

**Peningkatan Kualitas Personil Karyawan Melalui Upaya Pendidikan Dan
Pelatihan
Pada Pt. Aksara Solopos
Tahun 2006**

Retno Utami Tri Saptiwi

K 7402130

UNIVERSITAS SEBELAS MARET

**BAB I
PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia bukanlah sesuatu yang baru dalam kaitannya dengan organisasi, khususnya di bidang bisnis. Di mana sumber daya manusia yang terdidik dan terlatih merupakan potensi dan aset yang berfungsi sebagai modal nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Pada setiap perusahaan, faktor sumber daya manusia merupakan bagian yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi, baik itu perusahaan besar/ kecil. Seperti yang dikemukakan oleh Hani Handoko (2001: 4) sebagai berikut, “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”.

Bagaimanapun suatu perusahaan mempunyai peralatan yang modern dengan teknologi yang canggih, manusia tetap merupakan motor penggerak karena tanpa manusia suatu peralatan tidak akan berfungsi. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Di sinilah tujuan memahami dan mempelajari manajemen sumber daya manusia sebagai suatu pengetahuan yang diperlukan untuk menganalisa masalah-masalah manajemen yang berkaitan dengan manusia.

Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam proses produksi, karena sebagian besar manusialah yang menentukan tingkat produktivitas perusahaan. Manusialah yang meramu sumber daya dengan teknologi yang dimiliki untuk menghasilkan nilai lebih bagi perusahaan. Akan tetapi arti penting sumber daya manusia bagi perusahaan juga terletak pada kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

Perusahaan mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan untuk meningkatkan kualitas personil karyawan. Karena usaha untuk meningkatkan kualitas personil tidak muncul begitu saja dari luar melainkan tumbuh dari dalam diri karyawan itu sendiri dan ditunjang oleh kesempatan pengalaman yang diberikan perusahaan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dimaksudkan memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Selain itu juga untuk meningkatkan kemampuan dan kecakapan karyawan sehingga menjadi lebih produktif. Hal ini merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dan akan terus menerus tumbuh karena perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan dan tugas manajemen yang semakin rumit.

Sebagai wujud dari upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah dengan diadakan pendidikan dan pelatihan kerja. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan kerja tersebut maka diharapkan akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu memberikan kontribusi yang terbaik dalam pencapaian tujuan perusahaan. Melalui pelatihan ini perusahaan dapat mempunyai karyawan yang memiliki kompetensi tinggi sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja. Sebagai manifestasi dari fungsi pengembangan tenaga kerja, sumber daya manusia yang dimiliki organisasi harus diberi pendidikan dan pelatihan yang baik. Program pendidikan dan pelatihan merupakan proses berlanjut karena munculnya kondisi-kondisi baik perkembangan teknologi, perkembangan ekonomis dan non ekonomis dalam perusahaan. Mengantisipasi adanya perkembangan-perkembangan lain, mendorong perusahaan untuk menyusun program latihan secara menyeluruh.

Latihan-latihan yang diberikan kepada para karyawan, juga sering mendorong para karyawan bekerja lebih keras. Hal ini disebabkan karena karyawan yang telah mengetahui dengan baik tugas dan tanggung jawab akan berusaha mencapai tingkat moral kerja yang tinggi. Kesadaran akan arti pentingnya pendidikan dan latihan bagi karyawan untuk dapat mengikuti adanya perubahan-perubahan teknologi yang akan dipakai di perusahaan mendorong peranan latihan semakin penting di dalam kegiatan perusahaan .

Perusahaan yang mempunyai personal yang lebih baik, lebih berkualitas dan lebih berdedikasi adalah perusahaan yang akan memenangkan persaingan. Dengan demikian usaha peningkatan karyawan agar lebih berkualitas, baik mental maupun kemampuan tidak boleh diabaikan apalagi dengan perkembangan perusahaan yang semakin pesat.

Tujuan pengembangan karyawan dalam hal ini pendidikan dan latihan supaya dapat lebih meningkatkan kualitas personil karyawan untuk mencapai hasil kerja yang ditetapkan. Peningkatan kualitas personil karyawan dapat dilakukan dengan cara memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

Dari uraian di atas, maka penulis mengambil masalah tentang: **“Peningkatan Kualitas Personil Karyawan Melalui Upaya Pendidikan dan Pelatihan pada PT. Aksara Solopos”**.

B. Perumusan Masalah

Menurut Winarno Surakhmad (1994: 34) masalah adalah “setiap kesulitan yang menggerakkan manusia untuk memecahkannya”. Titik tolak penelitian bersumber pada masalah karena tanpa masalah penelitian tidak dapat dilaksanakan. Masalah sewaktu akan mulai memikirkan suatu penelitian sudah harus dipikirkan dan dirumuskan secara jelas, sederhana dan tuntas. Ini disebabkan karena seluruh unsur penelitian berpangkal pada perumusan masalah.

Untuk memperoleh ketepatan dalam penelitian perlu dirumuskan permasalahannya. Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan atau diikuti oleh karyawan PT. Aksara Solopos?
2. Manfaat apa sajakah yang diperoleh karyawan PT. Aksara Solopos setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan?
3. Hambatan apa yang ditemui pada pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dalam peningkatan kualitas personil karyawan di PT. Aksara Solopos?
4. Bagaimana usaha yang dilakukan dalam mengatasi hambatan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan PT. Aksara Solopos?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan atau diikuti oleh karyawan PT. Aksara Solopos.
2. Mengetahui manfaat yang diperoleh karyawan PT. Aksara Solopos setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan.
3. Mengetahui hambatan pada pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dalam peningkatan personil karyawan di PT. Aksara Solopos.
4. Untuk mengetahui usaha-usaha yang dilakukan untuk mengatasi hambatan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan PT. Aksara Solopos.

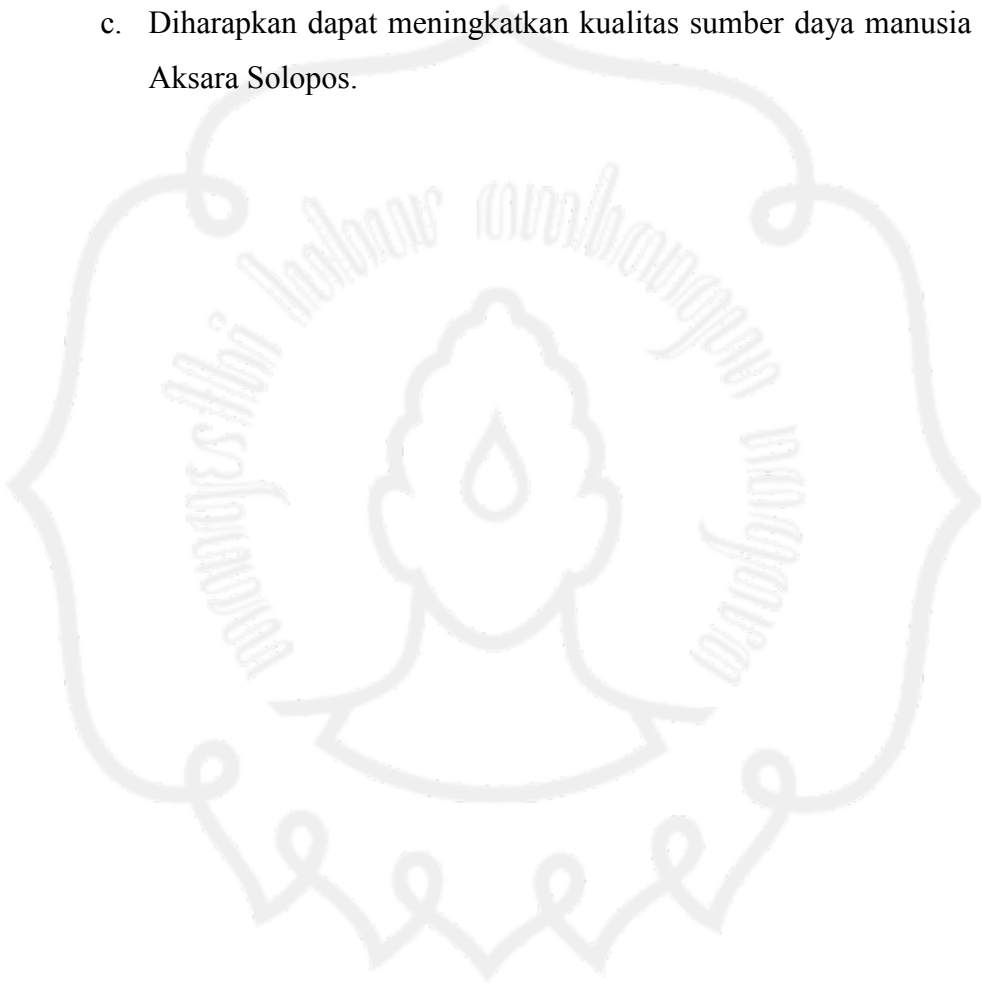
D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

- a. Memberi masukan dalam pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia.
- b. Untuk mendukung teori-teori yang sudah ada.

2. Manfaat praktis

- a. Diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi PT. Aksara Solopos dalam pelaksanaan pendidikan dan latihan dalam meningkatkan kualitas personil karyawan.
- b. Diharapkan dapat menjadi dasar pelaksanaan pendidikan dan latihan dalam meningkatkan kualitas personil selanjutnya.
- c. Diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia di PT. Aksara Solopos.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan perusahaan tersebut. Perusahaan yang berhasil selalu dapat mengadakan pembaharuan dan menggunakan sumber-sumber yang ada, baik sumber daya manusia/ human resources maupun sumber daya yang lain/ non human resources pada perusahaannya agar lebih maju daripada saingan-saingannya. Pesaing-pesaing ini umumnya memiliki gedung yang sama, mesin-mesin, bahan-bahan mentah dan sumber keuangan. Namun ada yang membedakan antara perusahaan yang satu dengan yang lain yaitu pemanfaatan potensi sumber daya manusia yang meliputi pengetahuan, sikap dan keterampilan.

Karyawan-karyawan baru biasanya telah mempunyai pendidikan dan latihan yang dibutuhkan. Mereka merupakan produk dari sistem pendidikan yang telah memberikan kepada mereka suatu tingkat kemampuan dan kecakapan tertentu. Namun kemampuan dan kecakapan yang mereka peroleh belumlah cukup untuk memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan. Begitu pula dengan karyawan-karyawan yang telah lama bekerja, kemampuan dan kecakapan yang mereka miliki saat ini tidak cukup untuk menghadapi berbagai persoalan di lapangan yang terus bertambah. Sumber daya manusia itu berharga dan harus dikembangkan jika perusahaan ingin tetap mempekerjakan dan tetap mengharapkan komitmen mereka saat kerja. Untuk itulah perlu adanya usaha dari perusahaan untuk mengembangkan kemampuan

dan keterampilan para karyawan agar dapat menghadapi tantangan yang semakin keras.

Sebelum membahas lebih jauh tentang pengembangan sumber daya manusia, peneliti akan menjelaskan terlebih dahulu mengenai pengertian pengembangan sumber daya manusia.

Menurut William B. Werther dan Keith Davis dalam bukunya *Human Resources and Personal Management* yang dikutip oleh Taliziduhu Ndraha (1999: 9) mengemukakan bahwa sumber daya manusia atau human resources adalah “The people who are ready, willing and able to contribute to organizational goals”. Yang mempunyai arti sebagai berikut “Sumber daya manusia atau human resources adalah penduduk yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasional”.

Demi tercapainya tujuan organisasi tersebut diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi yang dapat bekerja dengan terampil dan terlatih. Hal ini sesuai dengan pendapat Taliziduhu Ndraha (1999: 12) yang menyatakan bahwa:

Sumber daya manusia berkualitas tinggi adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelligent, creativity dan imagination. Tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga, otot dan sebagainya.

Eugene McKenna & Nic Beech (2001: 208) mengemukakan bahwa “pengembangan karyawan adalah sebuah aktivitas yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi merupakan kemampuan atau kekuatan manajerial yang dibutuhkan untuk menghadapi saat ini dan yang akan datang dengan penuh keyakinan”.

John Suprihanto (2001: 84) mengemukakan bahwa:

Pengembangan yaitu suatu keinginan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan.

Tidak jauh berbeda dengan pendapat di atas, Heidjrahman dan Suad Husnan (2002: 77) menjelaskan bahwa:

Pengembangan karyawan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Dalam pengertian ini maka istilah pengembangan akan mencakup istilah pelatihan dan pendidikan yaitu sebagai sarana peningkatan keterampilan dan pengetahuan umum bagi karyawan.

Sedangkan Priyono Tjiptoheriyanto (1999: 72) berpendapat bahwa “Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang dilakukan oleh organisasi/ unit-unit yang ada untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral sumber daya manusia dalam organisasi”. Dalam hal tersebut pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan baik formal maupun non formal yang diberikan atau diadakan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, baik untuk memenuhi kebutuhan saat ini maupun pengembangannya di masa mendatang.

Dari berbagai definisi yang telah disebutkan oleh para ahli tersebut maka peneliti menarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan melalui pendidikan dan pelatihan.

b. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi atau institusi, bentuk dari sumber daya manusia itu sendiri adalah personil tenaga kerja, pegawai atau karyawan yang sangat penting bagi peningkatan produktivitas atau kemajuan organisasi atau institusi. Tanpa ditunjang oleh kemampuan sumber daya manusianya maka organisasi itu tidak maju dan berkembang. Pada hakekatnya pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk merencanakan, meningkatkan kemampuan dan mengelola tenaga kerja atau karyawan sehingga diperoleh produktivitas yang tinggi (Notoatmojo, 1992: 8).

Tujuan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk merubah sumber daya manusia yang potensial bagi tenaga kerja yang produktif. Hal ini disebabkan kenyataan bahwa selama ini sering sumber daya manusia belum dapat dimanfaatkan secara optimal. Tujuan pengembangan tenaga kerja dalam usaha untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dapat dicapai melalui peningkatan pengetahuan karyawan, keterampilan dan sikap karyawan terhadap tugas.

Seperti yang dikemukakan oleh Heidjrahman dan Suad Husnan (2002: 74) bahwa “Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

Peningkatan kualitas yang menyangkut segala hal yang melekat dalam diri manusia (pegawai), orientasi tata nilai, interaksi sosial, sikap mental, pengetahuan, keterampilan dan pada dasarnya sumber daya manusia (pegawai) ditempatkan pada titik sentral pembinaan atau pengembangan sehingga mereka mampu mengenali potensi dan kendala sumber daya yang dimilikinya serta mampu menentukan pilihan pengembangan sumber daya yang bersangkutan secara cermat.

c. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan tujuan pengembangan sumber daya manusia bukan tanpa manfaat. Bahkan manfaat yang diperoleh dari diadakannya pengembangan sumber daya manusia menurut Sondang P. Siagian (1996: 198) adalah sebagai berikut:

- 1). Beban bagi pengelola sumber daya manusia untuk merekrut tenaga kerja baru berkurang yang pada gilirannya mengurangi biaya yang harus disediakan dan dikeluarkan untuk kepentingan rekrutmen dan seleksi.
- 2). Kebijakan “promosi dari dalam” dapat berjalan dengan baik.
- 3). Para pegawai merasa bahwa berkarya dalam organisasi berarti meniti karir dan tidak sekedar “cari makan”.
- 4). Lebih terjaminnya kontinuitas pekerjaan dalam organisasi.
- 5). Terwujudnya komitmen yang lebih besar dari para karyawan terhadap organisasi karena keinginan pindah pekerjaan menjadi lebih kecil.

Dengan demikian maka pengembangan karyawan mutlak diperlukan karena manfaat yang diperoleh, baik bagi karyawan sendiri maupun bagi perusahaan sangat besar. Biaya perekrutan karyawan dapat dihemat, karena dengan adanya pengembangan karyawan maka perusahaan tidak perlu merekrut karyawan baru tetapi bisa mengambil karyawan yang ada untuk mengisi jabatan yang diperlukan. Selain itu dengan adanya pengembangan sumber daya manusia, maka karyawan akan lebih maksimal dalam berkarya dan komitmen karyawan terhadap perusahaan akan muncul dari diri para karyawan.

2. Pendidikan

a. Pengertian Pendidikan

Pendidikan menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2003: 200) adalah “segala sesuatu untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah untuk pembangunan persatuan dan masyarakat adil dan makmur dan selalu ada dalam keseimbangan”.

Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya (Sondang P. Siagian, 1996: 175).

Dari pengertian tersebut terdapat tiga hal pokok pendidikan, yaitu:

- 1). Merupakan suatu proses belajar mengajar dengan mempergunakan teknologi dan metode.
- 2). Sebagai suatu proses, pendidikan merupakan serangkaian kegiatan yang berlangsung relatif lama dan diselenggarakan dengan pendekatan yang formal dan structured. Structured artinya pendidikan diselenggarakan oleh satuan kerja yang melembaga dan kegiatannya diarahkan kepada seseorang atau sekelompok orang yang dipandang menguasai materi

yang hendak dialihkan kepada orang lain yang mengikuti program pendidikan yang bersangkutan.

- 3). Melalui serangkaian kegiatan, baik sifatnya kurikuler maupun ekstra kurikuler yang telah disusun dan dipersiapkan, standar pengetahuan tertentu yang ingin dialihkan kepada yang akan diajar oleh yang mengajar, artinya sesuatu program pendidikan diarahkan kepada pemenuhan standar pengetahuan dan akademik tertentu.

