

**PERANAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
PT. TELKOM DIVRE VII MAKASSAR**



OLEH :

MAHARANI ILYAS
A211 01 811

20-6-07
Fak. Ekonomi
1 exp.
Hasanah

497

37999

**PROGRAM REGULER SORE
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2007

**PERANAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA
PT. TELKOM DIVRE VII MAKASSAR**

**OLEH :
MAHARANI ILYAS
A211 01 811**

**Skripsi Sarjana Lengkap untuk memenuhi salah satu
Syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Program Reguler Sore
Universitas Hasanuddin
Makassar
2007**

Disetujui oleh :

Pembimbing I



**Prof. Dr. Hj. St. Haerani, SE., M.Si
NIP. 131.658.122**

Pembimbing II



**Dra. Fauziah, MS.
NIP. 131.660.823**

**PERANAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. TELKOM
DIVRE VII MAKASSAR**


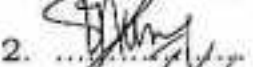
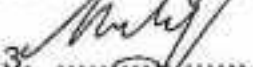

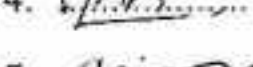
Oleh:

MAHARANI ILYAS

NIM. A21101811

Telah Diuji dan Lulus Tanggal 16 Mei 2007

TIM PENGUJI

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Prof.Dr. Hj.Siti Haerani, SE.,M.Si	Ketua	1. 
2. Dra. Fauziah, MS	Sekretaris	2. 
3. Dr. Muh. Yunus Amar, MIT	Anggota	3. 
4. Dra. Tien Kaftini, M.Si	Anggota	4. 
5. Dra. Hj. Nuraeni Kadir, M.Si	Anggota	5. 

Disetujui oleh:

Program Reguler Sore
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua,



Drs. H. Anwar Guricci, DESS

Tim Penguji
Jurusan MANAJEMEN
Fakultas Ekonomi UNHAS
Ketua,



Prof.Dr. Hj.Siti Haerani, SE.,M.Si

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT, karena hanya dengan rahmat dan karunia-Nyalah, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, sehingga tugas akhir untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Hasanuddin.

Dalam mewujudkan skripsi ini banyak melibatkan pihak, guna membantu mulai dari pemilihan judul sampai dengan selesainya penulisan Skripsi. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada kedua Orang Tua tercinta Ayahanda Drs. Ilyas Iskandar dan Ibunda Nancy Ilyas yang telah mengasuh, menyayangi, mendidik, dan memberi do'a tulusnya sehingga penulis mendapat kemudahan dalam menyelesaikan tugas-tugas Akademik.

Penulis telah banyak menerima bantuan dan bimbingan dari Ibu Prof. Dr. Hj. St. Haerani, SE., M.Si dan Ibu Dra. Fauziah, MS. selaku pembimbing I dan pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan sehingga skripsi ini dapat diwujudkan sebagai tulisan yang memenuhi syarat sebagai Karya Ilmiah.

Penulis juga tidak lupa menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Anwar Guricci, DESS, selaku Ketua Prgram Reguler Sore Fakultas Ekonomi UNHAS

2. Pimpinan dan Seluruh Staff Karyawan PT. TELKOM Divre VII Makassar Bapak Afrizal, Bapak Heru Priyanto, Bapak Soetedjo, Bapak Adi Nugroho, Bapak Soetejo, Bapak Sidik Widodo, Ibu Nurhaya dan Bapak Kasim
3. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh Staff Akademik Program Reguler Sore Fakultas Ekonomi UNHAS
4. Kakak-kakakku tersayang Ka' Arif, Ka' Ana, Ka' Widya, Ka' Lobo, Ka' Ade, Dzaky dan tak lupa nenekku tercinta Nenek Annie.
5. Keluarga besar Bapak Muhammad Pomalingo, Tante Iva, Reza M. Putra, Refly M. Putra, Rini dan Raksa atas bimbingan, bantuan dan doanya
6. Sahabat-sahabatku Ka Kama, Ka' Anti, Anang, Iren, Adam, Opan, Ochang, Ichal, Nuri, Anggi.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa skripsi ini tentunya tidak luput dari kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, saran dan koreksi dari semua pihak dalam usaha penyempurnaan skripsi ini dengan senang hati penulis menerimanya. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca dan pribadi penulis khususnya. Insya Allah.Amin.

Wassalamu Alaikum Wr. Wb.

Makassar, Maret 2007

Penulis

DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR SKEMA.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
Bab I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Masalah Pokok.....	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penulisan.....	4
1.3.1. Tujuan Penulisan.....	4
1.3.2. Kegunaan Penulisan.....	5
1.4 Sistematika Pembahasan.....	5
Bab II LANDASAN TEORI	
2.1. Tinjauan Pustaka.....	7
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.1.3. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan.....	18
2.1.4. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan.....	22
2.1.5. Langkah-langkah Program Pendidikan dan Pelatihan..	24
2.1.6. Pengertian Kinerja Karyawan.....	29
2.2. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan.....	34

2.3 Kerangka Pikir.....	36
2.4 Hipotesis.....	37
Bab III METODE PENELITIAN	
3.1. Lokasi dan Objek Penelitian.....	38
3.2. Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	39
3.3.1. Jenis Data.....	39
3.3.2. Sumber Data.....	39
3.4. Populasi dan Sampel.....	40
3.5. Pengukuran Instrumen Penelitian.....	40
3.6. Metode Analisis	41
3.7. Definisi Operasional Variabel.....	43
Bab IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	44
4.2. Visi dan Misi Perusahaan.....	49
4.2.1. Visi Perusahaan.....	49
4.2.2. Misi Perusahaan.....	50
4.3. Struktur Organisasi Perusahaan.....	50
4.4. Uraian Tugas dan Fungsinya.....	52
Bab V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
5.1. Kebijakan Perusahaan dalam Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan Karyawan.....	61
5.2. Kebijakan Perusahaan dalam Penilaian Kinerja Karyawan...	67
5.3. Analisis Peranan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT. TELKOM DIVRE VII Makassar.....	69

Bab VI PENUTUP

6.1. Kesimpulan.....	85
6.2. Saran-saran.....	86

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR SKEMA

Skema 1. Hirarki Kebutuhan Manusia Menurut Maslow.....	10
Skema 2. Kebutuhan "Skills" pada Pendidikan dan Pelatihan.....	21
Skema 3. Kerangka Pikir.....	37
Skema 4. Struktur Organisasi PT. TELKOM DIVRE VII Makassar.....	51

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Perbedaan Training dan Development.....	21
Tabel 2.	Sejarah Perkembangan PT Telkom	45
Tabel 3.	Komposisi Karyawan PT. TELKOM Divre VII Makassar.....	57
Tabel 4.	Komposisi Karyawan menurut Jenis Kelamin.....	59
Tabel 5.	Komposisi Karyawan menurut Usia.....	59
Tabel 6.	Komposisi Karyawan menurut Tingkat Pendidikan.....	60
Tabel 7.	Komposisi Karyawan menurut MSS.....	60
Tabel 8.	Data Karyawan yang telah mengikuti Pendidikan dan atau Pelatihan PT. TELKOM Datel. Makassar tahun 2002 s/d 2006.....	66
Tabel 9.	Batasan Nilai persentase yang dijadikan acuan penentuan Nilai Prestasi (NP).....	68
Tabel 10.	Persentase Nilai Prestasi karyawan PT. TELKOM Kandatel Makassar Tahun 2005.....	69
Tabel 11	Distribusi Responden menurut Jenis Kelamin.....	70
Tabel 12	Distribusi Responden menurut Usia.....	70
Tabel 13	Hasil Pengisian Kuesioner Variabel Pendidikan dan Pelatihan.....	72
Tabel 14	Hasil Pengisian Kuesioner Variabel Kinerja.....	75
Tabel 15	Data Hasil Pengolahan Kuesioner.....	81

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 Kuesioner
- LAMPIRAN 2 Data Pengisian Kuesioner Tiap Responden
- LAMPIRAN 3 Hasil Perhitungan Pengolahan Data Kuesioner

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di dunia bisnis, persaingan antar perusahaan sejenis merupakan hal yang wajar. Perusahaan yang lemah lambat laun tidak dapat mempertahankan diri terhadap persaingan dengan perusahaan yang kuat, dan akhirnya harus mengakui kekalahan dan menutup usahanya.

Di era globalisasi saat ini, persaingan antar perusahaan tidak hanya terjadi antara perusahaan-perusahaan di Indonesia. Pengaruh globalisasi membuka peluang yang luas bagi masuknya perusahaan-perusahaan asing ke Indonesia. Pada umumnya perusahaan-perusahaan asing itu merupakan perusahaan yang kuat, baik dari segi permodalan, teknologi maupun manajemennya.

Masuknya perusahaan-perusahaan asing ke Indonesia, merupakan ancaman bagi perusahaan-perusahaan domestik. Perusahaan-perusahaan domestik yang tidak siap menghadapi persaingan, lambat laun akan tersingkir dilindas oleh perusahaan-perusahaan asing.

Perusahaan Persero PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. atau PT. TELKOM (Persero) Tbk saat ini merupakan salah satu perusahaan penyedia jasa layanan dan jaringan telekomunikasi dan informasi di Indonesia. Bukan hal yang tidak mungkin, pada suatu saat akan masuk ke Indonesia perusahaan sejenis yang menjadi pesaing utama PT. TELKOM

(Persero),Tbk. Jika hal ini menjadi kenyataan, maka pertanyaan yang muncul adalah : sudah siapkah PT. TELKOM (Persero) Tbk menghadapi persaingan dengan perusahaan asing sejenis ?

Untuk menjawab pertanyaan di atas, banyak faktor yang harus diperhitungkan, antara lain faktor permodalan, teknologi, manajemen perusahaan, sumber daya baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia (SDM).

Manusia atau karyawan sebagai salah satu sumber daya perusahaan, memegang peranan penting dalam mewujudkan visi, misi dan rencana perusahaan. Adanya persaingan bisnis yang tajam, pembatasan oleh berbagai peraturan pemerintah serta keterbatasan sumber daya, mengharuskan manajemen PT. TELKOM (Persero) Tbk untuk menggerakkan perusahaan secara berdayaguna dan berhasilguna. Selain itu, perkembangan dan kemajuan teknologi dan informasi yang begitu pesat, serta tantangan ke depan seiring dengan kemajuan di berbagai bidang, menuntut perusahaan untuk secara terencana dan berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia yakni karyawannya, sehingga mampu memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan perusahaan.

Salah satu upaya untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia adalah melalui program pendidikan dan pelatihan karyawan. Program pendidikan diarahkan kepada pembinaan karyawan, sehingga mampu belajar untuk berfikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan-

kemampuan dasar yang dimilikinya. Sebaliknya, pelatihan dimaksudkan sebagai proses menuju pembinaan kecakapan, kemahiran dan keterampilan (skill building) dalam pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, pendidikan dan pelatihan merupakan usaha atau proses yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kompetensi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dapat dicapai kinerja yang lebih baik.

PT. TELKOM Divisi Regional VII Makassar merupakan salah satu unit organisasi PT. TELKOM (Persero) Tbk. yang mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai penyedia jasa layanan dan jaringan telekomunikasi dan informasi di Kawasan Timur Indonesia. Sebagai unit kerja yang wilayah kerjanya sangat luas, tantangan alam yang berat serta terbatasnya sumber daya, menuntut adanya karyawan yang mutu sumber daya manusianya dapat diandalkan. Di samping itu dengan perkembangan teknologi dan informasi yang pesat, serta untuk dapat memberikan layanan jasa dan jaringan telekomunikasi dan informasi yang berkualitas demi kepuasan pelanggan, karyawan dan pemilik perusahaan serta business partner, karyawan PT. TELKOM (Persero) Divisi Regional VII Makassar dapat memainkan peranan penting dalam memberikan layanan jasa dan jaringan telekomunikasi dan informasi.

Karena itu, tidaklah mengherankan jika Manajemen PT. TELKOM (Persero) Divisi Regional VII Makassar menjadikan pendidikan dan pelatihan karyawan sebagai upaya berencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Tujuannya tidak lain adalah agar para karyawan memiliki kompetensi yang handal di bidang tugasnya, sehingga dengan demikian dapat mencapai kinerja yang lebih baik.

Uraian di atas melatarbelakangi penulis memilih judul skripsi PERANAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. TELKOM DEVISI REGIONAL VII MAKASSAR.

1.2. Masalah Pokok

Berdasarkan judul di atas, dan dengan memperhatikan latar belakang masalah, maka yang menjadi masalah pokok dalam tulisan ini adalah Apakah benar pendidikan dan pelatihan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. TELKOM Devisi Regional VII Makassar ?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini antara lain :

- a. Untuk mengetahui jenis-jenis dan sistem program pendidikan dan pelatihan pada PT. TELKOM Devisi Regional VII Makassar.
- b. Untuk mengetahui apakah program pendidikan dan pelatihan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

- a. Sebagai bahan informasi bagi PT. TELKOM Devisi Regional VII Makassar dalam menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan karyawan.
- b. Sebagai bahan informasi bagi pihak yang ingin menambah pengetahuan ataupun wawasan mengenai manfaat pendidikan dan pelatihan karyawan
- c. Sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian program pendidikan strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Program Reguler Sore Universitas Hasanuddin.

1.4. Sistematika Pembahasan

Uraian dalam skripsi ini disusun berdasarkan sistematika pembahasan sebagai berikut :

- BAB I : Sebagai pendahuluan yang isinya meliputi uraian tentang latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika pembahasan.
- BAB II : Berupa landasan teori, yang membahas mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, fungsi manajemen sumber daya manusia, pengertian pendidikan dan pelatihan, tujuan dan manfaat pendidikan dan pelatihan, langkah-langkah program pendidikan dan pelatihan, pengertian kinerja karyawan, kerangka pikir, dan hipotesis.

