

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO)
KANTOR POS MALANG**

S K R I P S I

Oleh:

Halik

NIM. 01220021/S-1



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

2005

HALAMAN PENGAJUAN

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO)
KANTOR POS MALANG**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada:
Dekan Fakultas Ekonomi UIN Malang
Utuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)**

Oleh:

Halik

NIM. 01220021/S-1



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

2005

HALAMAN PERSETUJUAN

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO)
KANTOR POS MALANG**

SKRIPSI

Oleh :

Halik

NIM. 01220021/S-1

Telah Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing

Jamal Lulail Yunus, SE., MM
NIP. 150.299.506

Tanggal 30-07-2005

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi

A. Drs. H. A. Muhtadi Ridwan, MA

NIP. 150.231.828

HALAMAN PENGESAHAN

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) KANTOR POS MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

**Halik
NIM .01220021/S-1**

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima sebagai Salah Satu Persyaratan
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (Se)
Tanggal, 09-09- 2005

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

TANDA TANGAN

1. Irmayanti Hasan, MM. (Ketua) (.....)
NIP. 150.327.256
2. Jamal Lulail Yunus, SE., MM. (Pembimbing) (.....)
NIP.150.299.506.
3. Drs. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag. (Penguji Utama) (.)
NIP. 150.203.742

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi UIN Malang

Drs. H.A. Muhtadi Ridwan, MA.
NIP. 150.231.828

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
ABSTRAK.....	xiii

BAB I Pendahuluan

A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kegunaan Penelitian	5
E. Batasan Masalah.....	6

A.

B. BAB II Kajian Pustaka

A. Penelitian Terdahulu.....	7
B. Pengertian Strategi	7
C. Pengertian Sumber Daya Manusia	8
D. Tujuan Pengembangan.....	9
E. Prinsip-prinsip Dasar dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	11
F. Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia	12

G. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan.....	13
H. Metode-metode Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	14
I. Pengembangan Sumber Daya Manusia Menurut Pandangan Islam	22

BAB III Metode Penelitian

A. Lokasi Penelitian	31
B. Jenis Penelitian	31
C. Sumber Data	32
D. Teknik Pengumpulan Data	32
E. Teknik Analisis Data.....	35

BAB IV Hasil dan Pembahasan Penelitian

A. Hasil Penelitian:	
1. Sejarah Perusahaan	37
2. Visi dan Misi Perusahaan.....	43
3. Status dan Badan Hukum Perusahaan.....	44
4. Struktur Organisasi	45
5. Personalia	46
6. Proses Produksi dan Produk-produk perusahaan	54
B. Pembahasan:	
1. Analisis Lingkungan Perusahaan.....	60
2. Jenis-Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	61
3. Kendalan-kendala dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia ..	63
4. Perusahaan-perusahaan Pesaing	64
5. Strategi-strategi Perusahaan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	64
6. Pandangan Islam terhadap Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia	66

BAB V Penutup

A. Kesimpulan 69
B. Saran 69

DAFTAR PUSTAKA.....71

C. LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Perbedaan Latihan dengan Pendidikan.....	22
Tabel 4.1. Jumlah Karyawan.....	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Langkah-langkah Pendahuluan dalam Program Pengembangan	14
--	----

ABSTRAK

Halik. 01220021. 2005 "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Malang", Skripsi, 2005, Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi Universita Islam Negeri (UIN) Malang
Dosen Pembimbing : Jamal Lulail Yunus, SE., MM.

Kata Kunci: Strategi, Pengembangan

Strategi pengembangan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktifitas yang di lakukan oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia (*people-related business issue*), PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang sebagai perusahaan jasa peranan yang paling penting dari faktor-faktor produksi adalah sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia perusahaan mempunyai target dan tujuan yang ingin di capai untuk sampai pada visi dan misi perusahaan.

Sikap pro-aktif dari perusahaan dalam melihat lingkungan yang selalu berubah adalah merupakan suatu keharusan bagi pihak manajemen perusahaan, agar perusahaan yang di pimpinnya tetap *exist* di dunia persaingan yang sangat ketat ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi-strategi pengembangan sumber daya manusia yang di lakukan oleh perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang dengan pendekatan metode kualitatif deskriptif.

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Allah SWT yang telah memberikan hidayah kepada penulis sehingga terselesainya studi saya dikampus tercinta ini UIN Malang
2. Kedua orang tua saya yang selalu menyayangi dan mengiringi segenap do'a dan restunya.
3. Saudari saya yang selalu memberikan dukungan kepada saya.
4. Istri saya tercinta yang selalu senang membantu dan menemani aktifitas sehari-hari saya.
5. Tema-teman saya semua yang ikut mendukung terhadap pengembangan pendidikan saya baik yang ada di Malang maupun yang ada di rumah.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim



Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Ilahi Rabbi atas segala limpahan rahmat, dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam penulis haturkan pada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Dienul Islam bagi seluruh umat manusia yang memberi cahaya kebenaran menuju kebahagiaan dunia dan akhirat.

Penulis menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) KANTOR POS MALANG”**.

Skripsi ini penulis susun sebagai salah satu syarat kelengkapan guna memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

Untuk menyelesaikan skripsi ini penulis banyak menerima bimbingan dari banyak pihak yang sangat bermanfaat. Oleh karena itu penulis menghaturkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

- 1) Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

- 2) Dekan Fakultas Ekonomi, Drs. H. A. Muhtadi Ridwan, M.Ag.
- 3) Yang terhormat Bapak Jamal Lulail Yunus, SE., MM., selaku pembimbing utama yang telah berkenan meluangkan waktu sehingga terselesaikannya skripsi ini.
- 4) Kedua orang tuaku Bapak dan Ibunda tercinta yang dengan penuh keikhlasan telah mendidik dan membesarkan, memberi nasehat, motivasi, bantuan materiil, dan doa yang selalu menyertai penulis hingga skripsi ini selesai.
- 5) Temanku Halili yang telah membantu dalam pengetikan skripsi dan selalu memotivasi penulis hingga skripsi ini selesai.

Akhir kata penulis ungkapkan "*Tidak Ada Satupun Manusia di Muka Bumi ini yang Sempurna*". Dengan segala bentuk kritik yang konstruktif penulis harapkan dari semua pihak untuk kesempurnaan skripsi ini. Dan mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat baik bagi penulis pada khususnya dan pembaca sekalian pada umumnya.

Malang, 28 Agustus 2005

Penulis

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia bisnis yang sudah merajalela yang menimbulkan persaingan yang sangat ketat menuntut sebuah organisasi perusahaan agar lebih pro-aktif dalam merespon lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Dalam perkembangannya perusahaan bisnis jasa selalu memunculkan inovasi-inovasi baru untuk merebut segmentasi pasar.

Perkembangan teknologi menuntut sebuah perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang potensial dalam bidangnya agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang lain. Dengan perkembangan teknologi ini sebuah perusahaan harus selalu pro-aktif dalam melakukan strategi-strategi dalam pengembangan sumber daya manusia yang ada.

Perubahan paradigma dari persaingan berdasarkan materi menjadi persaingan berdasarkan pengetahuan menuntut sebuah perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tinggi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Sumber daya manusia menentukan survive-nya perusahaan di era yang di tandai dengan kompetisi yang sangat ketat. Sumber daya manusia harus kreatif, inovatif dalam merespon lingkungan yang selalu berubah.

Pengembangan sumber daya manusia adalah salah satu strategi untuk memperbaiki sumber daya manusia dengan pemberian tanggung jawab kepada mereka yang nantinya di harapkan dapat memungkinkan mereka mencapai kualitas yang lebih tinggi di era yang selalu berubah. Sebagaimana di katakan oleh Johnson (1995:48), para manajer harus menerapkan program-program yang menambah nilai-nilai dasar bagi perusahaan, kalau tidak demikian anda tidak membutuhkan mereka. Manajemen memang harus benar-benar memperhatikan perusahaan dari segi sumber daya manusia yaitu dalam bidang pengembangan karyawan kalau tidak demikian perusahaan akan kehilangan dedikasinya bagi konsumen.

“Budi dkk (2000:124) mengatakan, memasuki millenium ketiga, tantangan dan persaingan di dunia bisnis semakin ketat, di tandai dengan perubahan lingkungan yang cepat dengan kemajuan teknologi informasi yang menuntut kepekaan perusahaan dalam merespon perubahan yang akan terjadi agar tetap exist dalam kancah persaingan bisnis”.

Meskipun Indonesia masih dalam kondisi krisis tetapi tuntutan kesiapan perusahaan bisnis Indonesia terhadap persaingan dalam pasar bebas dan tuntutan terhadap restrukturisasi perusahaan agar lebih fleksibel dan adaptif yang mampu bersaing dalam persaingan

yang ketat dan sebagai dampak dari majunya pendidikan dan peluang bisnis.

Perusahaan jasa PT. Pos Indonesia Kantor Pos Malang merupakan perusahaan yang sudah luas jaringannya mulai dari tingkat nasional sampai internasional yang menuntut perubahan sumber daya manusia yang ada menjadi lebih peka terhadap perkembangan teknologi dan dapat bersaing dalam era persaingan bisnis yang sangat ketat. Kemajuan teknologi tak dapat lagi dikesampingkan. Penggunaan piranti mutakhir kini telah menjadi bagian yang tak dapat terpisahkan oleh setiap manusia dalam memenuhi kebutuhannya, termasuk juga untuk memenuhi kebutuhan berkomunikasi jarak jauh. Setelah telepon maupun telepon seluler mempermudah setiap orang melakukan komunikasi jarak jauh, kini hadirnya internet kian membuat komunikasi tak lagi terhalangi oleh bentangan jarak dan waktu. Melalui internet orang bisa saling berkirim kabar dengan memanfaatkan e-mail alias surat elektronik. Keberadaan e-mail ini tak dapat dipungkiri membuat pengiriman surat konvensional mulai ditinggalkan orang. Kondisi ini tentu saja berpengaruh terhadap kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang sebagai penyedia jasa dengan bisnis inti jasa komunikasi pengiriman surat-menyurat. PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang tidak dapat berdiam diri menghadapi hal tersebut. Kehadiran

e-mail menjadi tantangan tersendiri agar Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini mampu tetap bertahan dan konsisten dalam memberi layanan kepada masyarakat.

