



ANALISIS EFEKTIFITAS PELATIHAN DALAM USAHA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN BAGIAN ADMINISTRASI PADA PT. KERETA API (PERSERO) DAERAH OPERASI IX JEMBER

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember



Oleh :

Kristiana Hari Setyaningrum

000810201017

17 FEB 2004

Klass
BTB.3
PET
a e.

MANAJEMEN PEGAWAI

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2003

JUDUL SKRIPSI

ANALISIS EFEKTIFITAS PELATIHAN DALAM USAHA PENINGKATAN
PRODUKTIVITAS KARYAWAN BAGIAN ADMINISTRASI
PADA PT. KERETA API (PERSERO)
DAERAH OPERASI IX JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : KRISTIANA HARI SETYANINGRUM

N. I. M. : 000810201017

Jurusan : MANAJEMEN

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

30 DESEMBER 2003

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar S a r j a n a dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua,

Dra. SUDARSIH, M.Si
NIP. 131 975 315

Sekretaris,

WIJI UTAMI, SE, M.Si
NIP.132 082 696

Anggota,

Drs. SJAMSURI
NIP. 130 287 119



Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi

Dekan,

Drs. H. LIAKIP, SU
NIP. 130 531 976



TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Efektivitas Pelatihan Dalam Usaha Peningkatan Produktivitas Karyawan Bagian Administrasi Pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember:


Nama : Kristiana Hari S.

NIM : 000810201017

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : M S D M

Pembimbing I



Drs. Sjarisuri
Nip. 130 287 119

Pembimbing II



Purnamie Titisari, SE.,MSi
Nip. 132 258 070

Ketua Jurusan Manajemen



Dra. Diah Yulisetiari, MSi
Nip. 131 624 474

Disetujui pada : 17 September 2003

MOTTO

*Segala Perkara Dapat Kutanggung Dalam DIA Yang
memberi Kekuatan kepadaku*

(Filipi 4:13)

*Janji-Ku...Yaitu Rancangan Damai Sejahtera dan
Bukan Rancangan Kecelakaan, Untuk Memberikan
Kepadamu Hari Depan yang Penuh Harapan*

(Yeremia 29:11)

*Serahkanlah Hidupmu Pada TUHAN dan Percayalah
KepadaNYA, dan IA akan Bertindak*

(Mazmur 37:5)

Kupersembahkan Skripsi ini Untuk:

**ORANG NOMOR SATU DALAM HIDUPKU, BAPAK-KU SUHARLADJI DAN IBU-KU
HAYIK SUZISYOWATI, DENGAN PENGORBANAN, CINTA KASIH DAN DO'A YANG
TILADA HENTI, MAMPU MEMBUATKU TEGAR MENJALANI HIDUP
ADIK-KU SI CENTIE DENY DAN SI BANDEE JONI, KALIAN MENGAJARIKU
BAGALMANA MENJADI SEORANG KAKAK
MAS OKTAVIAN, TERLMA KASIH UNTUK SEGALA KEBERSAMAAN YANG KITA
LACU**

ABSTRAKSI

Penelitian dengan judul Analisis efektifitas Pelatihan dalam Usaha Peningkatan Produktivitas Karyawan Bagian Administrasi pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember dilatarbelakangi oleh kenyataan bahwa setiap organisasi maupun perusahaan memiliki tujuan. Tujuan ini dapat dicapai jika sumber daya manusianya dikelola dengan baik yaitu salah satu caranya melalui pelatihan secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui produktivitas karyawan pada periode sebelum dan setelah pelatihan pada karyawan bagian administrasi pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember. Penelitian ini dilakukan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember pada bulan Oktober sampai dengan November tahun 2003.

Berdasarkan permasalahan yang diteliti maka metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara, pengamatan dan studi pustaka sedangkan sumber data adalah data sekunder. Jenis penelitian adalah historikal yaitu menganalisis data dari masa lalu sebagai tolak ukur pengambilan keputusan. Populasi dan sampel diambil dari seluruh karyawan seksi administrasi PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember. Metode analisis data menggunakan alat ukur tingkat perputaran karyawan, tingkat absensi karyawan dan produktivitas dengan periode tahun 1998-2000 (sebelum pelatihan) dan tahun 2001-2003 (setelah pelatihan). Kemudian hasil perhitungan tingkat perputaran karyawan, dan tingkat absensi karyawan diperbandingkan untuk mengetahui perbedaan pada periode sebelum dan setelah pelatihan. Demikian juga dengan produktivitas, hasil perhitungan dari periode sebelum dan sesudah pelatihan dibandingkan untuk mengetahui turun naiknya produktivitas.

Dari analisis data yang dilakukan diperoleh kesimpulan bahwa pelatihan pada karyawan seksi administrasi pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember mampu meningkatkan produktivitas dibuktikan dengan rata-rata tingkat produktivitas karyawan periode setelah pelatihan (2001-2003) yaitu sub seksi sumber daya manusia 0,66; sub seksi pendayagunaan keuangan 4,66; sub seksi kerumahtanggaan dan umum 0,30; sub seksi anggaran dan akuntansi 0,21 dan sub seksi hukum 2,41 dibandingkan dengan periode sebelum pelatihan (1998-2000) yaitu sub seksi sumber daya manusia 0,48; sub seksi pendayagunaan keuangan 4,12; sub seksi kerumahtanggaan dan umum 0,18; sub seksi anggaran dan akuntansi 0,11 dan sub seksi hukum 2,17. Hal ini menandakan bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember telah mencapai tingkat efektifitas.

Kata Pengantar

Segala puji hormat dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala kasih dan anugrah-NYA sehingga skripsi dengan judul **“Analisis Efektifitas Pelatihan dalam Usaha Peningkatan Produktivitas Karyawan Bagian Administrasi pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember”** ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.

Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini karena bantuan, bimbingan serta dorongan dari semua pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Sjamsuri, selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan pegarahan dan motivasi dalam penulisan skripsi ini.
2. Ibu Purnamie Titisari, SE, M.Si, selaku dosen pembimbing II yang telah mengorbankan waktu untuk membimbing, mengarahkan, dan memotivasi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini serta terima kasih banyak untuk segala ketelitian dan kesabarannya.
3. Dra.Diah Yulisetiari, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak Drs. H. Liakip, SU, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Drs.Bambang Irawan, M.Si, selaku dosen wali yang dengan sabar memberi pengarahan.
6. Bapak dan ibu dosen beserta seluruh staf dan karyawan di lingkungan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
7. Pimpinan, staf dan karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember.
8. Orang tuaku, Bapak Suhariadji dan Ibu Yayuk Sulistyowati yang telah berkorban segalanya serta adikku Deni dan Joni atas segala cinta dan doa.

9. Masku Oktavian yang mau menemaniku dalam segala hal. Terima kasih untuk kasihmu.
10. Sahabat-sahabat rohaniku di Permaker dan PMK Ekonomi Mbak Bayu, Lily, Indriany, Nana, Dahlia, Joseph, Daniel, Natanael, terus semangat melayani Tuhan.
11. Teman-teman manajemen ganjil 2000 Rini, Fanani, Doni, Wiwit, Amang, Bagus, Kusumasto, Dodik Ravino dan lain-lain.
12. Teman-teman se-kost di Kalimantan X/27 Jember Santi, Indah, Marisha, Budhur dan yang lainnya yang telah banyak memberiku semangat dan membuatku tertawa.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang ikut membantu penulisan skripsi ini.

Jember, Desember 2003

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| Halaman Judul | i |
| Halaman Pengesahan | ii |
| Halaman Persetujuan | iii |
| Halaman Moto | iv |
| Halaman Persembahan | v |
| Abstraksi | vi |
| Kata Pengantar | vii |
| Daftar Isi | ix |
| Daftar Tabel | xiii |
| Daftar Gambar | xv |
| I. PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Pokok Permasalahan | 3 |
| 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian..... | 3 |
| 1.3.1 Tujuan Penelitian..... | 4 |
| 1.3.2 Kegunaan Penelitian | 4 |
| 1.4 Batasan Masalah..... | 4 |
| II. TINJAUAN PUSTAKA..... | 5 |
| 2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya..... | 5 |
| 2.2 Landasan Teori | 7 |
| 2.2.1 Pengertian Pelatihan | 7 |
| 2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan..... | 8 |
| 2.2.2.1 Tujuan Pelatihan..... | 8 |
| 2.2.2.2 Manfaat Pelatihan..... | 11 |
| 2.2.3 Metode Pelatihan..... | 12 |
| 2.2.4 Prinsip-prinsip Pelatihan..... | 18 |
| 2.2.5 Program Pelatihan | 19 |
| 2.2.6 Prosedur Pelatihan..... | 19 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.2.7 | Menilai cara Pelatihan | 21 |
| 2.2.7.1 | Tingkat Perputaran Karyawan..... | 21 |
| 2.2.7.2 | Tingkat Absensi Karyawan | 22 |
| 2.2.8 | Produktivitas | 22 |
| 2.2.8.1 | Pengertian Produktivitas..... | 22 |
| 2.2.8.2 | Pengukuran Produktivitas..... | 29 |
| 2.2.9 | Keterkaitan Pelatihan terhadap Produktivitas..... | 21 |
| III. | METODE PENELITIAN | 32 |
| 3.1 | Rancangan Penelitian..... | 32 |
| 3.2 | Prosedur Pengumpulan Data..... | 32 |
| 3.2.1 | Jenis dan Sumber Data | 32 |
| 3.2.2 | Metode Pengumpulan Data | 32 |
| 3.2.3 | Populasi..... | 33 |
| 3.2.4 | Metode Pengambilan Sampel..... | 33 |
| 3.3 | Definisi Variabel Operasional..... | 33 |
| 3.4 | Metode Analisis Data..... | 34 |
| 3.5 | Kerangka Pemecahan Masalah..... | 36 |
| 3.6 | Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah | 37 |
| IV. | GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN | 38 |
| 4.1 | Hasil Penelitian | 38 |
| 4.1.1 | Sejarah Perusahaan | 38 |
| 4.1.1.1 | Jaman Pemerintahan Hindia Belanda..... | 38 |
| 4.1.1.2 | Jaman Penjajahan Belanda..... | 39 |
| 4.1.1.3 | Masa Proklamasi..... | 39 |
| 4.1.1.4 | Masa sesudah Proklamasi | 39 |
| 4.1.2 | Struktur Organisasi..... | 42 |
| 4.1.3 | Uraian Tugas Struktur Organisasi PT.Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember..... | 43 |
| 4.1.3.1 | Seksi Administrasi DAOP IX Jember..... | 43 |
| 4.1.3.2 | Sub Seksi Administrasi..... | 43 |
| 4.1.3.3 | Hubungan Masyarakat | 44 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 4.1.3.4 | Seksi Traksi..... | 45 |
| 4.1.3.5 | Seksi Operasi dan Pemasaran | 45 |
| 4.1.3.6 | Seksi Jalan, Rel dan Jembatan | 45 |
| 4.1.3.7 | Seksi sinyal, Telekomunikasi..... | 45 |
| 4.1.3.8 | Seksi Tanah dan Bangunan..... | 46 |
| 4.1.3.9 | Seksi Hiperkes | 46 |
| 4.1.3.10 | Pengawas Teknis (WASTEK)..... | 46 |
| 4.1.3.11 | Unit Pelaksanaan Teknis (UPT)..... | 46 |
| 4.1.4 | Lokasi dan Luas PT. Kereta Api (Persero) | |
| | DAOP IX Jember | 47 |
| 4.1.5 | Personalia | 47 |
| 4.1.5.1 | Keadaan Karyawan | 48 |
| 4.1.5.2 | Hari Kerja dan Waktu Kerja | 48 |
| 4.1.5.3 | Sistem Gaji dan Pengupahan | 49 |
| 4.1.6 | Hasil Produksi Karyawan Seksi Administrasi | 49 |
| 4.1.7 | Pelaksanaan Pelatihan Karyawan Seksi Administrasi | |
| | di PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember..... | 51 |
| 4.1.7.1 | Tempat dan Waktu Pelatihan Karyawan | |
| | Seksi Administasi di PT. (Persero) | |
| | DAOP IX Jember..... | 52 |
| 4.1.7.2 | Metode Pelatihan Karyawan Seksi Administasi | |
| | di PT. (Persero) DAOP IX Jember | 52 |
| 4.2 | Analisis Data..... | 53 |
| 4.2.1 | Perhitungan Efektifitas Pelatihan | 53 |
| 4.2.1.1 | Analisis Tingkat Perputaran Karyawan..... | 53 |
| 4.2.1.2 | Analisis Tingkat Absensi Karyawan | 71 |
| 4.2.3 | Perhitungan Produktivitas Karyawan..... | 86 |
| 4.3 | Pembahasan..... | 98 |
| V. | KESIMPULAN DAN SARAN | 103 |
| 5.1 | Kesimpulan | 101 |
| 5.2 | Saran | 101 |

DAFTAR PUSTAKA.....103

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabel 4.1 | Data Tingkat Perputaran karyawan Sub Seksi Sumber Daya Manusia | 53 |
| 4.2 | Data Tingkat Perputaran karyawan Sub Seksi Pendayagunaan Keuangan | 57 |
| 4.3 | Data Tingkat Perputaran karyawan Sub Seksi kerumahtanggaan dan Umum | 60 |
| 4.4 | Data Tingkat Perputaran karyawan Sub Seksi Anggaran dan Akuntansi..... | 64 |
| 4.5 | Data Tingkat Perputaran karyawan Sub Seksi Hukum | 67 |
| 4.6 | Data Tingkat Absensi karyawan Sub Seksi Sumber Daya Manusia | 71 |
| 4.7 | Data Tingkat Absensi karyawan Sub Seksi Pendayagunaan Keuangan | 74 |
| 4.8 | Data Tingkat Absensi karyawan Sub Seksi Kerumahtanggaan dan Umum..... | 77 |
| 4.9 | Data Tingkat Absensi karyawan Sub Seksi Anggaran dan Akuntansi..... | 80 |
| 4.10 | Data Tingkat Absensi Karyawan Sub Seksi Hukum | 83 |
| 4.11 | Data Produktivitas Karyawan Sub Seksi Sumber Daya Manusia | 86 |
| 4.12 | Data Produktivitas Karyawan Sub Seksi Pendayagunaan Keuangan | 88 |
| 4.13 | Data Produktivitas Karyawan Sub Seksi Kerumahtanggaan dan Umum..... | 90 |
| 4.14 | Data Produktivitas Karyawan Sub Seksi Anggaran dan Akuntansi | 93 |

| | | |
|------|--|----|
| 4.15 | Data Produktivitas Karyawan | |
| | Sub Seksi Hukum | 95 |
| 4.16 | Data Rata-rata Produktivitas Seksi Administrasi..... | 97 |



DAFTAR GAMBAR

| | | | |
|--------|-----|--|----|
| Gambar | 2.1 | Teknik-teknik Pelatihan | 12 |
| | 4.1 | Struktur Organisasi Daerah Operasi IX Jember | 42 |





I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi pasti memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Dalam usaha pencapaian tujuan suatu organisasi diperlukan adanya pendayagunaan sumber daya yang ada diantaranya adalah finansial, fisik, manusia dan kemampuan teknologis. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut aspek manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dan berperan dalam kelangsungan hidup sebuah organisasi. Arti penting sumber daya manusia didasarkan pada suatu kenyataan bahwa setiap aktivitas dalam organisasi maupun perusahaan tidak terlepas dari elemen manusia dan pada hakekatnya produksi dan teknologi adalah hasil karya manusia. Sumber daya manusia yang efektif akan menciptakan berbagai ide kreatif untuk merancang, menghasilkan dan memasarkan barang dan jasa, mampu untuk mengendalikan mutu, mengalokasikan sumber daya finansial merumuskan langkah-langkah strategi dan menetapkan tujuan begitu juga sebaliknya bahwa tanpa sumber daya manusia yang efektif berdedikasi dan berkompeten maka mustahil bagi organisasi maupun perusahaan untuk mencapai tujuan.

Sumber daya manusia yang efektif dapat dicapai melalui salah satu usaha yaitu pelatihan. Menurut Simamora (2001:345) pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan biasanya digunakan untuk mempersiapkan karyawan agar memiliki keahlian khusus guna mendukung suatu pekerjaan tertentu serta membantu karyawan mengoreksi setiap kelemahan dalam kinerja mereka. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan oleh pihak perusahaan akan bermanfaat untuk menciptakan sikap, loyalitas dan kerja sama, memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia, mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja, membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka serta meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.

Menurut Moekijat (1991:8) produktivitas mempunyai dampak yang besar dalam berbagai bidang pekerjaan yaitu:

1. Investasi mesin sebagai pengganti tenaga manusia, penggantian tenaga manusia dengan mesin berarti penambahan alat baru agar karyawan dapat bekerja secara lebih efektif atau penggantian tenaga manusia dengan tenaga mesin semata. Penggantian tersebut bisa meningkatkan produktivitas apabila tercipta hubungan yang erat antara keduanya, misalnya penggunaan alat yang lebih baik dapat menunjang pengembangan metode kerja yang lebih baik serta peniadaan kebiasaan yang tidak produktif
2. Penerapan metode kerja yang paling cocok, upaya yang diarahkan pada penentuan dan penerapan metode kerja yang paling cocok dan tepat memerlukan adanya teknik telaah gerak dan waktu, penentuan metode kerja yang lebih baik, perancangan tempat kerja yang lebih efektif atau penciptaan prosedur baru sehingga akhirnya produktivitas akan meningkat
3. Mengurangi praktek kerja yang kurang produktif praktek-praktek yang tidak produktif antar lain adanya karyawan yang suka absen, yang minimalis, yang suka membuat gara-gara dengan mengadakan pemogkan dan sering mengajukan tuntutan, serta banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan
4. Keefektifan metode personalia. dalam usaha menyempurnakan atau memperbaiki manajemen personalia maka perlu adanya penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pelatihan baru bagi karyawan. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan terhadap tenaga kerja diharapkan produktivitas kerja bisa meningkat

Oleh karena itu perusahaan yang telah memberikan pelatihan kepada karyawannya secara efektif diharapkan mampu meningkatkan produktifitas kerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

1.2 Pokok Permasalahan

PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi darat. PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember memiliki karyawan yang sangat besar dengan berbagai macam tingkat pendidikan, ketrampilan dan keahlian yang berbeda. Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya manusia agar produktivitas kerja dapat tercapai.

PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember telah memberikan pelatihan kepada karyawan khususnya bagian administrasi. Dalam rangka mencapai tujuannya, pihak perusahaan memperhatikan ketrampilan yang tinggi dari karyawan sehingga diperlukan adanya suatu program pelatihan. Adapun tujuan khusus pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan dimaksudkan untuk mengurangi angka kecelakaan, mengurangi tingkat absensi dan mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, yang akan berakibat pada kenaikan hasil produksi. Untuk mengetahui efektif tidaknya pelatihan yang diberikan perusahaan maka perlu adanya analisis.

Berdasar pada latar belakang maka penelitian ini akan berusaha menjawab persoalan yang ada pada perusahaan yaitu bagaimana produktivitas karyawan pada periode sebelum dan sesudah pelatihan pada karyawan bagian administrasi PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember?

Bertitik tolak pada pokok permasalahan maka skripsi ini diberi judul: "Analisis Efektifitas Pelatihan dalam Usaha Peningkatan Produktifitas Karyawan Bagian Administrasi pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember".

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Penelitian tentang efektifitas pelatihan dalam usaha peningkatan produktivitas karyawan bagian administrasi pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember mempunyai tujuan dan kegunaan yang dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

1.3.1 Tujuan Penelitian :

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui produktivitas karyawan pada periode sebelum dan sesudah pelatihan pada karyawan bagian administrasi pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember.

1.3.2 Kegunaan Penelitian :

Penelitian ini bermanfaat bagi beberapa pihak yaitu:

1. Perusahaan

sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember untuk mengetahui efektifitas pelaksanaan pelatihan yang dilaksanakan guna menyusun kebijakan baru dalam mengambil keputusan khususnya dalam bidang pelatihan;

2. Penulis

untuk bahan pertimbangan bagi peneliti sejenis berikutnya;

3. Akademisi

untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya sumber daya manusia.

1.4 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada:

1. Masalah pelatihan dan produktivitas yang dilaksanakan pada karyawan bagian administrasi PT. Kereta (Persero) Daerah Operasi IX Jember;
2. Periode yang dianalisis yaitu dari tahun 1998 sampai dari 2000 (untuk periode sebelum pelatihan) dan dari tahun 2001 sampai dari tahun 2003 (untuk periode setelah pelatihan) tolak ukur yang digunakan untuk menganalisis efektifitas pelaksanaan pelatihan adalah tingkat perputaran tenaga kerja, tingkat absensi dan produktivitas.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan oleh Lely Indriati tahun 1997 mengenai analisis efektivitas pelaksanaan *training* dalam usaha meningkatkan produktivitas karyawan pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang. Permasalahan yang terdapat pada penelitian tersebut adalah bagaimana efektifitas pelaksanaan pelatihan di Pabrik Gula Kebon Agung Malang guna meningkatkan produktivitas karyawan.