- BAB III : Menguraikan tentang metodologi penelitian, yang terdiri dari uraian mengenai lokasi dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, pengukuran instrumen penelitian, serta metode analisis.
- BAB IV : Mengemukakan mengenai gambaran umum PT. TELKOM Devisi Regional VII Makassar, yang terdiri atas uraian tentang sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, uraian tugas dan fungsi, bidang usaha, serta komposisi karyawan.
- BAB V : Membahas tentang materi pokok skripsi yakni hasil penelitian dan pembahasan, yang terdiri kebijakan perusahaan dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan karyawan, kebijakan perusahaan dalam penilaian kinerja karyawan, serta analisis peranan program pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.
- BAB VI : Sebagai penutup, terdiri atas kesimpulan dan saran-saran

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen

Sama halnya dengan ilmu-ilmu sosial lainnya, para sarjana merumuskan pengertian manajemen dalam formulasi yang berbeda-beda, sehingga sering menimbulkan kebingungan bagi pembacanya. Perbedaan rumusan itu merupakan suatu hal yang wajar, mengingat setiap orang merumuskan pengertian manajemen menurut sudut pandangnya masing-masing.

Harold Koontz dan Cyril O'Donnel (1959:3) secara sederhana merumuskan definisi manajemen sebagai "*getting things done through people*", yang secara sederhana dapat diartikan sebagai usaha mencapai sesuatu melalui orang-orang lain.

George R. Terry dalam buku yang diterjemahkan oleh Winardi (1979:7) memformulasi definisi manajemen sebagai "sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan, yang dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya".

S.P. Siagian merumuskan pengertian Manajemen sebagai "keterampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggerakkan orang-orang lain".

Dari ketiga rumusan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Proses kegiatan itu meliputi penerapan fungsi-fungsi manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

b. Pengertian Sumber Daya Manusia

Secara garis besarnya, sumber daya dapat dibedakan atas dua kelompok, yakni sumber daya alam (*natural resources*) dan sumber daya manusia (*human resources*). Keduanya penting sebagai aset pembangunan suatu bangsa. Tetapi jika ditanya mana yang lebih penting di antara keduanya, maka pilihan yang tepat adalah sumber daya manusia (SDM).

Negara Indonesia yang memiliki kekayaan sumber daya alam (SDA) yang melimpah, masih jauh tertinggal dibanding dengan Jepang dan Korea. Kedua negara ini kurang memiliki sumber daya alam, tetapi mencapai kemajuan yang sangat pesat disebabkan sumber daya manusia berkualitas. Jumlah penduduk yang banyak tanpa diimbangi dengan kualitas sumber daya manusia yang tinggi, hanya akan menjadi beban bagi pembangunan.

Untuk lebih memahami apa yang dimaksud dengan sumber daya manusia itu, berikut dikemukakan definisi yang dirumuskan oleh Sedarmayanti (2000:1) "Sumber daya manusia merupakan daya yang

bersumber dari manusia". Daya yang bersumber dari manusia dapat juga disebut tenaga atau kekuatan (energi atau power).

Rumusan lain dikemukakan oleh Mangun dalam bukunya Soeroto (1983:4) sebagai berikut : "Sumber daya manusia adalah semua kegiatan manusia yang produktif dan semua potensinya untuk memberikan sumbangan yang produktif kepada masyarakat".

Dari kedua rumusan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah semua daya dan potensi yang dimiliki setiap orang yang dapat digunakan untuk kegiatan-kegiatan produktif, baik untuk kepentingan diri sendiri maupun masyarakat.

Sumber daya manusia di lingkungan suatu unit kerja misalnya lembaga-lembaga pemerintahan, perusahaan-perusahaan ataupun organisasi sosial biasanya disebut pegawai atau karyawan (*employee*). Pengertian tenaga kerja dalam pasar kerja adalah daya manusia untuk melakukan pekerjaan. Sebaliknya yang dimaksud dengan pekerjaan adalah kegiatan manusia untuk memperoleh pendapatan, atau setiap usaha yang menghasilkan jasa atau barang bagi kepentingan dirinya atau orang lain, baik yang bersangkutan mendapatkan bayaran atau tidak.

Agar hasil kerja yang diperoleh atau dicapai lebih meningkat, maka diperlukan pembinaan sumber daya manusia (*human resources development*) yang oleh Soeroto (1983:4) didefinisikan sebagai "Usaha untuk memperbesar kemampuan berproduksi seseorang baik dalam pekerjaan,

seni dan kegiatan lain yang dapat memperbaiki hidup bagi diri sendiri atau orang lain".

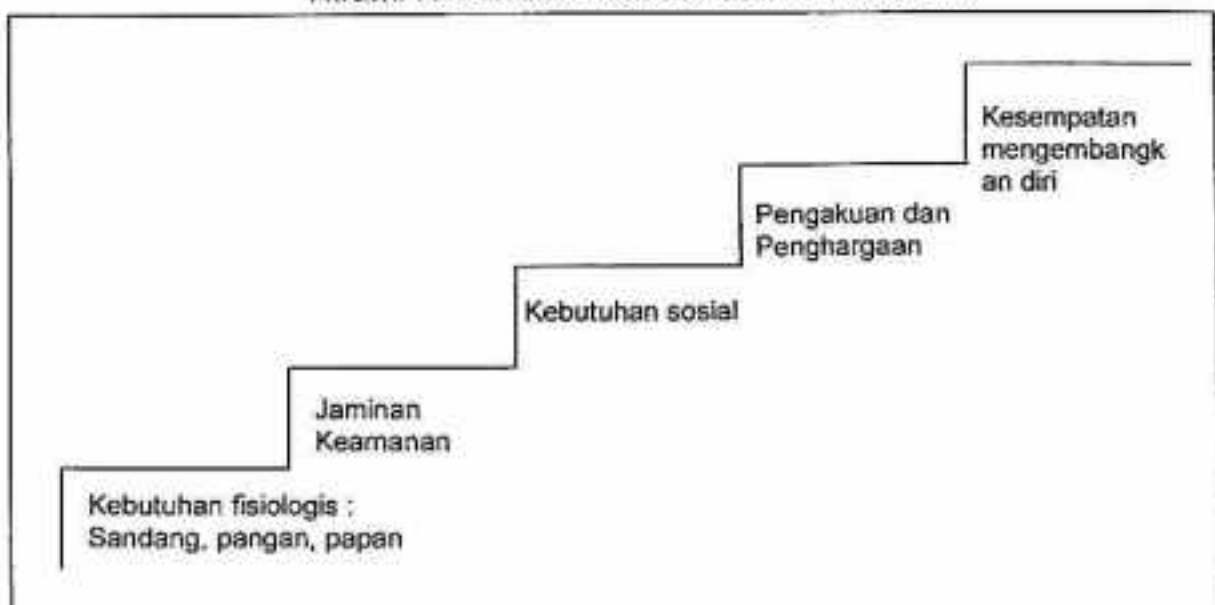
Soekidjo Notoatmodjo (2003:3) dari sudut pandang makro melihat pengembangan sumber daya manusia sebagai "suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan di sini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia".

Pertunya pembinaan sumber daya manusia pada hakekatnya dilatarbelakangi oleh berbagai kebutuhan manusia baik sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial. Kebutuhan-kebutuhan manusia itu hanya dapat terpenuhi, jika mutu sumber daya manusianya selalu ditingkatkan.

Abraham H. Maslow dalam Soekidjo Notoatmodjo (2003:5) membagi kebutuhan manusia itu atas lima tingkatan yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Skema 1.

Hirarki Kebutuhan Manusia Menurut Maslow





Hirarki kebutuhan manusia di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

- Kebutuhan fisiologis berupa pangan, sandang dan papan merupakan kebutuhan dasar manusia.
- Kebutuhan jaminan keamanan mengandung makna bahwa setiap orang membutuhkan rasa aman, bebas dari segala macam intimidasi atau ancaman baik secara fisik maupun secara kejiwaan.
- Kebutuhan sosial mengandung makna bahwa hidup berkelompok adalah kebutuhan setiap orang baik sebagai orang seorang maupun sebagai pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi tempatnya bekerja. Instansi tempat pegawai atau karyawan itu bekerja diharapkan dapat memenuhi kebutuhan sosialnya.
- Kebutuhan terhadap pengakuan dan penghargaan mengandung makna bahwa seberapa kecil atau rendahnya kedudukan atau jabatan seseorang, dia tetap memerlukan dan berhak atas pengakuan dan penghargaan dari atasan maupun sesama anggota organisasi.
- Kebutuhan mengembangkan diri berarti bahwa setiap pegawai atau karyawan dalam suatu unit kerja membutuhkan pengembangan diri guna meningkatkan kemampuan. Kebutuhan semacam ini dapat dicapai melalui program pendidikan atau program pelatihan.

Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia baik secara makro maupun mikro merupakan usaha untuk mencapai pemenuhan kebutuhan manusia.

c. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen baik sebagai ilmu maupun sebagai seni merupakan suatu "genus", artinya suatu istilah yang bersifat umum (*generic term*). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu spesies dari manajemen sebagai genus. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam berbagai literatur, dikenal berbagai istilah yang artinya sama atau hampir sama dengan manajemen sumber daya manusia, antara lain *manpower management*, *industrial relation*, *labour relation*, *labour management*. Dalam literatur Indonesia antara lain dikenal dengan administrasi kepegawaian, manajemen kepegawaian dan manajemen personalia.

Manullang (1982:17) mengemukakan bahwa "Istilah *manpower management* dan *personel administration* memang benar sama dengan istilah manajemen personalia, karenanya ketiga istilah itu dapat dipertukarkan untuk maksud yang sama".

Lebih lanjut Martoyo (1987:7) membedakan pengertian *labour relation*, *personnel management* dan *industrial management*. Menurutnya, *labour relation* hanya membicarakan hubungan antara manajemen dengan serikat kerja. Sebaliknya, *personel management* hanya membicarakan hubungan antara manajemen dengan pegawai-pegawai sebagai perorangan dalam organisasi. Berbeda halnya dengan *industrial relation*, di mana istilah ini

mencakup hubungan antara manajemen dengan serikat sekerja dan hubungan manajemen dengan pegawai-pegawai dalam suatu organisasi. Dengan kata lain *Industrial relation* adalah *personnel management* plus *labour relation*.

Jika diperhatikan uraian di atas, maka manajemen sumber daya manusia pada dasarnya mengandung pengertian yang sama dengan *personnel administration*, *personnel management* dan *manpower management*. Manajemen sumber daya manusia tidak ada hubungannya dengan serikat kerja, dan hanya terfokus pada pengembangan sumber daya manusia.

Suradinata (1996:15) secara sederhana mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai "proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia".

Edwin B. Flippo, dalam buku Soekidjo Notoatmojo (2003:17) merumuskan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai

"Manajemen sumber daya manusia (personalia) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat".

Rumusan lain dikemukakan oleh Hasibuan (2002:10)

"Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat".

Sedangkan, Gomez (2001:4) merumuskan definisi manajemen sumber daya manusia

"pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional"

Bertitik tolak dari rumusan-rumusan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian sebagai suatu rangkaian proses pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia (karyawan / pegawai) dalam rangka pencapaian tujuan secara berdayaguna dan berhasilguna. Lebih tepat lagi manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dikemukakan di atas bahwa manajemen sumber daya manusia tidak lain adalah proses penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan standar dan prosedur, merencanakan peramalan-peramalan atau memproyeksi beberapa peristiwa di masa yang akan datang.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Membangun departemen, mendelegasikan wewenang, menetapkan saluran wewenang dan komunikasi, menerapkan hubungan antara unit-unit kerja horizontal dan vertikal.

c. Penstafan (*Staffing*)

Memutuskan tipe dan jenis orang yang akan direkrut, merekrut calon karyawan, mengevaluasi kinerja, melatih dan mengembangkan karyawan

d. Pengarahan (*Directing*)

Membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi karyawan, memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan agar tugas yang diberikan dapat dilaksanakan dengan baik dan terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

e. Pengendalian / Pengawasan (*Controlling*)

Usaha pengawasan terhadap seluruh kegiatan organisasi agar menjamin semua pekerjaan berjalan sesuai rencana, melakukan pengecekan untuk melihat bagaimana perbandingan antara kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan.

Fungsi-fungsi manajemen yang telah dikemukakan di atas adalah fungsi manajemen yang bersifat dasar dan umum, berikut adalah fungsi-fungsi operasional dalam pembinaan sumber daya manusia.

a. Pengadaan Tenaga Kerja (*Recruitment*)

Kegiatan pengadaan tenaga kerja didahului dengan analisis pekerjaan atau jabatan guna menentukan jenis dan jumlah pegawai yang dibutuhkan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pegawai yang telah diangkat memerlukan pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan kemampuannya dan kepentingan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan secara terencana dan berkesinambungan.

c. Pemberian Balas Jasa (*Compensation*)

Usaha untuk menghargai usaha karyawan terutama yang secara nyata menunjukkan kontribusi mereka terhadap perusahaan.

d. Integrasi (*Integration*)

Usaha untuk menyelaraskan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dan masyarakat.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kemampuan-kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi perlu dipelihara dan dipertahankan guna terlaksananya tujuan organisasi.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Fungsi operasional yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja karyawan dengan organisasi dan mengembalikannya kepada masyarakat.

Dari uraian di atas, maka jelas fungsi-fungsi manajemen yang diterapkan dalam pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk tercapainya tujuan organisasi secara berdayaguna dan berhasilguna. Hal ini berarti bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Simanjuntak dalam Tjiptoherijanto dkk (1982:9) berpendapat bahwa :

Pengembangan sumber daya manusia di satu pihak dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan atau kemampuan kerja manusia dalam melakukan berbagai macam kegiatan dalam masyarakat. Di pihak lain pembinaan sumber daya manusia berhubungan erat dengan usaha peningkatan taraf hidup. Yang sering ditekankan adalah aspek pertama, yakni peningkatan kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan tertentu dengan asumsi bahwa aspek kedua akan terpenuhi dengan sendirinya.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam pengembangan sumber daya manusia meliputi dua aspek pokok, yakni peningkatan pengetahuan dan kemampuan kerja pegawai, dan pemenuhan kebutuhan berdasarkan hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham H. Maslow.

Tampak secara jelas pentingnya pengembangan sumber daya manusia sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia. Pemanfaatan sumber daya seperti modal, material, mesin-mesin dan sebagainya dalam suatu perusahaan tidak banyak memberi manfaat, jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang bermutu. Sebaliknya sumber daya manusia yang berkualitas tanpa didukung oleh sumber daya

lainnya, tidak akan memberikan hasil yang maksimal. Keduanya merupakan dua sisi mata uang yang sama.