Untuk memenuhi perkembangan tersebut tentunya perusahaan harus melakukan strategi-strategi dalam pengembangan sumber daya manusia, mulai dari karyawan operasional sampai manajerial, karena tanpa pengembangan tersebut perusahaan akan mengalami kesulitan untuk bangkit dalam persaingan yang sangat ketat ini.

Perkembangan teknologi yang canggih menuntut perusahaan untuk memiliki karyawan yang mampu mengoperasikan dan memberikan inovasi-inovasi baik dalam konsep pengembangan teknologi maupun sebagai pengguna. Dalam hal itu perusahaan memerlukan strategi-strategi dalam pengembangan sumber daya manusia baik berupa pendidikan maupun pelatihan-pelatihan yang lebih serius untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan spesifikasi yang telah ditargetkan oleh perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik mengambil judul: **“Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia” Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 65100.**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana spesifikasi sumber daya manusia yang di butuhkan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang?
2. Bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui spesifikasi sumber daya manusia yang di butuhkan oleh PT. Pos Indonesi (Persero) Kantor Pos Malang.
2. Untuk mengetahui sejauhmana perusahaan melakukan strategi pengembangan sumber daya manusia.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yang di maksud adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh selama berada di bangku kuliah dengan aktifitas perusahaan secara nyata dan merupakan bekal tambahan ilmu pengetahuan pada bidang yang dibahas yaitu strategi pengembangan sumber daya manusia.

2. Bagi Perusahaan

Digunakan sebagai bahan dasar bagi PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang dalam proses pengambilan keputusan baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

3. Bagi Pihak Lain

Sebagai karya ilmiah, hasil penelitian diharapkan berguna untuk menambah ilmu pengetahuan, khususnya bagi yang berminat pada bidang yang dibahas yaitu manajemen strategi pengembangan sumber daya manusia.

E. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini peneliti memberikan batasan masalah, agar pembahasan dalam penelitian ini tidak terlalu meluas. Batasan masalah dalam penelitian ini mengenai pesisifikasi sumber daya manusia yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia dan strategi pengembangan sumber daya manusia yang di lakukan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Sebagai langkah awal dalam penelitian ini penulis melakukan tinjauan hasil penelitian terdahulu dengan tujuan agar dapat memberikan gambaran dalam menjelaskan hasil penelitian, dan sebagai acuan yang di gunakan peneliti, adalah:

Hayati, 2003, mahasiswi fakultas ekonomi Universitas Islam Negeri Malang, meneliti mengenai studi pengembangan sumber daya manusia pada karyawan bagian produksi di PTPN XI (persero) pabrik gula Asembagus Situbondo, metode analisis data yang di pakai adalah mtode kualitatif diskriptif.

B. Pengertian Strategi

Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang di rancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat di capai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Glueck dan Jauch (1994 : 9).

“Menurut Siagian (1995: 15) Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan di inflementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut”.

“Andrews (1985: 17) strategi adalah suatu pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan saran, maksud, atau tujuan, yang menghasilkan kebijaksanaan utama dan merencanakan untuk pencapaian tujuan-tujuan ini, serta memeperinci jangkauan bisnis yang akan di kejar oleh perusahaan, merupakan jenis organisasi ekonomi dan kemanusiaan yang di inginkan atau di harapkan, dan sifat dari penyaluran ekonomis dan non-ekonomis yang akan di berikan kepada pemegang saham, karyawan, dan masyarakat”.

Strategi merupakan suatu langkah yang harus di ambil dalam sebuah perusahaan untuk memastikan tujuan perusahaan yang ingin di capai. Dengan strategi ini perusahaan menemukan arah yang akan di capai dalam menjalankan visi dan misinya.

C. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

“Menurut Hasibuan (2002: 69), Pengembangan karyawan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”.

Sedangkan “menurut Soeprihanto (2001:85-86), pengembangan karyawan 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”.

Dari kedua pengertian pengembangan karyawan diatas dapat di simpulkan bahwa pengembangan karyawan adalah sebuah usaha untuk menambah dan memperbaiki kemampuan karyawan baik yang bersifat kemampuan manajerial maupun kemampuan operasional melalui pendidikan dan pelatihan-pelatihan, untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

D. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tjiptoherijanto (1989: 3) tujuan pengembangan sumber daya manusia di arahkan untuk merubah sumber daya manusia yang potensial menjadi tenaga kerja yang produktif. Hal ini merupakan tujuan pengembangan secara umum. Untuk mengetahui tujuan pengembangan secara rinci menurut Hasibuan (2002: 70-73) adalah:

- 1) Produktifitas Kerja, dengan pengembangan sumber daya manusia, perusahaan mengharapkan terjadinya produktifitas kerja tambah meningkat, kualitas dan kuantitas semakin baik, karena sumber daya manusia tersebut telah memiliki kemampuan yang berupa *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* yang di peroleh dari pengembangan.
- 2) Efisiensi, pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, dan yang lain-lain, yang

mengakibatkan rendahnya biaya operasional perusahaan sehingga daya saing perusahaan dalam kondisi persaingan global semakin besar.

- 3) Kerusakan, pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk mengurangi tingkat kerusakan sehingga jumlah biaya pergantian berkurang.
- 4) Moral, pengembangan bertujuan untuk meningkatkan moral karyawan yang lebih baik yang memberikan motivasi karena keahlian yang di peroleh sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya secara baik.
- 5) Karier, pengembangan bertujuan untuk memberikan kesempatan dalam meningkatkan keahlian, keterampilan dan prestasi kerja karyawan. Sehingga dapat di promosikan kejenjang yang lebih tinggi.
- 6) Konseptual, pengembangan bertujuan untuk menambah pemahaman karyawan baik di bidang *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* sehingga manager dapat mengambil kebijakan dengan cepat.
- 7) Kepemimpinan, dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih bagus, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama antara *vertical* dan *horizontal* semakin harmonis.

- 8) Insentif, dengan pengembangan karyawan, perusahaan akan memberikan upah yang lebih baik karena etos kerja mereka yang semakin baik.
- 9) Konsumen, konsumen akan merasa puas karena kualitas barang yang memuaskan, sehingga daya tarik konsumen semakin tinggi.

E. Prinsip-prinsip Dasar dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam setiap bentuk kegiatan tentunya harus memiliki prinsip-prinsip dasar dalam melaksanakan kegiatan tersebut, agar kegiatan itu dapat mencapai sasaran dan tujuan yang tepat. Adapun prinsip dasar dalam pengembangan karyawan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Hasibuan (2002:72).

Agar pengembangan karyawan dapat berjalan dengan baik, sesuai dengan tuntutan zaman, maka di haruskan bagi perusahaan menentukan kebutuhan dan pedoman latihan dan pengembangan. Menurut Soeprihanto (2001:86), Tiga level kebutuhan yang harus ditentukan dalam pengembangan karyawan perusahaan, yaitu:

- a) Kebutuhan pada level organisasi (*organization needs*).

Pada level ini pengungkapan kebutuhan pengembangan (*identification of organization needs*) akan terfokus pada bagian yang sangat membutuhkan pengembangan dengan analisa organisasi, sehingga analisa ini harus menjawab pertanyaan-

pertanyaan pokok, di bagian manakah karyawan yang perlu di beri pelatihan dan pengembangan.

b) Kebutuhan pada level jabatan (*occupational needs*).

Pada level ini digunakan analisis jabatan atau pekerjaan. Dalam analisis jabatan ini harus di jawab kecakapan, pengetahuan, atau sikap apa yang di butuhkan untuk menduduki suatu jabatan tertentu sehingga dapat menjalankan pekerjaannya sesuai dengan *job spesification*.

c) Kebutuhan pada level perorangan (*individual needs*).

Untuk mengungkapkan kebutuhan pengembangan pada level ini di pergunakan analisis yang disebut *assessment* atau menspisifikasikan secara perorangan. Jadi setelah level *organization needs* dan level *occupational needs* sudah di peroleh, maka di tentukan siapakah yang akan memerlukan pengembangan dan dalam hal apa aja yang perlu di kembangkan.

F. Jenis-jenis Pengembangan Sumbera Daya MANusia

Hasibuan (2002:72), membagi jenis pengembangan karyawan atas: pengembangan informal dan pengembangan formal.

- 1) Pengembangan informal adalah pengembangan yang dilakukan oleh karyawan atas usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku *literature* yang ada

hubungannya dengan pekerjaan atau jabatan. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Karyawan seperti ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktifitas kerja yang semakin baik.

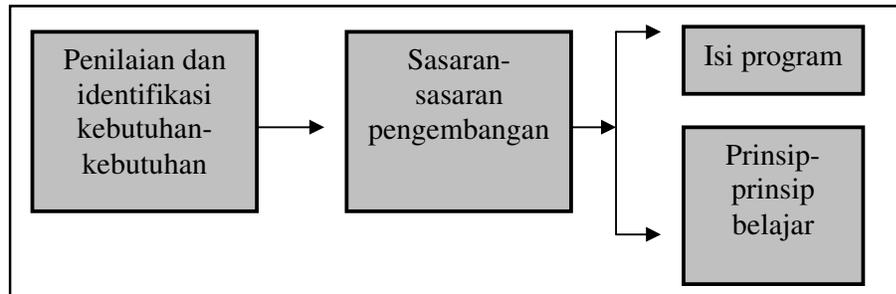
- 2) Pengembangan formal adalah karyawan di tugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan formal di lakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini atau masa yang akan datang, yang sifatnya non karier atau peningkatan karier karyawan.

G. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan yang digunakan, perusahaan perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan karyawan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang di hadapi perusahaan sekarang. Kemudian manajemen mengidentifikasikan berbagai masalah dan tantangan yang dapat di atasi melalui latihan atau pengembangan jangka panjang. Handoko. (2000:108) memberikan ilustrasi seperti gambar I.A.

Gambar 2.1.

Langkah-Langkah Pendahuluan dalam Program Pengembangan



Sumber: Handoko (2000: 108)

H. Metode-metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2002:77) membagi metode pengembangan atas:

- 1) Metode latihan (*training*)
- 2) Metode pendidikan (*education*)

1. Training Methods.

Menurut Sikula dalam Hasibuan (2002:77) metode *training* yaitu:

- a) *On the job* (metode praktis)
- b) *Vastibule*
- c) *Demonstration and example*
- d) *Simulation*
- e) *Apprenticeship*
- f) *Classroom methods*

a. *On the job*

Para peserta langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru sesuatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Metode latihan di bedakan menjadi dua:

- 1) Metode informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang bekerja, kemudian peserta latihan di perintah untuk mempraktekkannya.
- 2) Metode formal yaitu pimpinan menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, kemudian para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang di lakukan karyawan senior.

b. *Vestibule*

Vestibule adalah metode *training* yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya di selenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

c. *Demonstration and Example*

Demonstration and Example adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh yang di demonstrasikan.

Metode ini merupakan metode latihan yang sangat efektif karena peserta latihan melihat sendiri teknik mengerjakannya dan di berikan penjelasan-penjelasan.

d. *Simulation*

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang di tampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya. Metode ini merupakan contoh dari situasi yang sebenarnya.

e. *Apprenticeship*

Apprenticeship adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f. *Classroom Methods*

Classroom methods merupakan metode yang di adakan di dalam kelas yang meliputi: Pengajaran (*lecture*), Rapat (*comperence*), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi dan metode seminar.

1) Pengajaran (*lecture*)

Metode ini di berikan kepada peserta di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang yang di perlukan sedang para peserta mencatatnya serta mempersepsikannya. Metode seperti ini masih bersifat tradisional kareana hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan peserta bersikap pasif.

2) Rapat (*comperence*)

Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan pelatihan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk di diskusikan serta di ambil kesimpulanya. Pada metode rapat ini pelatih dan yang dilatih sama-sama berperan aktif dalam dan di laksanakan komunikasi dua arah. Dengan metode ini di harapkan para peserta untuk menerima dan mempersepsikan pendapat orang lain serta dapat mengambil kesimpulan atau keputusan dari problem yang di hadapinya.

3) *Programed Instruction*

Metode program instruksi merupakan bentuk training sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah di program, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar. Program instruksi meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat di bentuk program pengajaran ynag mudah di pahami dan saling berhubungan.

4) Metode Studi Kasus

Pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. Kasus tersebut tidak di sertai dengan data yang komplit atau sengaja di sembunyikan, tujuannya agar peserta

terbiasa mencari data atau informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang di hadapinya. Peserta di tugaskan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan menformulasikan penyelesaiannya.

Dengan metode kasus di harapkan peserta dapat meningkatkan kecakapan dan keterampilannya mengambil keputusan serta menyadari bahwa keputusan itu dampak internal dan eksternal terhadap perusahaan.

5) *Role Playing*

Beberapa orang dari peserta di tunjuk untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan, semacam sandiwara. Metode ini memberikan mamfaat dalam mengembangkan keahlian dalam hubungan antara manusia yang berinteraksi sehingga ia dapat membina interaksi yang harmonis dari bawahannya kelak dalam praktek di perusahaan.

6) Metode Diskusi

Metode diskusi di lakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana bagaimana meyakinkan lain percaya terhadap pendapatnya. Peserta juga di latih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan yang mutlak benar.

7) Metode Seminar

Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang membangun mengenai pendapat orang lain. Peserta pengembangan dilatih agar dapat mempersepsikan, mengevaluasi, dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat orang lain.

2. *Education Methods*

Dalam arti sempit tujuan metode pendidikan adalah untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer dalam memimpin bawahannya secara efektif. Manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Dan hal ini yang memotivasi perusahaan untuk memberikan pengembangan berupa pendidikan terhadap karyawan manajerialnya.

Sikula, dalam Hasibuan (2002:80-82) membagi metode pendidikan sebagai berikut:

- a. *Training methods*
- b. *Understudies*
- c. *Job rotation and planned proression*
- d. *Coaching-counseling*
- e. *Junior board of executive or multiple management*
- f. *Committee assigment*

- g. *Business games*
- h. *Sensitivity taining*
- i. *Other devlopment methods.*

- a. *Trainig Methods* adalah metode pelatihan yang di adakan di dalam kelas yang sifatnya jangka panjang, dan juga dapat di gunakan sebagai metode pendidikan, karena manajer juga karyawan. Latihan didalam kelas seperti rapat, studi kasus, ceramah, dan *role playing*.
- b. *Under Study* adalah teknik pengembangan yang di lakukan dengan praktek langsung bagi seorang yang di persiapan untuk menggantikan jabatan atasnya. Metode ini di pakai untuk jabatan kepemimpinan, dan merupakan *on the job training*.
- c. *Job Relation and Planned Progression* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan kejabatan yang lainnya secara pereodik untuk menambah keahlian pada setiap jabatan.
- d. *Coaching and Counseling* adalah metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Dalam metode ini, supervisor di perlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada para peserta mengenai tugas yang akan di laksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Counseling adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti menyampaikan keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.

e. *Junior Board of Executive* merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini.

f. *Committee Assigment* adalah komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan. Di bagi berbagai bentuk komite, yaitu:

1. Komite formal dan informal
2. Komite tetap dan sementara
3. Komite eksekutif dan tetap

g. *Business Games* adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Dan permainannya disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis.

h. *Sensitivity Training* adalah suatu metode yang bertujuan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam di antara para karyawan, dan mengembangkan keahlian para karyawan secara spesifik.

- i. *Other Development Methods*. Metode ini di gunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer, guna pengembangan lebih komprehensif dari pengembangan-pengembangan sebelumnya.

Tabel 2.1
Perbedaan Latihan dengan Pendidikan

Perbedaan	Latihan	Pendidikan
1.Peserta	Karyawan	SDM manajerial
2.Tujuan	operasional	<i>Managerial skills</i>
3.Metode	<i>Technical skills</i>	Metode pendidikan
4.Waktu	Metode latihan	Jangka panjang
5.Biaya	Jangka pendek	Relatif besar
6.Tempat	Relatif kecil	Di dalam kelas

Sumber: Hasibuan (2002:83).

I. Pengembangan Sumber Daya Manusia Menurut Pandangan Islam

- a. Pandangan Islam terhadap Produktifitas Kerja Sumber Daya Manusia.

Sumber daya manusia sebagai faktor produksi baik berbentuk produk materi maupun produk konseptual, mempunyai arti yang sangat signifikan terhadap berlangsungnya perusahaan bisnis karena tanpa sumber daya manusia (SDM) yang demikian

maka perusahaan bisnis tidak akan bangkit di tengah-tengah persaingan yang sangat ketat ini. Banyak perusahaan-perusahaan bisnis yang kaya dengan sumber daya alamnya akan tetapi tidak memiliki sumber daya manusia (SDM) yang mampu mengeksploitasi maka perusahaan tersebut tidak mengalami kemajuan dan tidak dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

Al-Quran memberikan gambaran akan pentingnya sumber daya manusia dalam mengembangkan skill yang di miliki untuk mencapai kesuksesan di dunia dan akhirat, firman Allah dalam surat (Al-Mulk:15):

هو الذى جعل لكم الارض ذلولا فامشوا فى مناكبها وكلوا من رزقه واليه
النشور • (الملك : ١٥) •

Artinya: Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjuru dan makanlah saebagian dari rizki-Nya. (Al-Mulk:15).

Pada ayat yang lain Allah lebih menegaskan dalam firmanNya:

وان ليس لالنسان الا ما سعى • (النجم : ٣٩)

Artinya: Dan bhwasanya seorang manusia tidak memperoleh selain apa yang telah di usahakannya. (An-Najm:39).

Dalam ayat tersebut bahwasannya satu-satunya cara untuk mendapatkan sesuatu dari alam ini ialah melakukan kerja keras baik fisik maupun pikiran. Kemajuan dan kekayaan manusia dari alam ini tergantung pada usaha mereka, semakin bersungguh-sungguh mereka bekerja semakin banyak mendapatkan harta yang di perolehnya.

b. Konsep Islam dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Islam memandang semangat dan kemampuan manusia sebagai orang-orang yang berbuat baik, dalam surat (Yusuf: 54-56):

وقال الملك ائتوني به استخلصه لنفسى فلما كلمه قال انك اليوم لدينا مكين امين
• قال اجعلني على خزائن الارض انى حفيظ عليم • وكذالك مكننا ليو سف فى
الارض يتبوا منها حيث ما يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع اجر
المحسنين • (يوسف : ٥٤-٥٦) •

Artinya : Dan Raja berkata: “Bawalah Yusuf kepadaku, agar aku memilih dia sebagai orang yang rapat kepadaku”. Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan dia, dia berkata: “Sesungguhnya kamu (mulia) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi lagi di percaya pada sisi kami”. Berkata Yusuf : “Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir). Sesungguhnya aku adalah orang yang paling pandai menjaga, lagi berpengetahuan”. Dan demikianlah kami memberikan kedudukan kepada Yusuf di negeri

Mesir (dia berkuasa penuh) pergi menuju kemana saja ia kehendaki di bumi Mesir itu. Kami melimpahkan rahmat kami kepada siapa saja yang kami kehendaki dan kami tidak menyia-nyiakan paha orang-orang yang berbuat baik. (Yusuf : 54-56).