Tolak ukur yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada tingkat perputaran tenaga kerja, tingkat absensi, tingkat kecelakaan kerja, dan produktivitas. Penelitian yang dilakukan oleh Indriati (1997) mengambil populasi dan sampel yang sama yaitu seluruh karyawan bagian produksi ketika perusahaan mengadakan penggilingan yaitu bulan Juni sampai dengan bulan November dari tahun 1989 sampai dengan tahun 1991 (untuk periode sebelum pelatihan) dan dari tahun 1992 sampai dengan tahun 1996 (untuk periode setelah pelatihan).

Hasil pembahasan menghasilkan kesimpulan bahwa tingkat perputaran karyawan (*Labour Turn Over/LTO*) sebelum adanya pelatihan pada tahun 1989 mencapai 3,9%; tahun 1990 menurun menjadi 3,5% dan tahun 1991 terjadi penurunan kembali menjadi 3,3%. Sedangkan tingkat perputaran karyawan setelah pelatihan pada tahun 1992 menunjukkan nilai 2,5%; tahun 1993 LTO mencapai 2,9%; tahun 1994 LTOnya 2,8%; tahun 1995 LTOnya 2,7%; dan tahun 1996 LTOnya 2,3%. Dengan membandingkan dua kelompok periode maka tingkat perputaran karyawan setelah diadakan pelatihan mengalami penurunan dengan kata lain tingkat perputarannya semakin kecil. Hal ini menjelaskan bahwa pelatihan yang diadakan telah mencapai tingkat efektifitas.

Demikian pula halnya dengan tingkat absensi karyawan sebelum pelatihan pada tahun 1989, 1990, dan 1991 berturut-turut menunjukkan nilai 5,4%, 4,4%, 3,5%. Jadi tingkat absensi rata-rata sebelum pelatihan mencapai 4,4%. Sedangkan setelah adanya pelatihan tahun 1992, 1993, 1994, 1995, dan 1996 berturut-turut menunjukkan nilai 2,2%, 2,3%, 1,9%, 1,9%, dan 1,7%. Jika diambil rata-ratanya maka tingkat absensi mencapai 2%. Dengan melihat perbandingan rata-rata dua

kelompok periode menyimpulkan bahwa tingkat absensi setelah pelatihan semakin kecil. Hal ini berarti terjadi efektifitas pelatihan. Rata-rata tingkat kecelakaan pada periode setelah pelatihan juga mengalami penurunan dari 4,8% menjadi 2,3%.

Pelatihan yang efektif mampu mendorong peningkatan produktivitas hal ini dibuktikan pada tahun 1992, 1993, 1994, 1995, dan 1996 produktivitas yang dicapai berturut-turut 1.335,86; 1.357,95; 1.426,60; 1.536,70 dan 1.567,56 satuan yang dipakai adalah kuintal per karyawan.

Dalam penelitian ini terdapat persamaan dan perbedaan antara penulis dengan penelitian terdahulu milik Indriati (1997) yaitu:

1. Persamaan
 - a. Meneliti tentang efektifitas pelatihan dalam usaha meningkatkan produktivitas karyawan
 - b. Tolak ukur yang dipakai adalah tingkat perputaran karyawan, tingkat absensi dan produktivitas
 - c. Membandingkan periode sebelum dan setelah pelatihan
 - d. Menggunakan data historis/sejarah
2. Perbedaan
 - a. Obyek penelitian Indriati (1997) adalah Pabrik Gula Kebon Agung Malang, sedangkan penulis adalah PT.Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember
 - b. Tolak ukur yang dipakai Indriati (1997) ada empat yaitu tingkat perputaran karyawan, tingkat absensi, tingkat kecelakaan kerja dan produktivitas. Sedangkan penulis tidak menggunakan tolak ukur tingkat kecelakaan kerja
 - c. Periode waktu yang digunakan Indriati (1997) sebelum pelatihan yaitu tahun 1989 sampai dengan tahun 1991, dan tahun 1992 sampai tahun 1996 untuk periode setelah pelatihan. Sedangkan penulis menggunakan periode tahun 1998 sampai dengan tahun 2000 untuk masa sebelum pelatihan dan tahun 2001 sampai dengan tahun 2003 untuk masa setelah pelatihan

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Hamalik (2000:10) dalam bukunya yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu mengemukakan bahwa pelatihan pada karyawan perlu dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap dan terpadu bukan sesaat saja untuk pencapaian tujuan perusahaan. Pelatihan yang baik seharusnya dipersiapkan dengan pemikiran yang matang dan berdasarkan data atau informasi yang akurat dari berbagai sumber yang relevan.

Simamora (2001:345) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menyatakan bahwa pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Lebih khusus lagi bahwa pelatihan ini dilakukan untuk membekali karyawan dengan keahlian tertentu, meningkatkan efektivitas karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan, memenuhi program kesempatan kerja yang sama, dan mencegah keusangan karyawan.

Pendapat Tulus (1995:34) tentang latihan yaitu proses pendidikan jangka pendek untuk memperoleh ketrampilan operasional secara sistematis.

Menurut Handoko (2001:104) pelatihan (*training*) adalah usaha untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Dengan kata lain pelatihan dimaksudkan untuk membantu melaksanakan pekerjaan sekarang. Dalam pelatihan karyawan dibantu untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan fikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap. Latihan-latihan yang baik sebaiknya diberlakukan bagi karyawan yang baru masuk di perusahaan maupun karyawan yang telah lama bekerja dalam perusahaan. Latihan yang diberikan kepada karyawan baru dimaksudkan untuk mempersiapkan diri sebelum menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan latihan yang diberikan pada karyawan yang telah bekerja dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dalam menjalankan tuntutan tugas. Latihan yang diberikan pada karyawan sering mendorong

karyawan untuk bekerja lebih keras karena mereka telah mengetahui dengan baik tugas dan tanggung jawab serta mencapai tingkat moral kerja yang tinggi.. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, ketrampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Dalam bukunya Heidjrachman dan Husnan (2002:77) latihan diartikan sebagai suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya, guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Jadi penulis menyimpulkan bahwa pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan untuk membekali karyawan dengan ketrampilan khusus guna menyelesaikan pekerjaan tertentu sehingga karyawan dapat meningkatkan pengetahuan dan mengalami perubahan sikap kerja.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

2.2.2.1 Tujuan Pelatihan

Manullang (1994:84) menyatakan bahwa bila perusahaan atau organisasi menyelenggarakan pelatihan maka perlu terlebih dahulu dijelaskan tujuan latihan tersebut. Latihan yang tidak jelaskan apa yang ingin dicapai tidak efektif dan tidak ada gunannya. Oleh karena itu maka tujuan setiap latihan harus dijelaskan dengan baik. Tujuan latihan itu merupakan pedoman dalam penyusunan program pendidikan, dalam pelaksanaan dan dalam pengawasan.

Sasaran dan tujuan pelatihan menurut Nasution (2000:73) terdiri atas beberapa hal yaitu:

1. Memperbaiki moral kerja karyawan;
2. Karyawan diharapkan melaksanakan pekerjaan lebih baik;
3. Karyawan diharapkan dapat memelihara atau merawat mesin-mesin atau peralatan produksi lebih baik;
4. Karyawan diharapkan dapat menekan pemborosan pemakaian bahan baku;
5. Karyawan diharapkan dapat menekan angka kecelakaan dengan bekerja lebih hati-hati;

karyawan untuk bekerja lebih keras karena mereka telah mengetahui dengan baik tugas dan tanggung jawab serta mencapai tingkat moral kerja yang tinggi.. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, ketrampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Dalam bukunya Heidjrachman dan Husnan (2002:77) latihan diartikan sebagai suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya, guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Jadi penulis menyimpulkan bahwa pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan untuk membekali karyawan dengan ketrampilan khusus guna menyelesaikan pekerjaan tertentu sehingga karyawan dapat meningkatkan pengetahuan dan mengalami perubahan sikap kerja.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

2.2.2.1 Tujuan Pelatihan

Manullang (1994:84) menyatakan bahwa bila perusahaan atau organisasi menyelenggarakan pelatihan maka perlu terlebih dahulu dijelaskan tujuan latihan tersebut. Latihan yang tidak jelaskan apa yang ingin dicapai tidak efektif dan tidak ada gunannya. Oleh karena itu maka tujuan setiap latihan harus dijelaskan dengan baik. Tujuan latihan itu merupakan pedoman dalam penyusunan program pendidikan, dalam pelaksanaan dan dalam pengawasan.

Sasaran dan tujuan pelatihan menurut Nasution (2000:73) terdiri atas beberapa hal yaitu:

1. Memperbaiki moral kerja karyawan;
2. Karyawan diharapkan melaksanakan pekerjaan lebih baik;
3. Karyawan diharapkan dapat memelihara atau merawat mesin-mesin atau peralatan produksi lebih baik;
4. Karyawan diharapkan dapat menekan pemborosan pemakaian bahan baku;
5. Karyawan diharapkan dapat menekan angka kecelakaan dengan bekerja lebih hati-hati;

6. Akan dapat mengurangi pengawasan yang tidak perlu dan karyawan diharapkan bekerja lebih mandiri.

Dalam buku "*Minicipal Personnel Administrasion*" yang diterbitkan oleh "*The Internasional City Managers Asociation*" dikemukakan bahwa tujuan umum pelatihan adalah:

1. Untuk meningkatkan hasil kerja pegawai;
2. Untuk mempersiapkan promosi pegawai kepada jabatan-jabatan yang lebih sulit dan;
3. Untuk memepersiapkan pegawai kepada jabatan-jabatan pengawasan dan manajemen.

Menurut Denyer dalam buku yang disadur oleh Moekijat (1991:39) pelatihan mempunyai tujuan khusus yaitu:

1. Tujuan latihan induksi untuk membantu pegawai menyelesaikan pekerjaannya yang baru dan untuk memberikan kepadanya beberapa ide mengenai perusahaan dan latar belakang kepada pekerjaannya;
2. Tujuan latihan pengawas untuk memberikan pelajaran kepada pegawai-pegawai tentang bagaimana memeriksa dan mengawasi serta melatih pegawai-pegawai lainnya;
3. Tujuan latihan kerja untuk memberikan instruksi khusus guna melaksanakan tugas-tugas dari suatu jabatan tertentu;
4. Tujuan latihan manajemen untuk memberikan latihan yang diperlukan dalam jabatan Sekretaris perusahaan, jabatan Akuntan, dan sebagainya;
5. Tujuan pengembangan pemimpin untuk mengembangkan dan menambah kemampuan pemimpin-pemimpin yang sudah ada.

Martoyo (1998:55) mengemukakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu relatif singkat. Sedangkan Stewart (1997:221) menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk megembangkan diri, mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan mereka melalui usaha-usaha yang diharapkan untuk diri mereka sendiri.

Menurut Rahupandojo dan Husnan (2002:82) latihan untuk karyawan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, memperbaiki moral, mengurangi pengawasan, mengurangi kemungkinan terjadinya kecelakaan, dan meningkatkan kestabilan dan keluwesan dalam hal ini kestabilan menunjukkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan keefektifannya meskipun kehilangan karyawan kunci sedangkan keluwesan menunjukkan kemampuan beradaptasi dengan variasi jangka pendek maupun volume penjualan contohnya karyawan yang transfer dari satu bagian ke bagian yang lain.

Menurut Simamora (2001:346) tujuan-tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam lima bidang yaitu:

1. Memperbaiki kinerja karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan merupakan calon-calon utama pelatihan
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, perubahan teknologi berarti bahwa pekerjaan-pekerjaan sering berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan mestilah dimutakhirkan sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan ke dalam organisasi
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan
4. Membantu memecahkan permasalahan operasional serangkain pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan maupun konsultan luar membantu karyawan dalam memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan secara efektif
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumber daya manusianya melalui pelatihan, manajemen dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar mengorientasikan karyawan baru-baru terhadap organisasi dan pekerjaan

7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi
pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan

Akhirnya perlu dikemukakan pendapat dari Manulang dalam bukunya "Pengembangan Pegawai" yang disadur oleh Moekijat (1991:41) bahwa tujuan pengembangan pegawai, sebenarnya sama dengan tujuan latihan pegawai, sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, ialah untuk memperoleh tiga hal yaitu menambah pengetahuan, menambah ketrampilan, dan kemampuan merubah sikap.

2.2.2.2 Manfaat Pelatihan

Simamora (2001:349) mengemukakan bahwa pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditanggung dari program pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas;
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima;
3. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan;
4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia;
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja;
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Moekijat (1991:57) dalam bukunya *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* menyimpulkan bahwa keuntungan diselenggarakannya pelatihan yang baik adalah:

1. Menambah semangat kerja pegawai;
2. Membantu pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih efisien;
3. Menjamin kelangsungan calon-calon untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih tinggi tingkatannya;
4. Menambah efisiensi perusahaan;

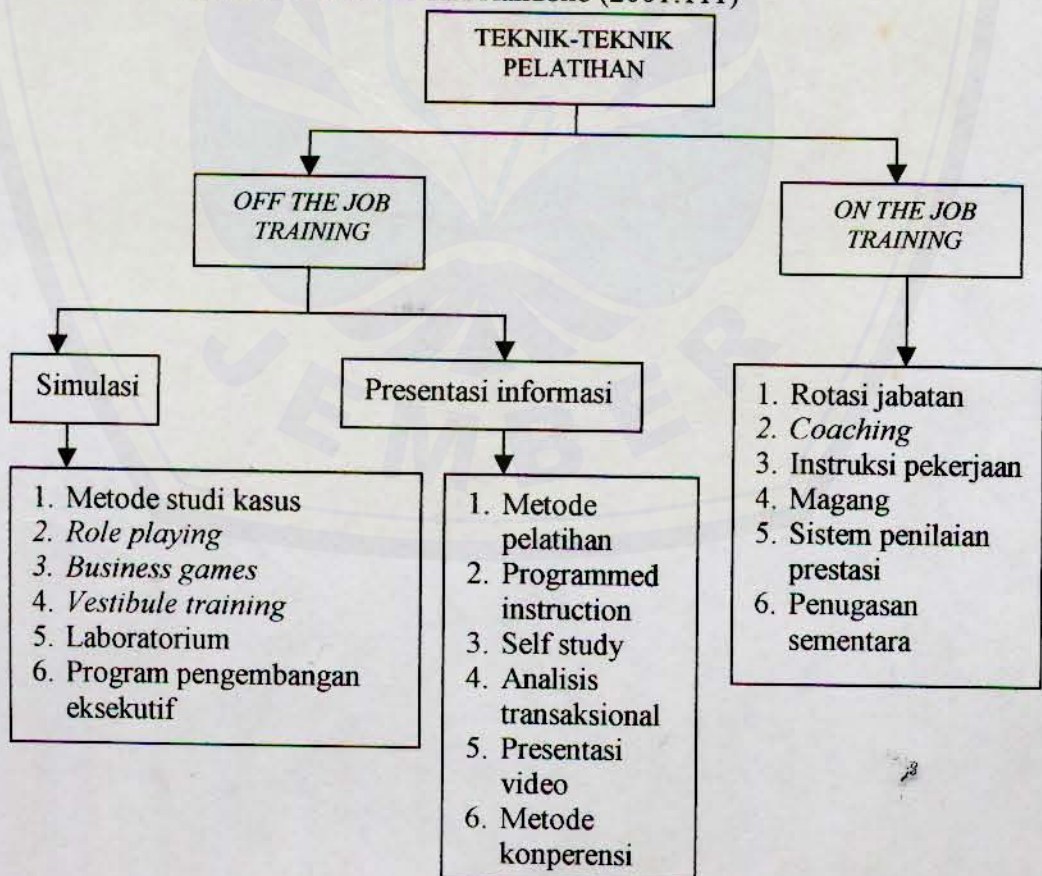
5. Lebih sedikit pengawasan yang diperlukan oleh pegawai-pegawai yang telah dilatih dengan baik;
6. Menambah produktivitas;
7. Mengurangi adanya kecelakaan;
8. Menjamin bahwa metode-metode standar dipergunakan oleh para peserta latihan;
9. Mengakibatkan perpindahan pegawai menjadi berkurang;
10. Menambah stabilitas dan fleksibilitas.

2.2.3 Metode Pelatihan

Metode atau disebut juga teknik pelatihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Menurut Handoko (2001:111) teknik-teknik pelatihan dapat ditunjukkan secara skematik pada gambar 2.1.

Gambar 2.1 Teknik-teknik Pelatihan

Sumber: Disarikan dari Handoko (2001:111)



Dalam Gambar 2.1 ada dua katagori pokok metode atau teknik latihan yaitu metode praktis (*on-the-job training*) dan teknik presentasi informasi dan metode simulasi (*off-the-job training*). Masing-masing katagori mempunyai sasaran pengajaran sikap, konsep atau pengetahuan ketrampilan utama yang berbeda.

On-the-job training

On-the-job training merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan langsung dilatih oleh seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai cara yang digunakan dalam praktek yaitu:

1. Rotasi jabatan
memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manjerial
2. Latihan instruksi pekerjaan
petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang
3. Magang (*apprenticeship*)
merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Bentuk lainnya adalah asistensi dan internship
4. *Coaching*
penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka
5. Penugasan sementara
penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.

Off-the-job training dalam metode simulasi

Peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapiinya seperti dalam keadaan sebenarnya.

Metode-metode simulasi yang paling umum yaitu:

1. Metode studi kasus
karyawan yang terlibat dalam latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif
2. *Role playing*
peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. *Role playing* dapat mengubah sikap peserta menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi
3. *Business games*
business games adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Tujuannya untuk melatih karyawan atau manajer dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan
4. *Vestibule training*
bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus
5. Latihan laboratorium
salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas, peserta belajar menjadi lebih sensitip (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan
6. Program-program pengembangan eksekutif
organisasi mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan, atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan, atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

Off-the-job training dalam teknik-teknik presentasi informasi

Tujuan utama teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada para peserta. Metode-metode yang biasa digunakan:

1. **Kuliah**
merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah
2. **Presentasi video**
metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya
3. **Metode konperensi**
proses latihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya
4. ***Programmed instruction***
metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan merinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah
5. ***Self-study***
teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau videotape rekaman.

Simamora (2001:396) mengelompokkan jenis pelatihan menjadi dua yaitu *on-the-job training* dan *off-the-job training*:

1. ***On-the-job training***;
On-the-job training meliputi semua upaya melatih karyawan di tempat kerja sesungguhnya. *On-the-job training* meliputi:
 - a. **Magang**
Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan di dalam ruang kelas untuk subjek-subjek tertentu
 - b. ***Intership***

internship mirip dengan magang kecuali bahwa program ini lebih bersifat sementara. *Internship* memberikan individu-individu dengan pengalaman pada pekerjaan tertentu, atau pengenalan terhadap pekerjaan, organisasi atau industri. Digunakan terutama untuk pelajar, *internship* dapat merupakan kesempatan-kesempatan yang dibayar yang memberikan individu dengan pengalaman pada biaya yang relatif kecil pada organisasi:

c. Rotasi Pekerjaan

Individu-individu berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode dua sampai enam tahun.

2. *Off-the-job training*

Program ini memberikan individu-individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu reguler mereka. *Off-the-job training* meliputi:

a. Kuliah

kuliah-kuliah (*lectures*) adalah penyajian-penyajian informasi secara lisan.

b. Studi kasus

studi kasus (*case studies*) adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan

c. Simulasi komputer

simulasi (*simulation*) mengacu pada materi-materi yang berupaya menciptakan suatu lingkungan pengambilan keputusan yang realistic

d. Pelatihan berganda

Pelatihan berganda (*vestibule training*) adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan di dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan klerikal atau semi ahli.

- e. Permainan peran
dalam latihan permainan peran (*role playing*), para peserta memainkan peran-peran dan berupaya melakukan perilaku-perilaku yang dibutuhkan dalam peran-peran tersebut.
- f. Peniruan perilaku
metode peniruan perilaku (*behavior modeling*) adalah teknik berorientasi kelas yang umumnya digunakan untuk mengajarkan ketangkasan-ketangkasan pemecahan masalah kepada penyelia-penyelia lini pertama.
- g. Pelatihan alam terbuka
pelatihan alam terbuka (*widerness training*) adalah istilah umum guna menggambarkan program pengembangan manajemen dan eksekutif yang berlangsung di latar alam terbuka dan meliputi pendakian.

Swasto (1996:17) menyatakan bahwa ada dua teknik pelatihan yaitu pelatihan di tempat kerja meliputi *coaching*, rotasi jabatan, penugasan sementara dan magang, sedangkan pelatihan di luar kerja meliputi studi kasus, *business games*, *role playing*, *vestibule training*, latihan laboratorium dan program pengembangan eksekutif.