Pendidikan menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2002: 77) adalah “Suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan”.

Pendidikan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan lebih baik.

Menurut John Soeprihanto (2001: 85) pendidikan adalah:

Suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan.

Selain itu pendidikan juga memberikan bekal dan mempersiapkan individu dalam menghadapi lingkungannya, baik lingkungan masyarakat tempat tinggal maupun lingkungan tempat kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Manullang (1991: 37) “Sistem pendidikan masyarakat memberi peluang kepada individu untuk membekali dirinya dengan keterampilan-keterampilan dan pengetahuan dasar guna menghadapi lingkungannya”.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat diketahui bahwa pendidikan merupakan proses kegiatan untuk memberikan bekal pengetahuan, keterampilan dan kecakapan tertentu juga pembentukan sikap atau kepribadian seseorang guna menghadapi lingkungannya dalam jangka waktu yang relatif lama sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

b. Tujuan Pendidikan

Hamalik (1991: 46) mengemukakan tujuan yang diperoleh dari adanya pendidikan adalah:

- 1). Adanya perkembangan pengetahuan dan kemampuan.
- 2). Terwujudnya tenaga-tenaga yang terampil dalam berbagai bidang sesuai dengan kebutuhan.
- 3). Diharapkan mampu menyerap ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 4). Mampu menyalurkan aspirasi dan minat di dalam kegiatan-kegiatan yang bermakna.

Dengan demikian dapat dimengerti bahwa pendidikan mempunyai peranan yang sangat tinggi bagi kehidupan seseorang, bahkan bagi suatu bangsa. Semakin tinggi pendidikan seseorang, akan semakin luas pengetahuan seseorang dan akan semakin tinggi daya analisisnya sehingga pada akhirnya mampu memecahkan masalah yang dihadapinya, juga semakin tinggi tingkat kesadarannya. Selain itu diharapkan karyawan mampu menyerap ilmu pengetahuan serta dapat memberikan kemampuan menyalurkan inspirasi.

c. Manfaat pendidikan

Tujuan pendidikan menurut Sondang P. Siagian (1996: 177) mempunyai pendapat yang sejalan dengan ahli-ahli lainnya, yaitu pendidikan yang sifatnya siap tahu itu bukannya tanpa manfaat, bahkan sesungguhnya dapat dikatakan bahwa manfaatnya sungguh besar, paling sedikit ditinjau dari lima sudut pandang yaitu:

- 1). Penguasaan atas sesuatu disiplin ilmiah tertentu.
- 2). Cakrawala pandangan tidak sempit.
- 3). Menumbuhkan rasa ingin tahu.
- 4). Kemampuan berpikir secara teratur, logis dan sistematis.
- 5). Daya analisa yang tinggi.

Dari pendapat di atas maka pendidikan sangat bermanfaat karena pendidikan dapat membuat karyawan bertambah pengetahuannya sehingga karyawan tidak lagi berpikiran sempit melainkan sudah mempunyai pandangan yang jauh lebih luas. Selain itu pendidikan dapat membuat

karyawan berpikiran lebih logis, tidak terburu-buru dalam menyelesaikan suatu persoalan tetapi karyawan akan lebih menganalisa masalah yang ada terlebih dahulu baru mengambil keputusan. Namun hasil dari pendidikan yang diperoleh tidak akan bisa maksimal sesuai harapan perusahaan apabila pendidikan tersebut tidak diterapkan dalam pekerjaannya.

d. Sifat-sifat Pendidikan

Pendidikan yang baik adalah pendidikan yang memperhatikan dan dapat menerapkan sifat-sifat pendidikan dalam pengajarannya. Menurut Hamalik (1991: 20) sifat-sifat pendidikan yaitu:

- 1). Teoritis
Artinya: mengutamakan perenungan secara teratur.
- 2). Praktis
Artinya: dapat memberikan petunjuk untuk bertindak di dalam praktek.
- 3). Deskriptif
Artinya: berusaha menggambarkan objek sebagaimana mestinya.
- 4). Normatif
Artinya: memberi petunjuk bagaimana suatu ilmu seharusnya diarahkan.
- 5). Humaniora
Artinya: berhubungan dengan masalah kemanusiaan.

Dari pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip pendidikan yang baik agar pendidikan dapat berjalan lancar sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dapat dikelompokkan menjadi:

- 1). Teoritis
- 2). Praktis
- 3). Humaniora

Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

- ad 1). Teoritis. Pendidikan yang diajarkan atau yang diketahui oleh karyawan merupakan gambaran teori dari suatu permasalahan.
- ad 2). Praktis. Pendidikan yang berasal dari teori yang diketahui diharapkan dapat diterapkan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dimana pendidikan tersebut merupakan petunjuk karyawan agar dalam melaksanakan tugasnya tidak melakukan banyak kesalahan.

- ad 3). Humaniora. Pendidikan tidak hanya mengungkap teori-teori saja namun pendidikan juga memberikan gambaran dan pengetahuan tentang bagaimana cara kita berhubungan dengan manusia yang lain.

3. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan/ pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya (Ranupandojo dan Suad Husnan, 2002: 77).

Dengan demikian pelatihan merupakan suatu proses untuk membantu para pegawai dan tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas mereka yang sekarang atau yang akan datang dan berjalan terus menerus dan bukan kegiatan sekali tembak. Efisiensi organisasi manapun tergantung secara langsung pada bagaimana baiknya para anggota dilatih. Pegawai baru biasanya memerlukan sedikit pelatihan sebelum mereka memulai pekerjaannya, pegawai lama juga memerlukan pelatihan untuk tetap siap menghadapi tuntutan pekerjaan sekarang dan perlu mempersiapkan diri untuk pemindahan dan kenaikan pangkat.

Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka (Dessler, 1997: 263).

Training atau latihan adalah belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini (Atmosoeperto, 2000: 42). Pengertian latihan yang lain adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi (Heidjrahman dan Suad Husnan, 2002: 77).

Sedangkan pengertian training atau latihan menurut Sekula yang dikutip oleh Munandar adalah proses pendidikan yang sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu (As'ad, 1995: 64).

Menurut John Soeprihanto (2001: 85) latihan adalah “kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan”.

Hani Handoko (2001: 104) menjelaskan bahwa “pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin”.

Sedangkan pelatihan pegawai menurut Jiwo Wungu dan Hartanto Brotoharsojo (2003: 134) adalah “Upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan segenap pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill) dan sikap-sikap kerja (attitudes) para pegawai melalui proses belajar agar optimal dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas jabatannya”.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa pelatihan adalah suatu upaya sistematis untuk memperbaiki kemampuan kerja karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam melaksanakan fungsi dan tugas-tugas jabatannya.

Latihan juga membantu karyawan atau tenaga kerja dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan, sehingga dengan adanya latihan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Selain itu dengan adanya pelatihan juga diharapkan menumbuhkan semangat baru dalam diri karyawan yang pada waktunya dapat berprestasi dan menciptakan tenaga yang potensial.

b. Tujuan Pelatihan

Latihan berguna untuk menambah pengetahuan teknis dan ketangkasan, untuk memelihara kekuatan badaniah dan rohaniah serta untuk menambah

kecakapan. Pelatihan cenderung mengurangi biaya produksi dan menambah hasil produksi.

Langkah pertama dalam melaksanakan pelatihan kerja adalah menetapkan terlebih dahulu rencana dalam hal ini apa yang ingin dicapai dengan adanya latihan tersebut sehingga menjadi nyata arah dan tujuan yang ingin dicapai.

Latihan yang tidak dijelaskan dengan lengkap apa yang ingin dicapai akan menjadi tidak efektif dan kurang manfaatnya. Karena tujuan latihan merupakan pedoman dalam penyusunan program pendidikan dalam pelaksanaan dan pengawasan.

Tujuan utama dari setiap latihan adalah supaya masing-masing peserta pelatihan dapat melakukan pekerjaannya secara lebih efisien. Masing-masing latihan bertujuan untuk menambah pengetahuan para pengikutnya untuk lebih memudahkan dalam melaksanakan tugasnya.

Selain itu tujuan lain dari latihan adalah mengurangi pengawasan. Karena apabila bawahan mendapatkan latihan khusus yang sesuai dengan jabatannya dalam melaksanakan tugas maka lebih sedikit kemungkinan ia membuat kesalahan. Apabila bawahan dapat melaksanakan tugasnya dengan sedikit kesalahan maka pimpinan tidak banyak membuang waktu untuk melakukan pengawasan. Pengawasan dapat dilakukan secara berkala.

Hal ini sesuai dengan tujuan latihan yang dikemukakan oleh Moekijat (1991: 38), yaitu:

- 1). Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- 2). Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional
- 3). Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan manajemen (pimpinan).

Sedangkan menurut Henry Simamora (2001: 346) tujuan pelatihan yaitu:

- 1). Memperbaiki kinerja.
- 2). Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.

- 3). Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
- 4). Membantu memecahkan permasalahan operasional.
- 5). Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- 6). Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
- 7). Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Dari pendapat di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan mempunyai beberapa tujuan yang ingin dicapai yaitu:

- 1). Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif, sehingga dapat mengurangi pemborosan tenaga, biaya dan waktu.
- 2). Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan manajemen (pimpinan).
- 3). Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Karena karyawan yang telah diikutkan dalam pelatihan diharapkan bisa mempunyai kemampuan lebih untuk jabatan yang lebih tinggi.
- 4). Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang diikutkan dalam pelatihan, maka loyalitas terhadap perusahaan akan meningkat.

c. Manfaat Pelatihan

Training diadakan untuk mengetahui secara tepat pekerjaan seorang karyawan, sehingga efisiensi dan kegairahan kerja dapat diwujudkan. Training juga dimaksudkan untuk mempertinggi kerja karyawan dengan mengembangkan cara-cara berpikir dan bertindak secara tepat serta pengetahuan tentang tugas pekerjaannya (As'ad,1995: 59). Dengan kata lain training dapat menambah keterampilan dan kemampuan kerja karyawan.

Pelatihan menurut Sondang P. Siagian (1996: 183) dapat membawa manfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan sendiri. Manfaat tersebut antara lain adalah:

1). Bagi organisasi

- a). Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, kecermatan melaksanakan tugas dan tumbuh suburnya kerjasama.
- b). Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain adanya pendelegasian wewenang, interaksi didasarkan sikap dewasa secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan inovasi.
- c). Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
- d). Meningkatkan semangat kerja karyawan dan komitmen lebih tinggi pada perusahaan.
- e). Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif.
- f). Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif, sehingga memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
- g). Penyelesaian konflik secara fungsional, dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota.

2). Bagi karyawan

- a). Membantu pegawai membuat keputusan dengan lebih baik.
- b). Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapinya.
- c). Mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja.
- d). Meningkatkan kemampuan pegawai mengatasi stress/ frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri.
- e). Makin besarnya tekad pegawai untuk lebih mandiri.
- f). Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru.
- g). Tersedianya informasi berbagai program yang dapat dimanfaatkan para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.

Melengkapi pendapat di atas Mutiara S. Panggabean (2002: 41) mengemukakan bahwa pelatihan dilakukan untuk kepentingan karyawan, perusahaan dan konsumen. Manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

- 1). Bagi karyawan
 - a). Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan.
 - b). Meningkatkan moral karyawan.
 - c). Memperbaiki kinerja karyawan.
 - d). Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusia.
 - e). Peningkatan karier karyawan.
 - f). Meningkatkan jumlah balas jasa.
- 2). Bagi perusahaan
 - a). Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
 - b). Adanya penghematan.
 - c). Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan.
 - d). Memperkuat komitmen karyawan.
- 3). Bagi konsumen
 - a). Konsumen akan memperoleh produk yang lebih baik dalam hal kualitas dan kuantitas.
 - b). Meningkatkan pelayanan karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan yang bersangkutan.

Latihan berguna untuk menambah pengetahuan teknis dan ketangkasan, untuk memelihara kekuatan badaniah dan rohani serta untuk menambah kecakapan. Pelatihan cenderung mengurangi biaya produksi dan menambah hasil produksi. Hasil ini biasanya dicerminkan oleh harga yang lebih rendah kepada pemakai (konsumen).

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryono (2003: 212) keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh dari adanya pelaksanaan latihan kerja adalah sebagai berikut:

- 1). Peningkatan keahlian kerja.
- 2). Pengurangan keterlambatan kerja, kemangkiran serta perpindahan tempat kerja.
- 3). Pengurangan timbulnya kecelakaan dalam bekerja, kerusakan, peningkatan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja.
- 4). Peningkatan produktivitas kerja.
- 5). Peningkatan kecakapan kerja.
- 6). Peningkatan rasa tanggung jawab.

Menurut John Soeprihanto (2001: 88) manfaat latihan dan pengembangan antara lain:

- 1). Kenaikan produktivitas
- 2). Kenaikan moral kerja
- 3). Menurunnya pengawasan
- 4). Menurunnya angka kecelakaan
- 5). Menaikkan stabilitas dan fleksibilitas tenaga kerja
- 6). Mengembangkan pertumbuhan pribadi

Sedangkan untuk penjelasan dari manfaat-manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

- 1). Kenaikan produktivitas

Kenaikan produktivitas baik kuantitas maupun kualitas tenaga kerja dengan program latihan dan pengembangan akan lebih banyak.

- 2). Kenaikan moral kerja

Apabila penyelenggaraan latihan dan pengembangan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam organisasi perusahaan maka akan tercipta suasana kerja yang harmonis.

- 3). Menurunnya pengawasan

Semakin karyawan percaya pada kemampuan dirinya sendiri, maka dengan disadari kemampuan kerja karyawan meningkat. Sehingga para pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap saat mengadakan pengawasan.

4). Menurunnya angka kecelakaan

Selain menurunkan pengawasan, kemauan dan kemampuan dapat lebih banyak menghindarkan para pekerja dari kesalahan dan kecelakaan.

5). Menaikkan stabilitas dan fleksibilitas tenaga kerja

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

6). Mengembangkan pertumbuhan pribadi

Pada dasarnya perusahaan mengadakan latihan dan pengembangan selain untuk memenuhi kebutuhan organisasi perusahaan sekaligus mengembangkan pertumbuhan pribadi karyawan.

Menurut Proctor dan Thorton (Manullang, 1991: 84), faedah dari latihan adalah sebagai berikut:

- 1). Menaikkan rasa puas pegawai.
- 2). Pengurangan pemborosan.
- 3). Mengurangi ketidakhadiran dan turn over.
- 4). Memperbaiki metode dan sistem bekerja.
- 5). Menaikkan tingkat penghasilan.
- 6). Mengurangi biaya-biaya lembur.
- 7). Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin.
- 8). Mengurangi keluhan-keluhan pegawai.
- 9). Mengurangi kecelakaan-kecelakaan.
- 10). Memperbaiki komunikasi.
- 11). Meningkatkan pengetahuan pegawai.
- 12). Memperbaiki moral pegawai.
- 13). Menimbulkan kerjasama yang lebih baik.

Dari uraian beberapa ahli di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa manfaat yang dapat diperoleh dari adanya pelatihan karyawan adalah sebagai berikut:

- 1). Menaikkan produktivitas.
- 2). Menurunnya angka kecelakaan.
- 3). Mengurangi pengawasan.
- 4). Mengurangi pemborosan.
- 5). Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru.

6). Meningkatkan percaya diri pada karyawan dan lebih bertanggung jawab.

Untuk lebih jelasnya maka akan diuraikan satu persatu:

- ad. 1). Menaikkan produktivitas karyawan. Dengan adanya program pendidikan karyawan maka akan lebih banyak produk yang dihasilkan dan dengan mutu yang baik.
- ad. 2). Mengurangi angka kecelakaan. Kecelakaan pada umumnya disebabkan oleh kelalaian manusia atau karyawan yang kurang terampil dalam menggunakan alat-alat serta kurangnya disiplin karyawan dalam bekerja. Dengan adanya pendidikan maka pemahaman karyawan dalam menggunakan alat-alat dapat bertambah sehingga dapat mengurangi terjadinya kecelakaan di tempat kerja.
- ad. 3). Mengurangi pengawasan. Dengan adanya program pendidikan maka pengawasan yang dilakukan oleh pengawas dapat berkurang. Hal ini disebabkan karyawan yang telah mengikuti pendidikan dapat bekerja dengan baik dan dapat meminimalkan kesalahan. Sehingga pengawasan yang dilakukan tidak perlu setiap hari tetapi dapat dilakukan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan atau secara berkala.
- ad. 4). Mengurangi pemborosan. Dengan adanya pelatihan karyawan, maka pemborosan dapat dikurangi. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan lebih meningkat kemampuannya dalam bekerja sehingga tidak lagi membuat kesalahan. Karena kesalahan yang sering terjadi hanya akan membuat pemborosan bahan baku, waktu dan tenaga sehingga menjadi tidak efektif lagi.
- ad. 5). Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan tidak perlu lagi mengkhawatirkan tugas baru yang akan diberikan kepadanya. Karena karyawan yang telah mengikuti pelatihan, telah mempunyai pengetahuan dan akan siap mengerjakan tugas apapun yang diberikan kepadanya.
- ad. 6). Meningkatkan percaya diri pada karyawan dan lebih bertanggung jawab. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan akan menjadi percaya diri

dalam menghadapi tugas-tugasnya baik tugas rutin mereka maupun tugas yang baru bagi mereka. Karena mereka mempunyai pengetahuan tentang pekerjaan yang mereka hadapi. Selain itu karyawan juga lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas mereka.

d. Prinsip-prinsip Pelatihan

Menurut Dale Yoder (Manullang, 1991: 80-81) agar training dapat berhasil dengan baik, maka harus memperhatikan sembilan faktor. Sembilan faktor tersebut yaitu sebagai berikut:

- 1). Individual differences
- 2). Relation to job analysis
- 3). Motivation
- 4). Active participation
- 5). Selection of trainees
- 6). Selection of trainers
- 7). Trainer training
- 8). Training methods
- 9). Principles of learning

Sedangkan untuk penjelasan dari faktor-faktor agar training berhasil dengan baik adalah sebagai berikut:

- 1). Individual differences

Tiap-tiap individu mempunyai ciri khas yang berbeda satu sama lain, baik mengenai sifatnya, tingkah lakunya, bentuk badannya maupun dalam pekerjaannya.