2.1.3. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Perkembangan dan kemajuan di berbagai bidang kehidupan, kemajuan teknologi dan semakin langkanya sumber daya alam serta semakin ketatnya persaingan antara perusahaan-perusahaan, memaksa mencari jalan untuk memperoleh cara-cara pelaksanaan pekerjaan yang lebih berdayaguna dan berhasilguna. Dengan kata lain, perusahaan dituntut untuk selalu dan secara terencana dan berkesinambungan melakukan usaha-usaha peningkatan mutu sumber daya manusianya.

Peningkatan mutu sumber daya manusia perusahaan dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan karyawan. Bukan saatnya lagi mempertahankan pandangan, bahwa karyawan yang berpengalaman adalah karyawan yang memiliki kecakapan atau keahlian. Bahkan fakta menunjukkan, bahwa di mana ada dominasi pengalaman terhadap keahlian, di situ kurang dinamika, karena perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan tidak cukup hanya dihadapi dengan pengalaman yang bertumpuk, melainkan harus dihadapi melalui peningkatan pendidikan dan pelatihan pegawai atau karyawan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua istilah yang berbeda, namun keduanya tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Pendidikan pada hakekatnya mencakup pelatihan, atau dengan kata lain pelatihan merupakan bagian tak terpisahkan dari pendidikan.

Oleh karena itu pembahasan tentang pengertian pendidikan dan pelatihan sering berbaur menjadi satu atau tidak dipisah-pisahkan. Keterkaitan antara keduanya sangat erat, sedangkan perbedaan aksentuasi bukanlah hal yang perlu ditonjolkan, namun perlu mendapat perhatian.

Manullang (1982:41) merumuskan pengertian pendidikan sebagai "Peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh". Sebaliknya pengertian pelatihan menurut Dessler (1995 : 263) adalah "Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka".

Sebagian penulis menyamakan pengertian pendidikan pegawai dengan istilah pengembangan pegawai. Hal ini tercermin dari kutipan atau pendapat Handoko (1985:75) sebagai berikut "Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin, sedangkan pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan sikap dan sifat-sifat kepribadian".

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Agus Tulus (1993:88) sebagai berikut "Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek bagi karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan teknis operasional secara sistematis, sedangkan pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang bagi para karyawan manajerial untuk memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak dan teoritis secara sistematis".

Dari pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa perbedaan mendasar antara pendidikan dan pelatihan terletak pada tujuan kegiatan itu. Kalau pendidikan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan sikap dan kepribadian, maka pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kecakapan, keterampilan teknis ataupun keahlian dalam melaksanakan suatu bidang pekerjaan.

John Soeprihanto (2001:85) merumuskan :

Latihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan.

Sedangkan, Pengembangan atau 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.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa pelatihan diberikan kepada karyawan sebagai pelaksana teknis, sedangkan pengembangan diberikan kepada unsur-unsur pimpinan dalam perusahaan, sehingga mampu mengambil keputusan-keputusan dalam menghadapi masalah-masalah perusahaan.

Susilo Martoyo (1992:56) berpendapat, bahwa :

Dari definisi di atas jelas bahwa pengembangan / pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis dibandingkan dengan kegiatan latihan. Lagipula pengembangan pendidikan lebih diarahkan untuk golongan "managers".

Selanjutnya digambarkan perbedaan antara pelatihan dan pengembangan yang dikemukakan oleh Martoyo (1992:56)

Tabel 1
Perbedaan Training dan Development

No	Learning	Training	Development
1.	Who ?	Non Managers	Managers
2.	What ?	<ul style="list-style-type: none"> • Technical • Mechanical operations 	<ul style="list-style-type: none"> • Theoretical Conceptual Ideas
3.	Why ?	<ul style="list-style-type: none"> • Specific Job • Related Purpose 	<ul style="list-style-type: none"> • General Knowledge
4.	When ?	<ul style="list-style-type: none"> • Short term 	<ul style="list-style-type: none"> • Long term

Sumber : Susilo Martoyo (1992 : 56)

Walaupun terdapat perbedaan antara pendidikan/pengembangan dan pelatihan, namun keduanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dalam "*human relation*". Untuk mengetahui kecakapan apa dan seberapa bobot "*skills*" yang diperoleh atau diberikan pada masing-masing kegiatan tersebut, dapat dilihat pada skema berikut ini.

Skema 2
Kebutuhan "Skills" pada Pendidikan dan Pelatihan

Non Managerial (Training)	Managerial (Development)
Technical Skills	
Human Relations Skills	
	Conceptual Skills

Pada skema 2, terlihat dengan jelas bahwa untuk keperluan training (non manajerial) lebih dibutuhkan "*technical skills*", sedangkan untuk keperluan pengembangan (development) dibutuhkan "*conceptual skills*". Namun dalam "*human relations skills*", keduanya memiliki bobot yang hampir sama.

Berdasarkan uraian di atas, jelas dikatakan bahwa dalam rangka pengembangan sumber daya manusia, maka salah satu cara yang terbaik adalah melalui program pendidikan dan pelatihan karyawan.

2.1.4. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Seperti telah dikemukakan, bahwa pengaruh globalisasi di semua bidang kehidupan, perkembangan teknologi dan informasi yang begitu pesat, serta persaingan yang ketat, mengharuskan perusahaan-perusahaan berusaha untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya. Dengan kata lain, bahwa baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak.

Siagian (2005:183-184) melihat manfaat pendidikan dan pelatihan karyawan bagi organisasi atas tujuh manfaat, yaitu sebagai berikut :

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, kerjasama antara satuan kerja yang berbeda,

lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh.

- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan yang disebabkan adanya pendelegasian wewenang dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat karena melihat karyawan-karyawan yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh pegawai dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan dan operasionalnya.
- g. Mempercepat penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuhnya persatuan dan suasana kekeluargaan dalam organisasi.

Di samping manfaat yang diperoleh organisasi, pendidikan dan pelatihan karyawan memberi manfaat pula bagi karyawan, antara lain :

- a. Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik,
- b. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan perbagai masalah yang dihadapinya,
- c. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.

- d. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya,
- e. Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri,
- f. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual,
- g. Meningkatnya kepuasan kerja,
- h. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang,
- i. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri,
- j. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Dari berbagai manfaat yang dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan dan pelatihan karyawan sebagai investasi organisasi bukan hanya merupakan usaha yang wajar melainkan merupakan usaha yang mutlak dilakukan.

Dilihat dari segi makro, B.J. Habibie berpendapat bahwa "kemajuan suatu bangsa bertumpu pada sumber daya manusia, terutama pada kekuatan otaknya. Karena itu, sumber daya terbarukan itu harus diberi kesempatan untuk berkembang". (Kompas : 2006, Jumat, 1 Desember : 13)

2.1.5. Langkah-langkah Program Pendidikan dan Pelatihan

Agar berbagai manfaat pendidikan dan pelatihan baik bagi organisasi maupun karyawan dapat dipetik secara maksimal, berbagai langkah perlu



ditempuh. Para pakar pendidikan dan pelatihan pada umumnya sependapat bahwa langkah-langkah itu menurut Siagian (2005 :186) terdiri atas :

a. Penentuan Kebutuhan

Sebagai investasi, pendidikan dan pelatihan karyawan memerlukan anggaran yang jelas menjadi beban bagi organisasi. Agar anggaran itu benar-benar tepat sasaran, perlu adanya jaminan bahwa program pendidikan dan pelatihan itu memang sangat diperlukan. Penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan itu dilakukan berdasarkan analisis yang tepat, minimal menyangkut masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan muncul di masa depan.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan, terdapat tiga pihak yang terlibat, yakni satuan organisasi selaku pengelola sumber daya manusia (misalnya Bagian Kepegawaian), manajer-manajer satuan organisasi, dan karyawan itu sendiri. Ketiganya merupakan sumber informasi yang utama bagi penentuan kebutuhan program pendidikan dan pelatihan.

Selain ketiga unsur tersebut, sumber informasi lainnya antara lain perencanaan karier karyawan, daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, catatan tentang produksi, laporan tentang keluhan, keselamatan kerja dan statistik kemangkiran, data mutasi karyawan dan sebagainya.

b. Penentuan Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat manajerial maupun teknis, dan harus dirumuskan dengan jelas dan sekongkret mungkin.

Bagi penyelenggara pendidikan dan pelatihan, penentuan sasaran yang konkret berguna untuk tolok ukur dalam menentukan berhasil tidaknya program pendidikan dan pelatihan, serta sebagai bahan dalam menentukan langkah selanjutnya terhadap penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berikutnya. Sebaliknya, bagi para karyawan, penentuan sasaran yang jelas sangat bermanfaat untuk mempersiapkan diri mengikuti program pendidikan dan pelatihan, sehingga hasil yang mereka peroleh dapat bermanfaat bagi peningkatan kemampuan dirinya dan bagi kepentingan organisasi.

c. Penentuan Program

Dalam program pendidikan dan pelatihan harus jelas apa yang dicapai, apakah program itu bersifat meningkatkan kemampuan dasar dan kepribadian ataukah untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam pelaksanaan tugas. Yang penting diperhatikan dalam penentuan program, adalah dua kepentingan harus sama-sama terpenuhi, yaitu kepentingan organisasi yang tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuannya, dan kepentingan karyawan, yakni apabila tidak terpenuhi dapat berakibat kurangnya motivasi untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan, tetapi juga dalam melaksanakan tugasnya.

d. Identifikasi Prinsip-prinsip Belajar

Untuk berhasilnya program pendidikan dan pelatihan, sangat tergantung pada penerapan prinsip-prinsip belajar mengajar yang tepat. Para pakar sepakat, bahwa prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk

diterapkan berkisar pada lima hal, yaitu partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik.

Prinsip partisipatif adalah prinsip di mana peserta secara langsung dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan praktek langsung. Di sini proses belajar berlangsung dengan cepat dan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh diingat lebih lama.

Prinsip repetisi beranggapan bahwa sebenarnya semua informasi yang pernah diterima oleh seseorang tersimpan di otaknya. Hanya saja agar dapat digunakan, informasi itu perlu diangkat kembali ke permukaan, yakni dengan cara pengulangan atau repetisi.

Prinsip relevansi mengandung makna bahwa apa yang akan dipelajari, dan proses belajar itu akan efektif apabila ada kaitannya dengan kebutuhan seseorang terutama dalam melaksanakan tugasnya.

Prinsip pengalihan pengetahuan dan keterampilan dilakukan misalnya penerapan teori dalam situasi nyata atau melalui praktek yang bersifat simulasi. Prinsip terakhir adalah prinsip umpan balik, di mana peserta diharuskan mengikuti tes atau ujian sebelum dan sesudah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah peserta program pendidikan dan pelatihan memperoleh peningkatan pengetahuan atau keterampilan yang diinginkan atau tidak.

e. Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan umumnya bersifat situasional yang sangat dipengaruhi oleh kemampuan anggaran waktu dan

sumber daya lainnya. Pada umumnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat berbentuk :

- 1) Pelatihan dalam jabatan, di mana para peserta dilatih langsung ditempatnya bekerja.
- 2) Rotasi pekerjaan, yakni para pegawai dilatih mengerjakan beraneka ragam tugas, sehingga memudahkan pegawai dialih tugaskan.
- 3) Sistem Magang, yakni peserta belajar dari pegawai lain yang dianggap lebih berpengalaman dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- 4) Sistem Ceramah
- 5) Pelatihan Vestibul, yakni metode pelatihan untuk meningkatkan keterampilan teknik di tempat pekerjaan tanpa mengganggu kegiatan organisasi sehari-hari.
- 6) Role-playing, yakni metode pelatihan yang dilakukan dengan cara para peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus yang bertujuan meningkatkan kemampuan yang berkaitan dengan berperilaku, terutama yang berwujud menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari "kaca mata" orang lain.
- 7) Studi Kasus, yakni pelatihan dengan memberikan beberapa kasus kemudian peserta diminta untuk memecahkan masalah tersebut, metode ini terutama untuk pendidikan dan pelatihan bagi para manajer atau calon manajer. Tujuannya untuk meningkatkan kemampuan mengambil keputusan atau memecahkan masalah.

- 8) Simulasi, yakni suatu metode pelatihan dengan menggunakan suatu alat mekanikal yang identik betul dengan alat yang akan digunakan oleh peserta dalam menjalankan tugasnya.
- 9) Pelatihan Laboratorium, yakni metode yang melatih para manajer dalam bentuk tukar menukar pengalaman, pemahaman, perasaan, persepsi dan reaksi orang lain dalam berinteraksi dalam pekerjaan.

f. Identifikasi Manfaat

Langkah selanjutnya adalah menentukan manfaat yang diperoleh dalam program pendidikan dan pelatihan. Artinya manfaat apakah yang dikehendaki setelah peserta mengikuti program pendidikan dan pelatihan, terutama yang berkaitan dengan kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai atau karyawan itu sendiri.

g. Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta terjadi suatu proses transformasi terutama dalam bentuk :

- 1) Terjadinya peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas.
- 2) Terjadi perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

2.1.6. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja sumber daya manusia dalam hal ini yang dimaksud adalah kinerja karyawan berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*

mengandung pengertian sebagai prestasi kerja yang sesungguhnya yang dicapai seseorang (karyawan).

Bambang Kusriyanto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005 : 1) merumuskan definisi kinerja karyawan sebagai "Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu".

Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67) mendefinisikan sebagai berikut

"Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya"

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam waktu tertentu, sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.

Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan, dilakukan melalui kegiatan penilaian atau evaluasi kerja. Kegiatan penilaian ini merupakan salah satu fungsi Manajemen Kinerja, yang oleh Ahmad S. Ruky (2001 : 6) didefinisikan sebagai berikut :

"Kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilakukan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan prestasi karyawan".

Surya Dharma (2005 :25) merumuskan pengertian Manajemen Kinerja sebagai

"suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan".

Dari rumusan di atas dapat disimpulkan, bahwa manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dimulai dari penerapan target yang harus dicapai, memimpin dan menggerakkan serta mengendalikan karyawan untuk melaksanakan tugasnya ke arah pencapaian target yang dilakukan dalam waktu tertentu.

Pada tahap akhir dilakukan penilaian atau evaluasi terhadap kinerja karyawan. John Soperihanto (2001 : 27) menggunakan istilah "penilaian pelaksanaan pekerjaan" atau *appraisal of performance* yang berarti "suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan".

Penilaian pelaksanaan pekerjaan tidak hanya dilihat hasil fisiknya saja, tetapi mencakup berbagai hal, seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal lain sesuai dengan tugas dan level pekerjaan atau jabatan yang dipangku oleh seorang karyawan.