Nasution (2000:73) berpendapat bahwa metode pelatihan adalah *on-the-job training*, *vestibule training*, *classroom training* yang meliputi sistem kuliah, konperensi, permainan manajemen, studi kasus dan simulasi. Pendapat Sikula (1999:98-99) tentang metode pelatihan adalah *on-the-job training*, sekolah vestibul, demonstrasi dan pecontohan, simulasi, pemagangan, pelajaran di kelas (*lecture*, *conperence*, studi kasus, permainan, program instruksi). Pada dasarnya apapun metode pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan atau organisasi harus melaksanakan trilogi latihan kerja yaitu:

1. Latihan kerja harus sesuai dengan kebutuhan pasar kerja dan kesempatan kerja
2. Latihan kerja harus senantiasa mutakhir sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

3. Latihan kerja harus merupakan kegiatan yang bersifat terpadu dalam arti proses kaitan dengan pendidikan, latihan dan pengembangan satu dengan yang lain.

2.2.4 Prinsip-Prinsip Latihan

Handoko (2001:109) menyatakan beberapa prinsip belajar yang bisa digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif bagi para karyawan. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program bersifat partisipatif, relevan, pengulangan (repetisi), dan pemindahan, memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta latihan dan perbedaan individual. Semakin terpenuhi prinsip-prinsip tersebut maka latihan akan semakin efektif.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2002:82) prinsip-prinsip pelatihan adalah:

1. Motivasi
semakin tinggi motivasi seorang karyawan, semakin cepat ia akan mempelajari ketrampilan atau pengetahuan baru tersebut.
2. Laporan kemajuan
laporan kemajuan diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh seorang karyawan telah memahami pengetahuan yang baru.
3. *Reinforcement*
apabila suatu ketrampilan sedang dipelajari, perlulah proses belajar ini diperkuat dengan hadiah ataupun hukuman.
4. Praktek
mempraktekkan apa yang dipelajari jelas merupakan hal yang sangat penting. Sedapat mungkin para karyawan yang dilatih bisa mempraktekkan ketrampilan tersebut pada suasana pekerjaan yang sebenarnya.
5. Perbedaan individual
meskipun latihan kelompok sering mempunyai kelebihan ekonomis, perlulah disadari bahwa pada hakekatnya karyawan itu berbeda antara satu dengan yang lainnya. Karenanya latihan yang efektif hendaknya menyesuaikan kecepatan dan kerumitan dengan kemampuan masing-masing individu.

2.2.5 Program Pelatihan

Menurut Nasution (2000:76) program pelatihan akan berhasil baik atau mencapai sasaran sesuai kebutuhan, terkait atau terpadu dengan iklim manajemen perusahaan secara keseluruhan. Untuk mencapai sasaran program pelatihan harus:

1. Mempunyai sasaran yang jelas, dan memakai tolak ukur terhadap hasil yang dicapai;
2. Diberikan oleh tenaga pengajar yang mampu untuk menyampaikan ilmunya, serta mampu memotivasi peserta program pelatihan;
3. Materi yang disampaikan secara mendalam, sehingga mampu merubah sikap dan meningkatkan prestasi karyawan;
4. Materi sesuai dengan latar belakang teknis, permasalahan dan daya tangkap peserta;
5. Menggunakan metode yang tepat guna;
6. Meningkatkan keterlibatan aktif peserta sehingga mereka bukan sebagai pendengar belaka;
7. Disertai dengan metode penilaian sehingga sasaran program dapat tercapai, hal ini demi prestasi dan produktivitas karyawan.

2.2.6 Prosedur Pelatihan

Prosedur pelatihan menurut Dessler (1997:265-266) melalui lima tahapan yaitu:

1. Analisis kebutuhan
mengidentifikasi ketrampilan kinerja jabatan khusus yang dibutuhkan, untuk menganalisis ketrampilan dan kebutuhan akan pelatihan prospektif, dana untuk mengembangkan pengetahuan spesifik yang dapat diukur dan sasaran kinerja;
2. Rancangan instruksional
menyusun dan memproduksi meliputi buku-buku kerja, latihan-latihan dan kegiatan-kegiatan;
3. Keabsahan
segala kesalahan dibersihkan dari program pelatihan dengan menyajikannya pada sebuah *audiens* kecil yang representatif;

4. Implementasi
pelatihan diterapkan pada pekerjaan sebenarnya;
5. Evaluasi dan tindak lanjut
hasil pelatihan dinilai sehingga dapat diketahui keberhasilan dan kegagalannya.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2002:84) latihan yang baik adalah yang bisa dimengerti para peserta latihan sesuai dengan yang direncanakan. Oleh karena itu perlu kerjasama antara pelatih dan yang dilatih sesuai dengan prosedur latihan sebagai berikut:

1. Persiapan dari pelatih
pelatih haruslah mengetahui cara menjalankan pekerjaan yang akan diajarkan dan cara mengajarkan pekerjaan tersebut.
2. Persiapan dari karyawan yang dilatih
karyawan disarankan untuk menyiapkan bahan-bahan latihan beberapa waktu sebelum latihan dimulai.
3. Memperagakan latihan
dapat dilakukan dengan cara menjelaskan dahulu urutan pekerjaan secara keseluruhan, menjelaskan prosedur tersebut secara pelan-pelan dan menjelaskan setiap langkah dari prosedur tersebut, meminta karyawan yang dilatih untuk ganti menerangkan setiap langkah yang telah dijelaskan, dan meminta karyawan yang dilatih untuk menjelaskan keseluruhan pekerjaan.
4. Meminta karyawan untuk mempraktekkan latihan
tahap ini merupakan tahap yang penting sekali karena pelatih bisa mengetahui sejauh mana pemahaman latihan dari para karyawan yang dilatih.
5. Tindak lanjut
tahap ini berarti mengamati prestasi karyawan yang telah selesai dilatih di tempat kerja yang sebenarnya.

2.2.7 Menilai cara pelatihan

Menurut Nasution (2000:78) evaluasi adalah suatu cara untuk menilai program yang dijalankan. Begitu juga evaluasi program pelatihan yang dilaksanakan perusahaan. Tanpa adanya evaluasi program tersebut tidak dapat diketahui berhasil tidaknya pelatihan. Tolak ukur yang digunakan untuk menilai keberhasilan pelatihan adalah:

1. Reaksi
dapat digunakan pertanyaan siapkah moral mereka mengikuti program, senangkah pada program, apa manfaat bagi mereka, dan apakah metode yang digunakan sudah tepat;
2. Pelajaran
untuk mengetahui daya serap peserta program pelatihan pada pelajaran yang diberikan, maka perlu dilakukan test;
3. Tingkah laku
diharapkan ada perubahan tingkah laku peserta dalam melakukan pekerjaan;
4. Hasil
sasaran pelaksanaan program pelatihan adalah hasil nyata yang akan disumbangkan kepada perusahaan sebagai pihak yang berkepentingan;
5. Laporan pelatihan
mengisi blangko pertanyaan tentang materi yang diberikan.

2.2.7.1 Tingkat Perputaran karyawan

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2002:35) analisis tingkat perputaran karyawan digunakan untuk mengetahui efektivitas kegiatan pelatihan ditinjau dari tingkat perputaran tenaga kerja.

Rumus

$$LTO = \frac{\text{tingkat perputaran karyawan}}{\text{rata - rata jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$A = \frac{\text{jumlah karyawan yang masuk}}{\text{rata - rata jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$S = \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{rata - rata jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Keterangan:

LTO = *labour turn over* (tingkat perputaran karyawan)

A = *accession* (jumlah karyawan yang masuk)

S = *separation* (jumlah karyawan yang keluar)

Tingkat *replacement* merupakan hasil terkecil dari *accession* dan *separation*.

Tingkat *replacement* sering juga disebut *net labor turnover* menekankan pada biaya perputaran tenaga kerja untuk menarik dan melatih karyawan pengganti.

2.2.7.2 Tingkat Absensi Karyawan

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1996:33) analisis tingkat absensi karyawan digunakan untuk mengetahui efektivitas kegiatan pelatihan ditinjau dari tingkat absensi karyawan.

Rumus

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{hari kerja karyawan yang hilang}}{\text{hari kerja karyawan} + \text{hari karyawan tidak bekerja}} \times 100\%$$

Keterangan:

Hari kerja karyawan yang hilang = jumlah tenaga kerja yang tidak masuk x hari kerja menurut jadwal kerja.

Hari kerja karyawan = jumlah tenaga kerja x hari kerja menurut jadwal kerja.

2.2.8 Produktivitas

2.2.8.1 Pengertian Produktivitas

Menurut Sedarmayanti (1996:142) produktivitas tenaga kerja adalah pendayagunaan faktor produksi dan peran serta karyawan dalam proses produksi. Pendayagunaan ini sangat bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan, pertumbuhan ekonomi dan kesempatan perluasan kerja.

National productivity Board (NPB) Singapore, menyatakan bahwa produktivitas adalah sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk

melakukan peningkatan perbaikan. Perwujudan sikap mental menurut Sedarmayanti (1996:142) dikaitkan dengan:

1. Diri sendiri yang dapat dilakukan melalui peningkatan:
 - a. pengetahuan;
 - b. ketrampilan;
 - c. disiplin;
 - d. upaya pribadi;
2. Pekerjaan yang dapat dilakukan melalui peningkatan:
 - a. manajemen dan metode kerja yang baik;
 - b. penghematan biaya;
 - c. ketepatan waktu;
 - d. sistem dan teknologi yang baik.

Dalam laporan Dewan Produktivitas Nasional tahun 1983, dikatakan bahwa produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan: "mutu hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini". Sinungan (2000:12) membagi produktivitas menjadi tiga rumusan yaitu:

1. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain ialah rasio dari apa yang dihasilkan (*output*) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (*input*)
2. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini lebih baik daripada kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini
3. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial, yakni investasi, termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset manajemen dan tenaga kerja.

Sedangkan produktivitas menurut Timpe (1992:123) adalah hubungan antara barang dan jasa dan sumber-sumber masukan (*input*) yang digunakan, biasanya dinyatakan sebagai *rasio* besarnya keluaran (*output*) terhadap masukan. Hal yang sama dikemukakan oleh Soeprihanto (1997:12) produktivitas sebagai kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu atau diartikan

juga sebagai perbandingan antara penghasilan (*output*) dengan pengorbanan (*input*).

Dengan melihat berbagai definisi dari pakar maka penulis mengartikan produktivitas adalah perbandingan antara hasil produksi yang ingin dicapai oleh perusahaan (*output*) dengan seluruh pengorbanan sumber daya dalam proses produksi (*input*).

Sedarmayanti (2000:16-17) mengatakan produktivitas meningkat apabila:

1. *Volume*/kuantitas keluaran bertambah besar, tanpa menambah jumlah masukan;
2. *Volume*/kuantitas keluaran tidak bertambah, akan tetapi masukannya berkurang;
3. *Volume*/kuantitas keluaran bertambah besar sedang masukannya juga berkurang;
4. Jumlah masukan bertambah asalkan *volume*/kuantitas keluaran bertambah berlipat ganda.

Lebih luas lagi dijelaskan oleh Anoraga dan Suyati (1995:71) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja yaitu:

1. Pendidikan
pendidikan merupakan syarat yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tanpa bekal pendidikan, mustahil orang mudah dalam mempelajari hal-hal yang bersifat baru di dalam cara atau suatu sistem kerja.
2. Motivasi
pimpinan perusahaan perlu mengetahui dan memahami motivasi kerja dari setiap karyawan. Dengan mengetahui motivasi itu, maka pimpinan dapat membimbing dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.
3. Disiplin kerja
disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Disiplin kerja mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi. Kedisiplinan dapat dibina melalui latihan-latihan antara

lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya sehingga akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja.

4. **Ketrampilan**
ketrampilan banyak bekerja serta dalam usaha peningkatkan produktivitas kerja. Ketrampilan karyawan dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui kursus-kursus, latihan dan lain-lain.
5. **Sikap etika kerja**
sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras dan seimbang di dalam kelompok itu sendiri maupun kelompok lain, dan etika dalam hubungan kerja sangat serasi artinya karena dengan tercapainya hubungan yang selaras dan serasi serta seimbang antara perilaku dalam proses produksi akan meningkatkan produktivitas kerja.
6. **Gizi dan kesehatan**
daya tahan tubuh seseorang biasanya dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang dikonsumsi setiap hari. Untuk itulah, dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja maka perlu adanya peningkatan gizi dan kesehatan.
7. **Tingkat penghasilan**
tingkat penghasilan yang memuaskan akan memberikan semangat kerja bagi karyawan untuk memacu prestasi sehingga produktivitas kerja karyawan akan meningkat.
8. **Lingkungan kerja dan iklim**
lingkungan kerja dari karyawan terdiri dari hubungan antar karyawan, hubungan dengan pemimpin, suhu serta lingkungan kerja, penerangan dan sebagainya. Hal ini penting untuk mendapat perhatian dari perusahaan karena terciptanya lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas kerja.
9. **Teknologi**
dengan adanya kemajuan teknologi meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karena teknologi dapat mempermudah manusia melakukan pekerjaannya.

10. Sarana produksi
dalam usaha meningkatkan produktivitas maka faktor-faktor produksi harus memadai dan saling mendukung dalam proses produksi.
11. Jaminan sosial
pemberian jaminan sosial bagi pekerja bertujuan agar semakin bergairah dan mempunyai semangat untuk bekerja.
12. Manajemen
dengan adanya manajemen yang baik, maka karyawan akan terorganisasi dengan baik pula. Hal ini tentunya akan meningkatkan produktivitas kerja.
13. Kesempatan berprestasi
setiap orang dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya apabila mereka diberi kesempatan untuk berprestasi. Dengan adanya kesempatan tersebut karyawan akan lebih leluasa dalam bekerja akhirnya akan meningkatkan produktivitasnya.

Selain faktor-faktor pendukung meningkatnya produktivitas terdapat pula factor-faktor yang menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas hal ini seperti yang dikemukakan Nitisemito (1992:161) yaitu:

1. Tingkat perputaran tenaga kerja (*labour turn over/LTO*)
besarnya tingkat keluar masuk karyawan dalam perusahaan akan mengganggu kelancaran proses produksi maupun aktivitas lainnya. Tingginya tingkat perputaran tenaga kerja disebabkan oleh banyak faktor. Hasibuan (1997:65) menyebutkan faktor tersebut adalah:
 - a. Adanya ketidaksenangan mereka bekerja
 - b. Munculnya perusahaan yang baru
 - c. Penawaran dari karyawan lebih besar daripada yang dibutuhkan oleh perusahaan
 - d. Tingkat upah yang terlalu rendah
 - e. Tenaga kerja wanita yang keluar ikut suami

Berbagai biaya yang ditanggung oleh perusahaan akibat tingginya tingkat perputaran karyawan menurut Flippo (2000:281) yaitu :

- a. Biaya pengangkatan, menyangkut waktu dan fasilitas-fasilitas untuk perekrutan, pewawancara suatu pergantian kembali.
 - b. Biaya pelatihan, menyangkut waktu dari penyelia, departemen personalia dan penatar.
 - c. Upah seorang karyawan.
 - d. Tingkat kecelakaan kerja dari para karyawan baru lebih tinggi daripada karyawan yang berpengalaman.
 - e. Hilangnya produksi selama selang waktu antar pemutusan hubungan kerja dengan karyawan lama dan penggantian oleh karyawan baru.
 - f. Peralatan produksi dimanfaatkan sepenuhnya selama selang waktu pengangkatan dan periode pelatihan.
 - g. Tingkat pemborosan meningkat jika karyawannya baru terlibat.
 - h. Upah lembur diakibatkan oleh jumlah pemutusan hubungan kerja yang berlebihan, yang menyebabkan kesulitan dalam memenuhi tanggal-tanggal perjanjian penyerahan barang.
2. Tingkat absensi
- tingginya tingkat absensi dapat menurunkan produktivitas kerja karena semakin banyak karyawan yang absen mengakibatkan karyawan tidak bekerja maksimal sehingga hasil yang diperoleh semakin kecil. Karena itu, bila ada gejala kenaikan tingkat absensi perlu segera dilakukan. Penelitian tentang hal-hal yang menyebabkan tingginya tingkat absensi. Salah satu penyebab tingginya tingkat absensi adalah menurunnya tingkat kedisiplinan karyawan terhadap pekerjaannya.
3. Tingkat kerusakan
- faktor lain yang menyebabkan turunnya produktivitas kerja adalah bilamana tingkat kerusakan bahan baku, barang jadi, maupun peralatan yang terjadi pada perusahaan juga mengalami peningkatan. Kenaikan kerusakan bahan terjadi karena kurangnya perhatian pada pekerjaan, terjadi kecerobohan, kerusakan mesin dan peralatan, kesalahan pembelian bahan baku, kesalahan

penyimpanan, kurangnya pengawasan dan sebagainya. Untuk mengukur tingkat kerusakan maka kita harus membuat tingkat kerusakan yang dianggap normal.

4. Kegelisahan dimana-mana

kegelisahan bisa terjadi apabila semangat dan kegairahan kerja menurun. Seorang manajer harus mengetahui adanya kegelisahan yang timbul. Kegelisahan itu dapat berupa kerja tidak tenang, keluh kesah, serta hal lain. Kegelisahan pada tingkat terbatas yang dibiarkan begitu saja mungkin akan berhenti dengan sendirinya, tetapi pada tingkat tertentu kegelisahan akan mengarah pada tingkat kejenuhan dalam bekerja dan malas bekerja. Semua itu akan mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja sehingga hasil yang dicapai kurang memuaskan dan tidak memenuhi standar kerja normal

5. Tuntutan yang sering terjadi

tuntutan sebenarnya merupakan perwujudan ketidakpuasan, kegelisahan dan sebagainya. Jika hal ini memuncak dan sudah tidak dapat ditahan lagi, maka akan menimbulkan tuntutan karyawan. Oleh karena itu perusahaan yang karyawannya sering melakukan tuntutan harus waspada dan bisa mengoreksi kebijaksanaan yang telah dikeluarkan karena tuntutan yang sering terjadi dapat menurunkan produktivitas kerja. Manajer diharapkan mengetahui sumber kekurangpahaman karyawan atau kebijaksanaan yang kurang baik

6. Pemogokan

seperti halnya tuntutan, pemogokan juga merupakan perwujudan dari ketidakpuasan dan kegelisahan, dimana jika hal ini telah memuncak maka akan sangat mempengaruhi produktivitas kerja. Oleh karena itu perusahaan harus berusaha semaksimal mungkin untuk mencegah kemungkinan timbulnya pemogokan juga bisa menimbulkan kelumpuhan perusahaan dengan segala akibatnya. Meskipun pemogokan yang terjadi itu bisa diatasi, tetapi ketegangan yang terjadi akan mempengaruhi hubungan antara atasan dengan bawahan dan bisa berlangsung cukup lama.