- 2). Relation to job analysis

Untuk memberikan training pada karyawan, terlebih dahulu harus diketahui keahlian yang dibutuhkannya.

- 3). Motivation

Suatu usaha untuk menimbulkan dorongan untuk melakukan tugas.

- 4). Active participation

Karyawan yang ikut dalam training harus aktif mengambil bagian di dalam pembicaraan-pembicaraan mengenai pelajaran yang diberikan, sehingga menimbulkan kepuasan pada para trainees apabila saran-

sarannya diperhatikan dan dipergunakan sebagai bahan pertimbangan untuk memecahkan kesulitan yang mungkin timbul.

5). Selection of trainees

Training sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat untuk menunjang keberhasilan latihan.

6). Selection of trainers

Seorang pengajar dalam latihan harus mempunyai syarat-syarat tertentu seperti pengetahuan tentang latihan yang akan diberikan.

7). Trainer training

Trainer sebelum diserahi tugas untuk memberikan training perlu mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi seorang pelatih.

8). Training methods

Metode yang digunakan disesuaikan dengan jenis training yang diberikan.

9). Principles of learning

Asas belajar dalam latihan tidak boleh dilupakan. Pada umumnya orang lebih mudah menangkap pelajaran, jika pelajaran yang diberikan dari hal yang lebih mudah baru kepada yang sulit.

Heidjrahman dan Suad Husnan (2002: 82), mengemukakan berbagai prinsip yang berguna sebagai pedoman dalam proses perubahan keterampilan, pengetahuan dan sikap antara lain adalah sebagai berikut:

1). Motivasi

Semakin tinggi motivasi untuk melakukan pelatihan, maka karyawan akan semakin cepat mempelajari keterampilan atau pengetahuan baru.

2). Laporan kemajuan

Laporan ini berguna untuk mengetahui seberapa jauh seorang karyawan telah memahami pengetahuan yang baru.

3). Reinforcement

Apabila suatu keterampilan sedang dipelajari maka perlulah proses belajar diperkuat dengan hadiah atau hukuman.

4). Praktek

Mempraktekkan apa yang dipelajari sangatlah penting. Sedapat mungkin para karyawan yang dilatih bisa mempraktekkan keterampilan tersebut pada suasana pekerjaan yang sebenarnya.

5). Perbedaan individual

Harus disadari bahwa tiap karyawan itu berbeda satu sama lain. Oleh karena itu latihan yang efektif hendaknya menyesuaikan kecepatan dan kerumitan kemampuan masing-masing individu.

Sedangkan menurut Faustino Cardoso Gomes (1997: 208) prinsip-prinsip pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1). Memotivasi peserta pelatihan untuk belajar keterampilan yang baru.
- 2). Memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang diinginkan untuk dipelajari.
- 3). Harus konsisten dengan isi.
- 4). Memungkinkan partisipasi aktif.
- 5). Memberikan kesempatan berpraktek dan perluasan keterampilan.
- 6). Memberikan feedback mengenai performansi selama pelatihan.
- 7). Mendorong adanya pemindahan yang positif dari pelatih ke pekerjaan.
- 8). Harus efektif dari segi biaya.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam pelatihan agar hasil yang diperoleh lebih baik adalah sebagai berikut:

- 1). Motivasi.
- 2). Metode pelatihan.
- 3). Perbedaan individu.
- 4). Praktek.
- 5). Efektif dari segi biaya.

Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan satu per satu sebagai berikut:

- ad 1). Motivasi. Semakin tinggi motivasi karyawan untuk melakukan pelatihan, maka akan semakin cepat mempelajari keterampilan dan pengetahuan baru.
- ad 2). Metode pelatihan. Metode pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan jenis pelatihan yang diadakan. Karena metode yang diberikan sangat berpengaruh terhadap hasil yang akan dicapai.
- ad 3). Perbedaan individu. Harus disadari bahwa tiap karyawan itu berbeda satu sama lain, baik dari segi sifatnya, tingkah lakunya, bentuk badannya maupun dalam pekerjaannya. Oleh karena itu pelatihan yang diberikan supaya lebih efektif hendaknya menyesuaikan kecepatan dan kerumitan kemampuan masing-masing individu.
- ad 4). Praktek. Mempraktekkan apa yang telah dipelajari adalah sangat penting. Sebisa mungkin para karyawan yang dilatih dapat mempraktekkan keterampilan tersebut pada suasana pekerjaan yang sebenarnya. Sehingga dengan adanya praktek maka karyawan akan benar-benar memahami pelatihan yang telah diikutinya dan tidak menjadi sia-sia.
- ad 5). Efektif dari segi biaya. Pelatihan yang dilaksanakan atau diikuti harus efektif dari segi biaya supaya tidak terjadi pemborosan yang seharusnya bisa dihindari. Oleh karena itu pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan karyawan.

e. Metode-metode Pelatihan

Metode pelatihan ada banyak dan berbeda-beda. Beberapa metode adalah berguna untuk kelompok-kelompok manajemen dan pegawai tertentu. Metode-metode yang lain berguna untuk masalah pokok khusus.

Tepat tidaknya suatu teknik mengajar yang digunakan sangat tergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti kehematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, kemampuan

peserta, kemampuan pelatih serta prinsip-prinsip belajar yang hendak diterapkan.

Untuk dapat melaksanakan pelatihan kerja tidak dapat dipastikan metode atau cara mana yang paling baik. Hal ini disebabkan karena jenis pelatihan yang berbeda dan masing-masing metode atau cara tersebut mempunyai kelebihan dan kekurangan.

Heidjrachman Ranupadojo dan Suad Husnan (2002: 84) menyebut 4 macam latihan, yakni:

- 1). Public Vocational Training atau Refresher Courses
Merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pendidikan daripada latihan.
- 2). Apprentice Training
Latihan yang biasa dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang relatif tinggi.
- 3). Vestibule training
Merupakan bentuk latihan dimana pelatihnya bukanlah para atasan langsung, tetapi pelatih-pelatih khusus, salah satu bentuknya adalah simulasi.
- 4). On The Job Training
Sistem yang terutama memberikan tugas kepada atasan langsung dari karyawan yang baru dilatih untuk melatih mereka.

Adapun cara-cara pelatihan menurut Nitisemito (1992: 197) adalah sebagai berikut:

- 1). Sistem magang
Mungkin sistem magang merupakan sistem yang paling tua di dunia. Sistem ini mempunyai prinsip umum yaitu belajar sambil bekerja dan bekerja sambil belajar.
- 2). Sistem ceramah
Dengan sistem ceramah maka seorang instruktur dapat memberikan pelajaran dalam satu ruang dengan sejumlah pengikut atau peserta. Pada

umumnya sistem ceramah adalah terutama untuk memberikan tambahan pengetahuan yang bersifat teoritis maupun untuk memberikan kesadaran.

3). Sistem peragaan

Untuk keterampilan-keterampilan tertentu, seringkali dalam latihan menggunakan peragaan. Peragaan ini kebanyakan menggunakan alat-alat tertentu dan kemudian alat tersebut diemonstrasikan cara penggunaan dan pengerjaannya.

4). Sistem bimbingan

Dengan sistem ini pelajaran langsung diberikan satu persatu. Dengan demikian karyawan akan lebih cepat memahami pelajaran yang diberikan.

5). Sistem latihan praktek

Dalam sistem ini seseorang lebih ditekankan untuk melaksanakan latihan praktek seperti sesungguhnya, sehingga karyawan dapat langsung bekerja nantinya dalam keadaan sesungguhnya.

6). Sistem diskusi

Sistem diskusi ini dapat dalam bentuk bermacam-macam misalnya seminar, lokakarya, rapat dan sebagainya. Dalam sistem ini yang penting mereka akan dapat mengemukakan argumentasi dengan baik.

7). Sistem games

Sistem ini dikenal dengan sebutan business games. Dengan sistem ini mereka seakan-akan bermain tetapi sebetulnya mereka itu dilatih untuk menerapkan tugas-tugas pekerjaan dalam arti sesungguhnya. Dalam bidang psikologi games ini diarahkan untuk dapat meningkatkan diri sendiri, untuk memotivasi diri sendiri dan sebagainya.

8). Sistem kombinasi

Merupakan kombinasi dari beberapa sistem yang dianggap tepat. Misalnya suatu perusahaan dapat menggunakan sistem ceramah dan dilanjutkan dengan sistem diskusi atau sistem games.

Sedangkan metode pelatihan menurut Henry Simamora (2001: 396) adalah:

1). On The Job Training

Program ini menempatkan peserta ke dalam situasi pekerjaan nyata, dimana karyawan atau penyelia yang berpengalaman memperlihatkan pekerjaan dan teknik-teknik pada pekerjaan tersebut.

a). Magang

Sistem magang mengambil empat bentuk:

- (1). Seorang pegawai belajar dari pegawai lain yang dianggap lebih berpengalaman dan lebih mahir melaksanakan tugas-tugas tertentu.
- (2). Coaching melalui mana seorang pimpinan mengajarkan cara-cara kerja yang benar kepada bawahannya di tempat pekerjaan, cara itu kemudian ditiru pegawai yang sedang mengikuti latihan dan pendidikan.
- (3). Menjadikan seorang pegawai baru sebagai asisten pejabat yang lebih tinggi.
- (4). Penugasan pegawai tertentu untuk duduk dalam berbagai panitia melalui mana pegawai yang bersangkutan menambah pengetahuan tetapi juga meningkatkan kemampuan dalam interaksi antar umat.

b). Rotasi pekerjaan

Tujuannya adalah memperluas latar belakang peserta dalam bisnis. Mereka memperoleh keahlian-keahlian, pengalaman dan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut. Manfaatnya antara lain:

- (1). Mendorong kerjasama antar departemen.
- (2). Sudut pandang yang segar secara periodik dikenalkan kepada berbagai unit.
- (3). Meningkatkan fleksibilitas organisasional.
- (4). Menghindarkan karyawan dari kejenuhan kerja.

c). Internship

Mirip dengan magang, bersifat sementara. Memberi peserta pengalaman dan pengenalan pada pekerjaan, organisasi atau industri. Internship merupakan kesempatan yang dibayar maupun yang tidak dibayar yang memberikan individu dengan pengalaman pada biaya yang relatif kecil pada organisasi.

2). Off The Job Training

Dilaksanakan pada lokasi terpisah. Program ini memberi peserta dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu dan tempat yang terpisah, antara lain:

a). Studi kasus

Adalah penyajian tertulis dan naratif dari serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta. Memungkinkan peserta untuk mempraktekkan keahlian-keahlian analisis dan pengambilan keputusan dengan menelaah sebuah deskripsi tertulis dari studi nyata.

b). Role Playing

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para peserta memainkan berbagai peran yang berbeda, peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Teknik role playing dapat mengubah sikap peserta, seperti menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual dan mengembangkan keterampilan antar pribadi.

c). Vestibule Training

Bentuk latihan dilaksanakan pelatih-pelatih khusus. Lokasi pendidikan dan pelatihnya terpisah, tempatnya dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

d). Kuliah (Lecture)

Metode ini dengan menyajikan cakupan dan materi secara lisan, yang luas dalam jangka pendek. Agar hasil yang diperoleh maksimal dan untuk mengurangi menurunnya daya ingat maka metode ini dilengkapi dengan kesempatan untuk mempraktekkan informasi yang diperoleh. Untuk memperlancar menggunakan bantuan visual, mendorong dan menggunakan pertanyaan-pertanyaan, mengarahkan pembuatan catatan, mendorong diskusi, ilustrasi dan melibatkan peserta melalui prestasi.

Dari beberapa metode yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa metode pelatihan karyawan terdiri atas:

- 1). On the job training
- 2). Vestibule training
- 3). Apprenticeship (magang)
- 4). Kursus-kursus khusus

Untuk lebih jelasnya akan diuraikan satu persatu sebagai berikut:

- ad 1). On the job training. Metode pelatihan dimana para peserta dilatih langsung di tempat kerja, tidak dalam kelas tersendiri. Yang menjadi pelatih biasanya adalah seorang pelatih formal, atasan langsung atau rekan kerja yang lebih senior dan lebih berpengalaman.
- ad 2). Vestibule training. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan guna mengatasi masalah di tempat kerja. Pada latihan ini organisasi menyediakan lokasi tertentu yang khusus dalam organisasi untuk “meniru” kegiatan-kegiatan yang berlangsung dalam organisasi yang bersangkutan sehingga kegiatan yang sebenarnya tidak terganggu sama sekali.
- ad 3). Appretinceship. Metode ini dirancang untuk tingkat keterampilan yang lebih tinggi. Program magang lebih mengutamakan pendidikan daripada pelatihan, artinya program magang melibatkan pengetahuan dalam

melakukan suatu keterampilan atau serangkaian pekerjaan yang berhubungan.

ad 4). Kursus-kursus khusus. Metode pelatihan semacam ini oleh beberapa orang mungkin digolongkan sebagai pendidikan dan bukan pelatihan. Namun kursus-kursus khusus tidak dapat pula disebut sebagai pendidikan umum namun dapat dikaitkan langsung dengan pekerjaan khusus seseorang.

B. Kerangka Berfikir

Suatu perusahaan yang ada harus mempunyai 6 faktor produksi, dimana di dalamnya termasuk manusia, uang, mesin, bahan baku, metode, dan pasar. Ke-6 faktor produksi tersebut sangat diperlukan untuk menunjang tercapainya tujuan suatu perusahaan.

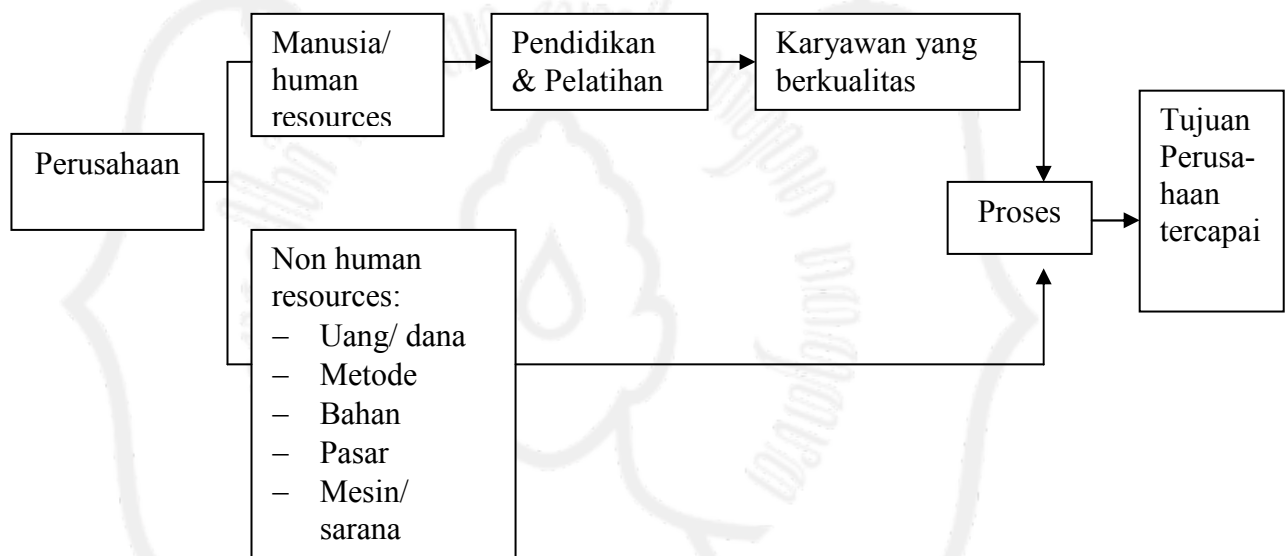
Sumber daya manusia yang disebut sebagai faktor produksi asli mempunyai potensi yang harus dikembangkan agar menjadi sumber daya manusia yang terampil dan berkualitas. Tanpa sumber daya manusia yang terampil dan berkualitas maka justru dapat mengakibatkan terjadinya pemborosan bahan baku dan mengakibatkan meningkatnya biaya produksi.

Sumber daya manusia sebagai faktor utama dari kegiatan produksi merupakan faktor penentu dalam menentukan tingkat produktivitas di dalam suatu perusahaan. Pembentukan sumber daya manusia yang berdaya guna tidak datang dengan sendiri melainkan dengan usaha-usaha yang datang dari diri karyawan itu sendiri dan adanya kesempatan yang diberikan oleh perusahaan. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia/ personil karyawan, perusahaan memberikan kesempatan kepada para karyawannya untuk mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya melalui program pendidikan dan pelatihan, dimana kegiatan tersebut dimaksudkan untuk memperlancar proses pelaksanaan kerja.