Husein Umar (2005 : 36) mendefinisikan evaluasi sebagai :

"Suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh".

Bertitik tolak pada definisi sebelumnya maka dapat dijelaskan bahwa :

- a. Evaluasi sebagai suatu proses untuk menyediakan informasi berarti bahwa kegiatan evaluasi membutuhkan data untuk dianalisis dengan alat-alat yang relevan untuk menghasilkan informasi sesuai dengan kebutuhan.
- b. Evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan standar tertentu, apakah sesuai, di bawah standar atau di atas standar.

Evaluasi kinerja karyawan tidak hanya bertujuan untuk mengetahui tingkat prestasi kerja seseorang karyawan, tetapi lebih luas dari itu, yakni untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005 : 10) merumuskan tujuan evaluasi kinerja karyawan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklet, dan kemudian menyetujui rencana itu, jika tidak ada hal-hal yang perlu dirubah.

Di samping tujuan penilaian kinerja karyawan, terdapat pula kegunaan evaluasi kinerja karyawan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005 : 11) kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk penentuan tingkat prestasi seorang karyawan, penentuan besarnya imbalan jasa dan atau pemberhentian.
- b. Sebagai dasar untuk menentukan efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- c. Sebagai dasar untuk menentukan program pendidikan dan pelatihan karyawan.
- d. Sebagai dasar untuk penyempurnaan metode kerja, struktur organisasi, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai alat ukur untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- f. Sebagai alat untuk melihat kelemahan atau kekurangan karyawan dan meningkatkan kemampuannya.
- g. Sebagai dasar untuk menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- h. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

2.2. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Setelah membahas mengenai pembinaan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan dan juga membahas tentang pengertian kinerja karyawan. Pertanyaan yang timbul adalah apakah pendidikan dan pelatihan mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan ?

Untuk menjawab pertanyaan ini, perlu dipahami lebih dahulu apa yang menjadi tujuan pendidikan dan pelatihan. Sepintas lalu telah diuraikan bahwa pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. • Jika demikian halnya, maka tujuan pendidikan dan pelatihan bukanlah untuk meningkatkan kinerja karyawan, tetapi untuk meningkatkan kemampuan dasar dan kemampuan teknis para karyawan. Dengan kata lain pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk menjadikan karyawan memiliki "kompetensi" yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Kusmana (1987 : 43) merumuskan pengertian kompetensi sebagai berikut

"Kemampuan umum yang diperoleh atau dituntut untuk mendukung penampilan (*performance*) dalam suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mencakup sejumlah tingkah laku yang amat penting dan menjadi syarat utama bagi penampilan yang memuaskan dalam menjalankan suatu jabatan atau pekerjaan"

Sedangkan Irianto (2001 : 77) menyatakan "Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang merefleksikan adanya persyaratan-persyaratan tertentu".

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi mencakup dua hal penting yaitu pertama adalah kemampuan yang berkaitan dengan sikap, pengetahuan dan kepribadian, dan yang kedua adalah kemampuan yang berkaitan dengan kemampuan kecakapan dan keterampilan teknis atau keahlian khusus dalam melaksanakan pekerjaan.

Dalam keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43 Tahun 2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil, dijumpai pengertian kompetensi. Dalam pasal 1 ayat (1), (2) dan (3) dirumuskan :

- (1) Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.
- (2) Kompetensi umum adalah kemampuan dan karakteristik yang harus dimiliki seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan struktural yang dipangkunya.
- (3) Kompetensi Khusus adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa keahlian untuk melaksanakan tugas jabatan struktural yang dipangkunya

Dari kutipan di atas jelas terlihat bahwa kompetensi umum atau juga disebut kompetensi dasar adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh seorang pegawai atau karyawan, misalnya berupa pengetahuan umum, sikap perilaku dan kepribadian, sedangkan kompetensi khusus atau juga disebut kompetensi bidang adalah kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang pekerjaan atau jabatan yang dipangku seorang karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka jelas bahwa tujuan pendidikan adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga memiliki kompetensi umum atau kompetensi dasar yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, sehingga memiliki karakteristik berupa kecakapan, keahlian dan keterampilan yang dituntut untuk memenuhi kompetensi khusus atau kompetensi bidang yang menjadi tugasnya.

Berkaitan dengan pertanyaan sebelumnya, maka jelas bahwa program pendidikan dan pelatihan tidak mempunyai hubungan langsung dengan kinerja karyawan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, sehingga memiliki kompetensi umum, sedangkan pelatihan bertujuan untuk memenuhi kompetensi khusus. Dengan memiliki kompetensi dasar atau umum dan kompetensi khusus atau bidang, seorang karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Dengan kata lain, kompetensi merupakan sasaran antara, sedangkan kinerja merupakan sasaran akhir.

2.3. Kerangka Pikir

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka kerangka pikir yang akan melandasi pembahasan dalam skripsi ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Skema 3
Kerangka Pikir



2.4. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan, maka penulis merumuskan hipotesis.

Diduga bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. TELKOM Divisi Regional VII Makassar.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada Kantor PT. TELKOM Devisi Regional VII Makassar yang beralamat di Jalan A.P. Pettarani No. 1 Makassar. Waktu yang digunakan dalam penelitian ini kurang lebih dua bulan yakni bulan November dan Desember 2006.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik penelitian atau pengumpulan data terdiri atas :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library research*) dilakukan untuk memahami berbagai literatur yang ada kaitannya dengan pokok permasalahan yang dibahas. Tujuannya antara lain untuk meletakkan landasan teori bagi pembahasan materi skripsi.
2. Penelitian Lapangan (*field research*)

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data lapangan terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan karyawan PT. TELKOM Devisi Regional VII Makassar. Adapun alat yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

- a. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab lisan secara langsung dengan para pejabat yang berkaitan dengan pokok yang diteliti.
- b. Kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan melakukan penyebaran daftar yang isinya berupa rangkaian pertanyaan yang disebarakan kepada responden.
- c. Observasi, yaitu pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung pada perusahaan yang diteliti.

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1. Jenis Data

Jenis data yang diteliti terdiri atas :

- a. Data Kualitatif, yaitu data yang tidak bisa dihitung dengan angka. Data ini berupa keterangan atau informasi yang berkaitan dengan objek penelitian.
- b. Data Kuantitatif, yaitu data berupa angka-angka atau yang dapat dihitung dengan angka-angka.

3.3.2. Sumber Data

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner, observasi dan wawancara
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi seperti literatur, artikel-artikel dan dokumen yang berhubungan dengan penelitian.

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. TELKOM Divre VII Makassar yang telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan. Namun karena jumlahnya terlalu banyak dan tersebar di seluruh wilayah kerja di kawasan timur Indonesia, maka penulis hanya memfokuskan pada seluruh karyawan Daerah Telekomunikasi (Datel) Makassar yang telah mengikuti program pendidikan dan atau pelatihan. Jumlah karyawan sebanyak 457 orang, Jumlah Populasi yaitu karyawan yang telah mengikuti program pendidikan dan atau pelatihan sebanyak 379 orang.

Dalam Bambang Dwiloka & Rati Riana (2005:47) disebutkan bahwa "Menurut Gay (1976) dalam Umar (1997), jumlah sampel yang diambil untuk jenis penelitian deskriptif-korelasional minimal 30 subjek".

Dari kutipan diatas penulis kemudian mengambil sampel sebanyak 50 orang atau 13% dari jumlah populasi. Dengan komposisi 25 karyawan staff, 15 karyawan manajemen dan 10 karyawan spesialis.

3.5. Pengukuran Instrumen Penelitian

Instrumen Penelitian dalam penulisan ini diukur dengan menggunakan skala likert dengan memberi bobot untuk setiap jawaban sebagai berikut :

1. Sangat Baik diberi bobot 5
2. Baik diberi bobot 4
3. Cukup diberi bobot 3
4. Kurang diberi bobot 2
5. Sangat Kurang diberi bobot 1

3.6. Metode Analisis

Untuk membahas masalah yang dikemukakan dalam penulisan laporan sebagai pembuktian dari hipotesis yang telah diajukan, maka penulis menggunakan metode analisis sebagai berikut :

1. Analisis Kualitatif

Yaitu metode analisis yang digunakan dengan cara menjelaskan beberapa argumentasi yang berkaitan langsung dengan permasalahan, yang berfungsi untuk memperbaiki penguasaan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin serta menyiapkan para karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk mampu menjalankan tugas sekarang dan untuk masa yang akan datang.

2. Analisis Kuantitatif

Analisis Kuantitatif dalam penelitian ini dimulai dengan mengumpulkan data-data dan menyatakan variabel-variabel yang menggambarkan persepsi para karyawan terhadap peranan pendidikan dan pelatihan serta kinerja dalam kategori-kategori yang pada akhirnya menjadi total skor dari pengisian kuesioner.

Untuk melihat adanya pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan digunakan analisis regresi sederhana yang oleh Walpole (1995:342) dinyatakan dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Dapat diperoleh dengan rumus :

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

dan

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

Keterangan :

a, b = Konstanta

X = Pendidikan dan Pelatihan

Y = Kinerja Karyawan

n = Jumlah responden

Untuk mengetahui besarnya pengaruh antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan digunakan rumus korelasi oleh Walpole (1995:371) sebagai berikut :

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

Keterangan :

r = Koefisien Korelasi

X = Pendidikan dan Pelatihan

Y = Kinerja Karyawan

n = Jumlah responden

3.7. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel yang akan diteliti antara lain :

- a. Variabel independent (Variabel X), yakni variabel bebas yang mempengaruhi variabel dependen yang meliputi :
 - 1) Pendidikan adalah proses pengembangan kompetensi karyawan dalam bidang pengetahuan (*knowledge*) serta pengembangan sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*) yang dimiliki karyawan agar sesuai dengan persyaratan jabatan / tugas pekerjaan yang sedang dipangkunya atau yang akan dipangkunya. Pendidikan diukur dengan : Ciri Karyawan dan Gagasan
 - 2) Pelatihan adalah proses pengembangan kompetensi karyawan dalam bidang keprofesian (*technical skill* dan *management skill*) agar dapat secara produktif dan profesional melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dipangku atau yang akan dipangkunya. Pelatihan diukur dengan Pelaksanaan Tugas, Memberikan Penguatan dan Mengadakan Variasi.
- b. Variabel dependen (variabel Y) adalah variabel terikat yang merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen, dalam hal ini yakni kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam waktu tertentu. Variabel Kinerja diukur dengan Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa dan Kepemimpinan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) merupakan salah satu BUMN di Indonesia yang bergerak di bidang pelayanan jasa telekomunikasi. Untuk kepemilikannya, sampai saat ini saham TELKOM dipegang oleh Pemerintah (51,19%), Pemodal Nasional (2,40%), dan Pemodal Asing (46,41%) dengan total aset sebesar lebih dari Rp. 35 Trilyun (per 31 Maret 2005).

TELKOM merupakan perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia yang memiliki kantor pusat di Jl Japati No.1 Bandung.

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

TELKOM didirikan pertama kali pada tahun 1882 oleh pemerintah Belanda dengan nama *Post En Telegraf Dienst* sebagai badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf. Untuk lebih jelas mengenai sejarah perkembangan TELKOM mulai dari awal pendiriannya sampai sekarang dapat dilihat dari tabel 2 berikut ini

Tabel 2
Sejarah Perkembangan PT Telkom

Tahun	Keterangan
1882	Sebuah badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf dibentuk pada masa pemerintahan kolonial Belanda diberi nama Post En Telegraafdienst
1906	Pemerintah Kolonial Belanda membentuk sebuah jawatan yang mengatur layanan pos dan telekomunikasi yang diberi nama Jawatan Pos, Telegraf dan Telepon (Post, Telegraph en Telephone Dienst/PTT)
1945	Proklamasi kemerdekaan Indonesia sebagai negara merdeka dan berdaulat, lepas dari pemerintahan Jepang
1961	Berdasarkan Peraturan Pengganti Undang-undang (Perpu) No. 19, status jawatan diubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel)
1965	PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos & Giro), dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi) sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) No. 29 dan 30.
1974	PN Telekomunikasi disesuaikan menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) berdasarkan SK Menteri Perhubungan No. 129/U/1970 yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi

	nasional maupun internasional
1980	PT.Indonesian Satellite Corporation (Indosat) didirikan untuk menyelenggarakan jasa telekomunikasi internasional, terpisah dari Perumtel
1991	Perumtel berubah bentuk menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia berdasarkan PP no.25 tahun 1991
1995	<p>Penawaran Umum perdana saham TELKOM (<i>Initial Public Offering/IPO</i>) dilakukan pada tanggal 14 November 1995. sejak itu saham TELKOM tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta (BEJ), Bursa Efek Surabaya (BES), New York Stock Exchange (NYSE) dan London Stock Exchange (LSE). Saham TELKOM juga diperdagangkan tanpa pencatatan (<i>Public Offering Without Listing/POWL</i>) di Tokyo Stock Exchange. Terjadi pembenahan besar-besaran di tubuh TELKOM yang meliputi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Restrukturisasi Internal Dimaksudkan untuk menjadikan pengelolaan perusahaan menjadi efektif dan efisien, karena terjadi pemisahan antara bidang usaha utama (<i>core business</i>), bidang usaha terkait dan bidang usaha penunjang. 2. Kerjasama Operasi (KSO) Merupakan pola kerjasama telekomunikasi di Divisi Regional atau

	<p>disebut Unit KSO antara TELKOM dengan suatu konsorsium swasta atau mitra KSO yang terdiri dari beberapa investor dalam dan luar negeri serta penyelenggaraan jasa telekomunikasi berkelas dunia. Perjanjian KSO dimulai tanggal 1 Januari 1996.</p> <p>3. Initial Public Offering (IPO)</p> <p>Keputusan untuk menghimpun dana dari masyarakat melalui pasar modal, baik di dalam negeri maupun di luar negeri dengan cara menjual saham TELKOM, yang keputusannya dituangkan dalam Akta Berita Acara No.52 tanggal 17 Juli 1995, yang dibuat oleh Notaris Imas Fatimah, SH.</p>
1996	<p>Kerjasama Operasi (KSO) mulai diimplementasikan pada 1 Januari 1996 di wilayah Divisi Regional I Sumatra – dengan mitra PT.Pramindo Ikat Nusantara (Pramindo); Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten – dengan mitra PT.Aria West International (AriaWest); Divisi Regional IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta – dengan mitra PT.Mitra Global Telekomunikasi Indonesia (MGTI); Divisi Regional VI Kalimantan – dengan mitra PT.Dayamitra Telekomunikasi (Dayamitra); dan Divisi Regional VII Kawasan Timur Indonesia – dengan mitra PT.Bukaka Singtel</p>
1999	<p>Undang-undang nomor 36/1999, tentang penghapusan monopoli penyelenggaraan telekomunikasi</p>
2001	<p>TELKOM membeli 35% saham Telkomsel dari PT.Indosat.</p>