2.2.8.2 Pengukuran Produktivitas

Pengukuran produktivitas menurut Sumanth (1992:165) dapat dibedakan sesuai dengan faktor-faktor produksi yaitu:

a. Produktivitas Parsial

1. Produktivitas tenaga kerja

yaitu perbandingan anggaran keluaran yang dicapai dengan masukan tenaga kerja. Pengukuran produktivitas tenaga kerja dinyatakan dengan rumus

$$PH = \frac{O}{IH}$$

Keterangan:

PH = produktivitas tenaga kerja

O = *output*/keluaran

IH = *input*/masukan tenaga kerja

2. Produktivitas bahan baku

yaitu perbandingan antara keluaran/hasil produksi dengan masukan bahan baku yang dinyatakan dalam rumus

$$PM = \frac{O}{IM}$$

keterangan

PM = produktivitas bahan baku

O = *output*/keluaran

IH = *input*/masukan bahan baku

3. Produktivitas modal

yaitu perbandingan antara keluaran yang dicapai dengan masukan dari modal yang dinyatakan dalam rumus

$$PC = \frac{O}{IC}$$

keterangan

PC = produktivitas modal

O = *output*/keluaran

IC = *input*/masukan dari modal

4. Produktivitas energi

yaitu perbandingan antara keluaran yang dicapai dengan masukan dari energi yang dinyatakan dalam rumus

$$PE = \frac{O}{IE}$$

keterangan

PE = produktivitas energi

O = *output*/keluaran

IE = *input*/masukan dari energi

5. Produktivitas biaya

yaitu perbandingan antara keluaran yang dicapai dengan masukan dari biaya lain-lain yang dinyatakan dalam rumus

$$PX = \frac{O}{IX}$$

keterangan

PX = produktivitas lain-lain

O = *output*/keluaran

IX = *input*/masukan dari biaya lain-lain

b. Produktivitas Total

produktivitas total dapat dicari dengan cara membandingkan antara keseluruhan *ouput*/keluaran dengan jumlah seluruh *input* yang digunakan dalam periode tertentu dalam rumus

$$TP = \frac{O}{\sum IJ}$$

Keterangan

TP = produktivitas total

O = *output*/keluaran

$\sum IJ$ = jumlah seluruh *input*/masukan

J = jenis *input* (H, M, C, E, X)

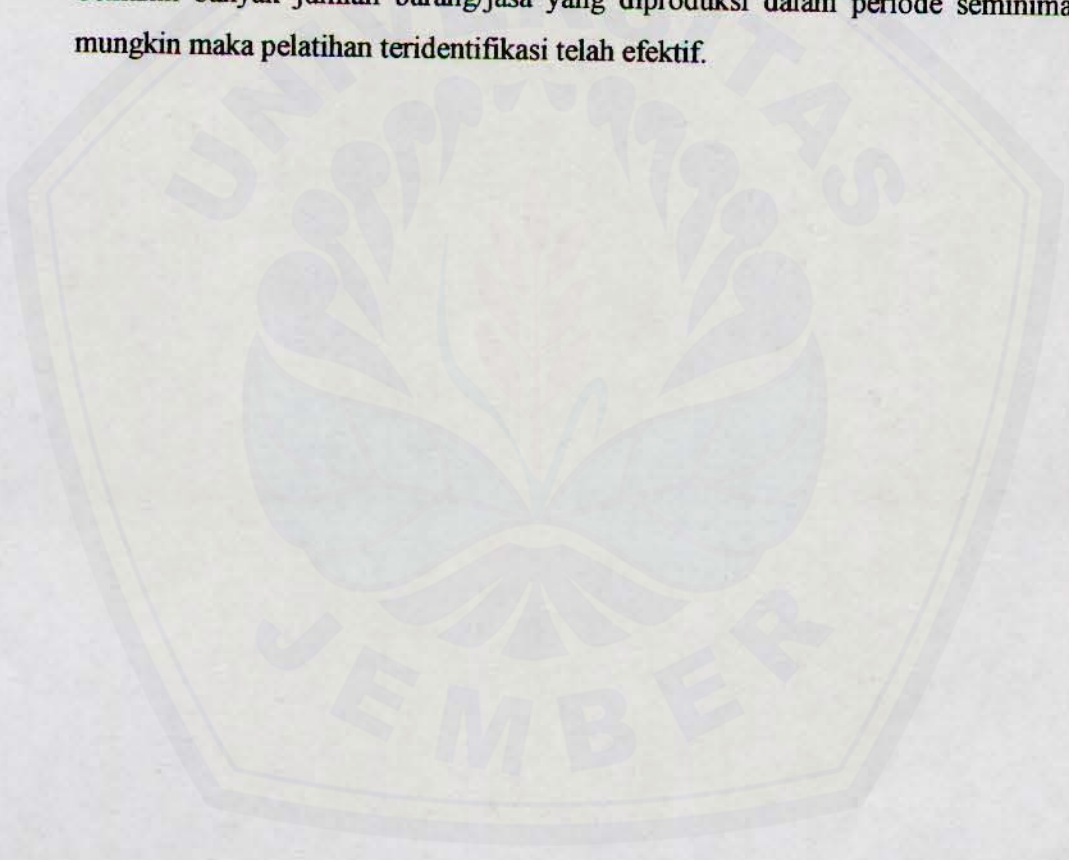
H = *human*/manusia

M = *material*/bahan baku

- C = *capital*/modal
E = *energy*/energi
X = lain-lain

2.2.9 Keterkaitan Pelatihan Terhadap Produktivitas

Seperti yang dikemukakan Moekijat (1991:57) bahwa salah satu manfaat pelatihan adalah untuk meningkatkan produktivitas. Pelatihan yang dimaksudkan untuk menambah ketrampilan khusus, pengetahuan, dan perubahan sikap. diharapkan akan mendorong tercapainya tingkat produktivitas yang tinggi. Semakin banyak jumlah barang/jasa yang diproduksi dalam periode seminimal mungkin maka pelatihan teridentifikasi telah efektif.





III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian dengan judul Analisis Pelatihan dalam Usaha Peningkatan Produktivitas Karyawan Bagian Administrasi pada PT.Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data historis berupa angka-angka dari periode sebelum pelatihan yaitu tahun 1998 sampai dengan tahun 2000 dan membandingkannya dengan periode setelah pelatihan yaitu tahun 2001 sampai dengan tahun 2003. Tolak ukur yang digunakan adalah tingkat perputaran karyawan, tingkat absensi, dan produktivitas. Sumber data berupa data sekunder dan metode pengumpulan data diperoleh dengan cara mengadakan wawancara, pengamatan dan studi pustaka.

3.2 Prosedur Pengumpulan Data

3.2.1 Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Dalam metode kuantitatif analisis dilakukan dengan menggunakan data yang berupa angka-angka yang dikumpulkan dari PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember dengan teori dalam literatur-literatur yang berhubungan dengan produktivitas dan efektifitas pelaksanaan pelatihan.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah data sekunder yaitu data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari, dan mencatat dokumen sesuai objek penelitian.

3.2.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara:

1. Wawancara

yaitu metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak terkait.

2. Pengamatan

yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan terhadap objek yang terkait.

3. Studi pustaka

yaitu metode pengumpulan data dengan cara membaca buku-buku yang ada kaitannya dengan obyek penelitian.

3.2.3 Populasi

Menurut Djarwanto (1996;107) populasi adalah jumlah keseluruhan objek (satuan-satuan/individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (menjadi objek penelitian). Satuan-satuan atau individu-individu disebut juga unit analisis yaitu elemen dari populasi. Oleh karena itu populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian administrasi periode tahun 1998 sampai dari 2000 (untuk periode sebelum pelatihan) dan dari tahun 2001 sampai dari tahun 2003 (untuk periode setelah pelatihan).

3.2.4 Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel dilakukan dengan cara melibatkan seluruh populasi yang diteliti yaitu karyawan bagian administrasi periode tahun 1998 sampai dari 2000 (untuk periode sebelum pelatihan) dan dari tahun 2001 sampai dari tahun 2003 (untuk periode setelah pelatihan).

3.3 Definisi Variabel Operasional

Definisi variabel operasional pada penelitian ini adalah:

1. Menurut Suprianto (1993:18) produktivitas adalah hubungan antara hasil nyata fisik (barang/jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Dengan kata lain bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil keluaran (*output*) dengan masukan (*input*);
2. Menurut Ranupandoyo dan Husnan (1996:35) tingkat perputaran karyawan adalah hasil perbandingan antara tingkat pergantian dalam satu periode dengan rata-rata jumlah karyawan dalam satu periode yang dinyatakan dalam persen;

3. Menurut Ranupandoyo dan Husnan (1996:33) tingkat absensi karyawan adalah perbandingan antara hari kerja yang hilang dengan keseluruhan hari kerja yang seharusnya dilakukan oleh setiap karyawan dalam suatu periode yang dinyatakan dalam persen;
4. Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa baik atau seberapa jauh sasaran (kuantitas, kualitas, waktu) yang telah dicapai. Nilai efektivitas dicerminkan oleh perbandingan yang ditargetkan, maka makin besar persentase sasaran atau target tercapai, maka tinggi tingkat efektifitasnya.
5. Pelatihan menurut Simamora (2001:345) adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman atau perubahan sikap seseorang.

3.4 Metode Analisis Data

Untuk menjawab pertanyaan pada pokok permasalahan dipakai analisis data sebagai berikut.

1. Analisis tingkat perputaran karyawan (*labour turn over*).

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1996:35) analisis tingkat perputaran karyawan digunakan untuk mengetahui efektivitas kegiatan pelatihan ditinjau dari tingkat perputaran tenaga kerja.

Rumus

$$LTO = \frac{\text{tingkat perputaran karyawan}}{\text{rata - rata jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$A = \frac{\text{jumlah karyawan yang masuk}}{\text{rata - rata jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$S = \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{rata - rata jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Keterangan

LTO = *labour turn over* (tingkat perputaran karyawan)

A = *accessition* (jumlah karyawan yang masuk)

S = *separation* (jumlah karyawan yang keluar)

2. Analisis tingkat absensi karyawan

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1996:33) analisis tingkat absensi karyawan digunakan untuk mengetahui efektivitas kegiatan pelatihan ditinjau dari tingkat absensi karyawan.

Rumus

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{hari kerja karyawan yang hilang}}{\text{hari kerja karyawan} + \text{hari karyawan tidak bekerja}} \times 100\%$$

Keterangan

Hari kerja karyawan yang hilang = jumlah tenaga kerja yang tidak masuk
x hari kerja menurut jadwal kerja.

Hari kerja karyawan = jumlah tenaga kerja x hari kerja menurut jadwal kerja.

3. Analisis tingkat produktivitas

Menurut Suprianto (1993:18) analisis tingkat produktivitas digunakan untuk mengetahui tingkat produktivitas yang dicapai perusahaan.

Rumus

$$IP = \frac{O}{I}$$

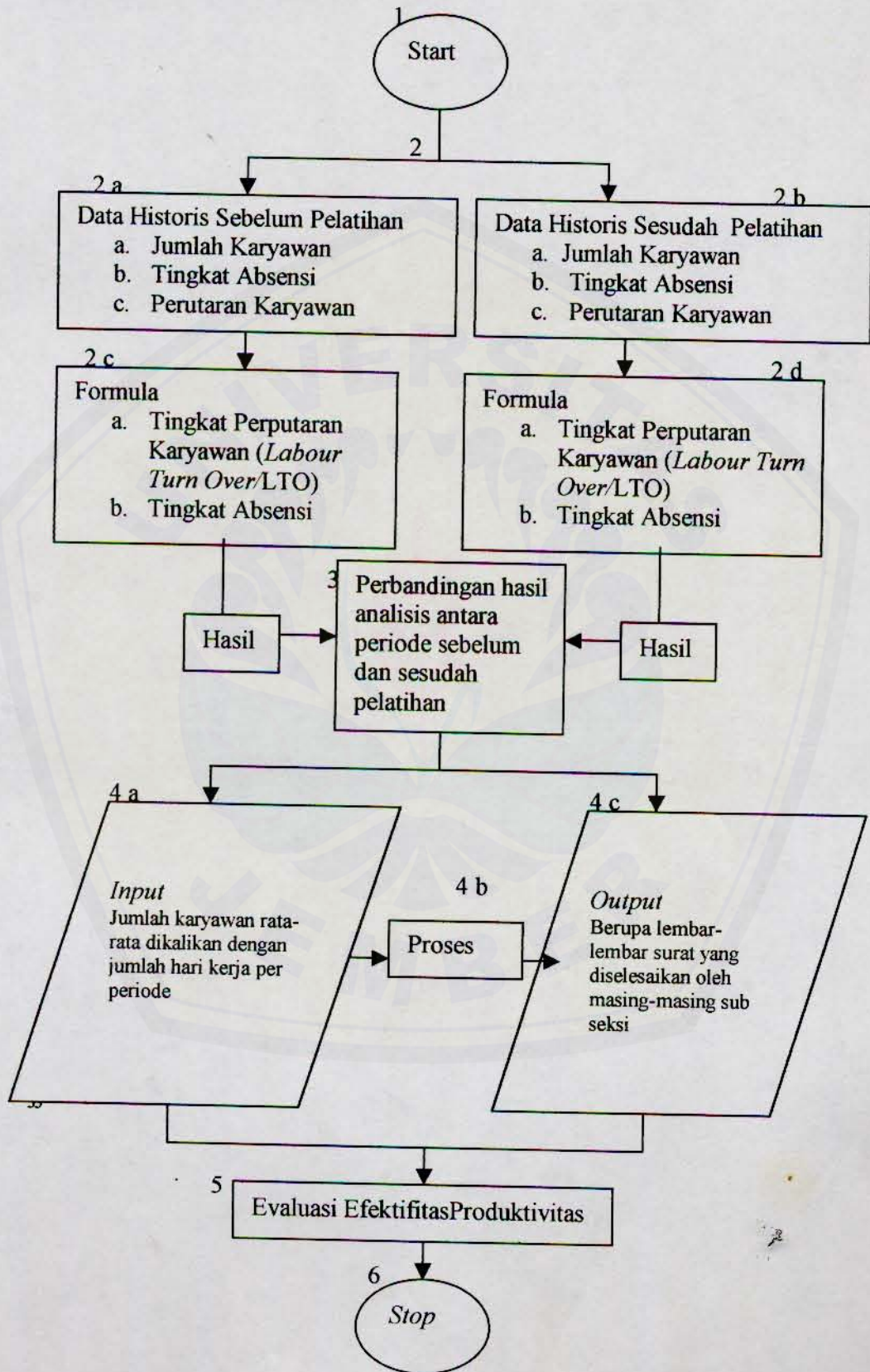
Keterangan

IP = indeks produktivitas kerja karyawan per periode

O = hasil produksi per periode (*output*)

I = jumlah karyawan Input/masukan tenaga kerja (*input*)

3.5 Kerangka Pemecahan Masalah



3.6 Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah

Pada bagan di atas menunjukkan suatu alur penyelesaian permasalahan yang diawali dari:

1. *Start* ;
2. Pengumpulan data historis yang meliputi:
 - 2a. data jumlah karyawan, tingkat absensi, dan perputaran karyawan sebelum pelatihan;
 - 2b. data jumlah karyawan, tingkat absensi, dan perputaran karyawan sesudah pelatihan;
 - 2c. mengolah data ke rumus tingkat perputaran karyawan, dan tingkat absensi sebelum pelatihan;
 - 2d. mengolah data ke rumus tingkat perputaran karyawan, dan tingkat absensi sesudah pelatihan;
3. Hasil perhitungan dari data dapat dibandingkan untuk melihat keefektifan sebelum dan sesudah pelatihan;
4. Kemudian dari keefektifan pelaksanaan pelatihan tersebut akan dihitung produktivitas karyawan;
 - 4a. menghitung sumber-sumber *input* dengan cara mengalikan jumlah karyawan rata-rata dengan jumlah hari kerja pada masing-masing sub seksi
 - 4b. pada tahap proses ini perusahaan melaksanakan pelatihan
 - 4c. *output* dapat diperoleh melalui banyaknya hasil kerja setiap sub seksi dengan cara menghitung jumlah lembar-lembar surat yang terselesaikan
5. Kemudian produktivitas karyawan dievaluasi dengan cara membandingkan periode sebelum dan sesudah pelatihan untuk mengetahui keefektifannya;
6. *Stop*.



IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Perkembangan kereta api dimulai pada jaman Belanda, perkeretaapaian di Indonesia lahir kurang lebih pada tahun 1867.

4.1.1.1 Jaman Pemerintahan Hindia Belanda

Jalan kereta api di Indonesia dibangun oleh *Nederlands Indische Sowel Maatscha PPIJ (NIS)*, yang dimulai dari tahun 1864 yaitu dari Semarang sampai dengan Desa Tanggung, Magelang sepanjang 25 km dengan lebar rel 1435 mm. Jalan ini dibuka untuk umum pada tanggal 10 Agustus 1867.

Pembangunan alam kereta api dilakukan juga pada beberapa daerah seperti pulau Jawa, Sumatra Selatan, Sumatra Barat, dan Aceh. Pelaksanaan pembangunan oleh *Staat Spoorwegen (SS)*. Daerah Sumatra dibangun oleh *Deli Spoorwegen Maatschappi (DSM)*. Perusahaan swasta yang mendapat konsensi selain perusahaan tersebut yaitu:

- a. SCS 9 (Semarang Cirebon *Stomtram Maatschappi*)
- b. SJS (Semarang Juana SI *Stomtram Maatschappi*)
- c. SDS (Senyedural *Stomtram Maatschappi*)
- d. Mad SM (Madura *Stomtram Maatschappi*)
- e. OJS (Oost Java *Stomtram Maatschappi*)
- f. MSM (Malang *Stomtram Maatschappi*)
- g. KSM (Kediri *Stomtram Maatschappi*)
- h. MD.SM (Mojokerto *Stomtram Maatschappi*)
- i. Ps.SM (Pasuruan *Stomtram Maatschappi*)
- j. Pb.SM (Probolinggo *Stomtram Maatschappi*)
- k. NIT (*Nederland Indische Traweg Stomtram Maatschappi*)
- l. BT (*Batavia Electriche Traweg Stomtram Maatschappi*)
- m. BJS (Babat Jombang *Stomtram Maatschappi*)

4.1.1.2 Jaman Penjajahan Jepang

Tahun 1942 sampai dengan tahun 1945 diadakan perubahan perkeretaapian yaitu dengan mengadakan perubahan lintas rel rangkap mejadi lintas rel tunggal, juga lebar rel kereta api diseluruh jaringan jalan baja di pulau Jawa diubah seluruhnya dari 1435 mm menjadi 1067 mm. Paling menyolok dimasa pendudukan Jepang adalah banyaknya penerimaan tenaga kerja bangsa Indonesia menjadi pegawai berpendidikan tinggi, mereka dibina dalam kursus-kursus yang kelak sangat bermanfaat bagi kelestarian dan kemajuan perkertaapian.

4.1.1.3 Masa Proklamasi

Negara Indonesia mengambil alih pimpinan perkeretaapian pusat dan di daerah-daerah dari penguasaan Jepang. Pengambilalihan dilakukan di kantor pusat perkeretaapian Bandung pada tanggal 28 September 1945. Sejak itu perkeretaapian di Indonesia dikuasai dan diusahakan oleh Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI), dan tanggal 28 September 1945 dijadikan hari kereta api.

Kereta api pada masa proklamasi berfungsi sebagai alat angkutan yang penting. Baik angkutan penumpang maupun angkutan barang, pada waktu itu angkutan yang lain sedang mengalami kesulitan bahan bakar. Kereta api pada saat itu digunakan juga untuk mengangkut peralatan perang dari suatu daerah ke daerah lain.

4.1.1.4 Masa Sesudah Proklamasi

Setelah proklamasi kemerdekaan pada tanggal 18 Agustus 1945 perkeretaapian Indonesia mengalami empat masa, untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

a. Masa perang kemerdekaan

Tahun 1945-1950 merupakan masa perang kemerdekaan. Bagi Bangsa Indonesia kereta api sebagai salah satu unsur pemerintah ikut terpengaruh oleh gejolak ekonomi yang menimpa negara. Kereta api pada masa ini diikuti oleh berbagai peristiwa yaitu adanya perundingan diplomatik, pertempuran pemerintah dan rakyat Indonesia yang gigih untuk kemerdekaan.

Pada tahun 1949 diadakan perundingan penyerahan kembali kereta api dari DKARI (Djawatan Kereta Api Republik Indonesia) kepada SS (*Staat Spoorwegen*) milik Belanda dan juga perundingan tentang status perusahaan-perusahaan kereta api swasta. Sesuai dengan pasal 33 ayat 2 UUD 1945, kereta api adalah usaha yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Apabila kereta api dikuasai oleh perusahaan swasta, maka perusahaan tersebut akan memonopoli. Dari hasil perundingan kemudian dikeluarkan suatu pengumuman dari menteri Negara dan Pekerjaan Umum NO. 2 tanggal 6 Januari 1960, bahwa DKARI dan SS digabung menjadi suatu jawatan dengan nama Djawatan Kereta Api. Dimulai tanggal 6 Januari 1960 semua pegawai DKARI dan SS atau VS menjadi pegawai DKA berikut beserta kekayaan, dan hak serta kewajiban.

b. Peleburan DKA menjadi PNKA

Sejak tanggal 3 Desember 1957 semua perusahaan kereta api milik swasta menjadi milik pemerintah sepenuhnya berdasarkan Undang-Undang NO 66 tahun 1957 dilakukan nasionalisasi perusahaan milik Belanda, sedangkan perkeretaapian di Indonesia digabung menjadi satu dengan nama DKA (Djawatan Kereta Api). Hal ini diatur dalam Peraturan Pemerintah NO 51 tahun 1959 (khususnya untuk Sumatra Utara). Berdasarkan Undang-undang NO 19 tahun 1960 DKA dirubah menjadi PNKA (Perusahaan Negara Kereta Api) yang pelaksanaannya tanggal 1 Januari 1970.

c. Sesudah tahun 1970

Perubahan terhadap PNKA dimaksudkan untuk menyetatkan perusahaan yaitu dengan dikeluarkan Undang-undang No 9 tahun 1969 tanggal 1 Agustus 1969, perihal Bentuk-Bentuk Usaha Negara dengan peraturan pemerintah NO 6 tahun 1971, bentuk PNKA dirubah menjadi perusahaan jawatan dengan nama PJKA (Perusahaan Jawatan Kereta Api). Namun peraturan pelaksanaannya baru dapat dituangkan dengan Surat Keputusan Menteri Perhubungan RI No KM. 73/U/phb 175, tanggal 17 Maret 1975 perihal Kedudukan perusahaan Jawatan Kereta Api. Perkembangan yang terjadi PJKA dalam usaha mengarahkan pada perumisasian PJKA, maka untuk menjadi PERUMKA antara lain dipersiapkan struktur organisasi yang sesuai dengan bentuk susunan PERUMA. Khususnya mengenai

struktur organisasi lama yang semula terbagi atas beberapa eksploitasi dan menjadi beberapa inspeksi, maka sejak tanggal 1 Juli 1989 keputusan menteri perhubungan No KM. 42 tahun 1989 mulai diberlakukan struktur organisasi baru. PJKA yang terbagi atas beberapa kawilu (Kepala Wilayah Usaha Operasi), dengan terjadinya perubahan pada struktur organisasi yang baru maka luas kekuasaan organisasi akan semakin berkurang. Terakhir PJKA dirubah bentuknya menjadi PERUMKA (Perusahaan Umum Kereta Api) sejak tanggal 30 Oktober 1990 berdasarkan Peraturan Pemerintah NO. 47 tahun 1990. Selanjutnya bentuk PERUMKA diubah menjadi PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember sesuai dengan Maklumat Direksi tanggal 9 Juni 1999 No. 13/OT.003/KA/1999 yang berisi perubahan status dari Perum menjadi Persero.

d. Perkembangan perkeretaapian di Daerah IX Jember

Perkembangan perkeretaapian di daerah IX Jember dimulai sejak tanggal 28 September 1945 dengan nama Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI). Berdasarkan pengumuman Menteri Tenaga Kerja dan Pekerjaan Umum, perkembangan perkeretaapian di DAOP IX Jember tanggal 6 Januari 1960, Jember termasuk di dalam Wilayah Inspeksi IX DKARI dengan wilayah mulai Probolinggo. Berdasarkan Undang-undang No.19 tahun 1960 mengenai Perusahaan Negara, DKARI dilebur menjadi PNKA. Pada tanggal 1 Agustus 1969 dikeluarkan Undang-undang No.9 tahun 1969, perihal Bentuk-Bentuk Usaha Negara, dengan Peraturan Pemerintah No.61 tahun 1971 yaitu terhitung mulai tanggal 15 september 1971 bentuk PNKA dirubah menjadi PJKA Inspeksi IX Jember. Namun berdasarkan peraturan Pemerintah No.47 tahun 1990, maka bentuk PJKA dirubah lagi menjadi PERUMKA DAOP IX Jember yang wilayah operasi mulai Pasuruan sampai Banyuwangi. Mulai tahun 1998 Perumka DAOP IX Jember berubah menjadi PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.