Sumber daya manusia yang terampil dan berkualitas diharapkan dapat mendayagunakan dengan baik faktor-faktor produksi lainnya seperti uang, mesin/

sarana, metode, bahan dan kondisi pasar sehingga pemborosan bahan baku dan biaya produksi dapat ditekan seminimal mungkin dengan tidak mengurangi mutu hasil produksi.

Untuk menggambarkan uraian tersebut maka dibuat dalam kerangka pemikiran. Dimana kerangka pemikiran merupakan alat yang digunakan peneliti, disusun dalam bagan yang menggambarkan tahap-tahap atau prosedur dalam melangkah. Kerangka pemikiran digambarkan secara menyeluruh dan sistematis setelah mempunyai teori yang mendukung masalah penelitian. Secara skematis, kerangka pemikiran dalam penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berfikir

BAB III

METODOLOGI

Dalam penelitian, untuk mendapatkan kebenaran dari suatu pengetahuan diperlukan tata cara atau prosedur tertentu. Sebelum penelitian dilakukan perlu ditentukan terlebih dahulu metodologi penelitian yang digunakan. Ketepatan dalam menentukan metodologi disesuaikan dengan jenis data yang akan mengantar penelitian ke arah tujuan yang diinginkan.

Istilah metodologi sendiri terdiri dari 2 kata, yaitu *metodos* dan *logos*. *Metodos* artinya cara dan *logos* berarti ilmu.

Metodologi penelitian membahas konsep teoritik berbagai metode, kelebihan dan kelemahannya yang dalam karya ilmiah dilanjutkan dengan pemilihan metode yang digunakan (Noeng Muhadjir, 2000: 3).

Metodologi penelitian menurut Narbuko dan Achmadi (1999: 2) adalah “suatu cabang ilmu pengetahuan yang membicarakan atau mempersoalkan mengenai cara-cara melaksanakan penelitian (yaitu meliputi kegiatan-kegiatan mencari, mencatat, merumuskan, menganalisis sampai menyusun laporannya) berdasarkan fakta-fakta atau gejala-gejala secara alamiah”.

Sedangkan menurut Winarno Surachmad (1994: 131), “metode merupakan cara utama yang dipergunakan untuk mencapai suatu tujuan, misalnya untuk menguji serangkaian hipotesis dengan mempergunakan teknik serta alat-alat tertentu”.

Dari pendapat-pendapat di atas peneliti menyimpulkan bahwa metodologi penelitian adalah suatu cara yang digunakan untuk melaksanakan penelitian dalam usaha menguji serangkaian hipotesis dengan mempergunakan teknik-teknik serta alat-alat tertentu berdasarkan fakta-fakta atau gejala-gejala secara alamiah.

A. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian memerlukan tempat penelitian yang dijadikan untuk memperoleh data-data dimana data-data tersebut dapat mendukung tercapainya tujuan penelitian.

Adapun yang menjadi tempat penelitian ini, peneliti mengambil lokasi di PT. Aksara Solopos yang berada di jalan Adi Sucipto 190 Surakarta, telepon (0271) 724811 Faks. (0271) 724833-724850, dengan alasan sebagai berikut:

- a. PT. Aksara Solopos mempunyai data yang peneliti perlukan dalam penelitian.
- b. Lokasi PT. Aksara Solopos yang dekat dengan rumah peneliti, sehingga lebih memudahkan peneliti dalam mencari data karena tidak memerlukan banyak waktu untuk sampai ke PT. Aksara Solopos.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan selama 10 bulan terhitung sejak disetujuinya proposal yaitu mulai bulan Maret 2006 sampai dengan Januari 2007. (Jadwal terlampir).

B. Bentuk dan Strategi Penelitian

1. Bentuk Penelitian

Bentuk penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Yang menurut Kirk & Miller dalam bukunya Lexy J. Moleong (2002: 3) penelitian kualitatif adalah “tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental tergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya”.

Metodologi penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen adalah peneliti sendiri. Oleh karena itu yang sangat diutamakan adalah kemampuan peneliti dalam menerjemahkan data yang diperoleh dari wawancara, observasi dan hasil pengumpulan data.

Penelitian kualitatif merupakan satu bentuk penelitian yang mengubah dan menganalisis suatu masalah secara non numerik. Jadi fakta muncul dan telah diolah menjadi data, dikomunikasikan dalam laporan berbentuk narasi sehingga hasilnya lebih mendalam sesuai dengan ketajaman analisis peneliti. Penelitian kualitatif diarahkan pada keadaan sewajarnya atau sebagaimana adanya sesuai dengan yang ada di lapangan.

2. Strategi penelitian

Strategi penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah strategi penelitian tunggal terpancang, dimana peneliti hanya mengkaji satu masalah saja yaitu peningkatan kualitas personil pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

C. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari informan, lokasi, dokumen dan benda-benda lainnya yang dapat dijadikan data.

1. Informan

Merupakan orang yang dipandang mengetahui permasalahan yang akan diteliti dan bersedia memberikan informasi kepada peneliti. Aslam Sumhudi (1991: 54) mengatakan informan adalah “individu yang diharapkan dapat memberikan informasi yang diperlukan oleh peneliti”. Menurut HB. Sutopo (2002: 50), “dalam penelitian kualitatif posisi narasumber atau informan sangat penting perannya sebagai individu yang memiliki informasi”.

Peneliti dan informan mempunyai posisi yang sama dan narasumber bukan sekedar memberikan tanggapan pada yang diminta peneliti tetapi ia lebih bisa memilih arah dan selera dalam menyajikan informasi yang ia miliki.

Di sini informan merupakan tumpuan pengumpulan data bagi peneliti dalam mengungkapkan permasalahan penelitian.

Dalam penelitian ini yang akan menjadi informan adalah kepala bagian personalia, para karyawan dan pihak-pihak yang dianggap mempunyai kekayaan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.

2. Lokasi

Tempat atau lokasi yang berkaitan dengan sasaran atau permasalahan penelitian juga merupakan salah satu jenis sumber data yang bisa dimanfaatkan oleh peneliti. Informasi mengenai kondisi dari lokasi peristiwa atau aktivitas dilakukan bisa digali lewat sumber lokasinya baik yang merupakan tempat maupun lingkungannya (HB. Sutopo, 2002:52).

Pengamatan pada tempat dengan keragaman benda yang berada di lokasi, peneliti sering bisa memperoleh informasi yang berkaitan dengan perilaku atau peristiwa yang terjadi atau bahkan sangat berkaitan dengan sikap dan pandangan para pelakunya.

3. Dokumen dan Arsip

HB. Sutopo (2002:54), mengatakan “dokumen dan arsip merupakan bahan tertulis yang bergayutan dengan suatu peristiwa atau aktivitas tertentu”. Dalam penelitian ini dokumen dan arsip yang digunakan adalah segala bentuk arsip dan dokumen yang mempunyai hubungan dengan permasalahan dan tujuan penelitian.

D. Teknik Sampling

Maksud sampling dalam hal ini adalah untuk menjangkau sebanyak mungkin informasi dari berbagai macam sumber. Dengan demikian tujuannya bukanlah memusatkan diri pada adanya perbedaan-perbedaan yang nantinya dikembangkan ke dalam generalisasi. Tujuannya adalah untuk merinci kekhususan yang ada ke dalam ramuan konteks yang unik. Maksud lain dari sampling adalah menggali informasi yang akan menjadi dasar dari rancangan dan

teori yang muncul. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menggunakan purposive sampling, yaitu setiap satuan sampel berikutnya dapat dipilih untuk memperluas informasi yang telah diperoleh terlebih dahulu.

Menurut Lexy J. Moleong (2002: 165) bahwa “dengan teknik purposive sampling ini terkandung maksud untuk menjangkau sebanyak mungkin informasi berbagai macam sumber dan bangunannya”. Sehingga peneliti dapat memperoleh data yang diperlukan dengan betul-betul dan dapat dipercaya. Informan yang dipilih dapat menunjuk informan lain yang lebih tahu, maka informan dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan peneliti dalam memperoleh data.

Dalam penelitian kualitatif, dapat saja anggota sampel hanya terdiri dari beberapa subyek atau sumber informasi (informan) asalkan dari jumlah yang kecil itu memiliki simpanan informasi yang dianggap sangat cukup sesuai dengan data yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian. Salah satu teknik sampling yang sering digunakan dengan mendasarkan atas kekayaan informasi data adalah snowball sampling. Dengan snowball sampling yaitu peneliti pertama kali menentukan informan yang dianggap tahu dan dapat dipercaya untuk dapat menjadi sumber data yang mantap dan mengetahui tentang permasalahan yang diteliti (key informan). Jumlah informan akan berhenti pada saat peneliti mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

E. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data merupakan cara khusus yang dipergunakan untuk memperoleh data dalam penelitian. Untuk mendapatkan data yang objektif perlu diperhatikan mengenai teknik pengumpulan data yang digunakan sebagai alat pengumpul atau pengambil data.

Seperti yang dikemukakan oleh Moh. Nazir (2003: 211), pengumpulan data adalah “prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Selalu ada hubungan antara metode pengumpulan data dengan masalah penelitian yang ingin dipecahkan”.

Data yang ada sangat diperlukan dalam penelitian guna membuktikan kebenaran suatu peristiwa atau pengetahuan. Oleh karena itu dalam suatu

penelitian diperlukan data yang objektif. Sutrisno Hadi (1990: 89) mengatakan bahwa:

“Baik buruknya hasil suatu research sebagian tergantung kepada teknik-teknik pengumpulan datanya. Pengumpulan data dalam research ilmiah bermaksud memperoleh bahan-bahan yang relevan, akurat dan reliable. Untuk memperoleh data seperti yang dimaksudkan itu pekerjaan research menggunakan teknik-teknik, prosedur-prosedur, alat-alat serta kegiatan-kegiatan yang dependable, yang dapat diandalkan”.

Salah satu ciri penting penelitian kualitatif adalah penggunaan orang (peneliti) sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data. Teknik-teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi atau pengamatan dan dokumentasi.

1. Wawancara

Interview atau wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.

Menurut Narbuko & Achmadi (1999: 83) wawancara adalah “proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih menatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan”.

Sedangkan menurut moh. Nazir (2003: 193) wawancara adalah “proses untuk memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan interview guide (panduan wawancara).

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan, wawancara adalah proses tanya jawab secara lisan antara dua orang atau lebih dalam penelitian untuk memperoleh keterangan yang diperlukan dengan menggunakan panduan wawancara.

Wawancara merupakan suatu proses interaksi dan komunikasi. Hasil wawancara ditentukan oleh beberapa faktor yang berinteraksi dan

mempengaruhi arus informasi. Faktor-faktor tersebut ialah pewawancara, responden, topik penelitian yang tertuang dalam daftar pertanyaan dan situasi wawancara.

2. Observasi atau pengamatan

Menurut Guba dan Lincoln dalam bukunya Lexy J. Moleong (2002: 125), “teknik pengamatan didasarkan atas pengamatan secara langsung, memungkinkan melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya”.

Observasi atau pengamatan didasarkan atas pengalaman secara langsung. Pengamatan langsung merupakan alat yang ampuh untuk mengetes suatu kebenaran. Observasi juga memungkinkan bagi peneliti untuk melihat dan mengamati sendiri kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya. Selain itu, observasi memungkinkan peneliti untuk mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan yang langsung diperoleh dari data.

Observasi atau pengamatan memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana yang dilihat oleh subjek penelitian, hidup pada saat itu, menangkap arti fenomena dari segi pengertian subjek. Pengamatan memungkinkan bagi peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subjek sehingga memungkinkan sebagai sumber data. Pengamatan memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihak peneliti maupun dari pihak subjek.

3. Analisis dokumen

Dokumen yang digunakan dalam penelitian berfungsi sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk meramal. Dokumen ada dua macam yaitu dokumen pribadi dan dokumen resmi. Dokumen pribadi adalah catatan atau karangan seseorang secara tertulis tentang tindakan,

pengalaman dan kepercayaannya. Sedangkan dokumen resmi terbagi atas dokumen internal dan dokumen eksternal.

Mencatat dokumen menurut Yin yang dikutip oleh Lexy J. Moleong (2002: 69) disebut “content analysis, maksudnya adalah bahwa peneliti bukan sekedar mencatat isi penting yang tersurat dalam dokumen atau arsip tetapi juga tentang maknanya yang tersirat”. Dalam menghadapi beragam arsip dan dokumen tertulis sebagai sumber data, peneliti harus bisa bersikap kritis dan teliti. Dokumen-dokumen yang peneliti gunakan untuk menambah sumber data adalah sejarah berdirinya PT. Aksara Solopos, jumlah karyawan PT. Aksara Solopos, struktur organisasi dan job description karyawan PT. Aksara Solopos.

F. Validitas data

Untuk meningkatkan keabsahan data yang dikumpulkan penelitian kualitatif menggunakan triangulasi data. Menurut Lexy J. Moleong (2002: 178) triangulasi berarti “membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda”. Data yang sama atau sejenis akan lebih mantap kebenarannya bila digali dari beberapa sumber data yang berbeda. Dengan demikian apa yang diperoleh dari sumber yang satu, bisa lebih teruji kebenarannya bila dibandingkan dengan data sejenis yang diperoleh dari sumber lain yang berbeda. Pengertian lain menurut Lexy J. Moleong (2002: 178) triangulasi adalah “teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu”. Seperti yang dikemukakan oleh HB. Sutopo (2002:78) menyebutkan ada empat macam triangulasi yaitu:

- a. Triangulasi data atau triangulasi sumber, adalah penelitian dengan menggunakan berbagai sumber data yang berbeda untuk mengumpulkan data sejenis.
- b. Triangulasi metode, adalah cara triangulasi dengan mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yang berbeda.

- c. Triangulasi peneliti, adalah hasil penelitian baik data atau simpulan mengenai bagian tertentu atau keseluruhannya bisa diuji validitasnya dari beberapa peneliti.
- d. Triangulasi teori, adalah penelitian dimana peneliti menggunakan perspektif lebih dari satu teori dalam membahas permasalahan yang dikaji. Dari beberapa perspektif teori tersebut akan diperoleh pandangan yang lebih lengkap tidak hanya sepihak sehingga bisa dianalisis dan ditarik simpulan yang lebih dan menyeluruh.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi sumber atau yang biasa disebut dengan triangulasi data yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda dengan tujuan untuk memperoleh kepercayaan terhadap suatu data dengan membandingkan data yang diperoleh dari sumber yang berbeda dimana data yang satu akan dikontrol oleh data yang lain dari sumber yang berbeda dan juga mengontrol data yang sama dari sumber yang sama pada situasi yang berbeda.

Selain itu penelitian ini juga menggunakan triangulasi metode yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda.

G. Teknik analisa data

Moh. Nazir (1999: 419), mengatakan analisa adalah “mengelompokkan, membuat suatu urutan, memanipulasi serta menyingkatkan data sehingga mudah untuk dibaca”.

Sedangkan menurut Nawawi & Martini (1996: 190), mengemukakan bahwa “analisis data dilakukan untuk menemukan makna setiap data/ informasi, hubungannya antara satu dengan yang lain dan memberikan tafsirannya yang dapat diterima akal sehat dalam konteks masalahnya secara keseluruhan”.

Analisis data dititikberatkan pada usaha memahami kondisi kelemahan, kekurangan, kekeliruan atau ketidaksempurnaan sebagai masalah di lingkungan objek penelitian. Pada gilirannya analisis data difokuskan pada usaha mengungkapkan alasan-alasan terjadinya kekurangan atau kekeliruan utama yang

menjadi masalah di lingkungan objek penelitian. Analisis data perlu juga dilakukan untuk menemukan konsep-konsep pemecahan masalah dari sudut pandang sumber data.

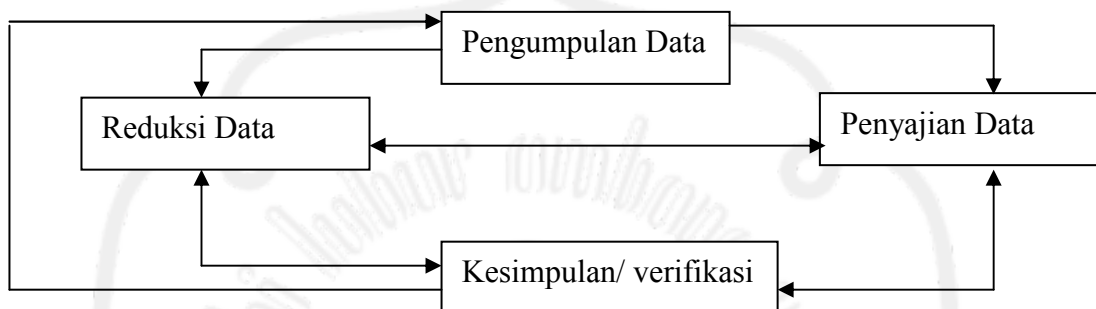
Data yang dianalisis adalah yang dinilai sebagai data akhir yang tidak akan berubah lagi, baik karena sudah tidak ada pertanyaan atau observasi yang perlu dilakukan maupun karena sudah tidak ada lagi sumber data yang perlu dimintai informasi.

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber. Karena data yang ada cukup banyak, perlu dilakukan reduksi data dengan membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha untuk membuat rangkuman data yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya.

Reduksi data itu sendiri adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus menerus selama proyek yang berorientasi kualitatif langsung. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Data kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka macam cara yaitu melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau ringkasan singkat.