	Dengan transaksi ini, TELKOM menguasai 72,72% saham Telkomsel. TELKOM membeli 90,32% saham Dayamitra dan mengkonsolidasikan laporan keuangan Dayamitra ke dalam laporan keuangan TELKOM
2002	TELKOM membeli seluruh saham Pramindo melalui 3 tahap, yaitu 30% saham pada saat ditandatanganinya perjanjian jual-beli pada tanggal 15 Agustus 2002, 15% pada tanggal 30 September 2003 dan sisa 55% saham pada tanggal 31 Desember 2004. TELKOM menjual 12,72% saham Telkomsel kepada Singapore Telecom, dan dengan demikian TELKOM memiliki 65% saham Telkomsel. Sejak Agustus 2002 terjadi duopoli penyelenggaraan telekomunikasi lokal

sumber : www.telkom.co.id

Untuk memberikan pelayanan terbaik kepada seluruh wilayah Indonesia, PT. Telkom membentuk unit organisasi yang disebut Divisi Regional (DIVRE). Divisi Regional PT. Telkom mencakup wilayah-wilayah antara lain sebagai berikut :

1. Divre I Sumatera berkedudukan di Medan
2. Divre II DKI Jakarta dan sekitarnya berkedudukan di Bandung
3. Divre III Jawa Barat berkedudukan di Bandung
4. Divre IV Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta berkedudukan di Semarang
5. Divre V Jawa Timur berkedudukan di Surabaya

6. Divre VI Kalimantan berkedudukan di Balikpapan
7. Divre VII Kawasan Timur Indonesia, meliputi Bali, Sulawesi, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Maluku, Maluku Utara dan Irian Jaya berkedudukan di Makassar

Daerah layanan DIVRE VII yang berkedudukan di Makassar mempunyai wilayah operasi yang paling besar di Indonesia, DIVRE VII membawahi 7 kandatel antara lain Kandatel Suluttenggo, Kandatel Nusra, Kandatel Papua, Kandatel Sulteng, Kandatel Bali, Kandatel Maluku dan Kandatel Sulselra,

4.2. Visi dan Misi Perusahaan

4.2.1. Visi dan Misi PT. TELKOM (Persero) secara umum

- **Visi**

Menjadi penyelenggara jasa informasi dan telekomunikasi yang handal di level Regional tersirat melalui slogan "To become a leading Infocom Player in The Region"

- **Misi**

Memberikan layanan "One Stop Infocom" dengan kualitas yang prima dan harga yang kompetitif, mengelola usaha dengan cara yang terbaik dengan mengoptimalkan Sumber Daya Manusia yang unggul dan kompetitif dengan Business Partner yang sinergi.

4.2.2. Visi dan Misi Divisi Regional VII Makassar

- Visi

Menjadi Perusahaan penyedia jasa layanan dan jaringan telekomunikasi dan informasi terbaik di Kawasan Timur Indonesia

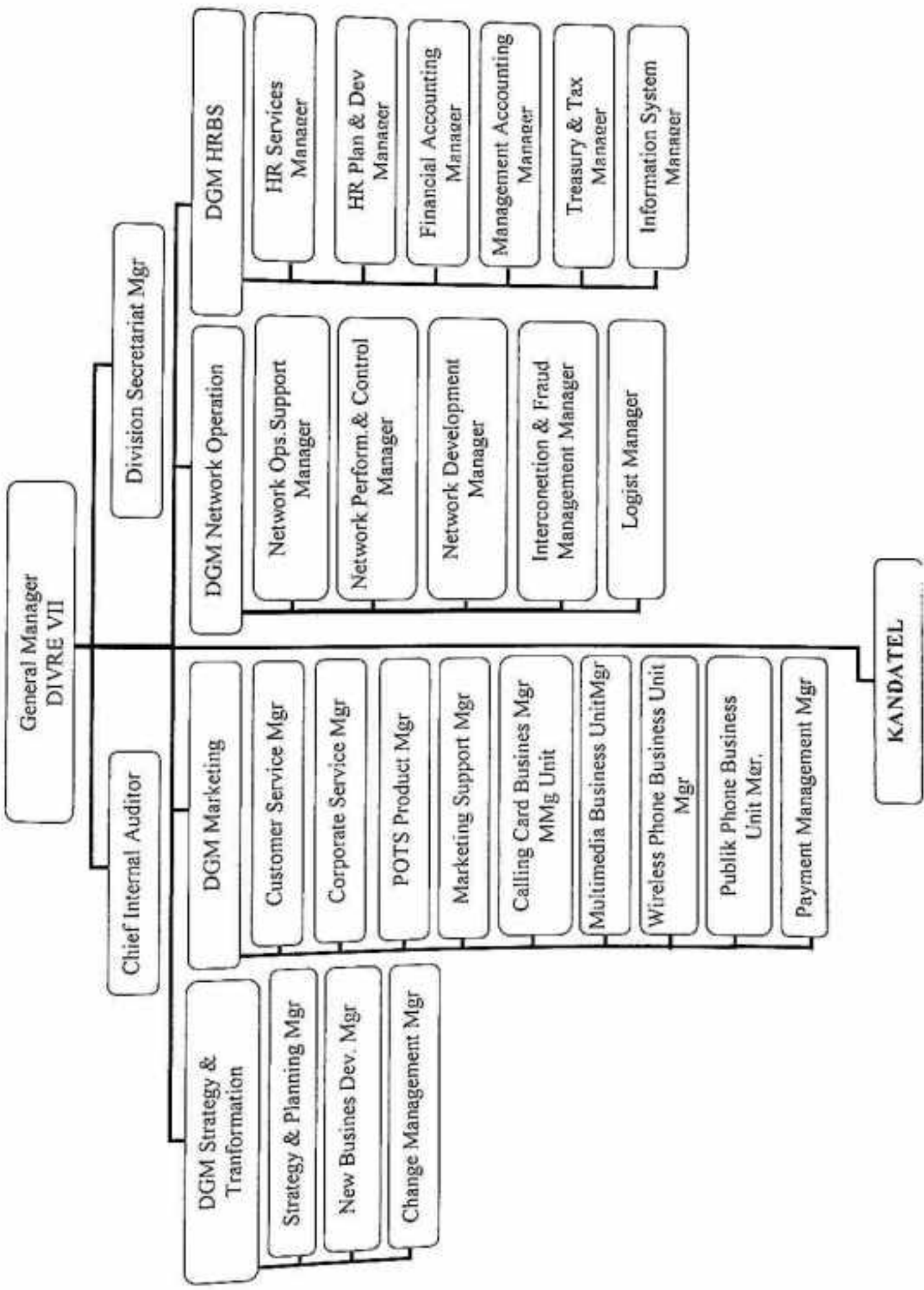
- Misi

Memberikan jasa layanan dan jaringan telekomunikasi dan informasi yang berkualitas demi kepuasan karyawan, pelanggan dan pemilik perusahaan serta mendorong pertumbuhan ekonomi Kawasan Timur Indonesia

4.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Sejalan dengan visi, misi, dan proses reposisi bisnis yang cenderung berkembang dari layanan telekomunikasi dasar menuju layanan *InfoCom*, serta perkembangan regulasi yang cenderung bergerak dari monopoli menuju persaingan bebas, strategi perusahaan ditindaklanjuti dengan penataan struktur organisasi yang mendukung strategi dimaksud. Model organisasi yang diharapkan mampu merespon kebutuhan pelanggan secara cepat dan tepat dengan kualitas yang memuaskan serta unggul dalam persaingan. Adapun struktur organisasi PT. Telkom (Persero) Tbk. Divisi Regional VII Makassar dapat dilihat pada skema berikut ini :

SKEMA 4
STRUKTUR ORGANISASI PT. TELKOM



4.4. Uraian Tugas dan Fungsi

Berdasarkan Struktur Organisasi yang ada, maka Fungsi dan Tugas Pokok Masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

1. General Manager

Bertanggung Jawab dalam perusahaan secara internal dan eksternal, menyusun program kerja-perusahaan secara berkala, menyusun program anggaran keuangan perusahaan serta membuat laporan secara berkala.

2. Divisi Sekertariat

Khusus untuk tugas seorang Sekretaris bertanggung jawab untuk mengarsipkan surat masuk dan surat keluar, menerima tamu yang akan bertemu pimpinan, mencatat agenda jadwal kegiatan pimpinan serta melaporkan setiap hari semua kegiatan yang berlangsung kepada pimpinan

3. Chief Internal Auditor

Bertanggung jawab sebagai penyedia dukungan pengawasan terhadap unit-unit kerja dalam bidang keuangan, manajerial dan khusus.

4. Strategy & Transformation Departement

Bertanggung jawab atas penyediaan rumusan strategi kebijakan dan program-program operasi, teknik, pelayanan, pemasaran, pengembangan usaha dan pengendalian Kinerja Divisi.

5. Marketing Departement

Terdiri atas 3 (tiga) bagian yaitu Bagian Pemasaran, Bagian Pelayanan serta Bagian Akses Pelanggan yang mempunyai tanggung jawab sebagai berikut:

a. *Bagian Pemasaran*

Menyusun rumusan target, prioritas dan strategi pemasaran untuk lingkungan divisi.

b. *Bagian Pelayanan*

Menyusun tolak ukur operasi, teknik dan pelayanan untuk lingkup Divisi VII.

c. *Bagian Akses Pelanggan*

- 1) Menyusun spesifikasi teknik perangkat telekomunikasi yang diperlukan untuk keperluan dokumen tender.
- 2) Menyusun rumusan target, prioritas dan strategi operasi / pemeliharaan sarana telekomunikasi dan sarana penunjang untuk lingkup divisi.

6. Network Operations Departement

Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran pengembangan jasa telekomunikasi, fasilitas kantor dan sarana penunjang, serta penyediaan dukungan baik kepada seluruh unit kerja di lingkungan Divisi VII.

- a. *Pelaksana Area I, II, III dan IV* mempunyai tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Mengendalikan dan mengkoordinasikan perencanaan serta pelaksanaan pembangunan perangkat sentral, transmisi, jaringan kabel dan sarana penunjang.
 - 2) Menghimpun dan mengupayakan tersedianya anggaran pembangunan.
 - 3) Menjaga serta mengembangkan sinkronisasi dan integrasi elemen Network.
 - 4) Mengkoordinasikan, menyiapkan dokumen tender, pembuatan dokumen kontrak dan amandemen kontrak.
 - 5) Menyelenggarakan administrasi dan menghimpun laporan hasil prestasi dan kapitalisasi.
 - 6) Menyusun administrasi keuangan pembangunan.
 - 7) Mengkoordinasikan dan menyesuaikan pelaksanaan pembangunan sentral, transmisi jaringan kabel dan sarana penunjang.
 - 8) Memantau pelaksanaan pembangunan.
 - 9) Mengawasi juga ikut serta mempertanggungjawabkan proses uji terima.
- b. *Logistik* mempunyai tugas sebagai berikut :
- 1) Mengkoordinasikan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pengadaan sarana telekomunikasi serta sarana penunjang yang efektif dan efisien diselenggarakan di tingkat divisi.

- 2) Melakukan analisa, penyusunan harga referensi, rencana kerja, dan syarat-syarat (RKS) yang akan diadakan.
- 3) Mengelola distribusi barang dan mengendalikan persediaan secara efisien.
- 4) Mengolah penyimpanan (gudang), pemeliharaan serta penanganan material.
- 5) Menyelenggarakan sistem informasi logistik.

7. Human Resources & Business Support (HRBS) Departement

Bertugas merencanakan pembinaan dan pengembangan Sumber daya Manusia (SDM), mengelola administrasi Sumber Daya Manusia (SDM), serta mengelola data, Kompensasi dan benefit Sumber daya Manusia (SDM)

a. *Human Resources Service*

Mempunyai tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Mengolah administrasi perkantoran.
- 2) Menyelenggarakan kegiatan hukum dan perikatan.
- 3) Melakukan pembinaan hubungan dengan masyarakat antara lembaga.
- 4) Mengelolah administrasi sumber daya manusia di lingkungan kantor divisi.
- 5) Menyediakan dan merawat fasilitas umum di lingkungan kantor divisi.
- 6) Mengkoordinasikan pengamanan fisik di lingkungan kantor divisi.

7) Menyelenggarakan kegiatan sosial dan pembinaan industri kecil.

b. HR Plan & Development

Secara umum HR Plan & Development Manager membawahi hal-hal tentang :

- 1) Develop Functional Planing
- 2) Perencanaan Sumber Daya Manusia
- 3) Pengembangan Sumber Daya Manusia
- 4) Functional Policy & Procedure Development
- 5) Pemberdayagunaan Sumber Daya Manusia

c. Financial Accounting

Mempunyai tanggung jawab menyelenggarakan akuntansi keuangan yang meliputi pencatatan dan pelaporan keuangan divisi dan menyelenggarakan akuntansi manajemen yang meliputi analisis laporan keuangan, analisis sumber dan penggunaan dana, laporan manajemen akuntansi biaya.

d. Management Accounting

Mempunyai tanggung jawab menyusun dan mengawasi pelaksanaan anggaran divisi yang meliputi anggaran pendapatan, anggaran biaya dan anggaran pembangunan.

e. Treasury & Tax

Mempunyai tanggung jawab menyelenggarakan Keuangan divisi yang meliputi perencanaan, pengelolaan dan pengawasan dana, termasuk penagihan dan administrasi piutang usaha.

4.5. Bidang Usaha PT. TELKOM

Seperti telah diketahui sebelumnya, TELKOM merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang bisnis jasa layanan InfoCom. InfoCom disini berarti bahwa layanan yang disediakan oleh TELKOM mencakup jasa-jasa yang terkait dengan teknologi tinggi, mulai dari telepon tetap, seluler, TV kabel, komunikasi data, sampai jasa-jasa berbasis *internet protocol*.