Dalam perubahan status tersebut peran pemerintah dalam pengelolaan perusahaan akan berkurang. Bantuan sebagaimana pernah diberikan pada Perumka tidak lagi dilakukan. Dengan berubahnya Perumka menjadi Persero beberapa hal yang perlu ditingkatkan antara lain perusahaan harus lebih bisa mandiri dan berorientasi pada laba agar dapat berkembang. Untuk itu pelayanan

harus baik, produksi harus lebih efisien dan perusahaan harus lebih luwes dalam mengenali hubungan dengan swasta melalui kerja sama yang saling menguntungkan.

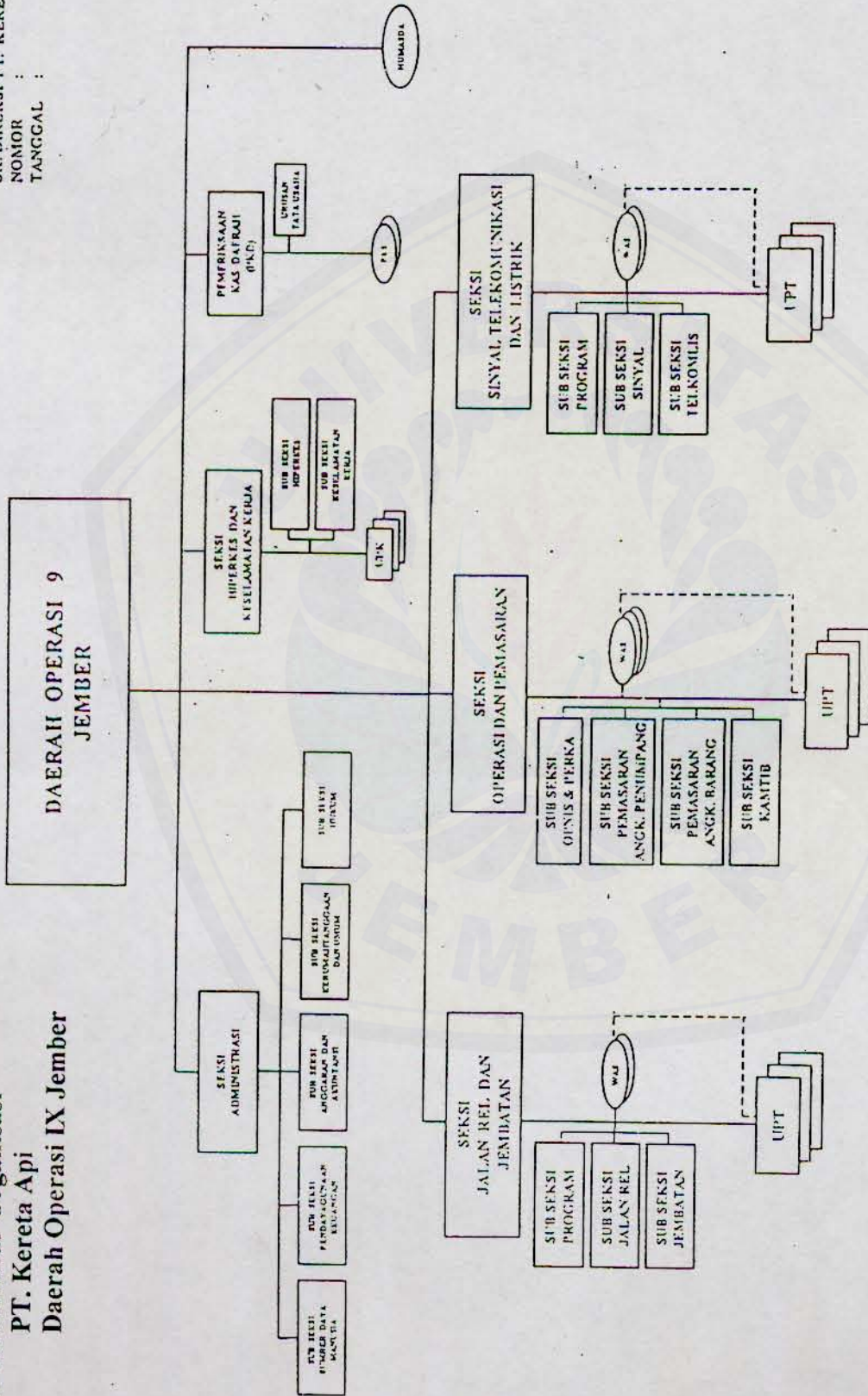
4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat diartikan dalam dua pengertian yaitu dalam arti bagan dan badan. Dalam arti bagan adalah gambaran skematis tentang hubungan dan kerjasama dari orang-orang dalam rangka usaha mencapai tujuan, sedangkan dalam arti badan adalah sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan tertentu.

Ditinjau dari tingkat pusat, struktur organisasi pada PT.Kereta Api (Persero) Daop IX Jember berbentuk Organisasi Garis dan Staff. Secara garis besar struktur organisasi PT.Kereta Api ditingkat pusat tersebut dimulai dari direktur utama berkedudukan di Bandung. Direktur Utama membawahi langsung Kepala Wilayah Usaha yang berkedudukan di Semarang, Kepala Wilayah Usaha membawahi langsung beberapa kepala Daop. Masing-masing Kepala Daerah Operasi di dalam melaksanakan operasinya mengkomando langsung Unit Pelaksanaan Teknis (UPT), sedangkan dalam melaksanakan tugasnya Unit Pelaksanaan Teknis (UPT), dikepalai oleh Kepala Stasiun. Jember merupakan salah satu Kepala Daerah Operasi yaitu KEPALA DAERAH OPERASI IX JEMBER. Struktur organisasi Daop. IX Jember dimulai dari KADAOP, dapat dilihat dalam Bagan 4.1 sebagai berikut:

Bagan 4.1 Struktur Organisasi PT. Kereta Api Daerah Operasi IX Jember

LAMPIRAN : IX.1
SK. DIREKSI PT. KERETA API (Persero)
NOMOR :
TANGGAL :



a.n. DIREKSI PT. KERETA API (Persero)
DIREKTUR UTAMA,

OMAR BERTO
NIPP. 34277

4.1.3 Uraian Tugas Struktur Organisasi PT.Kereta Api (Persero) Daop IX Jember

Uraian tugas karyawan berdasarkan struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

4.1.3.1 Seksi Administrasi Daop IX Jember

Seksi administrasi Daop IX Jember mengepalai seluruh dinas administrasi Daop IX Jember. Juga sebagai penanggung jawab baik intern maupun ekstern merupakan sumber pemegang kekuasaan yang mempunyai beberapa tugas sebagai berikut:

- a. Mengadakan rencana umum dalam organisasi, menyusun rencana kerja, produksi, pemasaran dan keuangan;
- b. Mendelegasikan sebagian wewenang tanggung jawab kepada kepala bagian sesuai dengan bidangnya;
- c. Mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan;
- d. KADAOP IX Jember dalam melaksanakan akan tugas administrasi di bantu oleh seksi urusan administrasi. Sedangkan dalam bidang pelaksanaan kegiatannya KADAOP dibantu beberapa seksi yang ada berada dalam dinas masing-masing. Berikut ini adalah uraian tugas dari beberapa kepala sub seksi yang membantu pelaksanaan tugas kepala Daop IX Jember.

4.1.3.2 Sub Seksi Administrasi

Sub seksi administrasi ini menangani segala urusan yang berhubungan dengan administrasi Daop IX Jember, dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh:

- a. Sub seksi SDM (Sumber Daya Manusia) yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian seperti jumlah tenaga kerja, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, dan penarikan tenaga kerja baru.
- b. Sub seksi pendayagunaan keuangan yang bertugas mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan masalah keuangan, antara lain penerimaan dan pengeluaran perusahaan;
- c. Sub seksi anggaran dan akuntansi yang bertugas mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan anggaran yang dikeluarkan oleh perusahaan;

- d. Sub seksi umum yang bertugas mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan inventaris dan tata laksana surat menyurat;
- e. Sub seksi hukum yang bertugas mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan peraturan-peraturan yang ada pada perusahaan.

4.1.3.3 Hubungan Masyarakat

Jabatan hubungan masyarakat (HUMAS) berdasarkan keputusan direksi Perumka NO.KEP untuk/OT.103/ix/ka-97 tanggal 22 Desember 1997 mempunyai kedudukan tugas dan fungsi sebagai berikut:

- a. Satuan organisasi humas merupakan unit organisasi dalam lingkungan PT.Kereta Api (Pesero) Daop IX Jember yang berada di bawah tanggung jawab Kepala Daerah Operasi;
- b. Satuan organisasi Humas mempunyai tugas memberikan informasi, perubahan atau perkembangan perkeretaapian dan pelayanan kepada masyarakat di lingkungan Daop IX Jember.
- c. Fungsi HUMAS meliputi:
 - 1. Menginformasikan perkembangan pembangunan perkeretaapian dan jasa perkeretaapian terhadap pengguna jasa secara akurat dan tepat waktu dengan memperhatikan pengembangan citra perusahaan;
 - 2. Menginformasikan perubahan pengembangan perkeretaapian ke dalam lingkungan perusahaan;
 - 3. Mendokumentasikan setiap kegiatan penting di daerah masing-masing;
 - 4. Melakukan kegiatan penyuluhan perusahaan dan penerbitan;
 - 5. Melakukan dokumentasi kehumasan sesuai dengan wilayah kerja masing-masing;
 - 6. Melakukan penyuluhan eksternal dan hubungan antar media masa (pers);
 - 7. Melakukan tata usaha dan peragaan atau pameran di luar perusahaan;
- d. Humas mempunyai wilayah kerja yang meliputi seluruh Daop IX Jember.

4.1.3.4 Seksi Traksi

Seksi traksi bertugas mengurus semua dinas yang berhubungan dengan bidang traksi, dalam melaksanakan tugas di lintas dibantu oleh beberapa sub seksi antara lain:

- a. Sub seksi lokomotif bertugas dan bertanggung jawab terhadap masalah yang berhubungan dengan lokomotif;
- b. Sub seksi kereta bertugas dan bertanggung jawab terhadap masalah yang berhubungan dengan kelancaran KRD (Kereta Api Diesel)
- c. KRD (Kereta Api Diesel) dan KRB (Kereta Api Barang).

Sub seksi operasi sarana bertugas dan bertanggung jawab terhadap masalah pengaturan operasi lokomotif dan kereta.

4.1.3.5 Seksi Operasi dan Pemasaran

Seksi operasi dan Pemasaran bertugas memimpin semua dinas operasi atau lalu lintas yang berhubungan dengan bidang niaga dan pemasaran.

4.1.3.6 Seksi Jalan, Rel, dan Jembatan

Seksi ini bertugas memimpin dinas yang berhubungan dengan jalan dan bangunan dalam melaksanakan tugasnya. Seksi jalan, rel, dan jembatan dibantu oleh beberapa sub seksi yaitu:

- a. Sub seksi program, bertugas memprogram segala aktivitas yang berhubungan dengan jalan dan bangunan;
- b. Sub seksi jembatan;
- c. Sub seksi konstruksi, bertugas mengawasi konstruksi jalan, jembatan dan bangunan.

4.1.3.7 Seksi Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik

Seksi sinyal, telekomunikasi dan listrik dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh:

- a. Sub seksi program , bertugas dan bertanggung jawab dalam memprogram segala kegiatan yang berhubungan dengan dinasnya;
- b. Sub seksi telekomunikasi dan listrik, bertugas dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya mengenai masalah telekomunikasi;

- c. Sub seksi sinyal, bertugas dan bertanggung jawab khususnya mengenai masalah persinyalan, dalam sinyal telekomunikasi dan listrik dalam lintas

4.1.3.8 Seksi Tanah dan Bangunan

Seksi tanah dan bangunan dibantu oleh:

- a. Sub seksi program bertugas untuk memprogram segala aktivitas yang berhubungan dengan dinas tanah dan bangunan;
- b. Sub seksi tanah bertugas mengawasi keadaan tanah;
- c. Sub seksi bangunan bertugas mengawasi konstruksi bangunan.

4.1.3.9 Seksi Hiperkes

Bertugas bertanggung jawab mengenai masalah kesehatan karyawan di wilayah DAOP IX Jember, dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh:

- a. Sub seksi keselamatan kerja bertugas untuk mengawasi dan bertanggung jawab atas keselamatan kerja karyawan;
- b. Sub seksi Hiperkes bertugas untuk mengawasi dan bertanggung jawab atas kesehatan karyawan

4.1.3.10 Pengawas Teknis (WASTEK)

Pengawas teknis bertugas sebagai pengawas terhadap semua kegiatan Kepala seksi pada dinasnya masing-masing. Pengawas teknis tidak berhak memerintah langsung kepada para Kasi tersebut, tetapi hanya sekedar membantu jalannya pelaksanaan operasi.

4.1.3.11 Unit Pelaksanaan Teknis (UPT)

Unit pelaksanaan teknis bertugas dan bertanggung jawab atas segala kegiatan operasi yang telah diperintahkan oleh KADAOP pada masing-masing unit pelaksanaan teknis. Pelaksanaan tugasnya dibantu oleh Kepala Stasiun (KS). Kepala Stasiun yang berada di Daop IX Jember digolongkan menjadi beberapa kelas.

- a. Stasiun Kelas I meliputi: stasiun Probolinggo, Jember, Banyuwangi
- b. Stasiun Kelas II meliputi: stasiun Klakah, Kalisat, Pasuruan
- c. Stasiun Kelas III meliputi: stasiun Jatiroto, Tanggul,
- d. Stasiun Kelas IV meliputi: stasiun Leces, Glenmore, Kalisat, Grati, rejos

- e. Stasiun Kelas V meliputi: stasiun Kraksan, Ranuyoso, Randu Agung, Bangsalsari, Mangli, Arjasa, Kotok, Temuguruh, Singojuruh, Sukowono, Tamanan, Bonosari dan Prajekan

4.1.4 Lokasi dan Luas PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Penempatan perusahaan pada lokasi tertentu didasarkan pada pertimbangan yang cermat terhadap semua faktor yang mempengaruhi dan mempunyai peran penting terhadap berhasil tidaknya operasi perusahaan. Lokasi ini dibedakan menjadi dua pengertian yaitu:

- a. Tempat kediaman perusahaan adalah tempat perusahaan melakukan aktivitas
- b. Tempat kedudukan perusahaan adalah tempat usaha perusahaan yang bersangkutan

PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember berkedudukan di daerah kota administratif di Jember, tepatnya di Kecamatan Patrang Kelurahan Jember Lor, Jalan Dahlia No 2 Jember. Kota administratif Jember yang berada di lintas udara yang menghubungkan kota Surabaya dan Kota Banyuwangi, menurut geografis terletak pada 113 derajat Bujur Timur dan 8 derajat Lintang Selatan serta pada ketinggian kurang lebih 83 meter dari permukaan laut.

Luas wilayah PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember meliputi kota Banyuwangi sampai sinyal masuk stasiun Bangil dan sampai Panarukan yang menjadi dua lintas yaitu;

- a. Lintas raya yang meliputi sinyal pertama masuk stasiun Bangil sampai Jember, Banyuwangi di tambah lagi lintasan baru antara stasiun Kabat sampai stasiun Banyuwangi
- b. Lintas cabang yang masih beroperasi stasiun Kalisat sampai Panarukan, Situbondo, sedangkan Klakah sampai Pasuruan tidak beroperasi lagi.

4.1.5 Personalia

Personalia merupakan salah satu faktor utama dan selalu ada pada setiap perusahaan meskipun itu suatu perusahaan yang sudah maju dan menggunakan mesin-mesin modern. Begitu juga pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember, tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang utama.

4.1.5.1 Keadaan Karyawan

Jumlah tenaga kerja pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember dibagi menjadi dua golongan yaitu tenaga kerja organik dan tenaga kerja non organik. Tenaga kerja organik adalah tenaga kerja yang diatur berdasarkan peraturan pemerintah, dan mendapatkan NIP (Nomer Induk Pegawai), sedangkan tenaga kerja non organik diartikan sebagai pekerja harian Lepas (PHL) yaitu tenaga kerja yang statusnya pegawai negeri sipil dan tidak diatur menurut peraturan pemerintah. Tenaga kerja yang bekerja dalam perusahaan ini ada dua macam yaitu tenaga kerja aktif dan tenaga kerja yang bebas tugas (BT). Bebas tugas berarti pegawai yang akan pensiun menjadi tanggungan perusahaan.

4.1.5.2 Hari Kerja dan Waktu Kerja

Peraturan hari kerja dan waktu kerja diatur sebagai berikut:

1. Waktu kerja terdiri atas:
 - a. waktu kerja biasa (normal)
 - b. waktu kerja bergilir (shiff)
 - c. waktu kerja dinasan
 - d. waktu kerja lembur
2. Hari kerja dan waktu kerja biasanya ditentukan atas dasar jumlah jam kerja, tidak melebihi 8 jam untuk 5 hari kerja dan tidak melebihi 7 jam sehari untuk 6 hari kerja serta 40 jam seminggu
3. Waktu kerja biasa untuk 5 hari kerja
 - a. hari kerja : Senin-Jumat
 - b. hari libur : Sabtu-Minggu
 - c. jam kerja senin-kamis : 07.15-16.00 (waktu setempat)
 - d. jam kerja jumat : 07.15-15.45 (waktu setempat)
 - e. jam istirahat : selama 1 jam
4. Waktu kerja biasa untuk 6 hari kerja
 - a. hari kerja : Senin-Sabtu
 - b. hari libur : Minggu
 - c. jam kerja Senin-Kamis : 07.15-14.00 (waktu setempat)
 - d. jam kerja Jumat : 07.15-11.00 (waktu setempat)

- e. jam kerja Sabtu : 07.15-13.00 (waktu setempat)
- 5. Waktu kerja bergilir (shiff)
 - a. shiff I : 8 jam sehari atau 40 jam seminggu
 - b. shiff II : 8 jam sehari atau 40 jam seminggu
 - c. shiff III : 8 jam sehari atau 40 jam seminggu
- 6. Waktu kerja dinas dilakukan kepada pegawai yang pekerjaannya diatur berdasar tablo dinas (ikhtisar jam kerja)

4.1.5.3 Sistem Gaji dan Pengupahan

Sistem gaji dan pengupahan yang ada pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IX Jember antara lain:

- a. Sistem penggajian bagi tenaga kerja organik tetap yaitu dengan cara dibayar terlebih dahulu sebelum penyelenggaraan pekerjaan. Hal ini diatur oleh pemerintah dengan Peraturan Pemerintah No.15 tahun 1993 tentang Gaji Pokok Pegawai Negeri sipil
- b. Sistem pengupahan pada pegawai non organik atau pegawai tidak tetap atau harian. Prosedur pelaksanaan harus bekerja terlebih dahulu setelah itu baru dibayar upahnya, untuk tarif perhitungan disesuaikan dengan peraturan upah minimum regional yang diatur oleh surat Keputusan Tenaga kerja NO.32 tahun 1994.

4.1.6 Hasil Produksi Karyawan Seksi Administrasi

Seksi administrasi yang dibantu oleh sub seksi Sumber Daya Manusia, sub seksi Pendayagunaan Keuangan, sub seksi Kerumahtangaan dan umum. Sub seksi Anggaran dan Akuntansi, dan sub seksi Hukum memiliki jenis pekerjaan yang berbeda.

Dari berbagai jenis pekerjaan tersebut diambil sebagian saja sebagai hasil produksi.