Setelah kegiatan reduksi data alur selanjutnya adalah penyajian data, yaitu sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Inti dari penyajian data adalah mengorganisir informasi secara sistematis untuk mempermudah peneliti dalam menggabungkan dan merangkai keterkaitan antar data dalam menyusun penggambaran proses dari fenomena yang ada pada obyek penelitian. Dengan melihat penyajian data akan dapat dipahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut.

Kegiatan analisis data yang terakhir adalah menarik kesimpulan atau verifikasi. Kesimpulan-kesimpulan “final” tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan dan kecakapan peneliti. Tetapi seringkali kesimpulan itu telah dirumuskan sebelumnya sejak awal yaitu sejak pengumpulan data. Kegiatan-kegiatan tersebut di atas dapat digambarkan secara skematis dengan model analisis interaktif yaitu model analisis yang menyatu dengan proses pengumpulan data dalam suatu siklus.



Gambar 2. Skema Analisis Model Interaktif
(HB. Sutopo, 2002:96)

H. Prosedur Penelitian

Dalam penelitian ini prosedur penelitian dilakukan beberapa tahap secara berurutan mulai dari tahap persiapan sampai penulisan laporan.

1. Tahap persiapan, merupakan tahap pengumpulan bahan informasi dan teori yang dapat mendukung perumusan masalah. Tahap ini dimulai dari pembuatan rancangan penelitian, pemilihan lokasi, mengurus perijinan dan persiapan pelaksanaan teknis.
2. Tahap pelaksanaan, didasarkan pada tujuan yang akan dicapai, dimulai dari mengadakan observasi, survey sampai dengan pengumpulan data di lapangan.
3. Tahap analisis, untuk analisis awal penelitian ini dilakukan sejak pengumpulan data di lapangan, sedang analisis akhir dilakukan setelah penggalian data dianggap cukup mendukung maksud dan tujuan penelitian. Tahap analisis merupakan tahapan dalam menarik kesimpulan.

4. Tahap penulisan laporan penelitian, merupakan tahap akhir di mana peneliti mulai menyusun hasil laporan yang telah disusun secara rapi dilanjutkan dengan penggandaan laporan sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah PT. Aksara Solopos

Surat kabar harian umum Solopos diluncurkan pada tanggal 19 September 1997, setelah persiapan intensif selama 6 bulan dinilai cukup memadai. Persiapan dari Sumber Daya Manusia (SDM) sampai persiapan mencetak koran. Pelatihan untuk tenaga profesional di bidang wartawan (reporter) dimulai awal April 1997 selama satu bulan mendapat pendidikan di LP3Y (Lembaga Pengembangan Pendidikan Pers Yogyakarta) dan untuk karyawan mulai bekerja pada 01 Mei 1997. Dengan dukungan 80 personal, Solopos telah siap mengujungi pembacanya.

Tahap pertama Solopos mencetak sekitar 10 ribu eksemplar diedarkan di wilayah Surakarta dan sekitarnya serta beberapa kota di Jawa Tengah. Pada tahun pertama Solopos telah dapat mencetak koran 40 ribu eksemplar, untuk tahun berikutnya diharapkan tiras akan meningkat terus.

Persiapan penerbitan Solopos telah dilakukan sejak tanggal 13 April 1997 dan diintensifkan lagi setelah Surat Izin Usaha Penerbitan Pers (SIUPP) turun pada tanggal 12 Agustus 1997. Dalam SIUPP disebutkan Solopos terbit 7 kali seminggu, untuk edisi minggu telah terbit pertama kali pada tanggal 28 Juni 1998.

Berbeda dengan koran-koran di daerah lain yang umumnya mengklaim sebagai koran nasional yang terbit di daerah, namun Solopos justru menempatkan diri sebagai koran daerah yang terbit di daerah. Pasalnya koran ini ingin menjadi besar di daerah bersama dengan kian meningkatnya dinamika masyarakat Surakarta yang bakal menjadi kota Internasional.

Para pemegang saham terdiri dari Sukamdani S. Gitosardjono sebagai presiden komisaris dan para komisaris diantaranya Ciputra, Subronto Laras dan sebagainya. Jajaran Direksi terdiri dari Presiden Direktur Lukman Setyawan,

Direktur produksi Banjar Chaeruddin, Direktur Keuangan Lulu Terianto dan Direktur Umum dan SDM Hariyadi B. Sukamdani.

Dalam pengelolaan sehari-hari, Solopos dikendalikan oleh Sukamdani S. Gitosardjono sebagai Pemimpin umum, Pemimpin Redaksi dipegang oleh Danie H. Soe'oad dan Pemimpin Perusahaan dipercayakan kepada Bambang Natur Rahadi.

Harian umum Solopos yang memilih basis terbitnya di kota Solo, Jawa Tengah, lahir bersamaan dengan dimulainya penerapan teknologi baru di bidang persurat kabaran. Pada saat yang bersamaan sejumlah media cetak nasional mulai menerapkan sistem cetak jarak jauh di berbagai daerah.

Pemilihan Solo sebagai basis terbit Solopos dilandasi oleh pertimbangan ekonomis dan historis. Solo dalam tempo tidak lama bakal menjadi pusat pertumbuhan ekonomi menarik, dalam kaitannya dengan pengembangan pusat pertumbuhan ekonomi Yogyakarta-Solo-Semarang (Yoglosemar).

Sedangkan secara historis, Solo dikenal sebagai cikal bakalnya pertumbuhan pers nasional, namun hingga kini tidak satupun surat kabar harian yang tersisa. Sehingga koran-koran dari luar kota saja, seperti Semarang, Yogyakarta, Surabaya dan Jakarta yang mengisi kekosongan pasar tersebut. Sehingga masyarakatnya membutuhkan alternatif surat kabar baru yang berbasis dari kotanya.

Peluang itulah yang dilihat oleh kelompok penerbit Harian Ekonomi Bisnis Indonesia untuk melakukan pengembangan bisnis persnya di Solo. Melalui kepemilikan saham di PT. Aksara Solopos, perusahaan yang menerbitkan harian Solopos, akhirnya diperoleh izin penerbitan surat kabar dari Menteri Penerangan, No. 315/ SK/ Menpen/ SIUPP.

Berbekal dengan SIUPP itulah Solopos akhirnya bisa hadir pertama kali dengan 16 halaman pada 19 September 1997.

Terbit	: 7 kali seminggu
Bidang cetak	: 9 kolom x 540 mm
Ukuran 1 kolom	: 4,2 cm
Proses cetak	: Offset

Sebagai surat kabar baru, Solopos berusaha tampil lebih baik dan lebih aspiratif atas kebutuhan pembaca. Sebagai surat kabar umum, Solopos berusaha mengakomodasikan berbagai kepentingan yang ada di masyarakat, mulai dari soal sosial, budaya, ekonomi dan politik. Solopos berusaha menempatkan dirinya sebagai koran yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat banyak.

Dinamisasi politik masyarakat yang begitu tinggi pun menjadi satu sorotan penting bagi Solopos. Dengan sajian yang lebih berani mengungkap fakta dan keberpihakan pada kepentingan lebih luas, Solopos berusaha menjadi jembatan penghubung dengan mengutamakan fakta dan kebenaran.

Kebutuhan masyarakat akan keragaman informasi dipenuhi sedemikian rupa, sehingga pembaca cukup memegang satu koran untuk mendapatkan berbagai fakta. Solopos dengan konsep dua koran dalam satu koran, tampil dengan dua seksi. Seksi satu menampilkan isu-isu global dan seksi dua menampilkan informasi lokal.

Masalah politik, ekonomi, sosial, budaya berskala nasional selalu hadir pada seksi satu Solopos. Sedangkan informasi berskala lokal disajikan dengan penuh keragaman, menarik dan lengkap di seksi dua.

Satu keunggulan lain dari Solopos adalah sajian berita ekonomi dan bisnis yang lebih menarik melalui pemanfaatan jaringan berita Bisnis Indonesia yang selama ini dikenal sebagai koran ekonomi nasional yang terdepan.

Sentuhan gaya jurnalistik yang inovatif menghadirkan Solopos sebagai surat kabar pagi yang lebih berarti bagi masyarakat.

Tahap awal pengembangan pasar difokuskan di basis kota terbit, yang dulu dikenal sebagai daerah Karesidenan Surakarta. Kawasan tersebut saat ini menjadi beberapa bagian daerah tingkat II dengan kota Solo sebagai kuncinya. Sedikitnya ada 6.000.000 juta manusia, yang menjadi salah satu pasar potensial, tergabung dalam kawasan itu meliputi Solo, Karanganyar, Sukoharjo, Klaten, Boyolali, Sragen, dan Wonogiri.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi

Penyaji informasi utama, terpercaya dengan pengelolaan usaha yang profesional.

Misi

- Membentuk sumber daya manusia yang kompeten dan bermoral.
- Selalu menyajikan informasi yang berimbang, akurat dan unggul.
- Mensejahterakan stakeholder SOLOPOS.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah kerangka yang menunjukkan hubungan antar pejabat maupun bidang kerja yang satu dengan yang lain. Dimana struktur organisasi dapat menunjukkan pencerminan lalu lintas wewenang dan tanggung jawab secara vertikal maupun pencerminan hubungan antar bagian secara horisontal yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Suatu organisasi dalam upaya mencapai tujuan, mutlak memerlukan struktur organisasi yang sesuai dengan aktivitas yang dilakukan.

Untuk lebih jelasnya tentang struktur organisasi PT. Aksara Solopos dapat dilihat pada lampiran.

4. Job Description

PT. Aksara Solopos dipimpin oleh seorang presiden direktur yang membawahi bidang keuangan dan umum, bidang produksi dan SDM, bidang pemasaran dan pengembangan.

a. Bidang Keuangan dan Umum

1). Manajer keuangan

Bertanggung jawab kepada : Pemimpin Perusahaan

Ringkasan pekerjaan :

Melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan di bidang keuangan dan akuntansi. Bertanggung jawab dalam hal pencarian sumber dana, penggunaan dana maupun pembuatan laporan keuangan sesuai kebijakan, sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.

Manajer Keuangan membawahi:

a). Staf keuangan

Ringkasan pekerjaan :

Menyelenggarakan pembukuan atas kegiatan Perusahaan mulai dari fungsi pencatatan, pengikhtisaran dan pelaporan sampai menghasilkan laporan keuangan.

b). Staf penagihan

Ringkasan pekerjaan :

Bertanggung jawab atas pelaksanaan penagihan piutang-piutang kepada para agen, biro iklan dan instansi lainnya, dan secara teratur melakukan administrasi penagihan.

c). Kasir

Ringkasan pekerjaan :

Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang, cek, giro dan surat-surat berharga lainnya, setelah mendapat persetujuan dari pejabat yang berwenang. Disamping itu bertanggung jawab atas kebenaran administrasi saldo kas.

2). Manajer umum

Bertanggung jawab kepada : Pemimpin Perusahaan

Ringkasan pekerjaan :

Bertanggung jawab atas koordinasi, pengarahan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap penyediaan kertas koran, film, alat perkantoran serta kegiatan pelayanan umum di Perusahaan seperti kebersihan kantor, pemeliharaan kendaraan dan perlengkapan kantor, logistik, izin, lisensi.

Manajer Umum membawahi:

a). Sekretariat perusahaan

Ringkasan pekerjaan :

Bertanggung jawab atas kelancaran sistem kerja kegiatan Perusahaan.

b). Staf teknis

Tugas dan tanggung jawab:

- (1). Menunjang kelancaran kerja, baik di Bidang Redaksi maupun Bidang Perusahaan, dengan jalan memelihara dan menjaga kelancaran perangkat keras yang dimiliki oleh Perusahaan.
- (2). Bekerjasama dengan Bagian Jaringan dalam melakukan perawatan peralatan keras atau lunak yang ada di kantor.
- (3). Menjaga disiplin kerja dan melakukan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh Manajer Umum

c). Staf rumah tangga

Ringkasan pekerjaan :

Bertanggung jawab atas kelancaran sistem kerja peralatan-peralatan kantor, menjaga kebersihan lingkungan Perusahaan dan memberikan pelayanan di ruang kerja/ ruang makan.

d). Kurir

Ringkasan pekerjaan :

Bertanggung jawab atas urusan pengiriman barang, surat atau kebutuhan lainnya yang harus diantar dan dikirim agar sampai ke tempat tujuan.

e). Satpam

Ringkasan pekerjaan :

Bertanggung jawab atas keamanan di lingkungan tempat kerja dan ketenangan lingkungan kerja.

b. Bidang Produksi dan SDM**1). Pemimpin perusahaan**

Bertanggung jawab kepada :Direksi/ Pemimpin Umum/ Wakil
Pemimpin Umum

Ringkasan pekerjaan :

Bertanggung jawab atas perencanaan, pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan di bidang usaha yang berada di bawah pengawasannya.

2). Manajer personalia & SDM

Bertanggung jawab kepada : Direktur Produksi & SDM

Ringkasan pekerjaan :

Bertanggung jawab atas koordinasi, pengarahan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap kegiatan penyediaan kebutuhan akan karyawan sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan, termasuk peningkatan keterampilan serta kesejahteraan.

Manajer Personalia & SDM membawahi:

a). Staf administrasi SDM

Tugas dan tanggung jawab:

- (1). Membantu dan mempersiapkan proses penyeleksian pegawai baru.
- (2). Membuat daftar presensi dan menghitung hari masuk karyawan dan Direktur.
- (3). Membagikan formulir penilaian dan lembur setiap bulan kepada masing-masing bagian.
- (4). Input hasil penilaian karyawan per divisi setiap bulan.
- (5). Membuat tunjangan komunikasi karyawan berdasarkan hasil penilaian karyawan setiap bulan.
- (6). Mengajukan usulan karyawan berprestasi berdasarkan hasil penilaian.
- (7). Memproses dan mengajukan kenaikan golongan.

- (8). Administrasi cuti karyawan dan membuat tunjangan cuti karyawan setiap bulan.
- (9). Input hasil perhitungan presensi karyawan, lembur, potongan koperasi dan potongan perusahaan.
- (10). Input perubahan data karyawan yang meliputi input data karyawan baru, perubahan data keluarga karyawan, mutasi, demosi, promosi, Surat Peringatan, SK Pengangkatan, perubahan kepangkatan, dll.
- (11). Menghitung gaji karyawan, Pajak penghasilan (PPh 21) dan melaporkannya ke Bagian Keuangan.
- (12). Menangani asuransi kesehatan karyawan, mencatat kepesertaan karyawan baru, karyawan keluar dalam Jamsostek, THT dan menghitung preminya.
- (13). Melayani karyawan dalam kaitannya dengan lingkup tugas dan jabatan.
- (14). Menerima tamu dari luar yang berhubungan langsung dengan SDM.
- (15). Melaksanakan fungsi administrasi mengelola penerimaan semua surat masuk, surat edaran dan arsip-arsip milik perusahaan.
- (16). Input surat tugas dan surat ijin.
- (17). Disposisi surat permohonan magang, penelitian untuk tugas akhir mahasiswa.
- (18). Membuat dan mencatatkan surat keluar.

b). Resepsionist

Ringkasan pekerjaan :

Bertanggung jawab atas semua telepon masuk ataupun keluar kantor.

3). Pemimpin Redaksi

Bertanggung jawab kepada : Pemimpin Umum/ Wakil Pemimpin Umum.

Ringkasan Pekerjaan :

- a). Menjadi pucuk pimpinan di Bidang keredaksian dan penentu kebijakan pemberitaan (news and analysis trends).
- b). Memimpin jajaran di Bidang keredaksian berdasarkan ketentuan penerbit.
- c). Menjaga pencetakan surat kabar harian agar tepat waktu sesuai dengan jadwal terbit.

4). Redaktur Pelaksana

Bertanggung jawab kepada : Pemimpin Redaksi.

Ringkasan Pekerjaan :

- a). Menjadi pelaksana harian bagi kegiatan operasional keredaksian berdasarkan kebijakan.
- b). Memimpin dan membawahi para Redaktur dan Wartawan.
- c). Mengkaji dan menilai daftar isian atas hasil kerja atau prestasi wartawan dan karyawan keredaksian, baik tenaga fungsional maupun struktural, yang dipersiapkan oleh Redaktur, untuk menjadi dasar usulan kepada Pemimpin Redaksi.

Redaktur Pelaksana membawahi:

a). Redaktur Rubrik/ Kompartemen

Ringkasan Pekerjaan :

- (1). Menjadi pelaksana teras yang menetapkan derajat pentingnya berita dan gambar di satu halaman atau lebih, tiap edisi.
- (2). Mengelola halaman/ rubrik dan membawahi wartawan atau fungsi lainnya sebagai pelimpahan wewenang dari Redaktur Pelaksana.
- (3). Mewakili Redaktur Pelaksana jika yang bersangkutan berhalangan, baik urusan ke luar maupun ke dalam, kecuali kalau pemimpin Redaksi menentukan pejabat struktural yang lain.

b). Redaktur Foto

Ringkasan Pekerjaan :

- (1). Menjadi pelaksana teras dalam menetapkan derajat gambar yang layak diterbitkan.
- (2). Memimpin kompartemen foto yang membawahi wartawan foto, pemegang dokumentasi foto, dan petugas kamar gelap.