4.6. Komposisi Karyawan

PT. TELKOM Divre VII Makassar didukung oleh karyawan sebanyak 3039 orang, dengan komposisi sebagai berikut :

Tabel 3
Komposisi Karyawan PT. TELKOM Divre VII Makassar

Unit Organisasi	Jumlah Karyawan
Kantor Divisi	306 orang
Datel Makassar	457 orang
Kanop Pare-pare	140 orang
Kanop Kendari	75 orang
Datel Palu	128 orang
Kanop Luwuk	31 orang
Kanop Poso	26 orang
Datel Ambon	129 orang

Kanop Tual	29 orang
Datel Bali	616 orang
Datel NUSRA	277 orang
Kanop Kupang	179 orang
Datel Manado	191 orang
Kanop Gorontalo	49 orang
Kanop Temate	50 orang
Datel PAPUA	177 orang
Kanop Biak	43 orang
Kanop Fak-fak	19 orang
Kanop Merauke	38 orang
Kanop Manokwari	39 orang
Kanop Sorong	40 orang
Total Karyawan Divre VII	3039 orang

Sumber : PT. TELKOM, 2006

Mengingat wilayah kerja PT. TELKOM DIVRE VII begitu luas dengan jumlah karyawan yang sangat banyak, maka daerah atau ruang lingkup penelitian dibatasi hanya pada Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar saja.

Khusus untuk Kandatel Makassar didukung oleh 457 orang karyawan dengan komposisi karyawan menurut Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan, dan MSS sebagai berikut :

Tabel 4
Komposisi Karyawan menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	353	77,24
Perempuan	104	22,76
Jumlah	457	100

Sumber : PT. TELKOM Datel Makassar, 2007

Tabel 5
Komposisi Karyawan menurut Usia

U S I A	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)
22 – 25	2	0,44
26 – 30	9	1,97
31 – 35	11	2,41
36 – 40	36	7,88
41 – 46	240	52,52
46 – 50	128	28,00
> 50	31	6,78
TOTAL	457	100

Sumber : PT. TELKOM Datel Makassar, 2007

Tabel 6
Komposisi Karyawan menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)
Sekolah Dasar	2	0,44
SLTP	9	1,97
SMU	255	55,80
SMK	3	0,66
Diploma 1	21	4,59
Diploma 2	19	4,15
Diploma 3	34	7,43
Strata 1	104	22,76
Srata 2 - 3	10	2,20
TOTAL	457	100

Sumber : PT. TELKOM Datel Makassar, 2007

Tabel 7
Komposisi Karyawan menurut MSS

MSS	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)
Manajemen	124	27,13
Spesialis	78	17,07
Staff	255	55,80
TOTAL	457	100

Sumber : PT. TELKOM Datel Makassar, 2007

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Kebijakan Perusahaan dalam Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan Karyawan

Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT. TELKOM dilakukan berdasarkan Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Nomor KD. 55/PD000-20-2003 tentang Pola Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia. Pengembangan Sumber Daya Manusia berdasarkan keputusan tersebut dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan.

Pola pengembangan Sumber Daya Manusia meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut :

a. Penyusunan Training Need Analysis (TNA)

Training Need Analysis (TNA) dilakukan untuk mengetahui gap kompetensi atau kebutuhan karyawan akan pengembangan kompetensi agar sesuai dengan kebutuhan strategi bisnis PT. Telkom dan perkembangan teknologi telekomunikasi dan informasi

Training Need Analysis (TNA) dilakukan dengan cara analisa terhadap :

- 1) Kebutuhan organisasi, yang meliputi :
 - Identifikasi tujuan unit organisasi saat ini,

- Identifikasi kebutuhan unit organisasi tentang kompetensi karyawan untuk masa sekarang dan masa yang akan datang
 - Identifikasi hambatan dan tantangan yang dihadapi
 - Merumuskan kebutuhan organisasi dalam hal pengembangan sumber daya manusia
- 2) Tugas, pengetahuan, keterampilan dan sikap pemangku tugas/jabatan yang meliputi kegiatan :
- Menganalisa job description yang ada saat ini
 - Mengidentifikasi job description yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang
- 3) Individu pemangku tugas, yang meliputi kegiatan :
- Menganalisa performansi individu pemangku posisi berdasarkan Nilai Kerja Individu (NKI)
 - Menganalisa hasil assessment kompetensi karyawan
- b. Penyusunan Katalog Pendidikan dan Pelatihan

Katalog Pendidikan dan Pelatihan berisi informasi tentang pendidikan dan pelatihan baik yang diselenggarakan di Perusahaan maupun di luar Perusahaan. Katalog ini disusun berdasarkan tujuan pengembangan sumber daya manusia, program rekrutasi, program pengembangan karier dan kebutuhan bisnis perusahaan.

c. Penyusunan dan Pengembangan Materi Pendidikan dan Pelatihan

Training Center mendesain kebutuhan dan silabus serta mengembangkannya menjadi materi pendidikan dan pelatihan sesuai dengan pengembangan kompetensi karyawan yang meliputi 3 (tiga) aspek, yaitu :

- 1) *Personal quality*, untuk mengembangkan *attitude* dan *behavior* karyawan
- 2) *Skill*, untuk mempelajari keahlian tentang subyek tertentu agar yang bersangkutan dapat mengerjakan pekerjaannya lebih cepat, lebih baik dan lebih mudah
- 3) *Knowledge*, untuk mempelajari pengetahuan agar yang bersangkutan dapat memiliki keahlian konseptual dan dapat menerapkannya dalam pekerjaan baik dalam menghadapi masalah yang sama maupun pada situasi kerja yang berbeda.

d. Jenis Pendidikan dan Pelatihan

1) Jenis Pendidikan terdiri atas :

- a) Pendidikan atas inisiatif perusahaan yang dilaksanakan dalam kondisi perusahaan sangat membutuhkan Sumber Daya Manusia dengan tuntutan pengetahuan, level akademis dan atau spesialisasi tertentu yang hanya bisa diperoleh melalui pendidikan.
- b) Pendidikan Mandiri, yaitu perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk berperan aktif melakukan pengembangan

kompetensi secara mandiri dengan tetap mengacu pada kebutuhan perusahaan.

2) Jenis Pelatihan terdiri atas :

- a) Pengembangan Kepemimpinan, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan memimpin bagi karyawan yang mempunyai tugas supervisi dan atau karyawan yang akan mendapatkan tugas supervisi. Pengembangan Kepemimpinan antara lain Program Kepemimpinan Dasar, Program Supervisi, dan Program Manajemen Umum.
- b) Pengembangan Kompetensi Spesifik/fungsional, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan fungsional (skill dan knowledge) bagi karyawan yang bekerja pada job stream tertentu. Pengembangan Kompetensi Spesifik/fungsional meliputi Pemasaran, Teknik Telekomunikasi, Teknologi Informasi, Keuangan, Manajemen SDM, Hukum, Logistik, dan Umum
- c) Pengembangan Kompetensi Dasar, yang bertujuan meningkatkan core competencies yaitu Kompetensi-kompetensi inti yang merupakan ceminan personal quality (nilai dan sikap) yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Pengembangan Kompetensi Dasar, meliputi Customer orientation, Information technology, Telecommunication knowledge, Achievement orintation, Communication, Inovation and process improvement,

Teamwork, Adaptability & Diversity Management dan Self development.

- d) Pelatihan Pembekalan Purnabhakti, bertujuan untuk mempersiapkan karyawan dalam memasuki masa pensiun dengan pengetahuan dan keterampilan sehingga tidak terjadi hambatan psikologis yang dapat mengganggu ketenangan di masa pensiun nantinya.

Sebagai upaya peningkatan kompetensi karyawan, setiap tahun perusahaan melakukan program pendidikan dan pelatihan. Seperti yang telah dikemukakan, khusus untuk program pendidikan, dikenal adanya pendidikan "atas inisiatif perusahaan" dimana biaya pendidikan di tanggung oleh perusahaan dan "pendidikan mandiri (inisiatif karyawan)" dengan biaya sendiri atas persetujuan dari perusahaan.

Berikut ini akan disajikan data karyawan yang telah mengikuti Pendidikan dan atau Pelatihan (keduanya digabung menjadi satu variabel) pada PT. TELKOM Daerah Telekomunikasi Makassar selama lima tahun terakhir.

Tabel 8
Data Karyawan yang telah mengikuti Pendidikan dan atau Pelatihan
PT. TELKOM Datel. Makassar tahun 2002 s/d 2006

TAHUN	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang telah mengikuti Pendidikan dan atau Pelatihan (orang)	Persentase (%)
2002	714	43	6,02
2003	614	234	38,11
2004	521	291	55,85
2005	461	160	34,71
2006	457	379	82,93

Sumber : PT. TELKOM Datel Makassar, 2007

Kalau dianalisis tabel diatas, maka jelas terlihat bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia melalui program pendidikan dan pelatihan karyawan di lingkungan Kandatel Makassar memang mendapat perhatian yang cukup besar. Hal ini tentu saja dimaksudkan agar para karyawan memiliki kompetensi yang tinggi. Kompetensi yang tinggi memungkinkan seorang karyawan mencapai kinerja yang bagus, dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

5.2. Kebijakan Perusahaan dalam Penilaian Kinerja Karyawan

Pada umumnya penilaian kinerja karyawan dilakukan berdasarkan produktivitas yang dicapai perusahaan dalam waktu tertentu. Biasanya yang menjadi ukuran adalah keuntungan bersih perusahaan, dimana jika keuntungan bersih perusahaan mengalami peningkatan maka produktivitas karyawan meningkat dan begitu pula sebaliknya jika keuntungan bersih perusahaan mengalami penurunan maka produktivitas karyawan juga dianggap menurun.

Penilaian Kinerja Karyawan PT. TELKOM dilakukan berdasarkan Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Nomor KD. 66/PS/730/SDM/10-06 tentang Sistem Manajemen Performansi Karyawan. Salah satu pasal di antaranya mengatur mengenai Nilai Kinerja Individu (NKI), yaitu hasil yang dicapai oleh seseorang yang merupakan kontribusi terhadap hasil keseluruhan dari satu unit kerja.

Setiap karyawan memiliki Nilai Kerja Individu (NKI). Setiap akhir tahun, Nilai Kerja Individu (NKI) dikonversikan menjadi Nilai Prestasi Karyawan yang diperhitungkan dengan mengacu pada Nilai Kerja Unit (NKU) yaitu nilai performansi/kinerja yang dicapai suatu Unit Kerja/Sub Unit pada akhir periode tahun tertentu, yang mencerminkan prestasi keberhasilan dan rata-rata Nilai Angka Awal ($N_{a_{awal}}$) Karyawan dalam satu unit, yang telah ditetapkan oleh Penilai I dan Penilai II.

Tahap Perhitungan Nilai Kerja Individu (NKI) dari seluruh karyawan dalam satu unit diatur sedemikian dengan mekanisme sebagai berikut :

- a. Setelah Nilai Angka (NA) seluruh karyawan dan Nilai Kerja Unit (NKU) tersedia, maka dihitunglah Konstanta Deviasi dengan rumus

$$\text{Konstanta}_{\text{Dev}} = \text{NKU} - \text{rata-rata NA}_{\text{awal}}$$

- b. Selanjutnya menentukan NA_{akhir} dengan rumus

$$\text{NA}_{\text{akhir}} = \text{NA}_{\text{awal}} + \text{Konstanta}_{\text{Dev}}$$

- c. Nilai Prestasi (NP) kemudian ditetapkan berdasarkan NA_{akhir} , yang kemudian dikonversikan dengan mengacu pada skala nilai P1 s/d P5 sesuai dengan range nilai pada tabel berikut ini :

Tabel 9
Batasan Nilai persentase yang dijadikan acuan
penentuan Nilai Prestasi (NP)

Range Nilai (%)	Nilai Prestasi	Keterangan
≥ 110	P1	Istimewa
≥ 103 s/d < 110	P2	Baik Sekali
≥ 96 s/d < 103	P3	Baik
≥ 90 s/d < 96	P4	Kurang
< 90	P5	Kurang Sekali

Sumber : PT. TELKOM, 2006

Dari beberapa hasil pengolahan data yang diperoleh penulis dari Perusahaan, dapat dilihat persentase Nilai Prestasi karyawan PT. TELKOM Kandatel Makassar pada tahun 2005 tahun penilaian 2006.

Tabel 10
 Persentase Nilai Prestasi karyawan
 PT. TELKOM Kandatel Makassar Tahun 2005

Nilai Prestasi	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase %
P1	3	0,66
P2	13	2,84
P3	441	96,50
P4	-	
P5	-	

Sumber : PT. TELKOM , 2006. data diolah kembali

Dari tabel diatas terlihat jelas bahwa terdapat Nilai Prestasi (NP) karyawan PT. TELKOM Kandatel Makassar yang sangat signifikan, dimana Nilai Prestasi (NP) P3 mempunyai persentase yang sangat besar yaitu 96,50% atau 441 karyawan, 13 karyawan dengan nilai P2 atau 2,84% dan hanya 3 karyawan atau 0,66% yang memiliki nilai P1.

5.3. Analisis Peranan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Peningkatan

Kinerja Karyawan PT. TELKOM DIVRE VII Makassar

Penelitian ini dilakukan terhadap sampel yang berjumlah 50 orang yang seluruhnya adalah karyawan Kantor Daerah Telekomunikasi (Kandatel) Makassar dengan melakukan penyebaran kuesioner. Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh data mengenai identitas responden sebagai berikut :

Tabel 11
Distribusi Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	31	62
Perempuan	19	38
Jumlah	50	100

Sumber : Hasil olahan data

Tabel 12
Distribusi Responden menurut Usia

Usia (tahun)	Responden	Persentase (%)
26 – 30	3	6 %
31 – 35	4	8 %
36 – 40	11	22 %
41 – 45	22	44 %
46 – 50	7	14 %
> 50	3	6 %
JUMLAH	50	100 %

Sumber : Hasil olahan data

5.3.1 Analisis Deskriptif Data Variabel Pendidikan & Pelatihan dan Variabel

Kinerja

Data mengenai variabel pendidikan & pelatihan (variabel X) dan variabel kinerja (variabel Y) diperoleh dengan pengisian kuesioner skala pengukuran model Likert yang disediakan. Bobot yang diberikan untuk setiap jawaban sebagai berikut :

1. Sangat Baik diberi bobot 5
2. Baik diberi bobot 4
3. Cukup diberi bobot 3
4. Kurang diberi bobot 2
5. Sangat Kurang diberi bobot 1

Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan, diperoleh data sebagai hasil ukur dari kedua variabel sebagai berikut :

1. Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Variabel Pendidikan dan Pelatihan diukur dengan Ciri Karyawan, Gagasan, Pelaksanaan Tugas, Memberikan Penguatan dan Mengadakan Variasi. Dari Aspek itu dijabarkan dalam satu, dua atau tiga pertanyaan(indikator).