Dalam Rahman (1995:262) di jelaskan, pengetahuan dan kejujuran Nabi Yusuf di akui oleh raja yang mempercayakan dengan tegas menjaga dan mengurus gudang padi dan sebagainya. Selain Nabi Yusuf menjadi penasihat raja yang sangat di percayai dan berkuasa di sebabkan keahlian dan kesungguhannya dalam bekerja. Firman Allah yang berbunyi, “ ولا نضيع اجر المحسنين ”, dengan jelas menunjukkan bahwa kemakmuran ekonomi dan status sosial Nabi Yusuf yang tinggi di Mesir merupakan suatu penghormatan dan anugrah Allah yang di sebabkan kesungguhan dan kesempurnaan pekerjaan seseorang, dengan tenaga fisik dan fikiran, kebijaksanaan, akan di beri ganjaran dalam bentuk peningkatan kemakmuran dan kesempurnaan hidup.

c. Spesifikasi Sumber Daya Manusia yang Potensial Menurut Islam.

Islam memberikan gambaran secara tegas terhadap spesifikasi karyawan yang handal dalam artian karyawan yang mampu memenuhi tuntutan perusahaan dan perubahan waktu. Dalam dunia modern yang penuh persaingan ini di mana

penggunaan alat teknologi modern meningkat dengan cepat, kecakapan sumber daya manusia sangat penting untuk mencapai kejayaan perusahaan. Adapun spesifikasi karyawan tersebut adalah:

1. Kesehatan Moral dan Fisik

Sebagai mana firman Allah dalam surat al-Qoshos ayat: 26, yang berbunyi:

قالَتِ احِداهُما يا اَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ان خَيْرَ مَن اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْاَمِينُ • (القصص: ٢٦)

Artinya: Berkata salah seorang anaknya : “Hai Bapakku, ambillah dia (Musa) jadi pekerja (mengembalakan ternak kita), karena yang sebaik-baik pekerja ialah yang kuat lagi jujur”. (al-Qoshos: 26).

Firman Allah tersebut menyatakan bahwa kekuatan fisik yaitu kesehatan dan kejujuran (kebaikan moralitas) merupakan sifat yang di perlukan oleh seorang pekerja yang handal. Sifat tersebut di miliki oeh Nabi Musa dan justru oleh karena hal itu beliau di contohkan sebagai pekerja yang handal. Sifat-sifat tersebut di puji oleh Rasuluulah SAW. Dalam sabda beliau:

التاجر الصدوق الأمين مع النبيين والصديقين والشهداء (رواه الترمذی)

Artinya : Saudagar yang jujur dan amanah akan termasuk kedalam golongan para rasul, orang yang jujur dan syuhada. (HR. Al-Zdurmudzi).

2. Akal Fikiran yang Baik

Salah satu faktor yang mempengaruhi tenaga kerja adalah akal fikiran yang sehat, yaitu daya upaya seseorang di dalam menilai dan mencetuskan segala sesuatu dengan cara yang sangat bijaksana. Dalam Al-Quran di jelaskan:

قال اجعلنى على خزائن الارض انى حفيظ عليم • (يوسف : ٥٥)

Artinya: Berkata Yusuf “Jadikanlah aku bendaharawan negar (Mesir), sesungguhnya aku adalah seorang yang pandai menjaga, lagi berpegetahuan. (surat Yusuf: 55).

3. Pendidikan dan Latihan

Pengembangan diri melalui pendidikan dan latihan akan meningkatkan kemampuan tenaga kerja. Sumber daya manusia yang berpendidikan dan terlatih akan mampu bekerja lebih teliti daripada yang tidak berpendidikan dan terlatih. Dalam al-Quran di jelaskan dalam surat al-Baqaroh:

يؤتى الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد اوتي خيرا كثيرا وما يذكر الا

اولوا الالباب (البقرة : ٢٦٩)

Artinya: Allah menganugerahkan Al Hikmah (kepahaman yang dalam tentang al-quran dan as-Sunnah) kepada siapa yang ia kehendaki. Dan barang siapa yang di anugerahi ak-Hikmah itu, ia benar-benar telah di anugehai karunia yang banyak. Dan hany orang-orang berakallah yang dapat mengambil pelajaran. (Al-Baqaroh: 269).

Dalam ayat lain lebih di tegaskan lagi, yang berbunyi:

أمن هو قانت اناء الليل ساجدا وقائما يحذر الاخرة ويرجوا رحمة ربه قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون انما يتذكر اولوالالباب • (الزمر: ٩) •

Artinya: *(Apakah kamu hai-orang-orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadah di waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya?. Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang berakallah yang dapat menerima pelajaran. (Az-Zumar:9).*

4. Keindahan dan Kesempurnaan Hasil Kerja

Islam indah dan menyukai sesuatu yang indah, dari keindahan tersebut al-Quran menjelaskan dalam surat an-Naml:

وترى الجبال تحسبها جامدة وهي تمر مر السحاب صنع الله الذي اتقن كل شيء

انه خبير بما تفعلون • (النمل: ٨٨) •

Artinya: Dan kamu lihat gunung-gunug itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalanya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat kokoh tiap-tiap sesuatu. Sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (an-Naml : 88).

Rasulullah SAW. Juga menjelaskan dalam sabdanya sebagai berikut:

ان الله جميل يحب الجمال • (رواه مسلم)

Artinya: "Sesungguhnya Allah itu indah dan Dia menyukai keindahan. (HR. Muslim).

Dari sabda Rasulullah SAW. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang selalu berbuat keindahan, baik keindahan fisik maupun pola fikir. Dalam dunia bisnis seseorang di haruskan berpenampilan menarik, meyakinkan dan mempunyai pola fikir yang indah dalam mengambil kebijakan-kebijakan perusahaan serta mencari ide-ide baru dalam melakukan perubahan-perubahan yang fleksibel dan adaptif.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 65100, yang berada di Jl. Merdeka Selatan No. 05 Malang

B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif, dengan pendekatan metode diskriptif studi kasus, karena penelitian ini dilakukan dengan menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, situasi yang terjadi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang, yang berhubungan dengan judul yang diteliti.

Metode diskriptif menurut Nazir (2003:54) adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa di masa sekarang.

Travers dalam Umar (2004:22) mengatakan metode diskriptif bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu.

Dalam pengertian di atas metode diskriptif berarti metode penelitian yang sifatnya analitis yang bertujuan untuk mengetahui keberadaan obyek yang diteliti pada saat sekarang.

C. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari pihak manajemen yaitu manajer sumber daya manusia PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang melalui wawancara mendalam. Sedangkan data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain, seperti, data dari buku-buku, surat kabar, majalah, hasil penelitian terdahulu dan data-data atau arsip dari PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga cara, yaitu: wawancara (*Interview*), Pengamatan (*Observation*) dan Dokumentasi. Sebagaimana Hamidi (2004:72) dalam bukunya menyatakan, bahwa ketiga teknik atau metode tersebut merupakan metode-metode yang relevan digunakan dalam penelitian diskriptif. Ketiga metode tersebut adalah sebagai berikut:

1. Wawancara (*Interview*)

Wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu, dimana percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu antara pewawancara (*Interviewer*) dengan pihak yang diwawancarai (*Interviewee*) yaitu Manajer Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang. Adapun maksud diadakan wawancara menurut Lincoln dan Guba yang dikutip oleh Moleong (1991:135) adalah, mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain.

Pendekatan yang digunakan dalam wawancara penelitian ini tergantung pada sumber data yang akan di analisis. Tentunya dengan menggunakan petunjuk umum dalam berwawancara, yaitu: pertama peneliti mengadakan sosialisasi diri terlebih dahulu sehingga peneliti diketahui dan dikenal oleh responden yaitu pihak PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang. Kedua, diusahakan untuk menjalin keakraban peneliti dan para karyawan, dalam hal ini pewawancara dengan responden (pihak manajemen PT. Pos Indonesia Kantor Pos Malang) dan dengan mengedepankan etika dalam berwawancara. Ketiga, peneliti menggunakan pokok-pokok pertanyaan yang mudah dijawab oleh responden.

2. Observasi (*Observation*)

Observasi merupakan kegiatan untuk mengamati suatu aktivitas atau kejadian tanpa adanya usaha untuk memanipulasi ataupun mengganggu kegiatan yang sedang berlangsung. Jadi, peneliti dalam kegiatan ini melihat dan mengamati secara langsung aktivitas kerja yang dilakukan sehari-hari terutama yang berkaitan dengan topik penelitian.

Peneliti melakukan aktivitas penelitian ini dengan menggunakan pedoman sebagaimana yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba dalam Moleong (1991:125-126) yaitu:

- a) Teknik pengamatan yang didasarkan pada pengalaman secara langsung, sebab pengalaman langsung merupakan alat yang handal untuk menguji suatu kebenaran.
- b) Observasi memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proporsional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh.
- c) Observasi juga memungkinkan melihat dan mengamati sendiri kemudian mencatat perilaku kejadian sebagaimana terjadi pada kenyataan yang sebenarnya pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang.

3. Dokumentasi (*Dokumentation*)

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dengan memanfaatkan dokumen-

dokumen, arsip-arsip atau data-data yang berhubungan dengan judul penelitian. Data ini akan diperoleh oleh peneliti dari pihak manajemen PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang, antara lain: arsip karyawan, kebijakan-kebijakan atau peraturan-peraturan perusahaan, pengembangan sumber daya manusia, daya tarik konsumen terhadap pemakaian jasa, dan lain-lain.

E. Teknik Analisis Data

1. Penyajian Data

Lincoln dan Guba dalam Hamidi (2004:80), menyatakan, penyajian data yang di gunakan dalam penelitian kualitatif diskriptif adalah dalam bentuk bahasa informal dalam susunan kalimat sehari-hari, konsep asli responden cukup rinci dan tanpa ada interpretasi dari peneliti.