Redaktur Foto membawahi:

(1). Fotografer

Ringkasan Pekerjaan :

- (a). Menjadi pelaksana lapangan dalam mencari / memburu dan menyediakan gambar untuk disiarkan kepada khalayak pembaca surat kabar harian.
- (b). Mempertanggungjawabkan kegiatan operasionalnya kepada Redaktur Foto.

c). Redaktur Artistik

Ringkasan Pekerjaan :

- a). Menjadi pelaksana teras dan mengatur arus pekerjaan/ kegiatan yang menunjang perwajahan dari surat kabar harian.
- b). Memimpin dan membawahi staf operator macintosh, pracetak, dan kartunis.

Redaktur Artistik membawahi:

(1). Staf Pracetak

Ringkasan Pekerjaan :

Menangani pengelolaan teknis reproduksi untuk mencapai hasil cetak film yang dapat dipertanggungjawabkan.

(2). Operator Macintosh

- (a). Menjadi unsur pendukung bagi persiapan pracetak.
- (b). Mempertanggungjawabkan kegiatan operasionalnya kepada bagian produksi dan kreatif.

(3). Kasie Macintosh

Tugas dan tanggung jawab :

- (a). Mempertanggungjawabkan kegiatan operasionalnya kepada bagian produksi dan kreatif.

- (b). Perentengan naskah berita / ulasan / analisis dari luar atau nondisket.
- (c). Tata letak halaman yang siap diolah melalui layar.
- (d). Penyimpanan dan pemberian judul atas hasil perentengan dan tata letak ke dalam file server atau folder.
- (e). Menjaga disiplin kerja dan melaksanakan tugas lainnya yang ditetapkan oleh Redaktur Pelaksana.

d). Sekretariat Redaksi

Ringkasan Pekerjaan :

- (1). Membantu memperlancar pekerjaan keredaksian.
- (2). Membantu pelaksanaan fungsi kesekretariatan redaksi sebagai wahana penghubung antar sektoral di dalam penerbitan dan luar Perusahaan.

5). Staf Desain

Bertanggung jawab kepada : Kepala Bagian Produksi

Ringkasan Pekerjaan :

- a). Membuat gambar yang berupa karikatur dengan tema-tema disesuaikan dengan perkembangan berita terbaru untuk dimuat di halaman Opini.
- b). Selalu tanggap akan perkembangan berita dan secara rutin melakukan analisis yang bisa dituangkan dengan ide-ide melalui gambar.
- c). Bekerjasama dengan bagian/ bidang lainnya sehingga tercipta keterpaduan aktifitas agar semakin efisien dan bermutu secara berkesinambungan.
- d). Menjaga disiplin kerja dan melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh Kepala Bagian Produksi.

6). Settter

Bertanggung jawab kepada : Kepala bagian Produksi

Ringkasan Pekerjaan :

- a). Membantu pengetikan naskah, berita/ tulisan dari Redaktur dan data-data faxmili yang masuk dari Reporter di luar kota .
- b). Memantau perkembangan dan menambah data yang telah ada.
- c). Menjaga disiplin kerja dan melakukan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh Kepala Bagian Produksi/ Redaksi lainnya.
- d). Membuat buku saku untuk kemudahan Redaksi dalam menelusuri data/ naskah yang telah diketik.

c. **Bidang Pemasaran dan Pengembangan**

1). **Manajer iklan**

Bertanggung jawab kepada : Pemimpin Perusahaan

Ringkasan pekerjaan :

Membantu dan mewakili Pimpinan Perusahaan dalam memimpin dan mengelola Bagian Iklan.

Manajer Iklan membawahi:

a). **Staf iklan**

Ringkasan pekerjaan :

Melaksanakan penerimaan pemasangan iklan secara baik.

b). **Staf administrasi iklan/ artistik**

Ringkasan pekerjaan :

Melaksanakan kegiatan administrasi iklan dan penempatan iklan

2). **Manajer sirkulasi**

Bertanggung jawab kepada : Pemimpin Perusahaan

Ringkasan pekerjaan :

Memimpin dan mengelola bagian sirkulasi.

Manajer Sirkulasi membawahi:

a). **Staf sirkulasi**

Ringkasan pekerjaan :

Melaksanakan penjualan dan perluasan pasar pembeli koran Solopos.

b). Staf administrasi sirkulasi

Ringkasan pekerjaan :

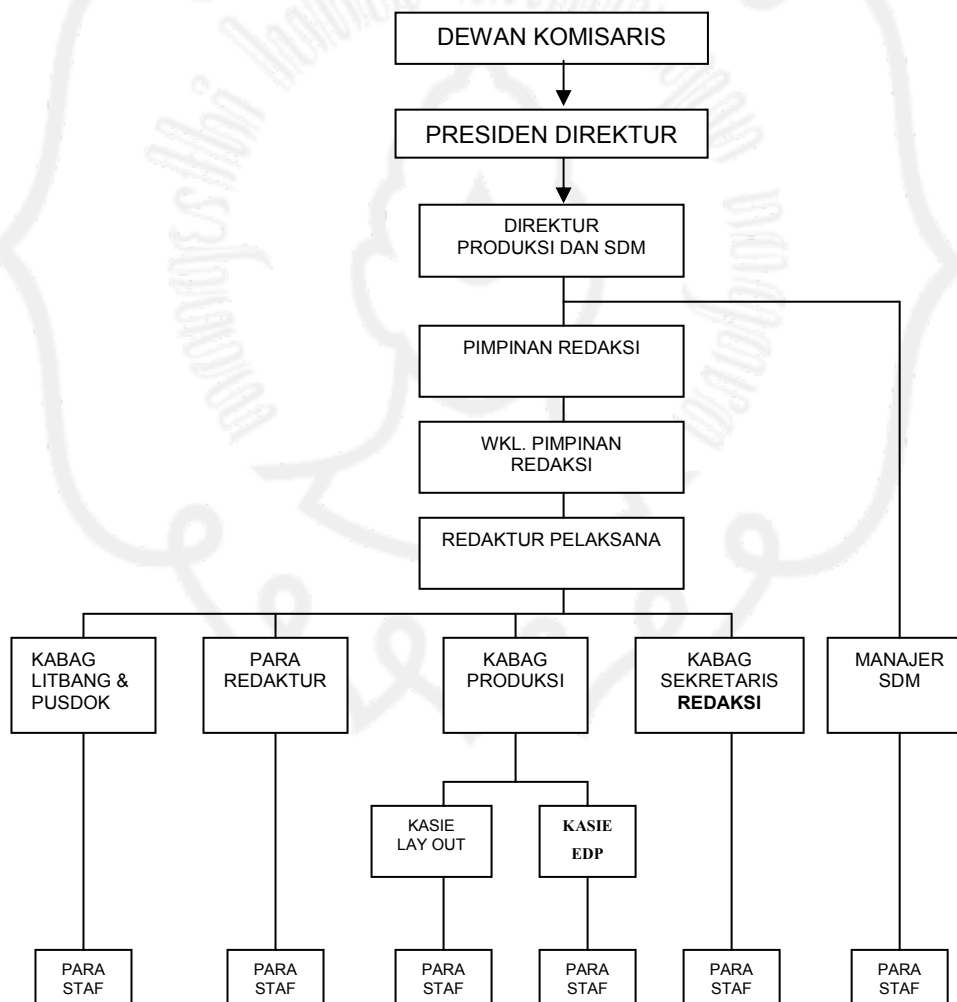
Mengelola sistem administrasi di bagian sirkulasi.

c). Staf ekspedisi

Ringkasan pekerjaan :

Menjadi pelaksana pengiriman koran dari percetakan hingga ke agen atau pembaca langsung.

Bagan struktur organisasi PT. Aksara Solopos yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia



B. DESKRIPSI PERMASALAHAN PENELITIAN

Tujuan suatu organisasi selalu diselaraskan dengan perkembangan lingkungan dimana organisasi itu berkembang. Seiring dengan semakin tingginya perkembangan teknologi menjelang era industrialisasi, maka menuntut kesiapan sumber daya manusia yang ada di tubuh suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan maka PT. Aksara Solopos dalam rangka peningkatan sumber daya karyawannya dilakukan program pendidikan dan pelatihan karyawan.

Supaya program pendidikan dan pelatihan karyawan berjalan dengan baik, diperlukan adanya suatu perencanaan yang matang, dimana perencanaan tersebut meliputi pemilihan metode yang tepat, materi yang diberikan, pemilihan instruktur yang tepat serta pemilihan peserta yang tepat.

Tujuan dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Aksara Solopos sesuai hasil wawancara dengan informan I pada tanggal 17 Juli 2006 adalah sebagai berikut:

“Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan bidang pekerjaannya agar sesuai dengan tuntutan terkini, untuk mendapatkan hal-hal besar, kemampuan terbaru sehingga mampu menjawab segala tantangan, untuk menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang baik, memperkuat daya saing organisasi PT. Aksara Solopos, untuk membina karier kerja”.

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Aksara Solopos mempunyai beberapa tujuan yang salah satunya adalah dapat meningkatkan kualitas SDM dan bidang pekerjaannya agar sesuai dengan tuntutan terkini.

1. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Karyawan di PT. Aksara Solopos

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Aksara Solopos akan peneliti jabarkan sebagai berikut:

a. Metode Pendidikan dan Pelatihan Karyawan

Untuk meningkatkan keterampilan operasional karyawan di PT. Aksara Solopos menggunakan metode On The Job Training dan Off The Job Training sebagai metode pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan baik di dalam maupun di luar perusahaan.

Metode Off The Job Training adalah metode pelatihan yang paling sering digunakan di PT. Aksara Solopos. Karena dengan pelatihan-pelatihan khusus yang diadakan pihak lain, dirasa justru lebih bisa mengikuti jenis pelatihan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan di PT. Aksara Solopos. Walaupun tidak menutup kemungkinan melaksanakan metode On The Job Training. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan I pada tanggal 22 Juli 2006, sebagai berikut:

“di perusahaan kami melakukan semua metode pelatihan, baik on the job training maupun off the job training, namun yang sering digunakan di perusahaan kami adalah metode off the job training, dimana kami mengirimkan karyawan kami untuk mengikuti pelatihan. Karena biasanya dengan begitu kita dapat memilih jenis pelatihan apa yang cocok untuk karyawan kami dan yang benar-benar sedang dibutuhkan”.

Dari hasil wawancara di atas dapat dikatakan bahwa metode off the job training sering digunakan oleh PT. Aksara Solopos karena dengan mengirimkan karyawannya untuk mengikuti pelatihan khusus di instansi lain, karyawan dapat mengikuti pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan.

b. Materi Pendidikan dan Pelatihan Karyawan

Materi pendidikan dan pelatihan karyawan PT. Aksara Solopos tergantung dari metode pelatihannya. Untuk pelatihan dengan menggunakan metode on the job training, dimana pelatihan dilaksanakan sendiri oleh PT. Aksara Solopos maka materinya disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dalam perusahaan. Tingkat kebutuhan karyawan akan pendidikan dan pelatihan akan dinilai oleh masing-masing departemen dengan melihat prestasi dan kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu juga dinilai atau diberikan berdasarkan tingkat jabatan. Misalnya untuk karyawan bagian manajerial materi pelatihan yang diberikan lebih bersifat peningkatan kemampuan kepemimpinan, yang meliputi perencanaan, pengarahan dan pengawasan. Sedangkan untuk karyawan bagian operasional lebih bersifat peningkatan kemampuan teknis dan perilaku yang termasuk di dalamnya metode kerja yang baik, penguasaan mesin-mesin produksi, kedisiplinan, penampilan dalam kerja dan kerjasama dengan karyawan lain. Sedangkan untuk pendidikan dan pelatihan karyawan yang dilaksanakan di lembaga lain yang khusus melaksanakan program pendidikan dan pelatihan, untuk materi disesuaikan dengan jenis pendidikan dan pelatihan yang sedang dilaksanakan. Misalnya saja pendidikan dan pelatihan dengan jenis pelatihan sekretaris untuk materinya tentu saja sudah dirancang oleh lembaga tersebut, dimana materinya meliputi dasar sekretaris, bagaimana cara bertutur kata, cara berkomunikasi yang baik, dan bagaimana cara menyelesaikan masalah terutama apabila pimpinan sedang tidak ada.

Hal ini sesuai dengan pernyataan informan I pada tanggal 17 Juli 2006 sebagai berikut:

“Dalam menetapkan materi yang akan diberikan saat pendidikan dan pelatihan ya... kami menyesuaikan dengan kebutuhan tiap-tiap karyawan dan sesuai dengan tingkat jabatan masing-masing karyawan mbak. Biasanya untuk karyawan bagian manajerial kami memberikan materi yang lebih bersifat kepemimpinan dan perilaku karyawan, itu untuk yang kita laksanakan sendiri. Sedangkan untuk pendidikan dan

pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga lain, untuk materi ya... terserah pada pihak penyelenggara mbak”.

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan informan II pada tanggal 22 Juli 2006 sebagai berikut:

“Karena kebetulan jabatan saya sekretaris perusahaan, materi pendidikan dan pelatihan yang saya terima lebih bersifat operasional. Misalnya saja... saya diajarkan bagaimana cara bertutur kata yang sopan, bagaimana cara berkomunikasi yang baik, baik terhadap atasan, bawahan maupun teman sekerja. Selain itu juga diajarkan bagaimana cara menyelesaikan masalah apabila pimpinan sedang tidak ada”.

Dari hasil wawancara tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dalam menetapkan materi pendidikan dan pelatihan yang akan diberikan pada karyawan PT. Aksara Solopos lebih menitikberatkan pada kebutuhan dan tingkat jabatan masing-masing karyawan.

c. Instruktur Pendidikan dan Pelatihan Karyawan

Dalam pendidikan dan pelatihan yang bertindak sebagai instruktur pelatihan tergantung pada jenis metode pendidikan dan pelatihan yang digunakan. Apabila perusahaan menggunakan metode on the job training yang bertindak sebagai instruktur adalah atasan langsung dari masing-masing bagian. Sedangkan apabila perusahaan menggunakan metode off the job training yang bertindak sebagai instruktur adalah pihak-pihak yang telah ditunjuk oleh perusahaan yang berasal dari luar perusahaan. Dimana instruktur pendidikan dan pelatihan yang memberikan materi pendidikan dan pelatihan harus memenuhi kualifikasi seperti pendidikan minimal S2 dan sudah bersertifikasi sesuai dengan materi pendidikan dan pelatihan yang sedang dilaksanakan. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan I pada tanggal 17 Juli 2006 sebagai berikut:

“Instruktur pelatihan bisa berasal dari dalam maupun luar perusahaan tergantung dari jenis metode pendidikan dan pelatihan yang digunakan mbak. Apabila pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di

sini berarti kan metodenya on the job training maka instruktur nya ya... atasan langsung dari masing-masing bagian. Misalnya saja untuk wartawan penanggung jawabnya ya atasan langsung yaitu tim redaktur. Kalau untuk bagian SDM atasan langsung ya... manajer SDM, jadi manajer SDM lah yang harus mengawasi dan menjadi instruktur mereka, itu kalau menggunakan metode on the job training. Nah kalau untuk metode off the job training, karena yang melaksanakan lembaga lain dalam arti kita hanya mengirimkan karyawan kita maka untuk instruktur ya... terserah mereka mbak”.

Hal tersebut diperkuat oleh informan VII pada tanggal 15 Agustus 2006 sebagai berikut: “waktu saya mengikuti pendidikan dan pelatihan di Jakarta, untuk instruktur nya ya... dari lembaga itu mbak. Dan biasanya berganti-ganti instruktur tergantung dari materi yang disampaikan”.

Dari hasil wawancara di atas dapat dikatakan bahwa untuk instruktur pendidikan dan pelatihan karyawan PT. Aksara Solopos bisa berasal dari dalam perusahaan sendiri yaitu atasan langsung dari masing-masing bagian dan berasal dari luar perusahaan yang ditunjuk oleh lembaga penyelenggara yang mempunyai kemampuan mengenai materi-materi tertentu.

2. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan Karyawan di PT. Aksara Solopos

Dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Aksara Solopos, ditemukan fakta bahwa pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan dan kebutuhan perusahaan akan mendatangkan banyak manfaat bagi karyawan yaitu meningkatnya kualitas kerja karyawan, sedangkan manfaat bagi perusahaan adalah perusahaan menjadi lebih berkembang. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan I pada tanggal 17 Juli 2006 sebagai berikut:

“saya melihat adanya perubahan dan perubahan itu yang paling terlihat adalah sikap. Ketika kita mengikutkan atau mengirimkan orang, mengharapkan ada perubahan atau dampak yang signifikan dan biasanya

muncul yaitu perubahan sikap yang positif. Misalnya saja lebih menghargai waktu, mengedepankan diskusi dan yang paling penting adalah peningkatan teknis, ya... peningkatan teknis individual itu sendiri yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaannya”.

Dari wawancara di atas dapat diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan karyawan yang dilaksanakan dengan baik akan mendatangkan manfaat yang besar bagi karyawan khususnya dan perusahaan pada umumnya. Manfaat yang bisa dirasakan tersebut antara lain karyawan dapat lebih menghargai waktu, mengedepankan diskusi antar karyawan dan peningkatan kualitas pekerjaan karyawan.

Ada beberapa manfaat yang dapat dilihat dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Aksara Solopos yaitu:

a. Lebih Menghargai Waktu

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada para karyawan mengajarkan karyawan agar dapat bekerja dengan teratur dan dapat menghargai waktu. Sehingga waktu yang ada dapat digunakan semaksimal mungkin dengan tidak banyak waktu yang terbuang sia-sia.