Dari hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh gambaran bahwa program pendidikan dan pelatihan jelas memperlihatkan adanya peningkatan kemampuan dasar dan kemampuan khusus atau yang disebut kompetensi karyawan. Hal ini terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 13

Hasil Pengisian Kuesioner Variabel Pendidikan dan Pelatihan

No	Variabel Pendidikan dan Pelatihan (variabel X)	Jumlah Responden yang memilih Jawaban (orang)					
		Sangat Baik (5)	Baik (4)	Cukup Baik (3)	Kurang (2)	Sangat Kurang (1)	Total Respon- den
1	Kemampuan berpikir Anda tentang berbagai aspek	10	36	4	-	-	50
2	Kesiapan Anda menghadapi tantangan dalam pekerjaan	9	31	8	2	-	50
3	Kemampuan Anda dalam mengambil keputusan	8	34	8	-	-	50
4	Anda lebih bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan	9	35	6	-	-	50
5	Terbuka terhadap informasi atau gagasan baru	10	35	5	-	-	50
6	Memiliki keterampilan	2	41	7	-	-	50
7	Meningkatkan kinerja	6	34	10	-	-	50
8	Penghematan waktu, tenaga, material dan biaya	6	34	8	2	-	50
9	Mengembangkan cara atau sistem kerja	4	39	7	-	-	50
10	Fokus terhadap pekerjaan	10	33	7	-	-	50
11	Meningkatkan motivasi kerja	6	38	6	-	-	50
12	Menanamkan prinsip kerja	6	38	6	-	-	50
13	Meningkatkan moral kerja	5	41	4	-	-	50
14	Mendorong semangat untuk belajar	10	36	4	-	-	50
15	Mampu menyusun rencana kerja	2	41	7	-	-	50

Dari tabel di atas terlihat dengan jelas bahwa program pendidikan dan pelatihan memainkan peranan penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Dari berbagai aspek kemampuan (sub variabel) yang diukur, hampir tidak seorang karyawanpun yang menunjukkan kinerja dalam kategori kurang dan kategori sangat kurang.

Aspek Ciri Karyawan dengan kemampuan berpikir tentang berbagai hal menunjukkan 10 orang atau 20% termasuk kategori sangat baik, 36 orang atau 72% termasuk kategori baik dan hanya 4 orang atau 8% berkategori cukup. Dilihat dari segi kemampuan menghadapi tantangan 9 orang atau 18% berkategori sangat baik, 31 orang atau 62% baik, 8 orang atau 16% cukup baik dan ada 2 orang atau 4% termasuk kategori kurang.

Kemudian dari Aspek Gagasan, tercermin dari segi kemampuan bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan, 9 orang atau 18% berkinerja sangat baik, 35 orang atau 70% berkinerja baik dan 6 orang atau 12% berkinerja cukup baik.

Dari Aspek Pelaksanaan Tugas terlihat dari jabaran Memiliki keterampilan, di mana 2 orang atau 4% berkinerja sangat baik, 41 orang atau 82% berkinerja baik, dan 7 orang atau 14% berkinerja cukup baik. Jabaran lainnya yaitu meningkatkan kinerja dengan 6 orang atau 12% berkinerja sangat baik, 34 orang atau 68% berkinerja baik dan 10 orang atau 20% berkinerja cukup baik.

Dari aspek Memberikan Penguatan tercermin pada salah satu jabarannya yaitu Fokus terhadap pekerjaan, di mana 10 orang atau 20% berkategori sangat baik, 33 orang atau 66% berkategori baik dan 7 orang atau 14% berkategori cukup baik.

Aspek terakhir yang diukur dalam variabel Pendidikan dan Pelatihan adalah aspek mengadakan variasi, tercermin pada salah satu jabatan Mendorong semangat untuk belajar, di mana 10 orang atau 20% berkategori sangat baik, 36 orang atau 72% berkategori baik dan sisianya sebesar 4 orang atau 8% berkategori cukup baik.

Kecendrungan pengaruh positif dari pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dijumpai pula pada aspek-aspek lainnya yang diteliti. Hal ini membuktikan bahwa program pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Variabel Kinerja

Variabel kinerja diukur dengan Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa dan Kepemimpinan. Setiap aspek dijabarkan dalam satu, dua atau tiga pertanyaan, yang hasilnya terlihat pada tabel berikut.

Tabel 14

Hasil Pengisian Kuesioner Variabel Kinerja

No	Variabel Kinerja (variabel Y)	Jumlah Responden yang memilih Jawaban (orang)					
		Sangat Baik (5)	Baik (4)	Cukup Baik (3)	Kurang (2)	Sangat Kurang (1)	Total Respon- den
1	Mampu bekerja dengan ikhlas	27	21	2	-	-	50
2	Siap berkorban untuk perusahaan	24	24	2	-	-	50
3	Memberikan pelayanan yang terbaik kepada publik	15	30	5	-	-	50
4	Tingkat keterampilan kerja	8	39	3	-	-	50
5	Kompetensi dasar dan khusus	5	43	2	-	-	50
6	Kemampuan dalam melaksanakan tugas dengan baik dan tepat waktu	14	33	3	-	-	50
7	Keberanian memikul resiko	9	39	2	-	-	50
8	Menaati peraturan kedinasan	16	30	4	-	-	50
9	Menaati perintah kedinasan	13	34	3	-	-	50
10	Melaksanakan tugas sesuai dengan kewenangan yang dimiliki	11	35	4	-	-	50
11	Membina kerjasama dengan karyawan lain	14	32	4	-	-	50
12	Terbuka atas pendapat orang lain	11	35	4	-	-	50
13	Mampu mengambil keputusan atau langkah-langkah yang diperlukan	4	45	1	-	-	-
14	Tidak tergantung pada orang lain	3	43	4	-	-	50
15	Mampu mempengaruhi atau menggerakkan bawahan	1	41	8	-	-	50
16	Mampu mengkoordinasikan kegiatan bawahan	1	41	8	-	-	50

Dari tabel di atas terlihat dengan jelas bahwa tidak terdapat adanya kinerja karyawan yang berkategori kurang dan sangat kurang. Semuanya menunjukkan kinerja yang berkategori cukup baik, baik dan sangat baik.

Seperti yang terlihat pada tabel di atas Aspek kesetiaan salah satu jabarannya adalah mampu bekerja dengan ikhlas, dimana 27 orang atau 54% berkinerja sangat baik, 21 orang atau 42% berkinerja baik dan 2 orang atau 4% berkinerja cukup baik.

Untuk aspek Prestasi Kerja, salah satu jabarannya adalah tingkat keterampilan kerja, dimana 8 orang atau 16% berkinerja sangat baik, 39 orang atau 78% berkinerja baik, dan 2 orang atau 4% berkinerja cukup baik.

Aspek Tanggungjawab, salah satu jabarannya adalah keberanian memikul resiko, di mana 9 orang atau 18% berkinerja sangat baik, 39 orang atau 78% berkinerja baik, dan 2 orang atau 4% berkinerja cukup baik.

Aspek Ketaatan dengan salah satu jabarannya adalah ketaatan pada peraturan kedinasan, menunjukkan 16 orang atau 32 berkinerja sangat baik, 30 orang atau 60% berkinerja baik dan 4 orang atau 10% berkinerja cukup baik.

Demikian pula mengenai aspek Kejujuran yang salah satunya tercermin dalam sikap melaksanakan tugas sesuai dengan kewenangan, memperlihatkan 11 orang atau 22% berkinerja sangat baik, 35 orang atau 70% berkinerja baik, dan 4 orang atau 8% berkinerja cukup baik.

Aspek Kerjasama tercermin dalam sikap membina kerjasama dengan karyawan lain, menunjukkan 14 orang atau 28% sangat baik, 32 orang atau 64% baik, dan 4 orang atau 8% berkinerja cukup baik.

Keadaan yang sama dijumpai pula pada aspek prakarsa yang salah satu jabarannya berupa kemampuan mengambil keputusan yang dipertukan, di mana 4 orang atau 8% sangat baik, 45 orang atau 90% baik, dan 1 orang atau 2% cukup baik.

Akhirnya untuk aspek kepemimpinan dengan salah satu jabaran pertanyaan mengenai kemampuan mengkoordinasikan kegiatan bawahan, 1 orang atau 2% berkinerja sangat baik, 41 orang atau 82% baik, dan 8 orang atau 16% cukup baik.

Dari analisis tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa para karyawan yang telah mengikuti program pendidikan dan atau pelatihan jelas meningkat kemampuan atau kinerjanya dalam melaksanakan tugas.

5.3.2 Perbedaan serta bentuk-bentuk pelaksanaan Pendidikan dan

Pelatihan pada PT. TELKOM

Seperti yang penulis telah uraikan pada BAB II bahwa Pendidikan dan Pelatihan merupakan dua istilah yang berbeda, namun keduanya tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Pendidikan pada hakekatnya mencakup pelatihan, atau dengan kata lain pelatihan merupakan bagian tak terpisahkan dari pendidikan.

Oleh karena itu pembahasan tentang pengertian pendidikan dan pelatihan sering berbaaur menjadi satu atau tidak dipisah-pisahkan.

Keterkaitan antara keduanya sangat erat, sedangkan perbedaan aksentuasi bukanlah hal yang perlu ditonjolkan, namun perlu mendapat perhatian.

- a. Pendidikan adalah proses pengembangan kompetensi karyawan dalam bidang pengetahuan (*knowledge*) serta pengembangan sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*) yang dimiliki karyawan agar sesuai dengan persyaratan jabatan / tugas pekerjaan yang sedang dipangkunya atau yang akan dipangkunya.
- b. Pelatihan adalah proses pengembangan kompetensi karyawan dalam bidang keprofesian (*technical skill* dan *management skill*) agar dapat secara produktif dan profesional melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dipangku atau yang akan dipangkunya.

Beberapa bentuk program pendidikan dan program pelatihan yang telah dilaksanakan pada PT. TELKOM antara lain :

1. Program Pendidikan

- a. Pendidikan atas inisiatif perusahaan yang dilaksanakan dalam kondisi perusahaan sangat membutuhkan Sumber Daya Manusia dengan tuntutan pengetahuan, level akademis dan atau spesialisasi tertentu yang hanya bisa diperoleh melalui pendidikan.

1) Pendidikan tingkat D3

- D3 Marketing
- D3 Telekomunikasi
- D3 Informatika

2) Pendidikan tingkat S2

- S2 STMB (Sekolah Tinggi Manajemen Bandung)
- MM (Magister Manajemen)

2. Program Pelatihan, dari data pelaksanaan pelatihan tahun 2005 antara lain :

- a. Pengembangan Kepemimpinan antara lain Program Kepemimpinan Dasar, Program Supervisi, dan Program Manajemen Umum.
- b. Pengembangan Kompetensi Spesifik/fungsional meliputi Pemasaran, Teknik Telekomunikasi, Teknologi Informasi, Keuangan, Manajemen SDM, Hukum, Logistik, dan Umum. Pelatihan yang dilaksanakan antara

lain :

- 1) IT Security
- 2) Desain Mutu Tqms
- 3) Multimedia-1
- 4) Return On Marketing Investment
- 5) Junior Marketing Manager Champion Program
- 6) Marketing Intelligence
- 7) Junior Account Management
- 8) Managing Business Risk
- 9) Transmisi Satelit
- 10) Payment Management
- 11) Consultative Selling
- 12) Transmisi Terrestrial

c. Pengembangan Kompetensi Dasar meliputi Customer orientation, Information technology, Telecommunication knowledge, Achievement orientation, Communication, Inovation and process improvement, Teamwork, Adaptability & Diversity Management dan Self development.

- 1) Mind & Heart Focus
- 2) Program Kemitraan & Bina Lingkungan
- 3) Employee Self Service (Ess)
- 4) Business Creation
- 5) Customer Retention Program
- 6) Speedy For Technical People
- 7) Payment Management
- 8) Human Resource Audit

Dan masih banyak lagi jenis-jenis pelatihan yang telah dilaksanakan pada PT. TELKOM setiap tahunnya.

5.3.3 Model Persamaan Regresi

Dari hasil pengolahan data kuesioner seperti yang terlihat pada lampiran 3, diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 15
Data Hasil Pengolahan Kuesioner

Respon den (n)	Variabel Pendidikan & Pelatihan (X)	Variabel Kinerja (Y)	$\Sigma X.Y$	ΣX^2	ΣY^2	$(\Sigma X)^2$	$(\Sigma Y)^2$
50	2.990	3.310	199.305	180.362	220.654	8.940.100	10.956.100

Dari nilai-nilai yang diperoleh diatas, selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan digunakan regresi sederhana dengan persamaan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Untuk mencari parameter a dan b digunakan rumus sebagai berikut :

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

$$b = \frac{(50 \cdot 199.305) - (2.990 \cdot 3.310)}{(50 \cdot 180.362) - 8.940.100}$$

$$b = \frac{9.965.250 - 9.896.900}{9.018.100 - 8.940.100}$$

$$b = \frac{68.350}{78.000}$$

$$b = 0,876$$

dan

$$a = y - bx$$

$$a = 66,2 - 0,876 \cdot (59,8)$$

$$a = 66,2 - 52,385$$

$$a = 13,815$$

sehingga di peroleh hasil perhitungan

$$Y = 13,815 + 0,876 X$$

Dimana :

$a = 13,815$ artinya angka tersebut menunjukkan kinerja karyawan bila faktor pendidikan dan pelatihan diabaikan ($X = 0$)

$b = 0,876$ yang artinya jika nilai pendidikan dan pelatihan bertambah 1, maka nilai kinerja karyawan akan bertambah sebesar 0,876

Persamaan regresi ini menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan (X) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. TELKOM. Ini berarti bahwa setiap kenaikan yang terjadi pada pendidikan dan pelatihan akan diikuti oleh kenaikan kinerja karyawan. Sebaliknya, setiap penurunan yang terjadi pada pendidikan dan pelatihan akan diikuti pula oleh penurunan kinerja karyawan.