1. Sub seksi Sumber Daya Manusia

hasil pekerjaan:

- a. membuat konsep surat dinas biasa, rahasia, amat rahasia, nota dinas, telex, atau sejenisnya

- b. mengoreksi surat pemberitahuan pegawai yang diberikan KGB (kenaikan gaji berkala)
 - c. mengoreksi bentuk D.1 (data 1) dan mengesahkan lampiran usul KP (kenaikan pangkat)
 - d. memberikan tanda penghargaan pegawai berprestasi mengikuti diklat
 - e. mencetak lembar koreksi data (1.KD) pegawai PT.Kereta Api (Persero) Daop IX Jember
2. Sub seksi Pendayagunaan Keuangan
- hasil pekerjaan:
- a. memproses biaya perjalanan dinas
 - b. penyelesaian penyetoran PPN dan PPh
 - c. membuat bukti potongan PPh
 - d. membuat laporan perpajakan
 - e. membuat daftar sisa hutang pada rekaan
3. Sub seksi Kerumahtanggan dan Umum
- hasil pekerjaan:
- a. memeriksa dan menandatangani bentuk SAP (surat angkutan percuma)-SAD (surat angkutan dinas)
 - b. memaraf dan mengoreksi pembuatan KBD (kartu bukti diri)
 - c. membuat laporan bulanan penggunaan SAP (surat angkutan percuma)-SAD (surat angkutan dinas)-KAD (kartu angkutan dinas)-KASUS (kartu khusus)-KBD (kartu bukti diri)
 - d. memproses rekening tagihan dari pihak ke tiga
 - e. memeriksa dan memantau dan sortir surat-surat masuk dan keluar baik yang bersifat surat dinas biasa, rahasia dan amat rahasia
4. Sub seksi Anggaran dan Akuntansi
- hasil pekerjaan:
- a. pembuatan laporan proyeksi kas BD (bank daerah)/BKD (bank koordinator daerah) dan deposito
 - b. pembuatan posisi dana
 - c. pembuatan surat permintaan dana

- d. pengecekan pemindahbukuan dari BKD (bank koordinator daerah) ke BD bank daerah)
 - e. pembuatan bukti jurnal yang diperlukan
5. Subsidi Hukum
- hasil pekerjaan:
- a. menyiapkan konsep keputusan instruksi KADAOP (kepala daerah operasi) sebagai pelaksanaan dari SK Direksi
 - b. menyiapkan konsep perjanjian/kontrak antara DAOP IX Jember dengan pihak lain
 - c. membantu KASI (kepala seksi) administrasi dalam menyelesaikan masalah Rumah Dinas.

4.1.7 Pelaksanaan Pelatihan Karyawan Seksi Administrasi di PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Pada dasarnya seluruh karyawan di PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember dibekali dengan pelatihan, karena:

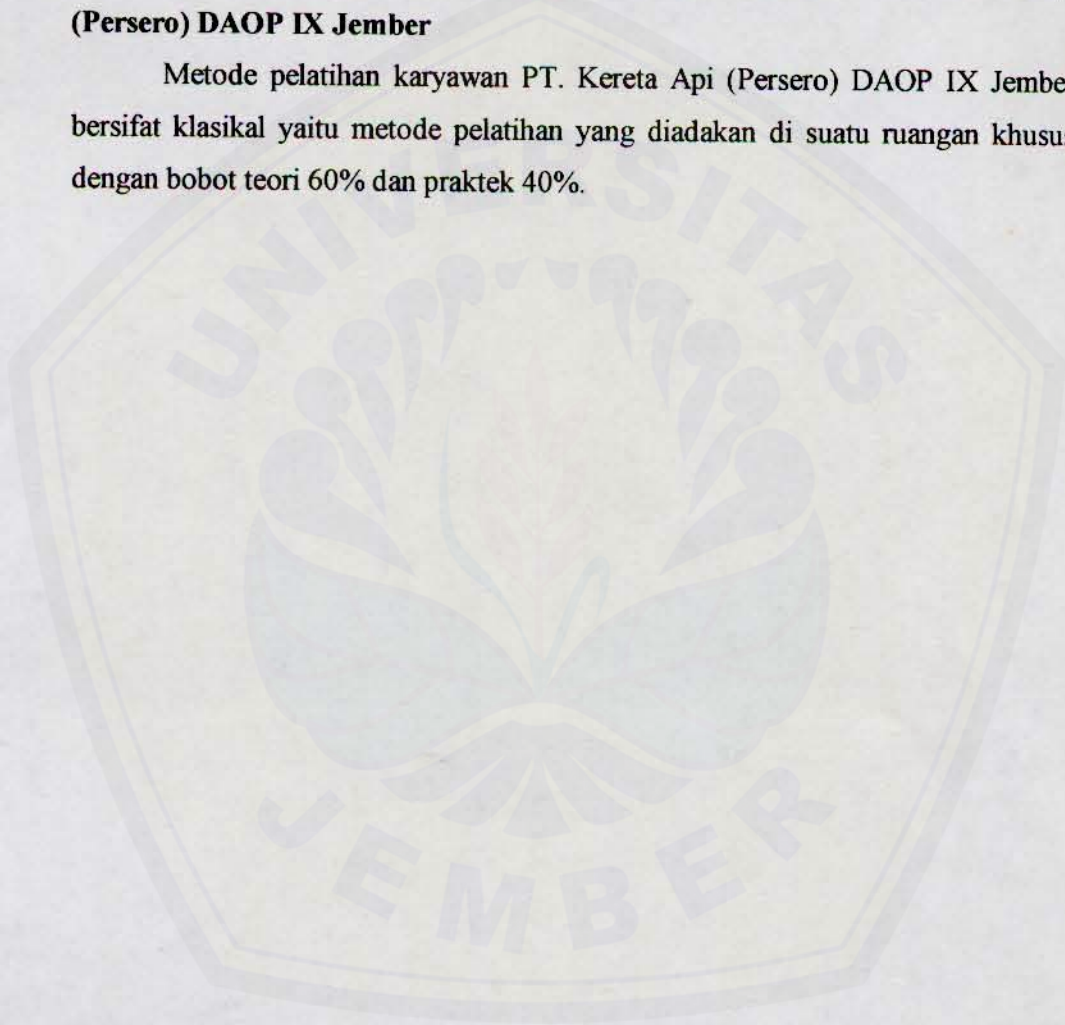
1. Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan ketrampilan kerja, sikap dan pengetahuan;
2. Penyelenggaraan pelatihan dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi dan karier karyawan yang berpedoman pada perencanaan sumber daya manusia, yang disesuaikan dengan tantangan lingkungan bisnis perusahaan;
3. Setiap pelatihan dilaksanakan sendiri oleh perusahaan melalui divisi pelatihan maupun melalui kerja sama dengan institusi / lembaga pendidikan dan pelatihan di luar perusahaan dengan tetap di bawah koordinasi perusahaan;
4. Pelatihan diselenggarakan berdasar pada analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang dibuat oleh masing-masing DAOP, divisi dan UPT sesuai dengan panduan dari divisi pelatihan;
5. Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan harus didukung oleh kurikulum silabus dan tenaga widyaiswara/instruktur dengan kompetensi dan profesionalitas dalam jumlah yang memadai.

4.1.7.1 Tempat dan Waktu Pelatihan Karyawan Seksi Administrasi di PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Tempat penyelenggaraan pelatihan berada di kota Bandung dan Yogyakarta. Dalam satu tahun terjadi dua kali penyelenggaraan pelatihan, sedangkan waktu pelatihan bersifat kondisional.

4.1.7.2 Metode Pelatihan Karyawan Seksi Administrasi di PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Metode pelatihan karyawan PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember bersifat klasikal yaitu metode pelatihan yang diadakan di suatu ruangan khusus dengan bobot teori 60% dan praktek 40%.



4.2 Analisis Data

4.2.1 Perhitungan Efektifitas Pelatihan

Perhitungan efektifitas pelatihan dilakukan dengan cara membandingkan tingkat perputaran karyawan dan tingkat absensi pada periode sebelum pelatihan dengan periode setelah pelatihan.

4.2.1.1 Analisis Tingkat Perputaran Karyawan

Tabel 4.1 Data Tingkat Perputaran Karyawan Sub Seksi Sumber Daya Manusia

| Tahun | Jumlah Karyawan Awal | Jumlah Karyawan Akhir | Jumlah Karyawan Rata-rata | Jumlah Karyawan Masuk (A) | Jumlah Karyawan Keluar (S) | Perputaran (%) |
|-------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7=dipilih A atau S terkecil dibagi jumlah karyawan rata-rata |
| Sebelum Pelatihan | | | | | | |
| 1998 | 11 | 9 | 10 | 2 | 1 | 10% |
| 1999 | 9 | 9 | 9 | 2 | 1 | 11% |
| 2000 | 9 | 7 | 8 | 1 | 1 | 12,5% |
| Rata-rata | | | | | | 11,16% |
| Setelah Pelatihan | | | | | | |
| 2001 | 7 | 9 | 8 | 1 | 1 | 12,5% |
| 2002 | 9 | 7 | 8 | - | - | 0 |
| 2003 | 7 | 8 | 7,5 | - | - | 0 |
| Rata-rata | | | | | | 4,16% |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.1 tingkat perputaran karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 1998 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 11 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 9

orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 10 orang. Pada tahun 1998 jumlah karyawan yang masuk adalah 2 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 1 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 1998 adalah 1. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 1998 adalah 10%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 1999 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 9 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 9 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 9 orang. Pada tahun 1999 jumlah karyawan yang masuk adalah 2 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 1 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 1999 adalah 1. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 9 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 1999 adalah 11%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 2000 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 9 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 7 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 8 orang. Pada tahun 1998 jumlah karyawan yang masuk adalah 1 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 1 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 2000 adalah 1. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan

rata-rata yang berjumlah 8 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2000 adalah 12,5%.

Untuk mencari rata-rata tingkat perputaran karyawan pada periode sebelum pelatihan adalah menjumlahkan tingkat perputaran karyawan tahun 1998, 1999 dan 2000 sebesar 10%, 11%, 12,5% kemudian dibagi 3 tahun menjadi 11,16%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 2001 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 7 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 9 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 8 orang. Pada tahun 2001 jumlah karyawan yang masuk adalah 1 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 1 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 2001 adalah 1. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2001 adalah 12,5%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 9 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 7 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 8 orang. Pada tahun 2002 tidak ada karyawan yang masuk/*accessition* (A) dan karyawan yang keluar /*separation* (S) dengan kata lain nilai *replacement* 0. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 0 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2002 adalah 0%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 2003 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 7 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 8 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 7,5 orang. Pada tahun 2003 tidak

ada karyawan yang masuk/*accession* (A) dan karyawan yang keluar /*separation* (S) dengan kata lain nilai *replacement* 0. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 0 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 7,5 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2003 adalah 0%.

Untuk mencari rata-rata tingkat perputaran karyawan pada periode setelah pelatihan adalah menjumlahkan tingkat perputaran karyawan tahun 2001, 2002, dan 2003 sebesar 12,5%; 0%; 0% kemudian dibagi 3 tahun menjadi 4,16%.

Dari perhitungan rata-rata tingkat perputaran karyawan sub seksi sumber daya manusia diketahui bahwa sebelum pelatihan tingkat perputaran karyawan mencapai 11,16% lebih besar daripada setelah pelatihan karena tingkat perputaran karyawan hanya 4,16%. Dari dua perbandingan ini menyimpulkan bahwa pelatihan karyawan sub seksi sumber daya manusia telah efektif karena mampu menekan tingkat perputaran karyawannya.

Tabel 4.2 Data Tingkat Perputaran Karyawan Sub Seksi Pendayagunaan Keuangan

| Tahun | Jumlah Karyawan Awal | Jumlah Karyawan Akhir | Jumlah Karyawan Rata-rata | Jumlah Karyawan Masuk | Jumlah Karyawan Keluar | Perputaran (%) |
|-------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7=dipilih A atau S terkecil dibagi jumlah karyawan rata-rata |
| Sebelum Pelatihan | | | | | | |
| 1998 | 10 | 10 | 10 | 1 | 1 | 10% |
| 1999 | 10 | 10 | 10 | 2 | 1 | 10% |
| 2000 | 10 | 10 | 10 | 1 | 2 | 10% |
| Rata-rata | | | | | | 10% |
| Setelah Pelatihan | | | | | | |
| 2001 | 10 | 10 | 10 | 1 | 1 | 10% |
| 2002 | 10 | 10 | 10 | 1 | 1 | 10% |
| 2003 | 10 | 10 | 10 | - | - | 0 |
| Rata-rata | | | | | | 6,67% |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.2 tingkat perputaran karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 1998 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 10 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 10 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 10 orang. Pada tahun 1998 jumlah karyawan yang masuk adalah 1 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 1 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 1998 adalah 1. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi

dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 1998 adalah 10%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 1999 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 10 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 10 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 10 orang. Pada tahun 1999 jumlah karyawan yang masuk adalah 2 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 1 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 1999 adalah 1. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 1999 adalah 10%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 2000 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 10 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 10 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 10 orang. Pada tahun 1998 jumlah karyawan yang masuk adalah 1 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 2 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 2000 adalah 1. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2000 adalah 10%.

Untuk mencari rata-rata tingkat perputaran karyawan pada periode sebelum pelatihan adalah menjumlahkan tingkat perputaran karyawan tahun 1998, 1999 dan 2000 sebesar 10%, 10%, 10% kemudian dibagi 3 tahun menjadi 10%. Tingkat perputaran karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 2001 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 10 orang

ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 10 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 10 orang. Pada tahun 2001 jumlah karyawan yang masuk adalah 1 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 1 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 2001 adalah 1. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2001 adalah 10%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 10 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 10 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 8 orang. Pada tahun 2002 karyawan yang masuk/*accessition* (A) dan karyawan yang keluar /*separation* (S) bernilai masing-masing 1 berarti *replacement* 1. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2002 adalah 10%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 2003 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 10 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 10 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 10 orang. Pada tahun 2003 tidak ada karyawan yang masuk/*accessition* (A) dan karyawan yang keluar /*separation* (S) dengan kata lain nilai *replacement* 0. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 0 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2003 adalah 0%.

Untuk mencari rata-rata tingkat perputaran karyawan pada periode setelah pelatihan adalah menjumlahkan tingkat perputaran karyawan tahun 2001, 2002, dan 2003 sebesar 10%;10%; 0% kemudian dibagi 3 tahun menjadi 6,67%.

Dari perhitungan rata-rata tingkat perputaran karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan diketahui bahwa sebelum pelatihan tingkat perputaran karyawan mencapai 10% lebih besar daripada setelah pelatihan karena tingkat perputaran karyawan hanya 6,67%. Dari dua perbandingan ini menyimpulkan bahwa pelatihan karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan telah efektif karena mampu menekan tingkat perputaran karyawannya.

Tabel 4.3 Data Tingkat Perputaran Karyawan Sub Seksi Kerumahtangaan dan Umum

| Tahun | Jumlah Karyawan Awal | Jumlah Karyawan Akhir | Jumlah Karyawan Rata-rata | Jumlah Karyawan Masuk | Jumlah Karyawan Keluar | Perputaran (%) |
|-------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7=dipilih A atau S terkecil dibagi jumlah karyawan rata-rata |
| Sebelum Pelatihan | | | | | | |
| 1998 | 15 | 15 | 15 | 2 | 1 | 6,67% |
| 1999 | 15 | 15 | 15 | 1 | 1 | 6,67% |
| 2000 | 15 | 13 | 14 | 1 | 2 | 7,14% |
| Rata-rata | | | | | | 6,82% |
| Setelah Pelatihan | | | | | | |
| 2001 | 13 | 13 | 13 | 1 | 1 | 7,67% |
| 2002 | 13 | 13 | 13 | 1 | 1 | 7,67% |
| 2003 | 13 | 13 | 13 | - | - | 0 |
| Rata-rata | | | | | | 5,11% |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.3 tingkat perputaran karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum pada tahun 1998 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 15 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah

15 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 15 orang. Pada tahun 1998 jumlah karyawan yang masuk adalah 2 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 1 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 1998 adalah 1. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 15 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 1998 adalah 6,67%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi kerumahtanggaan dan umum pada tahun 1999 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 15 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 15 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 15 orang. Pada tahun 1999 jumlah karyawan yang masuk adalah 1 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 2 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 1999 adalah 1. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 15 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 1999 adalah 6,67%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi kerumahtanggaan dan umum pada tahun 2000 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 15 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 13 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 14 orang. Pada tahun 1998 jumlah karyawan yang masuk adalah 1 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 2 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 2000 adalah 1. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan

rata-rata yang berjumlah 14 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2000 adalah 7,14%.

Untuk mencari rata-rata tingkat perputaran karyawan pada periode sebelum pelatihan adalah menjumlahkan tingkat perputaran karyawan tahun 1998, 1999 dan 2000 sebesar 6,67%, 6,67%, 7,14% kemudian dibagi 3 tahun menjadi 6,82%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi kerumahtanggaan dan umum pada tahun 2001 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 13 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 13 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 13 orang. Pada tahun 2001 jumlah karyawan yang masuk adalah 1 orang yang disebut sebagai *accession* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 1 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 2001 adalah 1. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 13 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2001 adalah 7,67%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi kerumahtanggaan dan umum pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 13 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 13 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 13 orang. Pada tahun 2002 karyawan yang masuk/*accession* (A) dan karyawan yang keluar/*separation* (S) bernilai masing-masing 1 berarti *replacement* 1. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 13 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2002 adalah 7,67%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi kerumahtanggaan dan umum pada tahun 2003 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 13 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 13 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 13 orang. Pada

tahun 2003 tidak ada karyawan yang masuk/*accessition* (A) dan karyawan yang keluar /*separation* (S) dengan kata lain nilai *replacement* 0. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 0 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2003 adalah 0%.

Untuk mencari rata-rata tingkat perputaran karyawan pada periode setelah pelatihan adalah menjumlahkan tingkat perputaran karyawan tahun 2001, 2002, dan 2003 sebesar 7,67%; 7,67%; 0% kemudian dibagi 3 tahun menjadi 5,11%.

Dari perhitungan rata-rata tingkat perputaran karyawan sub seksi kerumahtanggaan dan umum diketahui bahwa sebelum pelatihan tingkat perputaran karyawan mencapai 6,82% lebih besar daripada setelah pelatihan karena tingkat perputaran karyawan hanya 5,11%. Dari dua perbandingan ini menyimpulkan bahwa pelatihan karyawan sub seksi kerumahtanggaan dan umum telah efektif karena mampu menekan tingkat perputaran karyawannya.

Tabel 4.4 Data Tingkat Perputaran Karyawan Sub Seksi Anggaran dan Akuntansi

| Tahun | Jumlah Karyawan Awal | Jumlah Karyawan Akhir | Jumlah Karyawan Rata-rata | Jumlah Karyawan Masuk | Jumlah Karyawan Keluar | Perputaran (%) |
|-------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7=dipilih A atau S terkecil dibagi jumlah karyawan rata-rata |
| Sebelum Pelatihan | | | | | | |
| 1998 | 8 | 8 | 8 | - | - | 0 |
| 1999 | 8 | 8 | 8 | 1 | 1 | 12,5% |
| 2000 | 8 | 8 | 8 | - | - | 0 |
| Rata-rata | | | | | | 4,16% |
| Setelah Pelatihan | | | | | | |
| 2001 | 8 | 8 | 8 | 0 | 0 | 0 |
| 2002 | 8 | 8 | 8 | 0 | 0 | 0 |
| 2003 | 8 | 8 | 8 | 0 | 0 | 0 |
| Rata-rata | | | | | | 0 |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.4 tingkat perputaran karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 1998 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 8 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 8 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 8 orang. Pada tahun 1998 jumlah karyawan yang masuk adalah 0 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 0 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 1998 adalah 0. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 0 dibagi dengan jumlah

karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 1998 adalah 0%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 1999 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 8 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 8 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 8 orang. Pada tahun 1999 jumlah karyawan yang masuk adalah 1 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 1 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 1999 adalah 1. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 1999 adalah 12,5%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 2000 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 8 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 8 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 8 orang. Pada tahun 1998 jumlah karyawan yang masuk adalah 0 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 0 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 2000 adalah 0. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2000 adalah 0%.

Untuk mencari rata-rata tingkat perputaran karyawan pada periode sebelum pelatihan adalah menjumlahkan tingkat perputaran karyawan tahun 1998, 1999 dan 2000 sebesar 6,67%, 6,67%, 7,14% kemudian dibagi 3 tahun menjadi 6,82%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 2001 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 8 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 8 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 8 orang. Pada tahun 2001 jumlah karyawan yang masuk adalah 0 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 0 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 2001 adalah 0. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 1 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2001 adalah 0%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 8 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 8 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 8 orang. Pada tahun 2002 karyawan yang masuk/*accessition* (A) dan karyawan yang keluar /*separation* (S) bernilai masing-masing 0 berarti *replacement* 0. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 0 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2002 adalah 0%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 2003 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 8 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 8 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 8 orang. Pada tahun 2003 tidak ada karyawan yang masuk/*accessition* (A) dan karyawan yang keluar /*separation* (S) dengan kata lain nilai *replacement* 0. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 0 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2003 adalah 0%.