Kegiatan menghargai waktu yang dilakukan oleh karyawan PT. Aksara Solopos yaitu dengan cara dapat membedakan mana pekerjaan penting yang harus diselesaikan lebih dulu dengan pekerjaan yang tidak begitu penting dimana penyelesaiannya dapat sedikit ditunda. Dengan begitu semua pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik selama waktu yang ada.

b. Mengedepankan Kerjasama

Setelah para karyawan mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, dengan kemampuan yang bertambah dapat mengarah pada kemampuan kerjasama yang bagus dengan cara diskusi. Dengan adanya kerjasama, karyawan tidak lagi bekerja secara individu. Dimana kerjasama tersebut dapat membuat karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat. Misalkan apabila karyawan bekerja secara individu pekerjaan selesai dalam waktu 1

minggu sedangkan kalau ada kerjasama dengan karyawan yang lain pekerjaan dapat selesai lebih cepat dengan waktu antara 3-4 hari. Pola kerjasama yang tercipta pada PT. Aksara Solopos menunjukkan adanya kekompakan yang erat diantara karyawan yang mampu menciptakan team work yang baik dan teratur dalam setiap penyelesaian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing karyawan.

c. Peningkatan Kualitas Pekerjaan

Pendidikan dan pelatihan karyawan yang diikuti oleh karyawan PT. Aksara Solopos memberikan banyak manfaat dalam hal peningkatan kualitas pekerjaan karyawan itu sendiri. Kualitas pekerjaan tersebut dapat dilihat dari produktivitas karyawan yang terus meningkat. Peningkatan kualitas tersebut disebabkan oleh pengetahuan para karyawan yang semakin bertambah dan perubahan sikap karyawan yang lebih dapat menghargai dan memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya.

3. Hambatan dalam Pendidikan dan Pelatihan Karyawan di PT. Aksara Solopos

Pelaksanaan yang matang sebelum melaksanakan pendidikan dan pelatihan karyawan tentu saja sudah dilaksanakan oleh PT. Aksara Solopos, namun dalam prakteknya ada saja hambatan-hambatan yang menjadi penghalang bagi tercapainya tujuan pendidikan dan pelatihan itu sendiri.

Hambatan yang ditemui PT. Aksara Solopos dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut:

a. Hilangnya Waktu Produktif

Dalam menerapkan pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Aksara Solopos mengirimkan beberapa karyawannya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan selama waktu yang telah ditentukan. Lamanya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut tergantung dari lembaga pelaksana dan paket yang ditawarkan, biasanya antara waktu 3 hari sampai 1 minggu. Dengan demikian maka waktu yang seharusnya dapat digunakan karyawan

untuk bekerja menjadi berkurang bahkan hilang sama sekali, akibatnya produktivitas kerja yang diharapkan menjadi tidak maksimal karena karyawan harus mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Hal ini ditegaskan dari hasil wawancara dengan informan I pada tanggal 17 Juli 2006 sebagai berikut:

“kalau pengaruh ke penurunan produktivitas kerja biasanya kalau yang dikirim pendidikan dan pelatihan itu bagian keuangan mbak. Karena kadang pas karyawan yang bersangkutan dikirim pendidikan dan pelatihan padahal ada cek yang harus ditandatangani, ya... otomatis mbak semua menunggu karyawan tersebut”.

Hal ini senada dengan pernyataan informan II pada tanggal 22 Juli 2006 sebagai berikut: “kalau untuk masalah produktivitas hilang sama sekali sih nggak ya mbak, tapi hanya berkurang saja. Biasanya setelah saya pulang dari pendidikan dan pelatihan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawab saya menjadi menumpuk banyak mbak”.

Dari hasil wawancara tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh karyawan dapat mengurangi waktu produktif karyawan walaupun tidak hilang sama sekali.

b. Pemilihan Instruktur yang Kurang Tepat

Pemilihan instruktur pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Aksara Solopos kurang pas dengan waktu pelaksanaannya terutama untuk pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di lembaga lain. Karena dalam pembagian instruktur dilakukan pergantian berdasarkan hari maksudnya dalam satu hari hanya ada satu instruktur yang menyampaikan materi.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan informan II pada tanggal 22 Juli 2006 sebagai berikut:

“saya senang mbak dengan pendidikan dan pelatihan yang saya ikuti, namun untuk pelatih yang kemarin saya dikirim itu mbak pembagian instruktur nya itu mungkin yang kurang begitu bagus. Karena dalam satu hari dari pagi sampai sore instruktur nya hanya satu, ya...”

kalau pas dapat instruktur yang bisa humoris ya betah-betah saja dan enak ngikutinnya tapi kalau pas dapat instruktur yang nggak humoris ya... bosan mbak. Kalau sudah gitu otomatis apa yang disampaikan instruktur yang nggak bisa optimal kita serap, kita jadi nggak jelas materinya mbak”.

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pemilihan instruktur kurang tepat karena dalam sehari hanya ada satu instruktur sehingga peserta menjadi bosan.

c. Instruktur yang Kurang Menguasai Materi

Berhasil tidaknya pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan karyawan juga tergantung dari instruktur. Dimana instruktur dikatakan berhasil apabila instruktur tersebut dapat menguasai materi yang akan disampaikan kepada peserta pendidikan dan pelatihan karyawan. Karena apabila instruktur tidak menguasai materi dengan baik tidak menutup kemungkinan kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan yang dilaksanakan menjadi sia-sia.

Wawancara yang dilakukan dengan informan V pada tanggal 15 Agustus 2006 sebagai berikut: “kalau menurut saya pas saya mengikuti diklat itu instruktur tidak begitu menguasai materi mbak. Selain itu juga kurang dalam memberikan contoh-contoh, kurang dalam memberikan penjelasan yang baik terutama penjelasan mengenai cakupan yang luas tentang potensi”.

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa instruktur yang mengajar ada yang kurang menguasai materi, kurang dalam memberikan contoh-contoh kongkrit.

d. Tempat Pendidikan dan Pelatihan Karyawan yang Kurang Nyaman

Pendidikan dan Pelatihan karyawan dilaksanakan dengan tujuan-tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Untuk tercapainya tujuan-tujuan tersebut maka harus diukung oleh berbagai hal. Tempat pelatihan yang nyaman juga merupakan salah satu faktor keberhasilan suatu program

pendidikan dan pelatihan karyawan. Karena tempat pendidikan dan pelatihan yang kurang nyaman juga berpengaruh kepada penyerapan ilmu yang disampaikan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan informan V pada tanggal 15 Agustus 2006 sebagai berikut:

“kalau menurut saya lembaga yang mengadakan pendidikan dan pelatihan ini kurang bagus. Saya kurang puas dengan ruangnya, karena menurut saya kurang nyaman. Sebenarnya itu hal yang sangat sepele tapi kalau diabaikan juga dapat mengganggu kenyamanan dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan di sana mbak”.

Dari hasil wawancara di atas dapat diambil kesimpulan bahwa ruangan yang kurang nyaman dapat mengganggu pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan karyawan.

4. Upaya-upaya yang Dilakukan untuk Mengatasi Hambatan dalam Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan di PT. Aksara Solopos

Hambatan yang menjadi kendala dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan karyawan tidak dapat dijadikan sebagai penghalang kemajuan perusahaan dan menjadikan sebagai suatu yang harus dihindari dan dihilangkan, tapi justru pihak perusahaan tidak hanya tinggal diam dan terus berusaha untuk dapat menyelesaikan hambatan ini.

Upaya yang dilakukan PT. Aksara Solopos untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan adalah sebagai berikut:

a. Pemilihan Waktu Pendidikan dan Pelatihan yang Tepat

Kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas personil karyawan. Maka kegiatan yang banyak mendatangkan manfaat tidak justru menghambat dan mengurangi produktivitas karyawan itu sendiri. Sehingga pemilihan waktu pendidikan dan pelatihan yang tepat sangat diperlukan.

Seperti pada wawancara dengan informan VI pada tanggal 15 Agustus 2006 sebagai berikut: “ya... untuk mengurangi ketidakproduktivan karyawan untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan lebih baik dilaksanakan pada hari Sabtu dan Minggu karena hari-hari itu tidak terlalu banyak pekerjaan”.

Pernyataan yang hampir sama juga dikemukakan oleh informan IV, pada tanggal 15 Agustus 2006 sebagai berikut: “kalau menurut saya ya mbak untuk waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dipilih waktu yang agak longgar dan karyawan tidak sedang dikejar deadline pekerjaan”.

Dari hasil wawancara di atas, untuk waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan supaya tidak mengganggu waktu kerja karyawan dapat dilaksanakan pada hari Sabtu dan Minggu.

b. Pengikutsertaan Karyawan dalam Program Pendidikan dan Pelatihan Dilakukan Secara Bergilir

Berkurangnya atau bahkan hilangnya jam kerja karyawan untuk produktif di perusahaan pada saat mengikuti pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan dengan cara bergiliran dalam mengikutsertakan karyawannya.

Seperti wawancara dengan informan I pada tanggal 17 Juli 2006 sebagai berikut:

“ya.. kami juga sudah memikirkan sebelumnya mengenai pekerjaan selama ditinggalkan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Kebetulan tiap bagian terdiri dari beberapa staf, jadi kalau ada pendidikan dan pelatihan kami mengirim mereka secara bergiliran. Sehingga pekerjaan di perusahaan tetap bisa dikerjakan bergantian dengan teman yang lain”.

Dari hasil wawancara di atas bahwa pengiriman karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan karyawan agar pekerjaan di perusahaan tidak terbengkalai maka karyawan yang diikutkan pendidikan dan pelatihan dengan cara bergiliran.

c. Pemilihan Instruktur Pendidikan dan Pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan karyawan yang dilaksanakan dapat berhasil atau tidak, seorang instruktur juga mempunyai peran di dalamnya. Agar memperoleh instruktur yang memenuhi standar dan sesuai dengan materi yang akan disampaikan maka harus diadakan pemilihan. Dimana untuk menjadi instruktur dalam program pendidikan dan pelatihan karyawan harus memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu.

Seperti wawancara dengan informan I pada tanggal 17 Juli 2006 sebagai berikut:

“Agar diperoleh instruktur yang benar-benar bagus, sesuai dengan kebutuhan ya... kita mengadakan seleksi mbak dengan menetapkan persyaratan-persyaratan tertentu untuk menjadi seorang instruktur mbak. Misalkan saja untuk menjadi instruktur pendidikan minimal S2, sudah bersertifikasi sesuai dengan pendidikan dan pelatihan yang sedang dilaksanakan misalnya saja pendidikan dan pelatihan tentang performance Apraisal atau tentang inventory management untuk instruktur yang akan menyampaikan materi harus mempunyai sertifikasi tentang pendidikan dan pelatihan tersebut mbak”.

Dari hasil wawancara di atas untuk menjadi seorang instruktur dalam pendidikan dan pelatihan harus memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu, misalnya pendidikan minimal S2 dan harus sudah bersertifikasi.

d. Tempat Pendidikan dan Pelatihan yang Nyaman

Pendidikan dan pelatihan karyawan agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan maka harus diukung oleh berbagai hal, salah satunya adalah tempat pendidikan dan pelatihan yang digunakan dibuat senyaman mungkin. Seperti wawancara dengan informan I pada tanggal 17 juli 2006 sebagai berikut:

“ agar pendidikan dan pelatihan berjalan dengan lancar maka hal sekecil apapun harus kita perhatikan mbak... Seperti tempat yang digunakan untuk pendidikan dan pelatihan. Kelihatannya memang sepele

mbak hanya tempat tapi itu akan sangat berpengaruh terhadap hasil penyerapan ilmu yang diperoleh. Untuk mengatasi hal tersebut maka kami melakukan upaya pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di ruangan yang ber AC jadi peserta tidak kepanasan. Selain itu juga kita cukupkan penerangan di dalam ruangan tersebut, kita mengecek sound system apakah ada masalah apa tidak karena dapat mengganggu penyampaian materi mbak...”.

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh kesimpulan bahwa upaya yang dilakukan untuk menambah kenyamanan ruangan pendidikan dan pelatihan karyawan dengan melaksanakannya di ruangan yang ber AC, cukup penerangan dan tidak terganggunya sound system.

C. TEMUAN STUDI YANG DIKAITKAN DENGAN KAJIAN TEORI

Dalam sub bab ini dikemukakan analisis data yang berhasil dikumpulkan peneliti guna menjawab perumusan masalah. Perumusan masalah dalam penelitian ini meliputi: (1) Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan atau diikuti oleh karyawan PT. Aksara Solopos, (2) Manfaat yang diperoleh karyawan PT. Aksara Solopos setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, (3) Hambatan pelaksanaan pendidikan dan latihan dalam peningkatan personil karyawan di PT. Aksara Solopos, (4) Usaha yang dilakukan dalam mengatasi kendala atau penghambat pelaksanaan pendidikan dan latihan karyawan PT. Aksara Solopos.

1. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan yang Dilaksanakan atau Diikuti Oleh Karyawan PT. Aksara Solopos

Pendidikan dan pelatihan karyawan dilaksanakan mempunyai tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat dikatakan berhasil tergantung dari berbagai hal seperti metode

pelatihan yang digunakan, materi pelatihan, instruktur pelatihan dan tentu saja apabila dapat dapat melaksanakan prinsip-prinsip pelatihan.

Seperti yang dikemukakan oleh Dale Yoder (Manullang, 1991: 80-81) agar training dapat berhasil dengan baik, maka harus memperhatikan sembilan faktor. Sembilan faktor tersebut yaitu sebagai berikut:

- a. Individual differences
- b. Relation to job analisis
- c. Motivation
- d. Active participation
- e. Selection of trainees
- f. Selection of trainers
- g. Trainer training
- h. Training methods
- i. Principles of learning

Sedangkan metode pelatihan menurut Henry Simamora (2001: 396) adalah:

- a. On The Job Training
 - 1). Magang
 - 2). Rotasi pekerjaan
 - 3). Internship
- b. Off The Job Training
 - 1) Studi kasus
 - 2) Role Playing
 - 3) Vestibule Training
 - 4) Kuliah (Lecture)

Dari teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli di atas dan diukung oleh pengamatan yang cukup lama, peneliti menemukan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di PT. Aksara Solopos mengenai metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan dan instruktur pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut:

a. Metode Pendidikan dan Pelatihan

1). On The Job Training

a). Rotasi pekerjaan

Dalam kegiatan rotasi ini PT. Aksara Solopos memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk praktek ke semua bagian yang ada. Karyawan yang ternyata berprestasi di bagian lain daripada bagiannya yang lama, kemudian dipindahkan ke bagian tersebut. Hal ini dilakukan untuk lebih meningkatkan kualitas karyawan dan mengembangkan perusahaan.

b) Magang

Dalam kegiatan magang di PT. Aksara Solopos menggunakan beberapa teknik yaitu:

- (1). Membiarkan seorang pegawai belajar dari pegawai lain yang dianggap lebih mahir.
- (2). Pimpinan masing-masing bagian mengajarkan kepada bawahannya.
- (3). Menjadikan pegawai baru sebagai asisten pejabat yang lebih tinggi.

2). Off the job training

Off the job training yang sering digunakan di PT. Aksara Solopos adalah dengan mengirimkan karyawannya untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan. Di tempat pendidikan dan pelatihan karyawan tersebut penyampaian materi dengan menggunakan beberapa metode.

Metode yang digunakan adalah:

a) Kuliah (lecture)

Metode ini digunakan oleh pelatih untuk memberikan materi yang disampaikan secara lisan dan mendetail. Dalam penyampaian pelatih dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan menggunakan juga cara tanya jawab dan diskusi.

b) Studi kasus

Dimana seorang pelatih dalam menyampaikan materi tidak hanya memberikan teori-teori tetapi juga memberikan contoh-contoh fakta permasalahan yang sedang terjadi di masing-masing perusahaan kemudian meminta peserta untuk menganalisisnya. Setelah peserta menganalisis kemudian instruktur memberikan solusi yang baik dari setiap masalah yang ada.

c) Role playing

metode ini digunakan pelatih dengan cara memberikan peserta beberapa peran yang berbeda. Kemudian peserta lain diminta untuk menganalisis dari peran tersebut. Tujuan digunakannya metode ini adalah agar peserta lebih toleransi terhadap teman lain dan dapat mengembangkan keterampilan individu pribadi karena tidak hanya memerankan diri sendiri.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan dengan menggunakan dua metode di atas dapat mendorong para karyawan untuk berfikir dan mengemukakan kasus-kasus yang ada di perusahaan masing-masing. Karena karyawan tidak hanya diberi dengan teori-teori saja, namun ada penyelesaian studi kasus dari permasalahan di perusahaan yang tentu saja berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan yang lain.

b. Materi Pendidikan dan Pelatihan

Materi pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh PT. Aksara Solopos kepada karyawan sesuai dengan jenis pendidikan dan pelatihan yang ditawarkan. Apabila pendidikan dan pelatihan tersebut ditujukan untuk sekretaris tentu saja materi yang disampaikan semua hal yang berkaitan dengan sekretaris, seperti dasar-dasar sekretaris, bagaimana cara pemecahan masalah, bagaimana cara menjalin kerjasama baik kepada bawahan maupun kepada atasan. Sedangkan apabila pendidikan dan pelatihan tersebut ditujukan untuk resepsionis materi yang diberikan juga berbeda meliputi teknik public

relation, bagaimana cara menerima telepon yang baik, dan bagaimana cara menyambut tamu yang baik.

c. Instruktur Pendidikan dan Pelatihan

Instruktur atau pelatih dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan yang dilaksanakan oleh PT. Aksara Solopos ada yang berasal dari dalam perusahaan dan ada pula yang mendatangkan instruktur dari luar perusahaan. Untuk instruktur yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri contohnya terjadi pada kegiatan magang di dalam perusahaan. Dimana yang menjadi instruktur bisa teman yang dianggap lebih mahir dan bisa juga atasan langsung dari masing-masing jabatan yang menjadi instruktur.