2. Analisis Data

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang obyektif dan akurat, analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah analisis taksonomis (*taxonomic analysys*). Menurut Faisal (1990:98), analisis taksonomis adalah suatu analisis yang terfokus pada domain tertentu (katagori-katagori) yang sangat berguna dalam upaya mendiskripsikan atau menjelaskan fenomena yang menjadi sasaran pada pelaksanaan penelitian. Dengan analisis taksonomis

ini, peneliti dapat melakukan penelitian yang lebih terfokus dan mendalam sesuai dengan judul penelitian.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Perusahaan

PT. Pos Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara yang diberi tugas oleh pemerintah dalam menjalankan fungsinya sebagai penyedia infrastruktur komunikasi bagi masyarakat, pemerintah dan bangsa. Pemerintah memiliki kepentingan yang sangat luas dengan kehadiran Pos terutama untuk memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, transfer barang dan uang, dari seluruh plosok tanah air yang pada gilirannya membuka dari keteresolasian dengan segala implikasinya.

Keterbukaan informasi dan terbukanya peluang dan berkembangnya sektor-sektor lain di berbagai daerah di harapkan akan menciptakan keseimbangan antar wilayah. Hal ini tentunya sangat berperan dalam salah satu faktor untuk membangun ketahanan nasional dari berbagai aspek.

Untuk alasan yang sangat strategis itu PT. Pos harus hadir di seluruh pelosok tanah air dan memberikan pelayanan yang sama

untuk semua segmen masyarakat bahkan tanpa harus mempertimbangkan kelayakannya dari sudut pandang bisnis.

Tak dapat di pungkiri saat ini PT. Pos merupakan satu-satunya instansi yang memiliki outlet layanan yang paling banyak dan tersebar luar di seluruh nusantara. Semakin kuatnya akibat dari globalisasi dan berkembang tumbuhnya berbagai macam industri di Indonesia memunculkan adanya pasar yang fluktuatif untuk di masuki sebagai segmentasi bisnis. Kondisi serupa terjadi pula sebelumnya terhadap perusahaan Pos negara-negara yang telah lebih dulu maju yang pada umumnya memperoleh pandangan yang berlipat lebih banyak dengan mengkonsentrasikan pada pasar bisnis. Konsepsi pengelolaan yang professional menggiring PT. Pos untuk memasuki pasar ini dengan harapan yang sama, yaitu memperoleh keuntungan yang semakin besar untuk menutupi defisit pada pelayanan-pelayanan yang tidak fleksibel dan untuk berkembang sebagai instansi bisnis.

Secara garis besar sejarah perkembangan PT. Pos Indonesia di bagi dalam beberapa masa, yaitu:

a Masa Kompeni dan Batafshehe Republik

Kedatangan bangsa Belanda sekitar tahun 1596 yang di pimpin Cornalis De Houtman telah mengawali perkembangan Pos yang ada di Indonesia pada saat itu surat-surat di kirimkan kepada raja-

raja di Banten, maka untuk memperlancar pengiriman surat didirikan kantor Pos pertama di Batavia oleh Gubernur Jenderal G.W. Baron Van Imboff. Namun pada waktu itu masih menggunakan jalur laut karena saat itu masih banyak jalan darat yang di kuasai oleh kerajaan-kerajaan di Indonesia.

a Masa Penjajahan Inggris

Semula pengiriman surat masih di lakukan dengan berkuda dan berkereta, namun sejak Raffles mengeluarkan peraturan yang disebut "*Reaulition For the Post Esthilisment on the Island of Java*" yang berisikan bahwa porto untuk segala kabar lebih rendah untuk surat biasa, maka pengiriman melalui berkuda dan berkereta di tiadakan.

a Masa penjajahan Belanda (1816-1942)

Pada saat penjajahan Belanda peraturan pengiriman surat dengan berkuda atau berkereta itu diberlakukan kembali. Peraturan Pos yang mencolok terjadi pada tahun 1840, saat itu Sir Rowland (orang Inggris) mengusulkan persamaan tarif yang disebut "*Peny Post*" yaitu peni untuk tiap-tiap surat dalam negeri.

Bersamaan dengan itu untuk mempermudah pengiriman surat, maka dikeluarkan perangko sehingga aturan-aturan porto surat dibayar oleh penerima surat ditiadakan.

Pada tahun 1874 diadakan pertemuan untuk membicarakan tentang pengiriman pos. Pertemuan itu merupakan kongres yang pertama kali dan telah membentuk keorganisasian yang disebut Universal Pos (UPU) yang didirikan oleh pejabat-pejabat pos dari 22 negara peserta.

Kongres ini merupakan titik awal permulaan di bidang komunikasi sehingga terbentuklah Dinas Telegraf dan Telepon (PTT). Namun pada tahun 1920 kantor pusat PTT yang semula berada di Gambir dipindahkan ke Bandung dengan nama Dinas Pekerjaan Umum.

Pengiriman surat yang semula hanya menggunakan jalur laut dan darat, pada tanggal 1 November 1883 pengirimannya telah menggunakan jalur udara. Saat itu KNIM diberi hak beroperasi di Hindia Belanda untuk menyelenggarakan hubungan udara antar kota dan antar kepulauan. Jalur pertama kali yang digunakan adalah jalur Batavia - Bandung dan Batavia - Semarang.

a Masa Penjajahan Jepang

Pada saat itu belum ada perubahan yang mencolok dalam bidang pos. metode pengiriman dan penerimaan surat-surat kawat menggunakan tulisan latin serta katakana (Jepang) sedangkan hubungan melalui telegraf tetap digunakan oleh maskapai Telegraf yaitu kawat Denki (KK). Namun, pada tahun 1944

hubungan ini ditiadakan karena kekurangan peralatan dan banyak saluran darat hubungan cepat yang belum diperbaiki.

a Masa Kemerdekaan (1945 – sekarang)

Pada masa kemerdekaan ini banyak arsip dan dokumen penting yang hancur karena terjadi perang. Walaupun demikian jawatan PTT beserta para pegawainya berperan sangat besar dalam menegakkan dan mempertahankan kemerdekaan. Para pegawai Pos banyak yang gugur dalam mempertahankan kemerdekaan.

Setelah kemerdekaan yaitu tahun 1961 terbentuklah jawatan PTT yang dianggap memenuhi syarat dijadikan perusahaan negara, maka dikeluarkan PP No. 240 tahun 1961 dan di-Undang-undangkan pada tanggal 21 Desember 1961. Namun peleburan dan penggalan jawatan PTT ke dalam PN baru dilaksanakan setelah keluarnya SK Menteri Perhubungan Darat, Pos Telekomunikasi dan Pariwisata pada tanggal 13 Agustus 1964 Nomer UM/11/7 yang menetapkan struktur baru bagi PN postel. Pada tahun 1965 dikeluarkannya PP No. 30 yang menyatakan untuk membagi PN Postel menjadi dua perusahaan Negara Pos dan Giro serta perusahaan-perusahaan negara Telekomunikasi. Namun ketentuan ini baru berlaku setelah turunnya SK Menteri tanggal 15 November 1965 No. 14/8.

Beberapa waktu kemudian pada saat orde baru pemerintah mengadakan perubahan lagi karena menganggap bahwa perusahaan Negara Pos dan Giro telah memenuhi syarat-syarat menjadi Perum sesuai dengan PP No. 9.1975.

Kemudian pada tanggal 20 Juni 1995 dengan PP No. 5 tahun 1995 Perum Pos dan Giro disempurnakan lagi menjadi PT. Pos Indonesia (Persero) sampai sekarang.

Dengan adanya perubahan status Perum Pos dan Giro menjadi PT. Pos Indonesia (Persero) telah memberikan keleluasaan yang lebih besar bagi PT. Pos Indonesia (Persero) untuk memasuki pasar yang dinamis. Kondisi tersebut memberikan kesempatan untuk menciptakan sistem kerja yang lebih efisien dan cara kerja yang lebih profesional untuk meningkatkan pelayanan kepada setiap pengguna jasa pos.

Sumber daya manusia sebanyak 28.000 orang yang menggerakkan perusahaan melalui 27.488 titik layanan yang terbesar di seluruh kota besar dan pelosok tanah air Indonesia merupakan kekuatan dan asset perusahaan yang bernilai ekonomi tinggi dalam menghadapi era globalisasi dunia di abad 21 yang penuh dengan persaingan.

Karakteristik etnik budaya dan potensi berbagai daerah di seluruh Indonesia telah memberikan warna dan strategi bisnis kepada 11

wilayah usaha Pos dalam menghadapi pertumbuhan ekonomi di Indonesia.

Khusus di Kabupaten daerah tingkat II Malang terdapat 39 buah kantor yang terdiri dari kantor Pos yang terletak di Kecamatan dalam kota dan luar kota Malang siap melayani kebutuhan masyarakat dalam bidang pelayanan jasa komunikasi dan jasa-jasa lainnya yang disediakan oleh kantor pos sesuai dengan kesepakatan.

2. Visi dan Misi Perusahaan

a) Visi:

Menjadi perusahaan Pos yang berkemampuan memberikan solusi terbaik dan menjadi pilihan utama *stakeholder* domestik maupun global dalam mewujudkan pengembangan bisnis dengan pola kemitraan, yang didukung oleh sumber daya manusia yang unggul dan menjunjung tinggi nilai.

b) Misi:

Memberikan solusi terbaik bagi bisnis, pemerintah dan individu melalui penyediaan sistem bisnis dan layanan komunikasi tulis, logistik, transaksi keuangan, dan filateli berbasis jejaring terintegrasi, terpercaya dan kompetitif di pasar domestik dan global.

