihan Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung antara lain adanya keterlambatan kedatangan peserta pelatihan, perencanaan pelaksanaan program pelatihan yang kurang baik, serta kurangnya penegasan dari pemimpin untuk mengikuti program pelatihan sehingga karyawan tidak terdorong untuk mengikuti program pelatihan.
3. Solusi yang dilakukan untuk mengatasi masalah Pelaksanaan Program Pelatihan Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung antara lain, Pihak *Assesment & Learning center* memberikah pengarahan kepada peserta karyawan agar tidak terlambat dalam mengikuti program pelatihan, jika terlambat peserta pelatihan tidak diperbolehkan masuk ruang pelatihan karena bisa mengganggu pelaksanaan program pelatihan yang sedang berlangsung. *Assesment & Learning center* harus

membuat agenda mengenai pelaksanaan program pelatihan yang akan dilaksanakan setahun yang akan datang serta harus ada penegasan dari atasan dan memberikan pengarahan sosialisasi mengenai manfaat pelatihan bagi karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas dan uraian-uraian pada bab sebelumnya, maka saran-saran yang disampaikan ini diharapkan dapat berguna khususnya bagi *Assesment & Learning center* dan pembaca pada umumnya, adapun saran-saran yang ingin disampaikan adalah :

1. Pelaksanaan program pelatihan karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung sudah sesuai dengan kebutuhannya. Akan tetapi harus ada perbaikan dalam perencanaan program pelatihan, dimana perencanaan program pelatihan harus dibuat lebih awal sebelum memasuki tahun pelatihan agar pelaksanaan program pelatihan tidak dilaksanakan secara mendadak.
2. Pihak *Assesment & Learning center* harus bekerjasama dengan atasan dalam memotivasi karyawan dan memberikan sosialisasi tentang keuntungan yang bisa didapat dari pelatihan karyawan, agar para karyawan terdorong untuk mengikuti program pelatihan.
3. *Assesment & Learning center* harus membuat peraturan tentang keterlambatan peserta pelatihan dalam mengikuti program pelatihan, supaya para peserta pelatihan mengerti dan paham apa yang akan ditanggung jika terlambat dalam mengikuti program pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Handoko, T.Hani. 2011. *Manajemen*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFY-YOGYAKARTA.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2003. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara.
- Hariandja, Mariot Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi *Soft Cover*, Jakarta : Grasindo.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Yogyakarta : Andi.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Wiludjeng, Sri SP. 2007. *Pengantar Manajemen*, Jakarta : Graha Ilmu.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

Surat Balasan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

LAMPIRAN 2

Formulir Evaluasi Pelatihan Level 1-3

LAMPIRAN 3

Kartu Bimbingan

LAMPIRAN 4

Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama : Dade Yusuf Gumilar
Tempat/Tanggal Lahir : Bandung, 31 Januari 1992
Jenis Kelamin : Pria
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Komp. Panyileukan Blok B9 No 7 Bandung 40614
Email : Dade.gumilar@yahoo.com
Telepon : 087722381306
Status : Belum Menikah

PENDIDIKAN

1997-2003 : SDN Panyileukan 01 Bandung
2003-2006 : SMP Negeri 30 Bandung
2006-2009 : SMA Pasundan 1 Badnung
2009 : D3 Program Studi Manajemen
Universitas Widyatama Bandung

Demikian daftar riwayat hidup saya buat dengan sebenarnya.