Selanjutnya untuk melihat keeratan hubungan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, dapat dihitung dengan analisis koefisien korelasi dengan rumus sebagai berikut :

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

Nilai koefisien korelasi atau r berkisar antara -1 sampai +1 yang kriteria pemanfaatannya antara lain :

1. Jika nilai $r > 0$ telah terjadi hubungan linier positif, yaitu makin besar nilai variabel X (independen), makin besar pula nilai variabel Y (dependen).
2. Jika nilai $r < 0$ artinya jelas terjadi hubungan linier negatif, yaitu makin kecil nilai variabel X (independen) maka makin besar nilai variabel Y (dependen) atau makin besar nilai variabel X (independen), maka makin kecil pula nilai variabel Y (dependen).
3. Jika nilai $r = 0$ artinya tidak ada hubungan sama sekali antara variabel X (independen) dengan variabel Y (dependen).
4. Jika nilai $r = 1$ atau $r = -1$ artinya terjadi hubungan linier sempurna yaitu berupa garis lurus, sedangkan untuk nilai r yang makin mengarah ke angka 0 maka garis makin tidak lurus.

Untuk lebih jelasnya berikut perhitungan koefisien korelasi antara variabel pendidikan dan pelatihan dengan variabel kinerja karyawan

$$r = \frac{(50 \cdot 199.305) - (2.990 \cdot 3.310)}{\sqrt{(50 \cdot 180.362) - 8.940.100} \cdot \sqrt{(50 \cdot 220.654) - 10.956.100}}$$

$$r = \frac{9.965.250 - 9.896.900}{\sqrt{9.018.100 - 8.940.100} \cdot \sqrt{11.032.700 - 10.956.100}}$$

$$r = \frac{68.350}{\sqrt{78.000} \cdot \sqrt{76.600}}$$

$$r = \frac{68.350}{77296,33}$$

$$r = 0,884$$

Dari hasil perhitungan diatas terlihat bahwa nilai r adalah sebesar 0,884, ini berarti dapatlah disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai hubungan atau pengaruh yang cukup erat atau positif terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan nilai dari koefisien determinasinya adalah

$$r^2 = (0,884)^2$$

$$r^2 = 0,781$$

$$= 78,1 \%$$

Ini berarti bahwa perubahan baik bertambahnya ataupun berkurangnya kinerja karyawan PT. Telkom Kandatel Makassar setelah mengikuti program pendidikan dan pelatihan adalah sebesar 78,1%

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada Bab ini disajikan kesimpulan yang merupakan jawaban dari tujuan penelitian Tugas Akhir ini, dan Saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

6.1. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pendidikan adalah proses pengembangan kompetensi karyawan dalam bidang pengetahuan (*knowledge*) serta pengembangan sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*) yang dimiliki karyawan agar sesuai dengan persyaratan jabatan / tugas pekerjaan yang sedang dipangkunya atau yang akan dipangkunya.
2. Pelatihan adalah proses pengembangan kompetensi karyawan dalam bidang keprofesian (*technical skill* dan *management skill*) agar dapat secara produktif dan profesional melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dipangku atau yang akan dipangkunya.
3. Peranan Pendidikan dan Pelatihan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan PT. Telkom Divre VII Makassar memang berpengaruh cukup besar, namun pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tidak secara langsung mempengaruhi peningkatan kinerja, melainkan terlebih dahulu

meningkatkan kompetensi karyawan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kompetensi merupakan sasaran antara, sedangkan kinerja merupakan sasaran akhir, dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

4. Perhitungan koefisien korelasi untuk mengetahui hubungan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai positif yaitu sebesar 0,884. Ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan cukup besar peranannya dalam peningkatan kinerja karyawan.

6.2. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan karyawan di masa yang akan datang perlu dilakukan secara lebih berdayaguna dan berhasilguna, dengan memperhatikan faktor kemampuan karyawan dan kebutuhan perusahaan serta perkembangan teknologi telekomunikasi dan informasi.
2. Agar gap kompetensi antar karyawan semakin kecil, Pelatihan diberikan berdasar atas kebutuhan pengembangan kompetensi yang sesuai melalui hasil Gap Analysis. Training tidak hanya untuk menutup gap kompetensi untuk posisi sekarang, perlu dipersiapkan training kompetensi yang dibutuhkan karyawan untuk posisi yang akan datang.

LAMPIRAN

Makassar, 15 Januari 2007

Perihal : Permohonan Pengisian Angket

Kepada Yth

Bapak/Ibu/Sdr. Karyawan

Kandatel Makassar

Dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul Peranan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. TELKOM DIVRE VII Makassar, bersama ini dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr. untuk mengisi kuesioner di bawah ini.

Kiranya daftar isian ini sudah dapat saya peroleh dalam waktu yang tidak terlalu lama. Setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini, atas perhatian dan bantuannya, saya mengucapkan terima kasih

Hormat Saya

Maharani Ilyas

1. Petunjuk Pengisian Angket

- a. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr. untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada.
- b. Berilah tanda (√) pada kolom yang Bapak/Ibu/Sdr pilih sesuai keadaan yang sebenarnya.
- c. Ada lima alternatif jawaban, yaitu :
 - 5 = Sangat Baik atau Sangat Tinggi
 - 4 = Baik atau Tinggi
 - 3 = Cukup Baik atau Cukup Tinggi
 - 2 = Kurang atau Rendah
 - 1 = Sangat Kurang atau Sangat Rendah

2. Identitas Responen

- a. Umur : Tahun
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan *)
- c. Pendidikan terakhir : SD
 SLTP
 SMU
 D1
 D2
 D3
 S1
 S2 – S3
- d. MSS : Manajemen Spesialis Staff
- e. Program terakhir yang diikuti : Pendidikan Pelatihan

*) coret yang tidak perlu

No.	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
A. VARIABEL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN						
	Setelah Anda mengikuti Program Pendidikan dan atau Pelatihan, apakah atau bagaimanakah					
1	Kemampuan berpikir Anda tentang berbagai aspek					
2	Kesiapan Anda menghadapi tantangan dalam pekerjaan					
3	Kemampuan Anda dalam mengambil keputusan					
4	Anda lebih bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan					
5	Terbuka terhadap informasi atau gagasan baru					
6	Memiliki keterampilan					
7	Meningkatkan kinerja					
8	Penghematan waktu, tenaga, material dan biaya					
9	Mengembangkan cara atau sistem kerja					
10	Fokus terhadap pekerjaan					
11	Meningkatkan motivasi kerja					
12	Menanamkan prinsip kerja					
13	Meningkatkan moral kerja					
14	Mendorong semangat untuk belajar					
15	Mampu menyusun rencana kerja					

No.	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
B. VARIABEL KINERJA KARYAWAN						
	Setelah Anda mengikuti Program Pendidikan dan atau Pelatihan, apakah atau bagaimanakah					
1.	Mampu bekerja dengan ikhlas					
2.	Siap berkorban untuk perusahaan					
3.	Memberikan pelayanan yang terbaik kepada publik					
4.	Tingkat keterampilan kerja					
5.	Kompetensi dasar dan khusus					
6.	Kemampuan dalam melaksanakan tugas dengan baik dan tepat waktu					
7.	Keberanian memikul resiko					
8.	Menaati peraturan kedinasan					
9.	Menaati perintah kedinasan					
10.	Melaksanakan tugas sesuai dengan kewenangan yang dimiliki					
11.	Membina kerjasama dengan karyawan lain					
12.	Terbuka atas pendapat orang lain					
13.	Mampu mengambil keputusan atau langkah-langkah yang diperlukan					
14.	Tidak tergantung pada orang lain					
15.	Mampu mempengaruhi atau menggerakkan bawahan (jika ada)					
16.	Mampu mengkoordinasikan kegiatan bawahan (jika ada)					

Terima Kasih

LAMPIRAN 2
DATA PENGISIAN KUESIONER DARI TIAP RESPONDEN

VARIABEL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN																
RESPONDEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
1	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	70
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	45
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
6	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
7	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	53
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	59
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
11	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	64
12	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	52
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
15	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	65
16	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
17	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
18	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
21	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	58
22	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	63
23	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	45
24	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	66
25	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
26	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	65
27	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	60
28	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	58
29	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	68
30	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	57
31	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	58
32	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	54
33	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	64
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
35	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	57
36	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	56
37	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	54
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	64
39	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	65
40	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	64
41	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	58
42	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
43	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	58
44	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
45	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
46	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	67
47	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	67
48	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	53
49	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	62
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60

VARIABEL KINERJA

RESPONDEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	TOTAL
1	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	72
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
6	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
7	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	67
8	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	67
9	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
10	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
11	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	74
12	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	57
13	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
14	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
15	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	70
16	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
17	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	66
18	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	68
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
20	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	67
21	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
22	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
23	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	50
24	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	72
25	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
26	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	70
27	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	68
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	78
30	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	68
31	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	64
32	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
33	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	74
34	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	67
36	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	66
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
38	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
39	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	68
40	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	72
41	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	74
42	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	64
43	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	60
44	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	66
45	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
46	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	59
47	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	71
48	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	69
49	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	59
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64

VARIABEL KINERJA

3310

LAMPIRAN 3

HASIL PERHITUNGAN PENGOLAHAN DATA KUESIONER

RESPONDEN (n)	VARIABEL PENDIDIKAN & PELATIHAN (X)	VARIABEL KINERJA (Y)	$\Sigma X \cdot Y$	ΣX^2	ΣY^2	$(\Sigma X)^2$	$(\Sigma Y)^2$
1	70	72	5040	4900	5184		
2	75	80	6000	5625	6400		
3	45	50	2250	2025	2500		
4	58	64	3712	3364	4096		
5	60	66	3960	3600	4356		
6	59	66	3894	3481	4356		
7	53	67	3551	2809	4489		
8	59	67	3953	3481	4489		
9	60	66	3960	3600	4356		
10	60	67	4020	3600	4489		
11	64	74	4736	4096	5476		
12	52	57	2964	2704	3249		
13	60	65	3900	3600	4225		
14	60	66	3960	3600	4356		
15	65	70	4550	4225	4900		
16	62	66	4092	3844	4356		
17	64	66	4224	4096	4356		
18	58	68	3944	3364	4624		
19	60	64	3840	3600	4096		
20	60	67	4020	3600	4489		
21	58	65	3770	3364	4225		
22	63	65	4095	3969	4225		
23	45	50	2250	2025	2500		
24	66	72	4752	4356	5184		
25	57	66	3762	3249	4356		
26	65	70	4550	4225	4900		
27	60	68	4080	3600	4624		
28	58	64	3712	3364	4096		
29	68	78	5304	4624	6084		
30	57	68	3876	3249	4624		
31	58	64	3712	3364	4096		
32	54	62	3348	2916	3844		
33	64	74	4736	4096	5476		
34	60	66	3960	3600	4356		
35	60	67	4020	3600	4489		
36	57	66	3762	3249	4356		
37	56	65	3640	3136	4225		
38	54	60	3240	2916	3600		
39	64	68	4352	4096	4624		
40	65	72	4680	4225	5184		

RESPONDEN (n)	VARIABEL PENDIDIKAN & PELATIHAN (X)	VARIABEL KINERJA (Y)	$\Sigma X \cdot Y$	ΣX^2	ΣY^2	$(\Sigma X)^2$	$(\Sigma Y)^2$
41	64	74	4736	4096	5476		
42	58	64	3712	3364	4096		
43	62	66	4092	3844	4356		
44	58	60	3480	3364	3600		
46	51	59	3009	2601	3481		
47	67	71	4757	4489	5041		
48	67	69	4623	4489	4761		
49	53	59	3127	2809	3481		
50	62	64	3968	3844	4096		
TOTAL	2.990	3.310	199.305	180.362	220.654	8.940.100	10.956.100

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhallindo, Jakarta
- Dharma, Surya, 2005, **Manajemen Kinerja**, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Dwiloka, Bambang & Riana, Rati, 2005, **Teknik Menulis Karya Ilmiah**, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Flippo, Edwin B, 1989, **Personel Management**, Erlangga, Jakarta.
- Gomez, Faustiono Cardoso, 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Andi Offset, Yogyakarta.
- Hadipoerwono, 1990, **Tata Personalia**, Djambatan, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 1985, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, BPPE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT. Bumi Karsa, Jakarta.
- Irianto, Yusuf, 2001, **Isu-isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia, Insan Cendekia**, Surabaya.
- Koontz, Harold and Cyrill O'Donnel, 1959, **Principles of Management**, Edisi Bahasa Indonesia, Bhatara, Jakarta.
- Kusmana, 1987, **Analisis Terhadap Aspek-aspek Kepemimpinan yang mempengaruhi Stabilitas dan Prestasi**, IKIP, Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, **Evaluasi Kinerja SDM**, Refika Aditama, Bandung.
- , 2000, **Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Refika Aditama, Bandung.
- Manullang, M., 1982, **Manajemen Personalia**, Sinar Harapan, Medan.
- Martoyo, Susilo, 1987, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, BPFE., Yogyakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2003, **Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Ruky, Ahmad S., 2001, **Sistem Manajemen Kinerja**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Sedermayanti, 2001, **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**, Ilham Jaya, Bandung.

Siagian, S.P., 2000, **Filsafat Administrasi**, Gunung Agung, Jakarta.

-----, 2005, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bumi Karsa, Jakarta.

Soeprihanto, John, 2001, **Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan**, BPFE, Yogyakarta.

Soeroto, 1983, **Strategi Pembangunan dan Perencanaan Tenaga Kerja**, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Suradinata, Ermaya, 1996, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, CV. Ramadhan, Bandung.

Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43 Tahun 2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.

Terry, Goerge, 1979, **Principles of Management**, Terjemahan Winardi, Alumni, Bandung.

Tjiptoharijanto, Priono, Dkk., 1982, **Sumber Daya Manusia, Kesempatan Kerja dan Pembangunan Ekonomi**, LPFE, Universitas Indonesia, Jakarta.

Tulus, Agus, 1993, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Umar, Husein, 2005, **Evaluasi Kinerja Perusahaan**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Walpole, Ronald E., 1995, **Pengantar Statistika**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Wasistiono, Sadu, 2003, **Manajemen Pemerintahan Daerah**, Kapita Selekta, Fokus Media, Bandung.

KOMPAS, Jumat, 1 Desember 2006

www.telkom.co.id