3. Status dan Badan Hukum Perusahaan

Pada saat kemerdekaan Republik Indonesia, banyak arsip dan dokumen penting yang hancur karena terjadi perang. Banyak jawatan PTT dan pegawai Pos pada masa itu yang gugur dalam mempertahankan kemerdekaan. Setelah kemerdekaan pada tahun 1961 dikeluarkanlah PP No. 240 tahun 1961 yang di-undang-undangkan pada tanggal 21 Desember 1961. Kemudian berubah bentuk badan hukum sesuai SK yang dikeluarkan oleh Menteri Perhubungan Darat, Pos Telekomunikasi dan Pariwisata pada tanggal 13 Agustus 1964 No. UM/11/7 yang menetapkan struktur baru bagi PN Postel. Kemudian pada tahun 1965 dikeluarkan PP No. 31 oleh pemerintah yang membagi PN Postel menjadi dua perusahaan Negara Pos dan Giro serta perusahaan-perusahaan Negara Telekomunikasi. Ketentuan tersebut berlaku setelah turunnya SK Menteri tanggal 15 November 1965 No. 14/ 8.

Setelah melalui proses hukum yang cukup panjang, pemerintah kembali mengadakan perubahan lagi, karena pemerintah menganggap bahwa perusahaan Pos dan Giro telah memenuhi syarat-syarat untuk menjadi Perusahaan Umum (PERUM) hal ini sesuai dengan PP. No. (Persero) Tahun 1975. Maka pada tanggal 20 Juni 1995, Pos dan Giro diganti dengan Perum

dengan PP No. 5 Tahun 1995. Perum Pos dan Giro disempurnakan lagi menjadi PT. Pos Indonesia (Persero) sampai sekarang.

Berubahnya status Perum Pos dan Giro menjadi (Persero), telah memberikan keluasan yang lebih besar bagi PT. Pos Indonesia untuk memasuki pasar yang dinamis dan dalam rangka menghadapi pertumbuhan dunia usaha yang penuh dengan persaingan, hal ini tentu dengan peningkatan pada segi kualitas jasa layanan terhadap masyarakat. Jasa layanan PT. Pos Indonesia yang tersebar luas diseluruh nusantara ini telah memberikan etnik budaya yang variatif dalam proses penyelenggaraan pelayanannya terhadap pengguna jasa layanan Pos. Khusus untuk Kabupaten Malang, terdapat sekitar 39 buah kantor yang tersebar di kecamatan dalam dan luar kota Malang yang siap untuk melayani semua kebutuhan masyarakat dalam bidang jasa yang disediakan oleh PT. Pos Indonesia.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang adalah struktur organisasinya bersifat sentralistik, hal ini terlihat pada garis struktur organisasi yang ada serta segala keputusan, wewenang dan kebijakan-kebijakan organisasi menjadi tanggung jawab kepala kantor yang di laporkan ke Dirut PT Pos

Indonesia. Adapun bentuk strukturnya dapat dilihat pada lampiran-lampiran:

5. Personalia

A. Jumlah Karyawan

Tabel 4.1
Jumlah Karyawan
PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang

No	Nama	Jumlah Tenaga Kerja
1	Kepala Kantor	1
2	Wakil Kepala Kantor	1
3	Auditor	1
4	Statistik	1
5	Staf Wakil Kepala Kantor	4
6	Teknologi dan Sistem Informasi	2
7	Manajer	13
8	Asisten Manajer	18
9	Staf	148
10	KP VII-X	86
	Jumlah	275

Sumber : Data sekunder PT. Pos Indonesia

B. Job Discription

Adapun tugas masing-masing bagian sesuai dengan surat edaran PT. Pos Indonesia; pada tanggal 01 Mei 1981 no. 14354/Dirutpos, adalah sebagai berikut:

1. Kepala Kantor

- a. Kepala kantor adalah penanggung jawab dan pemimpin umum kantor pos Malang dan pembantu kantor pos tambahan.
- b. Memimpin dan membina kantor pos Malang dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat.
- c. Pengendali kegiatan-kegiatan yang di adakan dalam lingkungan kantor
- d. Menyetujui dan menandatangani semua surat keluar
- e. Membuat persetujuan dengan instansi pemerintah swasta dan BUMN yang berkaitan dengan penyelenggaraan dinas pos.

2. Wakil Kepala Kantor

- b. Membantu kepala kantor untuk menjalankan aktifitas kator
- c. Menerima wewenang kepala kantor dalam penyelenggara dinas intern
- d. Memberikan instruksi kepada bawahan dalam hal dinas operasional.

3 Statistik

- a. Mengisi data produksi dan pendapatan pada buku statistik
- b. Membuat **laporan statistik**

4. Supervisor/ Programmer (Koordinator Unit)

- a. Memeriksa server lokal (loket) dan server Wasantara-Net
- b. Memeriksa buku pengawasan Wasantara Net dan Warposnet
(administrasi dan keuangan)
- d. Koordinasi pelayanan komputerisasi Pos dan pelayanan Wasantara Net
Koordinasi pemasaran dan pengembangan
(komputerisasi Pos dan Wasantara Net)
- e. Administrasi data (*software*)
- f. Melayani kebutuhan aplikasi lokal

5. Staf WKP

- a. Mengerjakan tugas yang di berikan oleh KKP dan WKP
- b. Membuat data statistik pendapatan kantor
- c. Mengatur rencana cuti pegawai
- d. Mengatur rencana mutasi karyawan

6. Manajer Akuntansi

- a. Mengentri buku kas harian kedalam register

- b. Membukukan jurnal transaksi antara kantor pos yang ada di wilayah Malang
- c. Mengawasi pelunasan dan penagihan bea pengiriman surat secara kredit
- d. Pemeriksaan Periodik Pembukuan kantor Pencocokan keseluruhan

7. Manajer Pelayanan Pelanggan I

- a. Pada umumnya bertanggung jawab terhadap kelancaran operasional layanan Weselpos
- b. Menandatangani Weselpos yang akan diantar kepada yang punya alamat.

8. Manajer Pelayanan Pelanggan II

- a. Membuat laporan pekanan tabanas batara
- b. Membuat laporan daftar penambahan saldo hutang giropos
- c. Membuat laporan daftar pengurangan saldo hutang giropos

9. Manajer Keuangan

- a. Mengawasi dan bertanggungjawab atas beresnya keuangan kantor.
- b. Memegang dan mengawasi uang kas besar.
- c. Mengirimkan dan menerima uang transfer/ transfer kepada/ dari bank/ instansi lain.

- d. Memeriksa dan menandatangani Naskah2 harian dan neraca loket.
- e. Tugas-tugas lain yang di berikan oleh kepala kantor.

10. Manajer Operasi

- a. Mengawasi dan membantu bongkar/ muat Kirpos
- b. Membuat neraca kirim-terima Kirpos
- c. Membuat I-10 tentang kegiatan di bagian Operasi
- d. Membuat serah terima barang yang ada/sisa dengan Manajer pengganti
- e. Memeriksa buku pengawasan cap tanggal
- f. Pengawasan buku serah terima cap tanggal

11. Manajer Pemasaran

- a. Membuat Program aksi pemasaran dengan sasaran utama pengguna jasa Pos besar (Big User).
- b. Membuat analisa kuantitatif / kualitatif pelaksanaan pemasaran.
- c. Pengawasan terhadap pelaksanaan pemasaran.
- d. Melaksanakan kegiatan kehumasan dan pemasaran
- e. Melaksanakan kegiatan pengembangan filateli.
- f. Membuat laporan kegiatan pemasaran/humas/filateli
- g. Menampung dan memberikan jawaban terhadap pertanyaan publik.

- h. Mengerjakan PKS untuk pelayanan pos dengan perlakuan khusus.

12. Manajer Distribusi dan Antaran

- a. Melaksanakan serta mengawasi surat pos biasa, kilat, kilat khusus, tercatat, patas, ratron, EMS, wesel serta porto denda.
- b. Melaksanakan dan mengawasi pelaksanaan surat pos untuk kotak pos dan tromol pos.
- c. Melakukan pengawasan periodik
- d. Mengikuti perkembangan wilayah/kota.
- e. Melakukan pembagian jalan antar serta melakukan penyesuaian dengan perkembangan wilayah dan beban kerja.
- f. Menyusun buku jalan antar.
- g. Mengawasi surat-surat, selebaran, buku-buku atau barang cetakan terlarang.
- h. Melakukan pemeriksaan atas kelengkapan pengantar pos.
- i. Mendidik, membimbing, membina serta mengawasi pekerjaan para pengantar pos.

13. Manajer Sumber Daya Manusia

- a. Agenda H Rahasia
- b. Mengetik konsep, penyimpulan serta pengiriman surat rahasia.

- c. Mengawasi agenda surat-surat masuk serta distribusinya.
- d. Memeriksa konsep dari manajer dan menandatangani surat menyurat yang didelegasikan oleh kepala kantor pos.
- e. Menentukan bendel tunda atau simpan.
- f. Mengawasi penyelesaian surat menyurat dari bagian-bagian
- g. Pengawasan persediaan ATM dan membuat laporannya
- h. Mengelola dana kredit dan laporannya
- i. Mengawasi atas tertibnya pengiriman naskah/laporan dari bagian-bagian.

14. Manajer Unit Pelayanan Luar (UPL)

- a. Mengawasi pekerjaan dan memeriksa hasil kerja staff UPL dan kantor pos cabang (KPC) dengan mencocokkan antara dokumen sumber dengar daftar pertanggungannya dan menandatangani sebagai bukti pemeriksaan
- b. Membuat rencana pemeriksaan berkala KPC untuk masa 1 tahun
- c. Membuat buku permintaan panjar kerja KPC dan mengajukan permintaan tersebut ke manaje keuangan
- d. Membuat dan menjawab bidang surat menyurat yang berkaitan dengan bagian UPL dan KPC

- e. Melakukan evaluasi menyeluruh atas kerja staff UPL dan KPC serta melakukan tindakan pembinaan untuk peningkatan kinerja staff dan KPC.