Untuk mencari rata-rata tingkat perputaran karyawan pada periode setelah pelatihan adalah menjumlahkan tingkat perputaran karyawan tahun 2001, 2002, dan 2003 sebesar 0%; 0%; 0% kemudian dibagi 3 tahun menjadi 0%.

Dari perhitungan rata-rata tingkat perputaran karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi diketahui bahwa sebelum pelatihan tingkat perputaran karyawan mencapai 4,16% lebih besar daripada setelah pelatihan karena tingkat perputaran karyawan hanya 0%. Dari dua perbandingan ini menyimpulkan bahwa pelatihan karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi telah efektif karena mampu menekan tingkat perputaran karyawannya.

Tabel 4.5 Data Tingkat Perputaran Karyawan Sub Seksi Hukum

| Tahun | Jumlah Karyawan Awal | Jumlah Karyawan Akhir | Jumlah Karyawan Rata-rata | Jumlah Karyawan Masuk | Jumlah Karyawan Keluar | Perputaran (%) |
|--------------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7=dipilih A atau S terkecil dibagi jumlah karyawan rata-rata |
| Sebelum Pelatihan | | | | | | |
| 1998 | 1 | 1 | 1 | - | - | 0 |
| 1999 | 1 | 1 | 1 | - | - | 0 |
| 2000 | 1 | 1 | 1 | - | - | 0 |
| Rata-rata | | | | | | 0 |
| Setelah Pelatihan | | | | | | |
| 2001 | 1 | 1 | 1 | - | - | 0 |
| 2002 | 1 | 1 | 1 | - | - | 0 |
| 2003 | 1 | 1 | 1 | - | - | 0 |
| Rata-rata | | | | | | 0 |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.5 tingkat perputaran karyawan sub seksi hukum pada tahun 1998 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 1 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 1 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 1 orang. Pada tahun 1998 jumlah karyawan yang masuk adalah 0 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 0 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 1998 adalah 0. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 0 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 2 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 1998 adalah 0%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi hukum pada tahun 1999 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 1 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 1 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 1 orang. Pada tahun 1999 jumlah karyawan yang masuk adalah 0 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 0 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 1999 adalah 0. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 0 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 1 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 1999 adalah 0%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi hukum pada tahun 2000 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 1 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 1 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 1 orang. Pada tahun 1998 jumlah karyawan yang masuk adalah 0 orang yang disebut sebagai *accessition* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 0 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk

menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 2000 adalah 0. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 0 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 1 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2000 adalah 0%.

Untuk mencari rata-rata tingkat perputaran karyawan pada periode sebelum pelatihan adalah menjumlahkan tingkat perputaran karyawan tahun 1998, 1999 dan 2000 sebesar 0%, 0%, 0% kemudian dibagi 3 tahun menjadi 0%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi hukum pada tahun 2001 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 1 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 1 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 1 orang. Pada tahun 2001 jumlah karyawan yang masuk adalah 0 orang yang disebut sebagai *accession* (A) dan jumlah karyawan yang keluar 0 orang yang disebut *separation* (S). Dari jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar dipilih nilai yang terkecil sebagai *replacement* untuk menyeimbangkan karyawan yang masuk dan yang keluar. *Replacement* tahun 2001 adalah 0. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 0 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 1 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2001 adalah 0%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi hukum pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 1 orang ditambah jumlah karyawan akhir yang berjumlah 1 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 1 orang. Pada tahun 2002 karyawan yang masuk/*accession* (A) dan karyawan yang keluar /*separation* (S) bernilai masing-masing 0 berarti *replacement* 0. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 0 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 1 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2002 adalah 0%.

Tingkat perputaran karyawan sub seksi hukum pada tahun 2003 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan awal yang berjumlah 1 orang ditambah

jumlah karyawan akhir yang berjumlah 1 orang dibagi 2 sehingga menghasilkan jumlah karyawan rata-rata yaitu 1 orang. Pada tahun 2003 tidak ada karyawan yang masuk/*accession* (A) dan karyawan yang keluar /*separation* (S) dengan kata lain nilai *replacement* 0. Persentase tingkat perputaran karyawan dihitung dengan cara *replacement* yang bernilai 0 dibagi dengan jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 0 orang kemudian dikalikan 100%. Jadi tingkat perputaran karyawan pada tahun 2003 adalah 0%.

Untuk mencari rata-rata tingkat perputaran karyawan pada periode setelah pelatihan adalah menjumlahkan tingkat perputaran karyawan tahun 2001, 2002, dan 2003 sebesar 0%; 0%; 0% kemudian dibagi 3 tahun menjadi 0%.

Dari perhitungan rata-rata tingkat perputaran karyawan sub hukum diketahui bahwa sebelum pelatihan tingkat perputaran karyawan mencapai 0% dan setelah pelatihan tingkat perputaran karyawan hanya 0%. Dari dua perbandingan ini menyimpulkan bahwa karyawan sub seksi hukum tidak mengalami tingkat perputaran karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan sub seksi hukum yang hanya berjumlah satu orang mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik sekalipun perusahaan belum memberlakukan pelatihan. Oleh karena itu perusahaan tidak menarik karyawan baru sehingga tidak terjadi perputaran pada sub seksi hukum. Pelatihan tetap diberikan pada karyawan sub seksi hukum untuk mendorong produktivitas kerjanya.

4.2.1.2 Analisis Tingkat Absensi

Tabel 4.6 Data Tingkat Absensi Karyawan Sub Seksi Sumber Daya Manusia

| Tahun | Jumlah Karyawan Rata-rata | Hari kerja | Total Hari Kerja | Hari Kerja Hilang | Tingkat Absensi (%) |
|-------------------|---------------------------|------------|------------------|-------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | $4 = 2 \times 3$ | 5 | $6 = 5 : 4$ |
| Sebelum Pelatihan | | | | | |
| 1998 | 10 | 248 | 2.480 | 53 | 2,13% |
| 1999 | 9 | 248 | 2.232 | 51 | 2,28% |
| 2000 | 8 | 248 | 1.984 | 40 | 2,01% |
| Rata-rata | | | | | 2,14% |
| Setelah Pelatihan | | | | | |
| 2001 | 8 | 248 | 1.984 | 30 | 1,51% |
| 2002 | 8 | 248 | 1.984 | 20 | 1,00% |
| 2003 | 8 | 248 | 1.984 | 17 | 0,85% |
| Rata-rata | | | | | 1,12% |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.6 tingkat absensi karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 1998 (sebelum pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 2.480 hari. Pada tahun 1998 terjadi 53 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 53 hari dengan total hari kerja sebanyak 2.480 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 1998 adalah 2,13%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 1999 (sebelum pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 9 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 2.232 hari. Pada tahun 1998 terjadi 51 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari

kerja yang hilang sebanyak 51 hari dengan total hari kerja sebanyak 2.232 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 1998 adalah 2,28%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 2000 (sebelum pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 1.984 hari. Pada tahun 1998 terjadi 40 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 53 hari dengan total hari kerja sebanyak 2.480 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 1998 adalah 2,01%.

Untuk menghitung rata-rata tingkat absensi karyawan pada periode sebelum pelatihan adalah menambah tingkat absensi tahun 1998, 1999 dan 2000 yaitu sebesar 2,13%; 2,28%; 2,01% dibagi 3 tahun menjadi 2,14%. Jadi rata-rata tingkat absensi karyawan sub seksi sumber daya manusia sebelum pelatihan adalah 2,14%

Tingkat absensi karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 2001 (setelah pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 1.984 hari. Pada tahun 2001 terjadi 30 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 30 hari dengan total hari kerja sebanyak 1.984 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 2001 adalah 1,51%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 1.984 hari. Pada tahun 2002 terjadi 20 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 20 hari dengan total hari kerja sebanyak 1.984 hari kemudian

hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 2002 adalah 1,00%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 1.984 hari. Pada tahun 2003 terjadi 17 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 17 hari dengan total hari kerja sebanyak 1.984 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 2003 adalah 0,85%.

Untuk menghitung rata-rata tingkat absensi karyawan pada periode setelah pelatihan adalah menambah tingkat absensi tahun 2001, 2002 dan 2003 yaitu sebesar 1,51%; 1,00%; 0,85% dibagi 3 tahun menjadi 1,12%. Jadi rata-rata tingkat absensi karyawan sub seksi sumber daya manusia setelah pelatihan adalah 2,14%

Dari perbandingan tingkat absensi dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan sub seksi sumber daya manusia telah efektif karena rata-rata tingkat absensi setelah pelatihan lebih kecil yaitu 1,12% daripada rata-rata tingkat absensi sebelum pelatihan yang mencapai 2,14%.

Tabel 4.7 Data Tingkat Absensi Karyawan Sub Seksi Pendayagunaan Keuangan

| Tahun | Jumlah Karyawan Rata-rata | Hari kerja | Total Hari Kerja | Hari Kerja Hilang | Tingkat Absensi (%) |
|-------------------|---------------------------|------------|------------------|-------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | $4 = 2 \times 3$ | 5 | $6 = 5 : 4$ |
| Sebelum Pelatihan | | | | | |
| 1998 | 10 | 248 | 2.480 | 40 | 1,61% |
| 1999 | 10 | 248 | 2.480 | 47 | 1,89% |
| 2000 | 10 | 248 | 2.480 | 40 | 1,61% |
| Rata-rata | | | | | 1,70% |
| Setelah Pelatihan | | | | | |
| 2001 | 10 | 248 | 2.480 | 35 | 1,41% |
| 2002 | 10 | 248 | 2.480 | 31 | 1,25% |
| 2003 | 10 | 248 | 2.480 | 29 | 1,16% |
| Rata-rata | | | | | 1,27% |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.7 tingkat absensi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 1998 (sebelum pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 2.480 hari. Pada tahun 1998 terjadi 40 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 40 hari dengan total hari kerja sebanyak 2.480 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan tahun 1998 adalah 1,61%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 1999 (sebelum pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 2.480 hari. Pada tahun 1999 terjadi 47 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari

kerja yang hilang sebanyak 47 hari dengan total hari kerja sebanyak 2.480 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan tahun 1999 adalah 1,89%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 2000 (sebelum pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 2.480 hari. Pada tahun 2000 terjadi 40 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 40 hari dengan total hari kerja sebanyak 2.480 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan tahun 2000 adalah 1,61%.

Untuk menghitung rata-rata tingkat absensi karyawan pada periode sebelum pelatihan adalah menambah tingkat absensi tahun 1998, 1999 dan 2000 yaitu sebesar 1,61%; 1,89%; 1,61% dibagi 3 tahun menjadi 1,70%. Jadi rata-rata tingkat absensi karyawan sub pendayagunaan keuangan sebelum pelatihan adalah 1,70%

Tingkat absensi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 2001 (setelah pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 2.480 hari. Pada tahun 2001 terjadi 35 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 35 hari dengan total hari kerja sebanyak 2.480 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan tahun 2001 adalah 1,41%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 2.480 hari. Pada tahun 2002 terjadi 31 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 31 hari dengan total hari kerja sebanyak 2.480 hari kemudian

hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan tahun 2002 adalah 1,25%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 2003 (setelah pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 2.480 hari. Pada tahun 2003 terjadi 29 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 29 hari dengan total hari kerja sebanyak 2.480 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan tahun 2003 adalah 1,16%.

Untuk menghitung rata-rata tingkat absensi karyawan pada periode setelah pelatihan adalah menambah tingkat absensi tahun 2001, 2002 dan 2003 yaitu sebesar 1,41%; 1,25%; 1,16% dibagi 3 tahun menjadi 1,27%. Jadi rata-rata tingkat absensi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan setelah pelatihan adalah 1,27%

Dari perbandingan tingkat absensi dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan telah efektif karena rata-rata tingkat absensi setelah pelatihan lebih kecil yaitu 1,27% daripada rata-rata tingkat absensi sebelum pelatihan yang mencapai 1,70%.

Tabel 4. 8 Data Tingkat Absensi Karyawan Sub Seksi Kerumahtangaan dan Umum

| Tahun | Jumlah Karyawan Rata-rata | Hari kerja | Total Hari Kerja | Hari Kerja Hilang | Tingkat Absensi |
|-------------------|---------------------------|------------|------------------|-------------------|-----------------|
| 1 | 2 | 3 | $4 = 2 \times 3$ | 5 | $6 = 5 : 4$ |
| Sebelum Pelatihan | | | | | |
| 1998 | 15 | 248 | 3.720 | 45 | 1,20% |
| 1999 | 15 | 248 | 3.720 | 43 | 1,15% |
| 2000 | 14 | 248 | 3.472 | 36 | 1,03% |
| Rata-rata | | | | | 1,12% |
| Setelah Pelatihan | | | | | |
| 2001 | 13 | 248 | 3.224 | 36 | 1,11% |
| 2002 | 13 | 248 | 3.224 | 27 | 0,83% |
| 2003 | 13 | 248 | 3.224 | 25 | 0,77% |
| Rata-rata | | | | | 0,90% |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.8 tingkat absensi karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum pada tahun 1998 (sebelum pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 15 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 3.720 hari. Pada tahun 1998 terjadi 45 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 45 hari dengan total hari kerja sebanyak 3.720 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum tahun 1998 adalah 1,20%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum pada tahun 1999 (sebelum pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 15 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 3.720 hari. Pada tahun 1999 terjadi 43 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari

kerja yang hilang sebanyak 43 hari dengan total hari kerja sebanyak 3.720 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi kerumahtanggaan dan umum tahun 1999 adalah 1,15%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi kerumahtanggaan dan umum pada tahun 2000 (sebelum pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 14 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 3.472 hari. Pada tahun 2000 terjadi 36 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 36 hari dengan total hari kerja sebanyak 3.472 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi kerumahtanggaan dan umum tahun 2000 adalah 1,03%.

Untuk menghitung rata-rata tingkat absensi karyawan pada periode sebelum pelatihan adalah menambah tingkat absensi tahun 1998, 1999 dan 2000 yaitu sebesar 1,20%; 1,15%; 1,03% dibagi 3 tahun menjadi 1,12%. Jadi rata-rata tingkat absensi karyawan sub seksi kerumahtanggaan dan umum sebelum pelatihan adalah 1,12%

Tingkat absensi karyawan sub seksi kerumahtanggaan dan umum pada tahun 2001 (setelah pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 13 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 3.224 hari. Pada tahun 2001 terjadi 36 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 36 hari dengan total hari kerja sebanyak 3.224 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi kerumahtanggaan dan umum tahun 2001 adalah 1,11%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi kerumahtanggaan dan umum pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 13 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 3.224 hari. Pada tahun 2002 terjadi 27 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 27 hari dengan total hari kerja sebanyak 3.224 hari

kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum tahun 2002 adalah 0,83%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum pada tahun 2003 (setelah pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 13 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 3.224 hari. Pada tahun 2003 terjadi 25 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 25 hari dengan total hari kerja sebanyak 3.224 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum tahun 2003 adalah 0,77%.

Untuk menghitung rata-rata tingkat absensi karyawan pada periode setelah pelatihan adalah menambah tingkat absensi tahun 2001, 2002 dan 2003 yaitu sebesar 1,11%; 0,83%; 0,77% dibagi 3 tahun menjadi 0,90%. Jadi rata-rata tingkat absensi karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum setelah pelatihan adalah 0,90%.

Dari perbandingan tingkat absensi dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum telah efektif karena rata-rata tingkat absensi setelah pelatihan lebih kecil yaitu 0,90% daripada rata-rata tingkat absensi sebelum pelatihan yang mencapai 1,12%.

Tabel 4.9 Data Tingkat Absensi Karyawan Sub Seksi Anggaran dan Akuntansi

| Tahun | Jumlah Karyawan Rata-rata | Hari kerja | Total Hari Kerja | Hari Kerja Hilang | Tingkat Absensi (%) |
|-------------------|---------------------------|------------|------------------|-------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | $4 = 2 \times 3$ | 5 | $6 = 5 : 4$ |
| Sebelum Pelatihan | | | | | |
| 1998 | 8 | 248 | 1.984 | 25 | 1,26% |
| 1999 | 8 | 248 | 1.984 | 25 | 1,26% |
| 2000 | 8 | 248 | 1.984 | 23 | 1,15% |
| Rata-rata | | | | | 1,22% |
| Setelah Pelatihan | | | | | |
| 2001 | 8 | 248 | 1.984 | 20 | 1,00% |
| 2002 | 8 | 248 | 1.984 | 20 | 1,00% |
| 2003 | 8 | 248 | 1.984 | 17 | 0,85% |
| Rata-rata | | | | | 0,95% |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.9 tingkat absensi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 1998 (sebelum pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 1.984 hari. Pada tahun 1998 terjadi 25 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 25 hari dengan total hari kerja sebanyak 1.984 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi tahun 1998 adalah 1,26%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 1999 (sebelum pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 1.984 hari. Pada tahun 1999 terjadi 25 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari

kerja yang hilang sebanyak 25 hari dengan total hari kerja sebanyak 1.984 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi tahun 1999 adalah 1,26%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 2000 (sebelum pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 1.984 hari. Pada tahun 2000 terjadi 23 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 23 hari dengan total hari kerja sebanyak 1.984 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi tahun 2000 adalah 1,15%.

Untuk menghitung rata-rata tingkat absensi karyawan pada periode sebelum pelatihan adalah menambah tingkat absensi tahun 1998, 1999 dan 2000 yaitu sebesar 1,26%; 1,26%; 1,15% dibagi 3 tahun menjadi 1,22%. Jadi rata-rata tingkat absensi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi sebelum pelatihan adalah 1,22%

Tingkat absensi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 2001 (setelah pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 1.984 hari. Pada tahun 2001 terjadi 20 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 20 hari dengan total hari kerja sebanyak 1.984 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi tahun 2001 adalah 1,00%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 1.984 hari. Pada tahun 2002 terjadi 20 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 20 hari dengan total hari kerja sebanyak 1.984 hari kemudian

hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi tahun 2002 adalah 1,00%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 2003 (setelah pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 8 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 1.984 hari. Pada tahun 2003 terjadi 17 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 17 hari dengan total hari kerja sebanyak 1.984 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi tahun 2003 adalah 0,85%.

Untuk menghitung rata-rata tingkat absensi karyawan pada periode setelah pelatihan adalah menambah tingkat absensi tahun 2001, 2002 dan 2003 yaitu sebesar 1,00%; 1,00%; 0,85% dibagi 3 tahun menjadi 0,95%. Jadi rata-rata tingkat absensi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi setelah pelatihan adalah 0,95%

Dari perbandingan tingkat absensi dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi telah efektif karena rata-rata tingkat absensi setelah pelatihan lebih kecil yaitu 0,95% daripada rata-rata tingkat absensi sebelum pelatihan yang mencapai 1,22%.

Tabel 4.10 Data Tingkat Absensi Karyawan Sub Seksi Hukum

| Tahun | Jumlah Karyawan Rata-rata | Hari kerja | Total Hari Kerja | Hari Kerja Hilang | Tingkat Absensi (%) |
|-------------------|---------------------------|------------|------------------|-------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | $4 = 2 \times 3$ | 5 | $6 = 5 : 4$ |
| Sebelum Pelatihan | | | | | |
| 1998 | 1 | 248 | 248 | 20 | 8,06% |
| 1999 | 1 | 248 | 248 | 18 | 7,25% |
| 2000 | 1 | 248 | 248 | 18 | 7,25% |
| Rata-rata | | | | | 7,25% |
| Setelah Pelatihan | | | | | |
| 2001 | 1 | 248 | 248 | 10 | 4,03% |
| 2002 | 1 | 248 | 248 | 10 | 4,03% |
| 2003 | 1 | 248 | 248 | 10 | 4,03% |
| Rata-rata | | | | | 4,03% |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.10 tingkat absensi karyawan sub seksi hukum pada tahun 1998 (sebelum pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 1 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 248 hari. Pada tahun 1998 terjadi 20 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 20 hari dengan total hari kerja sebanyak 248 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi hukum tahun 1998 adalah 8,06%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi hukum pada tahun 1999 (sebelum pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 1 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 248 hari. Pada tahun 1999 terjadi 18 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 18 hari dengan total hari kerja sebanyak 248 hari kemudian hasilnya

dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi hukum tahun 1999 adalah 7,25%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi hukum pada tahun 2000 (sebelum pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 1 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 248 hari. Pada tahun 2000 terjadi 18 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 18 hari dengan total hari kerja sebanyak 248 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi hukum tahun 2000 adalah 7,25%.

Untuk menghitung rata-rata tingkat absensi karyawan pada periode sebelum pelatihan adalah menambah tingkat absensi tahun 1998, 1999 dan 2000 yaitu sebesar 4,03%; 4,83%; 7,25% dibagi 3 tahun menjadi 5,37%. Jadi rata-rata tingkat absensi karyawan sub seksi hukum sebelum pelatihan adalah 5,37%

Tingkat absensi karyawan sub seksi hukum pada tahun 2001 (setelah pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 1 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 248 hari. Pada tahun 2001 terjadi 10 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 10 hari dengan total hari kerja sebanyak 248 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi hukum tahun 2001 adalah 4,03%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi hukum pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 1 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 248 hari. Pada tahun 2002 terjadi 10 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 10 hari dengan total hari kerja sebanyak 248 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi hukum tahun 2002 adalah 4,03%.