Sedangkan untuk instruktur yang berasal dari luar perusahaan apabila PT. Aksara Solopos mengirimkan karyawannya untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan di lembaga lain yang mengadakan kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan maka untuk instruktur ditunjuk langsung oleh lembaga yang mengadakan kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan tersebut.

2. Manfaat yang Diperoleh Karyawan PT. Aksara Solopos Setelah Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan

Menurut teori yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (1996: 177), sesungguhnya dapat dikatakan bahwa manfaat pendidikan sungguh besar, paling sedikit ditinjau dari lima sudut pandang yaitu:

- 1). Penguasaan atas sesuatu disiplin ilmiah tertentu.
- 2). Cakrawala pandangan tidak sempit.
- 3). Menumbuhkan rasa ingin tahu.
- 4). Kemampuan berpikir secara teratur, logis dan sistematis.
- 5). Daya analisa yang tinggi.

Manfaat pelatihan menurut Sondang P. Siagian (1996: 183) dapat membawa manfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan sendiri. Manfaat tersebut antara lain adalah:

1). Bagi organisasi

- a). Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, kecermatan melaksanakan tugas dan tumbuh suburnya kerjasama.
- b). Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain adanya pendelegasian wewenang, interaksi didasarkan sikap dewasa secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan inovasi.
- c). Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
- d). Meningkatkan semangat kerja karyawan dan komitmen lebih tinggi pada perusahaan.
- e). Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif.
- f). Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif, sehingga memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
- g). Penyelesaian konflik secara fungsional, dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota.

3). Bagi karyawan

- a). Membantu pegawai membuat keputusan dengan lebih baik.
- b). Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapinya.
- c). Mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja.
- d). Meningkatkan kemampuan pegawai mengatasi stress/ frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri.
- e). Makin besarnya tekad pegawai untuk lebih mandiri.
- f). Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru.
- g). Tersedianya informasi berbagai program yang dapat dimanfaatkan para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.

Sedangkan menurut Proctor dan Thorton (Manullang, 1991: 84), faedah dari latihan adalah sebagai berikut:

- 1). Menaikkan rasa puas pegawai.
- 2). Pengurangan pemborosan.
- 3). Mengurangi ketidakhadiran dan turn over.
- 4). Memperbaiki metode dan sistem bekerja.
- 5). Menaikkan tingkat penghasilan.
- 6). Mengurangi biaya-biaya lembur.
- 7). Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin.
- 8). Mengurangi keluhan-keluhan pegawai.
- 9). Mengurangi kecelakaan-kecelakaan.
- 10). Memperbaiki komunikasi.
- 11). Meningkatkan pengetahuan pegawai.
- 12). Memperbaiki moral pegawai.
- 13). Menimbulkan kerjasama yang lebih baik.

Dari teori-teori yang dikemukakan di atas dan diukung oleh hasil pengamatan yang peneliti lakukan, peneliti menemukan adanya manfaat diadakannya pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Aksara Solopos yaitu sebagai berikut:

a. Kualitas Personil Karyawan

Pendidikan dan pelatihan karyawan memberikan manfaat yang besar dalam hal kualitas personil karyawan dimana terlihat dari tingkah laku karyawan dalam melakukan aktivitas kerja dengan mengerahkan segenap tenaga dan kemampuannya dengan lebih baik sesuai dengan tuntutan kerja yang diperlukan. Program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. Aksara Solopos, baik dengan metode on the job training maupun off the job training bagi karyawannya telah memberikan sumbangan yang besar bagi peningkatan kualitas karyawan. Sedangkan manfaat bagi perusahaan dengan meningkatnya kualitas karyawan adalah produktivitas perusahaan menjadi lebih bertambah.

b. Lebih Menghargai Waktu

Karyawan PT. Aksara Solopos yang telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan karyawan lebih dapat menghargai waktu kerja. Hal ini

terlihat dari semangat kerja yang bertambah dan tidak menyalahgunakan waktu. Karyawan dapat membedakan pekerjaan mana yang harus diutamakan dan tidak bisa ditunda dengan pekerjaan yang masih bisa ditunda. Sehingga dengan begitu pekerjaan dapat selesai tepat waktu dan dengan hasil yang maksimal.

c. Kemampuan Berpikir Secara Teratur, Logis dan Sistematis

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan PT. Aksara Solopos membawa manfaat yang besar, dimana karyawan yang diikutkan dalam pendidikan dan pelatihan menjadi bertambah wawasannya sehingga membuat perubahan dalam cara berfikir. Karyawan mempunyai kemampuan berfikir yang lebih logis dan sistematis.

d. Kerjasama yang Lebih Baik

Pola kerjasama yang terbina antara karyawan PT. Aksara Solopos menunjukkan adanya kekompakan yang erat dimana mampu menciptakan team work yang baik dalam setiap penyelesaian tugas-tugas dan kewajiban masing-masing karyawan dilihat dari unsur kualitas, kuantitas dan waktu penyelesaian selalu diutamakan. Kerjasama yang baik tersebut dapat memberikan banyak manfaat karena pekerjaan yang sulit menjadi lebih mudah dan pekerjaan yang berat dapat menjadi lebih ringan dengan adanya saling bertukar pendapat.

3. Hambatan Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan Dalam Peningkatan Personil Karyawan di PT. Aksara Solopos

Dari data yang berhasil peneliti kumpulkan dikemukakan fakta bahwa dalam pelaksanaan atau pengiriman karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Aksara Solopos ditemui beberapa hambatan. Hambatan tersebut antara lain:

a. Hilangnya Waktu Produktif

Menurut Hadari Nawawi, seorang tenaga kerja agar produktif harus mampu mendayagunakan sumber kerja yang salah satunya yaitu penggunaan waktu. Penggunaan waktu di sini berkaitan dengan waktu yang diperlukan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dapat pula dikatakan bahwa waktu bagi karyawan sangatlah penting.

Dalam prakteknya PT. Aksara Solopos mengirimkan beberapa karyawannya untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan selama waktu yang telah ditentukan. Tentu saja lamanya waktu pelaksanaan tersebut tergantung dari paket yang ditawarkan yaitu antara 3 hari sampai 1 minggu. Dengan demikian waktu yang seharusnya dapat digunakan karyawan untuk bekerja di perusahaan menjadi berkurang atau bahkan hilang sama sekali. Akibat yang ditimbulkan dari hal tersebut adalah produktivitas kerja perusahaan menjadi tidak maksimal.

b. Pemilihan Instruktur yang Kurang Tepat

Instruktur pendidikan dan pelatihan membawa pengaruh yang besar dengan keberhasilan pendidikan dan pelatihan tersebut. Namun pada kenyataannya di lapangan masih banyak hambatan-hambatan yang ditimbulkan oleh instruktur itu sendiri karena kurang tepatnya dalam pemilihan instruktur. Hambatan tersebut meliputi instruktur kurang menguasai materi, instruktur kurang memberikan contoh-contoh kongkrit, instruktur terlalu sibuk dengan pekerjaan rutinnnya.

Walaupun kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja karyawan itu sendiri tidak mengeluarkan banyak biaya, namun apabila dilihat dari segi pelatihnya masih merupakan suatu hambatan karena yang menjadi pelatih adalah atasan langsung dari masing-masing bagian. Hal tersebut menjadi penghambat karena bukan tidak mungkin instruktur sudah dibebani dengan pekerjaan rutin sehari-hari, sehingga waktu yang digunakan untuk melatih dirasa kurang cukup, akibatnya materi yang disampaikan kurang mencakup keseluruhan.

Selain itu apabila kegiatan pendidikan dan pelatihan menggunakan instruktur dari luar perusahaan dirasa juga kurang maksimal karena instruktur yang tidak memahami kondisi sebenarnya di tempat kerja dan kurangnya informasi mengenai materi yang dibutuhkan karyawan. Selain itu instruktur kurang memberi contoh-contoh kongkrit yang bisa digunakan oleh karyawan untuk menambah pengalaman.

c. Tempat Pendidikan dan Pelatihan yang Kurang Nyaman

Ruangan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan sangat berpengaruh terhadap penyerapan materi yang disampaikan oleh karyawan. Ruang yang kurang memenuhi syarat tidak akan membuat peserta menjadi nyaman. Ruang yang kurang penerangan, kurang memadainya AC di dalam ruangan, sound system kurang baik dapat mengganggu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan.

4. Usaha yang Dilakukan Dalam Mengatasi Kendala Atau Penghambat Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan Karyawan PT. Aksara Solopos.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa hambatan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Aksara Solopos memerlukan solusi dan upaya yang tepat agar apa yang menjadi tujuan utama dari pendidikan dan pelatihan karyawan dapat sepenuhnya tercapai. Untuk itu perusahaan telah mengupayakan beberapa solusi yaitu:

a. Pemilihan Waktu yang Tepat

Program pendidikan dan pelatihan karyawan yang dilaksanakan sudah seharusnya membawa manfaat yang besar bagi perusahaan bukan justru menjadikannya sebagai penghambat perkembangan perusahaan. Untuk tercapainya tujuan secara maksimal maka pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Aksara Solopos dilaksanakan pada waktu yang tepat yaitu pada hari Sabtu dan Minggu dimana karyawan tidak terlalu sibuk.

Selain itu pelaksanaannya juga bisa dilakukan pada hari-hari atau jam-jam karyawan tidak terlalu banyak pekerjaan dan tidak dikejar deadline pekerjaan.

b. Pengikutsertaan Karyawan dalam Program Pendidikan dan Pelatihan Karyawan Dilaksanakan Secara Bergilir

Untuk mengurangi ketidakproduktivan perusahaan dan supaya kegiatan di perusahaan tidak banyak terganggu maka untuk pengikutsertaan karyawan untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan dilakukan secara bergilir. PT. Aksara Solopos menerapkan sistem penggiliran karyawan dengan alasan setiap bagian terdiri dari beberapa staf dan supaya masing-masing bagian tetap produktif maka pengikutsertaan karyawan dilakukan secara bergantian. Sehingga pekerjaan di perusahaan tidak terbengkalai dan tetap bisa dikerjakan oleh teman yang lain.

c. Pemilihan Instruktur yang Tepat

Agar mendapatkan hasil yang maksimal dari kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Aksara Solopos harus diadakan pemilihan instruktur dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan. Untuk pendidikan dan pelatihan karyawan yang dilaksanakan di perusahaan dimana instruktur yang memberikan materi adalah atasan langsung dari masing-masing bagian harusnya dicari waktu instruktur yang tidak terlalu sibuk sehingga penyampaian materi kepada bawahan bisa maksimal.

Sedangkan untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan yang menggunakan instruktur dari luar perusahaan harus memberikan syarat-syarat khusus bagi instruktur tersebut misalnya saja pendidikan minimal S2 dan harus sudah bersertifikasi.

d. Pemilihan Tempat Pendidikan dan Pelatihan yang Nyaman

Tempat pendidikan dan pelatihan juga merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu pendidikan dan pelatihan, maka sudah seharusnya ruangan tersebut dibuat nyaman mungkin. Untuk mengatasi hambatan-

hambatan yang biasa ditemui mengenai ruangan pelatihan yang kurang nyaman, maka diupayakan ruangan tempat dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan karyawan cukup penerangan, menambah jumlah AC dalam ruangan dan bagus dalam penyediaan sound system.



BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

1. Simpulan

Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan yang juga merupakan jawaban pertanyaan penelitian yang telah diajukan sebagai berikut:

- a. Pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Aksara Solopos dilaksanakan sebagai berikut:
 - 1). Menggunakan metode on the job training dan off the job training.
 - 2). Materi pendidikan dan pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan tingkat jabatan masing-masing karyawan. Misalnya karyawan bagian manajerial materi pelatihan yang diberikan bersifat peningkatan kemampuan kepemimpinan, sedangkan bagi sekretaris materi pelatihan yang diberikan meliputi dasar sekretaris, cara bertutur kata, cara berkomunikasi dan cara menyelesaikan masalah apabila pimpinan sedang tidak ada.
 - 3). Instruktur pendidikan dan pelatihan berasal dari dalam perusahaan yaitu atasan langsung dari masing-masing bagian dan dari luar perusahaan.
- b. Manfaat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Aksara Solopos yaitu:
 - 1). Karyawan dapat lebih menghargai waktu.
 - 2). Karyawan lebih mengedepankan kerjasama.
 - 3). Peningkatan kualitas pekerjaan karyawan.
- c. Hambatan yang dihadapi PT. Aksara Solopos dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan adalah:
 - 1). Hilangnya waktu produktif karyawan.
 - 2). Masih terdapat pembagian instruktur yang kurang tepat.
 - 3). Instruktur yang kurang menguasai materi.
 - 4). Tempat pendidikan dan pelatihan karyawan yang kurang nyaman.

- d. Upaya yang dilakukan PT. Aksara Solopos menghadapi hambatan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan adalah:
- 1). Pemilihan waktu pendidikan dan pelatihan yang tepat yaitu pada hari Sabtu dan Minggu.
 - 2). Pengikutsertaan karyawan dalam program pendidikan dan pelatihan dilakukan secara bergilir.
 - 3). Pemilihan instruktur pendidikan dan pelatihan sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, yaitu misal pendidikan minimal S2 dan harus sudah bersertifikasi.
 - 4). Tempat pendidikan dan pelatihan dibuat nyaman dengan ruangan yang ber-AC, cukup penerangan dan tidak terganggunya sound system.

2. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan simpulan penelitian di atas, maka selanjutnya dikemukakan implikasi hasil penelitian. Implikasi hasil penelitian dapat berupa dampak teoritis terhadap usaha pengembangan ilmu pengetahuan atau penelitian dan penerapannya secara praktis dan pemecahan masalah penelitian. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah:

- a. Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan karyawan yang dilaksanakan PT. Aksara Solopos mampu meningkatkan kualitas personil karyawan. Selain itu pendidikan dan pelatihan karyawan yang dilaksanakan/ diikuti oleh perusahaan memberikan jalan bagi kegiatan selanjutnya seperti promosi, mutasi maupun dalam hal menentukan gaji karyawan.
- b. Menimbulkan inspirasi untuk bagian Sumber Daya Manusia sebagai pengelola sumber daya manusia di PT. Aksara Solopos agar lebih baik lagi dalam pelaksanaan/ pengikutsertaan karyawan dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan.
- c. Menimbulkan inspirasi bagi perusahaan untuk lebih giat lagi dalam mengembangkan dan memperhatikan segala bentuk potensi sumber daya manusia yang dimilikinya sehingga dapat menghasilkan output yang besar bagi perusahaan.

3. Saran

- a. Kepada pihak pimpinan
 - 1) Untuk meningkatkan kualitas personil karyawan hendaknya pelaksanaan atau pengikutsertaan karyawan dalam pendidikan dan pelatihan kerja dipilih karyawan yang sedang tidak ada tugas sehingga pendidikan dan pelatihan karyawan diharapkan dapat diikuti dengan baik oleh karyawan.
 - 2) Apabila memilih lembaga pendidikan dan pelatihan hendaknya memilih yang berkompeten di bidang yang diinginkan supaya apa yang diperoleh sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan.
- b. Untuk karyawan

Hendaknya karyawan dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan karyawan secara disiplin dan melaksanakan mandat yang telah diberikan oleh pimpinan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.
- c. Untuk peneliti lain

Agar peneliti lain dapat mengkaji ulang penelitian ini dengan menggunakan teknik penelitian lain dan variabel yang berbeda misalnya prestasi kerja, semangat kerja, kinerja karyawan dan keselamatan dan kesehatan kerja mengingat penelitian ini masih jauh dari sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 1995. *Psikologi Industri Seni Ilmu Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Yogyakarta: Liberty.
- Atmosoeprpto, Kisdarto. 2000. *Menuju Sumber Daya Manusia Berdaya dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Cholid Narbuko & Abu Achmadi. 1999. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dessler, Gari. 1997. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid I. Jakarta: Prehalindo.
- Eugene Mc. Kenna & Nic Beech. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Gomes, Faustino Cardosa. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hadari Nawawi & Mimi Martini. 2005. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Pers.
- Hamalik, Oemar. 1991. *Perencanaan dan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Mandar Maju.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Heidjrahman Ranupandojo & Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.
- Jiwo Wungu & Hartanto Brotoharsojo. 2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Manullang, M. 1991. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Alumni.
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Moleong, J. Lexy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- _____. 2004. *Manajemen Personalialia*. Edisi 3. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Muhadjir, Noeng. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu. 1999. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Surachmad, Winarno. 1994. *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode dan Teknik*. Bandung: Tarsito.
- Soekidjo, Notoatmodjo. 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soeprihanto, John. 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Siagian, Sondang P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sumhudi, Aslam. 1991. *Komposisi Desain Riset*. Solo: CV. Ramadani.
- Sutopo, HB. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Tjiptoherijanto. 1999. *Keseimbangan Penduduk, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pembangunan Daerah*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.