C. Jam Kerja Karyawan

Dalam menjalankan tugas perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang pihak manajemen membagi tugas kerja sebagai berikut:

Shif I : Jam 07.00-14.00 istirahat 1 jam

Shif II : Jam 14.00-22.00 istirahat 1 jam

Shif III : Jam 22.00-06.00 istirahat 1 jam

General Shif : Jam 07.30-16.00 istirahat 1 jam

6. Proses Produksi dan Produk-produk Perusahaan

A. Proses Produksi

Proses produksi yang akan di bahas adalah proses mengenai pelayanan yang di lakukan oleh PT. Pos Indonesia Kantor Pos Malang untuk melayani kebutuhan masyarakat dan pemerintah. Proses produksi tersebut di bagi kedalam beberapa bagian, yaitu:

2) Surat Biasa

Setelah surat-surat pos di terima, kemudian di sortir atau di pisahkan menurut pembagian wilayah pengiriman. Proses

ini oleh kantor pos di sebut dengan istilah “sortir kasar”. Surat yang telah di sortir kasar kemudian di kerjakan oleh pengantar Pos menurut wilayah jalan antar masing-masing serta di susun menurut nomor urut rumah dalam satu jalan, dan proses ini di sebut sortir halus.

3) Wesel Pos

Poses penerimaannya sama dengan surat biasa, akan tetapi wesel tersebut sebelum dikirim harus dicatat dalam buku pengantar wesel Pos, yaitu serah wesel kepada alamat yang di tuju.

4) Tromol Pos

Surat-surat Pos yang beralamat tromol Pos/kotak Pos di tangani secara khusus oleh petugas yang bersangkutan, yang mana surat-surat tersebut di masukkan ke dalam tromol Pos dan di ambil sendiri oleh pemilik tromol Pos.

5) Surat Tercatat

Surat tercatat yang di kerjakan bagian antaran distribusi merupakan kelanjutan proses pengerjaan dari bagian puri (bagian yang mengrjakan surat terciata). Dalam hal ini bagian distribusi bertugas untuk mengerahkan surat tersebut kepad alamat yang di tuju dengan cara memanggil yang bersangkutan dengan formulir panggilan tentang

penyampaian berita bahwa telah di terima/datang surat pos tercatat/terdaftar, untyk proses pengambilannya. Hal-hal yang perlu di perhatikan dalam pengambilan surat tercatat tersebut antara lain yang bersangkutan harus menunjukkan identitas pribadi, seperti KTP atau SIM.

6) Surat Denda

Surat-surat Pos yang tanpa perangko, menggunakan perangko bekas atau nilai perangko yang kurang dengan di kerjakan sendiri. Proses pengerjaan dengan cara memanggil alamat yang di tuju dengan formulis yang berisikan berita datangnya surat yang di kenanakan denda. Setelah yang bersangkutan datang ke kantor Pos dan telah membaca formulir tersebut, maka surat yang di tahan di berikan kepada yang berhak dengan membayar denda sebesar dua kali lipat pengiriman surat biasa.

B. Produk-produk Perusahaan

Produk-produk yang di tawarkan oleh perusahaan jasa PT.

Pos Indonesia Kantor Pos Malang adalah:

1. Bisnis Logistik

PT Pos Indonesia Kantor Pos Malang menyediakan pelayanan logistik bagi masyarakat. Untuk pengiriman dalam bentuk barang, maka dapat menggunakan layanan paket pos, dengan

layanan ini barang pesanan dalam berbagai ukuran berat dapat dikirim secara khusus oleh Pos Indonesia. Masyarakat dapat mengirim paket pos dalam antar kota maupun luar negeri. Dengan bisnis logistik PT Pos Indonesia lebih mampu melayani pengiriman barang tidak hanya dalam bentuk paket pos tetapi sampai ke bentuk pelayanan *freight forwarding* dan pengurusan kepabeanan untuk barang-barang kiriman ekspor.

2. Bisnis Komunikasi

Bentuk layanan ini diberikan dalam bentuk surat pos, dengan ini masyarakat dapat mengirim surat antar kota maupun luar negeri surat tersebut berupa surat biasa, tercatat, kilat biasa, kilat khusus, kilat tercatat, antaran telegram, Pos PATAS, Pos CANTA, *facsimile*, *rattron*, EMS, dan biro fax luar negeri.

3. Bisnis Keuangan dan Keagenan

PT Pos Indonesia juga menyediakan pelayanan jasa yang berupa:

j. Wesel pos

Dapat dikirim dalam bentuk biasa, kilat, wpkh, wesel pos luar negeri.

b) Giro dan cek pos

Pos Indonesia juga menyediakan pelayanan jasa yang berupa giro cek pos dan pos check bagi masyarakat yang membutuhkannya.

c) Tabanas

Di mana PT Pos Indonesia menumbuh kembangkan semangat untuk menabung bagi masyarakat melalui tabungan nasional.

d) Takesra

Salah satu bentuk kepercayaan pemerintah terhadap PT Pos Indonesia adalah dilibatkan PT Pos Indonesia dalam menyelenggarakan pelayanan tabungan keluarga sejahtera kepada keluarga pra sejahtera dan sejahtera.

e) Kukesra

Pemerintah melibatkan PT Pos Indonesia dalam pembudayaan perilaku produktif melalui pinjaman modal yang diberikan dengan cara dan prosedur yang mudah serta bunga rendah melalui kredit keluarga sejahtera. Di mana keluarga-keluarga tersebut dibantu untuk mengembangkan usaha-usaha ekonomi agar dapat meningkatkan taraf hidupnya mencapai tahapan keluarga sejahtera yang lebih tinggi.

f) Kredit pensiun

PT Pos Indonesia yang melayani kredit pensiun dan pembayaran pensiun bagi masyarakat yang mengalami masa pensiun.

g) Benda materai

Bagi masyarakat yang membutuhkan materai untuk keperluan-keperluan mereka, PT Pos Indonesia juga menyediakan.

4. Bisnis Filateli

Bagi PT Pos Indonesia sendiri filateli telah dikembangkan sebagai sebuah bisnis yang prospektif. Berbagai upaya telah dilakukan seperti peningkatan mutu penerbitan perangko, pengembangan aneka produk-produk filateli, serta perluasan pemasaran termasuk dalam upaya ini adalah dikembangkannya perangko prisma yaitu produk perangko yang dapat menampilkan foto pribadi atau produk / logo perusahaan.

5. Wasantara Net

Teknologi informasi yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia berupa wasantara net, telah diproyeksikan sebagai sarana pendukung terciptanya informasi base tersebut. Information base juga menjadi perhatian serius PT Pos Indonesia dalam membangun penumpukan kiriman akibat keterbatasan pengangkutan. *Information base* yang handal memungkinkan

konsumen dapat memantau kirimannya dari waktu ke waktu cukup melalui internet atau telepon kepada petugas penata layana pos.

B. Pembahasan

1. Analisis Lingkungan Perusahaan

PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan masyarakat, tidak terlepas dari tantangan berat baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang. Transformasi informasi global dan perkembangan teknologi yang pesat sudah tidak bisa di elakkan lagi, para sumber daya manusia yang ada harus sesuai dengan spesifikasi perusahaan yaitu mempunyai kemampuan dalam operasional perusahaan dan manajerial. Dengan hal itu menuntut perusahaan PT. Pos (Persero) Kantor Pos Malang untuk merubah diri melalui restrukturisasi yang lebih fleksibel dan adaptif, serta deversifikasi produk. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan perlu melakukan pengembangan sumber daya manusia, yang siap bersaing dan selalu membenahi diri untuk tampil di permukaan bisnis dalam kondisi persaingan ini.

Globalisasi ekonomi memberikan implikasi terbukanya peluang bagi para operator dalam bidang jasa pengiriman barang maupun komunikasi untuk memberikan solusi alternatif kepada

pengguna jasa untuk memperoleh kualitas layanan unggul. Hal ini memberikan tantangan bagi suatu organisasi perusahaan untuk berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusianya sebagai aset utama, sehingga mampu menghasilkan kualitas layanan prima. Organisasi dengan sub-sistem manusianya merupakan suatu kesatuan sistem yang bertujuan untuk mencapai berbagai sasaran yang telah ditetapkan perusahaan. Pendekatan untuk meningkatkan daya saing melalui strategi pengembangan sumber daya manusia, pada era kompetisi yang semakin meningkat telah menjadi salah satu upaya kunci keberhasilan suatu perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Malang. Kenyataan telah menunjukkan bahwa dibandingkan dengan masa sebelumnya, pada saat ini dan masa mendatang semakin banyak perusahaan yang tergantung pada para karyawan yang kreatif dan trampil dalam kondisi sekarang ini.

2. Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia yang di Lakukan Oleh Perusahaan

a. Pendidikan

Pengembangan sumber daya manusia PT. Pos Indonesia Kantor Pos Malang yang berupa pendidikan mendapatkan instruksi langsung dari kantor Pos pusat Indonesia dan ditangani langsung oleh pusat pendidikan Pos. sedangkan

pengembangan pendidikan yang di terapkan oleh PT, Pos Indonesia adalah:

1. PIDMEN (pendidikan menengah) atau stara SMA dan yang sederajat Masa pendidikan 2 tahun.
2. PENDIDIKAN intensif stara D3, ini merupakan lanjutan dari pendidikan menengah masa pendidikan 2 tahun.
3. DIKSI (pendidikan sarjana) Reguler, langsung dari D3 umum.
4. DIKLAN (pendidikan lanjutan) masa pendidikan 2 tahun, dan pendidikan reguler dan DIKSI juga dapat mengikuti pendidikan tersebut.
5. DIKSI sarjana, masa pendidikan 1 tahun.
6. S2 dan S3 masa pendidikan 4 tahun.

b. Pelatihan

Pengembangan berupa pelatihan (*training*) yang di terapkan oleh PT. Pos Indonesia kantor Pos Malang dan di kendalikan oleh kantor Pos Malang, yaitu, BIT (*burth in training*) yang terdiri dari:

1. Pelatihan di bidang *front linier*, yaitu loket, antaran.
2. SUSLIA (kursus penyelia) yaitu, pelatihan untuk menjadi manajer atau asisten manajer.

3. Fokus group yang diadakan 1 kali dalam sebulan dan sifatnya mendesak

3. Kendala-kendala dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam setiap aktifitas organisasi tidak lepas dari kendala-kendala yang menghambat terhadap proses berjalannya program yang telah di rencanakan baik kendala internal maupun kendala external. Perusahaan jasa PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang dalam strategi pengembangan sumber daya manusia mempunyai kendala sebagai berikut:

- a. Internal, yaitu pendidikan para karyawan yang tidak merata, budaya karyawan yang statusnya bekerja di BUMN tergolong kurang semangat dalam upaya merespon lingkungan yang selalu berubah, dan sosial yaitu kebiasaan-kebiasaan yang di bawa dari lingkungan luar yang bersifat statis, maupun yang tidak semangat dalam mengembangkan potensi yang ada.
- b. Ekternal, yang di maksud dengan kendala ekternal yaitu dalam pelaksanaan pengembangan karyawan sebagian dari para instruktur tidak memakai perubahan konsep yang baru, sehingga para peserta pengembangan cenderung mengalami kejenuhan.

4. Perusahaan-perusahaan Pesaing

Di tengah persaingan yang sangat ketat ini, PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang menghadapi beberapa pesaing. Pada era sekarang ini telah muncul beberapa perusahaan yang menyediakan pelayanan jasa yang sama dengan pelayanan jasa PT. Pos Indonesia, yaitu perusahaan jasa titipan kilat yang bersekala nasional dan internasional diantaranya : PT. TIKI (titipan kilat), FEDEX, PT. Caraka Paket, PT. Birotika Semesta/DHL, PT. ELTEHA, dan Intrasco Kilat.

5. Strategi-strategi Perusahaan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Transformasi bisnis dilaksanakan bersifat komprehensif dan mendasar dengan dilandasi oleh falsafah *good corporate governance* (GCG), *Strong Leadership* serta penetapan strategi dan kebijakan yang tepat. Menurut Alinafiah, Direktur Uatama Posindo (www.goole.com//pt.posindo). Falsafah *good corporate governance* menjadi dasar bagi manajemen untuk melakukan transformasi bisnis. Ada enam strategi yang ditargetkan oleh PT. Pos Indonesia (Persero):

- a. Reposisi untuk memperkuat kompetensi perusahaan melalui integrasi jaringan fisik dan virtual untuk mendukung terintegrasinya titik-titik layanan yang terfragmentasi.

- b. *Reinventing Business* yang klasifikasinya berdasarkan *costumer driven, volume, process similarity, time sensitivity* dan *product attribute*.
- c. *Reengineering The Business Process* yang bertujuan agar bisnis menjadi lebih efisien serta memberi kontribusi keuntungan dan pertumbuhan.
- d. *Reorganizing and Restructuring* yang didasarkan kepada produk dan kebutuhan konsumen.
- e. *Rightsizing* (pensiun dini) yang berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan bisnis di masa mendatang.
- f. Strategi yang terakhir adalah pengalokasian sumber daya yang ada (*Resources Allocation*).

Dari enam strategi yang di miliki PT. Pos Indonesia, *rightsizing* merupakan fokus utama dalam pengembangan sumber daya manusia. *Rightsizing* adalah pemberlakuan pensiun dini terhadap karyawan yang ada. *Rightsizing* merupakan salah satu strategi perusahaan dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia guna mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan bisnis atau spesifikasi perusahaan yaitu karyawan yang berkemampuan di bidang operasional dan manajerial perusahaan.

Rightsizing adalah sebagai salah satu motivator bagi seluruh karyawan PT. Pos Indonesia untuk mengembangkan potensi diri karyawan masing-masing, baik di bidang *technical skill* maupun *manajerial skill*. Dengan strategi tersebut perusahaan sudah mempunyai kunci motivator dalam meningkatkan kualitas karyawan, sehingga karyawan tidak hanya menunggu pengembangan yang di adakan oleh perusahaan.

Dengan strategi pengembangan sumber daya manusia yang di terapkan oleh perusahaan berupa *rightsizing* perusahaan sudah mengalami banyak perubahan di bidang keahlian dan semangat kerja karyawan, yang nantinya di harapkan para karyawan sesuai dengan spesifikasi yang di inginkan oleh perusahaan. Langkah-langkah perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang tersebut, dan ini merupakan strategi PT Pos Indonesia secara umum, sudah banyak memberikan jalan dalam menjalankan bisnis perusahaan jasa khususnya PT. Pos Indonesia Kantor Pos Malang di bidang pengembangan sumber daya manusia.

6. Pandangan Islam Terhadap Strategi Pengembangan SDM

Metode pengembangan sumber daya manusia yang di terapkan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang adalah metode *training* dan *education* yaitu pengembangan sumber daya manusia yang berbentuk pelatihan dan pendidikan, dengan

strategi *rightsizing* (pensiun dini), dari metode pengembangan dan strategi yang di pakai oleh PT. Pos tersebut kalau di lihat dari sudut pandang Islam tidak menyalahi norma-norma agama Islam, karena sifat pengembangan strategi yang di lakukan bersifat konstruktif dalam segala bidang baik bidang *conceptual skill* maupun *technical skill*.

Islam sangat menghendaki adanya perubahan pengembangan diri manusia untuk mencapai kesuksesan yang lebih tinggi, dalam surat al-Anfaal Allah berfirman sebagai berikut:

ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِنَّ اللَّهَ لَمَّا عَلِيمٌ ﴿٥٣﴾ (الأنفال : ٥٣)

Artinya: Demikian itu karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan mengubah suatu nikmat yang telah di anugerahkan kepada suatu kaum hingga kaum merubah apa yang ada pada diri mereka sendiri dan sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui. (al-Anfal: 53).

Allah mengkaruniakan nikmat-Nya dengan cuma-cuma tetapi Dia tidak memberikan sewenang-wenangnya. Akan tetapi nikmat yang di berikan kepada individu dan kelompok terdapat peraturan Allah yaitu merubah dan berusaha untuk mendapatkan yang lebih baik dan dia akan mendapatkan pahala dari Allah SWT.

Dengan perkataan lain, tidak seorangpun di dunia ini hidup dengan makmur tanpa usaha yang sungguh-sungguh.

Dalam kondisi persaingan yang sangat ketat ini PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang telah berusaha dalam mengatur strategi untuk tetap *exist* dalam kancah persaingan bisnis. Bentuk-bentuk strategi yang telah dilakukan oleh PT. Pos Mulai pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang terfokus pada *rightsizing*, dan diversifikasi usaha, kalau ditinjau dari aspek agama dalam akal sadar atau tidak, hal itu merupakan implementasi dari nilai-nilai ajaran agama Islam. Dan itu semua tidak bertentangan dengan konsep Islam yaitu pada surat al-Anfal ayat 53, yang artinya Allah tidak akan memberikan nilai yang lebih terhadap satu kaum kecuali dengan usahanya diri sendiri.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan pada bab empat maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Spesifikasi karyawan yang di butuhkan oleh perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang adalah karyawan yang mempunyai keahlian di bidang teknis (operasional) seperti keahlian dalam penggunaan komputer, mesin-mesin modern, serta kecakapan kerja, dan manajerial yaitu, keahlian dalam menemukan ide-ide baru perusahaan dan pengambilan kebijakan perusahaan yang tepat.
- 2) Dari hasil analisis data, PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang telah melakukan strategi pengembangan sumber daya manusia dengan metode *training* dan *education*, yang terfokus pada *rightsizing* (pensiun dini). Dengan *rightsizing* para karyawan akan berpacu untuk meraih prestasi yang di inginkan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah di lakukan oleh peneliti, ada beberapa saran yang perlu di sampaikan oleh penulis, di antaranya sebagai berikut :

- 1) Pengembangan sumber daya manusia harus lebih di tingkatkan lagi agar lebih efektif dalam menjalankan tugas perusahaan.
- 2) Kerjasama antara lembaga pendidikan dalam rangka mendapatkan sumber daya manusia yang lebih potensial.
- 3) Peningkatan teknologi modern lebih di kedepankan, seperti *on line* komputer dari setiap unit yang ada, sehingga transfer informasi mudah di lakukan.

Daftar Pustaka

- ____ Al-Quranul Karim dan Terjemahannya. Departemen Republik Indonesia. Surabaya: C.V. Jaya Sakti.
- Andrews, Kenneth. 1985. *Konsep Strategi Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif; Dasar-dasar dan Aplikasi*. Malang: YA3.
- Glueck, William dan Jauch, Lawrence. 1994. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Hamidi. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Malang: UMM Press.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Askara.
- J. Lexy, Moleong. 1991. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Jonhson, Mike. 1995. *Managing In The Next Millennium; Peluang dan Tantangan Manajemen dalam Millenium Ketiga*. Jakarta: Erlangga.
- Nasir, Muhammad. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Graha Indonesia.
- Rahman, Afzalur. 1995. *Doktrin Ekonomi Islam*. Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Wakaf.
- Schuler, Randal S. dan Jackson, Susan E. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Askara.
- Soeprihanto, Jonh. 20001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta,

Soetjipto, Budi W. dkk. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.

Umar, Husein. 2004. *Metode Penelitian; Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Universitas Islam Negeri Malang. 2004-2006. *Pedoman Pendidikan UIN Malang*.

Tjiptoherijanto, Priyono. 1989. *Untain Pengemabngan Sumber Daya manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universita Indonesia.

[www.goole.com //pt.posindo](http://www.goole.com//pt.posindo). *Dirut Baru PT. Pos Indonesia*. 2004. Di akses pada tanggal 02 Mei 2005.

www.goole.com//pt.posindo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. 2004. Di akses pada tanggal 02 Mei 2005.

Zuhri, Mohammad, dkk. 1992. *Terjemah Sunan At-Tirmidzi*. Semarang: CV. Asy Syifa'.