Tingkat absensi karyawan sub seksi hukum pada tahun 2003 (setelah pelatihan) diperoleh dari hasil kali antara jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 orang dengan hari kerja yang berjumlah 248 hari menghasilkan total hari kerja berjumlah 248 hari. Pada tahun 2003 terjadi 10 hari kerja yang hilang. Tingkat absensi dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang sebanyak 10 hari dengan total hari kerja sebanyak 248 hari kemudian hasilnya dikalikan dengan 100%. Jadi tingkat absensi karyawan sub seksi hukum tahun 2003 adalah 4,03%.

Untuk menghitung rata-rata tingkat absensi karyawan pada periode setelah pelatihan adalah menambah tingkat absensi tahun 2001, 2002 dan 2003 yaitu sebesar 4,03%; 4,03%; 4,03% dibagi 3 tahun menjadi 4,03%. Jadi rata-rata tingkat absensi karyawan sub seksi hukum setelah pelatihan adalah 4,03%

Dari perbandingan tingkat absensi dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan sub seksi hukum telah efektif karena rata-rata tingkat absensi setelah pelatihan lebih kecil yaitu 4,03% daripada rata-rata tingkat absensi sebelum pelatihan yang mencapai 5,37%.

4.2.2 Perhitungan Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan sub seksi administrasi PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember sebelum pelatihan dan setelah pelatihan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11 Data Produktivitas Karyawan Sub Seksi Sumber Daya Manusia

| Tahun | Total Produksi (Lembar) | Jumlah Karyawan Rata-rata | Jumlah Hari Kerja | Produktivitas |
|-------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | $5 = (2 : (3 \times 4))$ |
| Sebelum Pelatihan | | | | |
| 1998 | 9.500 | 10 | 2480 | 0,38 |
| 1999 | 9.500 | 9 | 2232 | 0,47 |
| 2000 | 9.500 | 8 | 1984 | 0,59 |
| Rata-rata | | | | 0,48 |
| Setelah Pelatihan | | | | |
| 2001 | 10.560 | 8 | 1984 | 0,66 |
| 2002 | 10.560 | 8 | 1984 | 0,66 |
| 2003 | 10.560 | 8 | 1984 | 0,66 |
| Rata-rata | | | | 0,66 |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.11 produktivitas karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 1998 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 10 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 2.480 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 1998 sebanyak 9.500 lembar sebagai *output*. Kemudian *Output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,38.

Produktivitas karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 1999 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata-rata yang berjumlah 9 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 2.232 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 1998 sebanyak

9.500 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,47.

Produktivitas karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 2000 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 8 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 2.480 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 2000 sebanyak 9.500 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,59.

Untuk mencari rata-rata produktivitas dilakukan dengan cara menjumlah produktivitas tahun 1998, 1999, 2000 yaitu sebesar 0,38; 0,47; 0,59 kemudian dibagi 3 tahun menjadi 0,48. Jadi produktivitas rata-rata karyawan sub seksi sumber daya manusia adalah 0,48

Produktivitas karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 2001 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 8 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 1.984 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 2001 sebanyak 10.500 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,66.

Produktivitas karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 8 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 1.984 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 2002 sebanyak 10.500 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,66.

Produktivitas karyawan sub seksi sumber daya manusia pada tahun 2003 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 8 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 1.984 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 2003 sebanyak 10.560 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,66.

Untuk mencari rata-rata produktivitas dilakukan dengan cara menjumlah produktivitas tahun 2001, 2002, 2003 yaitu sebesar 0,66; 0,66; 0,66 kemudian dibagi 3 tahun menjadi 0,66. Jadi produktivitas rata-rata karyawan sub seksi sumber daya manusia setelah pelatihan adalah 0,66.

Dengan melihat perhitungan produktivitas maka setelah pelatihan produktivitas meningkat yaitu 0,66 dibanding sebelum adanya pelatihan yang produktivitasnya 0,48.

Tabel 4.12 Data Produktivitas Karyawan Sub Seksi Pendayagunaan Keuangan

| Tahun | Total Produksi | Jumlah Karyawan Rata-rata | Jumlah Hari Kerja | Produktivitas |
|-------------------|----------------|---------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | $5 = (2 : (3 \times 4))$ |
| Sebelum Pelatihan | | | | |
| 1998 | 150.000 | 10 | 3720 | 4,03 |
| 1999 | 150.000 | 10 | 3720 | 4,03 |
| 2000 | 150.000 | 10 | 3472 | 4,32 |
| Rata-rata | | | | 4,12 |
| Setelah Pelatihan | | | | |
| 2001 | 150.230 | 10 | 3224 | 4,65 |
| 2002 | 150.270 | 10 | 3224 | 4,66 |
| 2003 | 150.300 | 10 | 3224 | 4,66 |
| Rata-rata | | | | 4,65 |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.12 produktivitas karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 1998 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 10 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 3.720 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan tahun 1998 sebanyak 150.000 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 4,03.

Produktivitas karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 1999 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 10 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 3.720 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan tahun 1999 sebanyak 150.000 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 4,03.

Produktivitas karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 2000 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 10 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 3.472 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan tahun 2000 sebanyak 150.000 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 4,32.

Untuk mencari rata-rata produktivitas dilakukan dengan cara menjumlah produktivitas tahun 1998, 1999, 2000 yaitu sebesar 4,03; 4,03; 4,32 kemudian dibagi 3 tahun menjadi 4,12. Jadi produktivitas rata-rata karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan adalah 4,12.

Produktivitas karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 2001 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 10 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 3.224 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan tahun 2001 sebanyak 150.230 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 4,65.

Produktivitas karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 10 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 3.224 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan tahun 2002 sebanyak 150.270 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 4,66.

Produktivitas karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan pada tahun 2003 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 10 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 3.224 hari hasilnya sebagai *input*

Total produksi karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan tahun 2003 sebanyak 150.300 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 4,66.

Untuk mencari rata-rata produktivitas dilakukan dengan cara menjumlah produktivitas tahun 2001, 2002, 2003 yaitu sebesar 4,65; 4,66; 4,66 kemudian dibagi 3 tahun menjadi 4,65. Jadi produktivitas rata-rata karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan setelah pelatihan adalah 4,65.

Dengan melihat perhitungan produktivitas maka setelah pelatihan produktivitas meningkat yaitu 4,65 dibanding sebelum adanya pelatihan yang produktivitasnya 4,12.

Tabel 4.13 Data Produktivitas Karyawan Sub Seksi Kerumahtangaan dan Umum

| Tahun | Total Produksi | Jumlah Karyawan Rata-rata | Jumlah Hari Kerja | Produktivitas |
|-------------------|----------------|---------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | $5 = (2 : (3 \times 4))$ |
| Sebelum Pelatihan | | | | |
| 1998 | 9.988 | 15 | 3720 | 0,17 |
| 1999 | 9.985 | 15 | 3720 | 0,17 |
| 2000 | 10.000 | 14 | 3472 | 0,20 |
| Rata-rata | | | | 0,18 |
| Setelah Pelatihan | | | | |
| 2001 | 12.900 | 13 | 3224 | 0,30 |
| 2002 | 13.000 | 13 | 3224 | 0,31 |
| 2003 | 13.000 | 13 | 3224 | 0,31 |
| Rata-rata | | | | 0,30 |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.13 produktivitas karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum pada tahun 1998 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 15 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 3.720 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum tahun 1998 sebanyak 9.988 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,17.

Produktivitas karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum pada tahun 1999 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 15 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 3.720 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 1999 sebanyak 9.985 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,17.

Produktivitas karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum pada tahun 2000 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 14 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 3.472 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum tahun 2000 sebanyak 10.000 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,20.

Untuk mencari rata-rata produktivitas dilakukan dengan cara menjumlah produktivitas tahun 1998, 1999, 2000 yaitu sebesar 0,17; 0,17; 0,20 kemudian dibagi 3 tahun menjadi 0,18. Jadi produktivitas rata-rata karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum adalah 0,18

Produktivitas karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum pada tahun 2001 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 13 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 3.224 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum tahun 2001 sebanyak 12.900 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,30.

Produktivitas karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 13 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 3.224 hari hasilnya sebagai *input*.

Total produksi karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum tahun 2002 sebanyak 13.000 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,31.

Produktivitas karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum pada tahun 2003 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 13 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 3.224 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 2003 sebanyak 13.000 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,31.

Untuk mencari rata-rata produktivitas dilakukan dengan cara menjumlah produktivitas tahun 2001, 2002, 2003 yaitu sebesar 0,30; 0,31; 0,31 kemudian dibagi 3 tahun menjadi 0,30. Jadi produktivitas rata-rata karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum setelah pelatihan adalah 0,30.

Dengan melihat perhitungan produktivitas maka setelah pelatihan produktivitas meningkat yaitu 0,30 dibanding sebelum adanya pelatihan yang produktivitasnya 0,18.

Tabel 4.14 Data Produktivitas Karyawan Sub Seksi Anggaran dan Akuntansi

| Tahun | Total Produksi (Lembar) | Jumlah Karyawan Rata-rata | Jumlah Hari Kerja | Produktivitas |
|-------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | $5=(2 : (3 \times 4))$ |
| Sebelum Pelatihan | | | | |
| 1998 | 1.865 | 8 | 1984 | 0,11 |
| 1999 | 2.003 | 8 | 1984 | 0,12 |
| 2000 | 2.000 | 8 | 1984 | 0,12 |
| Rata-rata | | | | 0,11 |
| Setelah Pelatihan | | | | |
| 2001 | 3.365 | 8 | 1984 | 0,21 |
| 2002 | 3.450 | 8 | 1984 | 0,21 |
| 2003 | 3.456 | 8 | 1984 | 0,21 |
| Rata-rata | | | | 0,21 |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.14 produktivitas karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 1998 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 8 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 1.984 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi kerumahtangaan tahun 1998 sebanyak 1.865 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,11.

Produktivitas karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 1999 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 8 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 1.984 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi tahun 1999 sebanyak 2.003 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,12.

Produktivitas karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 2000 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 8

dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 1.984 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi tahun 2000 sebanyak 2.000 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,12.

Untuk mencari rata-rata produktivitas dilakukan dengan cara menjumlah produktivitas tahun 1998, 1999, 2000 yaitu sebesar 0,11; 0,12; 0,12 kemudian dibagi 3 tahun menjadi 0,11. Jadi produktivitas rata-rata karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi adalah 0,18

Produktivitas karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 2001 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 8 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 1.984 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum tahun 2001 sebanyak 3.365 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,21.

Produktivitas karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 8 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 1.984 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum tahun 2002 sebanyak 3.450 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 0,21.

Produktivitas karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi pada tahun 2003 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 8 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 1.984 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 2003 sebanyak 3.456 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan. Jadi tingkat produktivitas 0,21.

Untuk mencari rata-rata produktivitas dilakukan dengan cara menjumlah produktivitas tahun 2001, 2002, 2003 yaitu sebesar 0,21; 0,21; 0,21 kemudian dibagi 3 tahun menjadi 0,21. Jadi produktivitas rata-rata karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi setelah pelatihan adalah 0,21.

Dengan melihat perhitungan produktivitas maka setelah pelatihan produktivitas meningkat yaitu 0,21 dibanding sebelum adanya pelatihan yang produktivitasnya 0,11.

Tabel 4.15 Data Produktivitas Karyawan Sub Seksi Hukum

| Tahun | Total Produksi | Jumlah Karyawan Rata-rata | Jumlah Hari Kerja | Produktivitas |
|-------------------|----------------|---------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | $5 = (2 : (3 \times 4))$ |
| Sebelum Pelatihan | | | | |
| 1998 | 540 | 1 | 248 | 2,17 |
| 1999 | 540 | 1 | 248 | 2,17 |
| 2000 | 540 | 1 | 248 | 2,17 |
| Rata-rata | | | | 2,17 |
| Setelah Pelatihan | | | | |
| 2001 | 600 | 1 | 248 | 2,41 |
| 2002 | 600 | 1 | 248 | 2,41 |
| 2003 | 600 | 1 | 248 | 2,41 |
| Rata-rata | | | | 2,41 |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.15 produktivitas karyawan sub seksi hukum pada tahun 1998 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 1 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 248 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi kerumahtangaan tahun 1998 sebanyak 540 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 2,17.

Produktivitas karyawan sub seksi hukum pada tahun 1999 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 1 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 248 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi

karyawan sub seksi sumber daya manusia tahun 1999 sebanyak 540 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 2,17.

Produktivitas karyawan sub seksi hukum pada tahun 2000 (sebelum pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 1 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 248 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum tahun 2000 sebanyak 540 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 2,17

Untuk mencari rata-rata produktivitas dilakukan dengan cara menjumlah produktivitas tahun 1998, 1999, 2000 yaitu sebesar 2,17; 2,17; 2,17 kemudian dibagi 3 tahun menjadi 2,17. Jadi produktivitas rata-rata karyawan sub seksi hukum adalah 2,17

Produktivitas karyawan sub seksi hukum pada tahun 2001 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 1 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 248 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi hukum tahun 2001 sebanyak 600 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 2,41.

Produktivitas karyawan sub seksi hukum pada tahun 2002 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 1 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 248 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi kerumahtangaan dan umum tahun 2002 sebanyak 600 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 2,41.

Produktivitas karyawan sub seksi hukum pada tahun 2003 (setelah pelatihan) diperoleh dari jumlah karyawan rata rata yang berjumlah 1 dikalikan dengan jumlah hari kerja sebanyak 248 hari hasilnya sebagai *input*. Total produksi karyawan sub seksi hukum tahun 2003 sebanyak 600 lembar sebagai *output*. Kemudian *output* dibagi *input* menghasilkan tingkat produktivitas 2,41.

Untuk mencari rata-rata produktivitas dilakukan dengan cara menjumlah produktivitas tahun 2001, 2002, 2003 yaitu sebesar 2,41; 2,41; 2,41 kemudian

dibagi 3 tahun menjadi 2,41. Jadi produktivitas rata-rata karyawan sub seksi hukum setelah pelatihan adalah 2,41.

Dengan melihat perhitungan produktivitas maka setelah pelatihan produktivitas meningkat yaitu 2,41 dibanding sebelum adanya pelatihan yang produktivitasnya 2,41

Dari hasil perhitungan tabel 4.11 sampai dengan tabel 4.15 menunjukkan bahwa rata-rata tingkat produktivitas setelah adanya pelatihan mengalami peningkatan. Lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel 4.16.

Tabel 4.16 Data Rata-rata Produktivitas Seksi Administrasi

| No. | Sub Seksi | Sebelum Pelatihan Tahun 1998-2000 | Setelah Pelatihan Tahun 2001-2003 |
|-----|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Sumber Daya Manusia | 0,48 | 0,66 |
| 2 | Pendayagunaan Keuangan | 4,12 | 4,65 |
| 3 | Kerumahtanggaan dan Umum | 0,18 | 0,30 |
| 4 | Anggaran dan Akuntansi | 0,11 | 0,21 |
| 5 | Hukum | 2,17 | 2,41 |

Data diolah berdasarkan sumber dari PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

Dalam Tabel 4.16 rata-rata produktivitas karyawan sub seksi sumber daya manusia setelah pelatihan meningkat (0,66) daripada sebelum pelatihan (0,48). Rata-rata produktivitas karyawan sub seksi pendayagunaan keuangan setelah pelatihan meningkat (4,65) daripada sebelum pelatihan (4,12). Rata-rata produktivitas karyawan sub seksi kerumahtanggaan dan umum setelah pelatihan meningkat (0,30) daripada sebelum pelatihan (0,18). Rata-rata produktivitas karyawan sub seksi anggaran dan akuntansi setelah pelatihan meningkat (0,21) daripada sebelum pelatihan (0,11). Rata-rata produktivitas karyawan sub seksi hukum setelah pelatihan meningkat (2,41) daripada sebelum pelatihan (2,17).

4.3 Pembahasan

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2002:110) pada dasarnya bahwa setiap program pelatihan baik yang operasional maupun manajerial perlu dinilai keberhasilannya. Demikian pula dengan pelatihan pada karyawan bagian administrasi PT. Kereta Api Daerah Operasi IX Jember perlu adanya penilaian secara periodik. Penilaian ini penting dilakukan untuk mengetahui adanya perubahan produktivitas pada karyawan sebelum dan sesudah pelatihan.

Dari analisis tingkat perputaran karyawan, tingkat absensi dan tingkat produktivitas telah didapatkan hasil yang menyatakan bahwa pelatihan pada karyawan bagian administrasi PT. Kereta Api Daerah Operasi IX Jember telah mencapai keberhasilan. Keberhasilan pelatihan ini dapat dibuktikan dengan nilai-nilai yang dapat dibandingkan pada periode sebelum pelatihan (1998-2000) dan sesudah pelatihan (2001-2003).

Pada analisis rata-rata tingkat perputaran tenaga kerja sub seksi sumber daya manusia pada periode setelah pelatihan (2001-2003) hanya 4,16%, sedangkan sebelum pelatihan (1998-2000) mencapai 11,16%. Rata-rata tingkat perputaran tenaga kerja sub seksi pendayagunaan keuangan pada periode setelah pelatihan (2001-2003) hanya 6,67%, sedangkan sebelum pelatihan (1998-2001) mencapai 10%. Rata-rata tingkat perputaran tenaga kerja sub seksi kerumahtanggaan dan umum pada periode setelah pelatihan (2001-2003) hanya 5,11%, sedangkan sebelum pelatihan (1998-2000) mencapai 6,82%. Rata-rata tingkat perputaran tenaga kerja sub seksi anggaran dan akuntansi pada periode setelah pelatihan (2001-2003) hanya 0%, sedangkan sebelum pelatihan (1998-2000) mencapai 4,16%. Rata-rata tingkat perputaran tenaga kerja sub seksi hukum pada periode setelah pelatihan (2001-2003) dan sebelum pelatihan (1998-2000) tidak mengalami perubahan. Berdasarkan hasil analisis rata-rata tingkat perputaran tenaga kerja bahwasannya karyawan yang keluar dari perusahaan untuk bekerja di perusahaan lain merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pelatihan harus mempersiapkan setiap saat untuk mengganti karyawan yang keluar (Manullang, 1994:119). Setiap pemisahan karyawan dari perusahaan

perlu dianalisis dan dicari sebab-sebabnya. Jumlah karyawan yang keluar bisa diklasifikasikan ke dalam per departemen sebab-sebab keluar, lama kerja, dan sifat-sifat perseorangan seperti kelompok umur, jenis kelamin, pemilikan rumah dan lain-lain. *Turn Over* yang tinggi dari suatu departemen tertentu menunjukkan bahwa departemen tersebut perlu diperbaiki dalam hal kondisi kerjanya dan atau supervisorynya (Ranupandojo dan Husnan, 2002:36). Salah satu cara untuk mengurangi tingkat perputaran yang tinggi adalah melalui pelatihan secara berkesinambungan. Dengan demikian maka pelatihan pada karyawan bagian administrasi pada PT. Kereta Api Daerah Operasi IX Jember telah mencapai tingkat efektif karena setelah diadakannya pelatihan tingkat perputaran tenaga kerja semakin kecil.

Rata-rata tingkat absensi sub seksi sumber daya manusia pada periode sebelum pelatihan (1998-2000) mencapai 2,14%, sedangkan sesudah pelatihan (2001-2003) hanya 1,12%. Rata-rata tingkat absensi sub seksi pendayagunaan keuangan pada periode sebelum pelatihan (1998-2000) mencapai 1,70%, sedangkan sesudah pelatihan (2001-2003) hanya 1,27%. Rata-rata tingkat absensi sub seksi kerumahtanggaan dan umum pada periode sebelum pelatihan (1998-2000) mencapai 1,12%, sedangkan sesudah pelatihan (2001-2003) hanya 0,90%. Rata-rata tingkat absensi sub seksi anggaran dan akuntansi pada periode sebelum pelatihan (1998-2000) mencapai 1,22%, sedangkan sesudah pelatihan (2001-2003) hanya 0,95%. Rata-rata tingkat absensi sub seksi hukum pada periode sebelum pelatihan (1998-2000) mencapai 7,25%, sedangkan sesudah pelatihan (2001-2003) hanya 4,03%. Dari hasil analisis tingkat absensi diketahui bahwa jumlah hari mangkir seorang pegawai dapat digunakan untuk menilai pelatihan yang sudah ditempuh. Suatu latihan dikatakan efektif jika peserta yang telah mengikuti pelatihan tidak menunjukkan banyak hari mangkir. Suatu latihan efektif, bila pegawai pengikut pelatihan tidak banyak meninggalkan perusahaan untuk pindah bekerja pada perusahaan lain. Semakin banyak pegawai meninggalkan perusahaan setelah mengikuti pelatihan mengidentifikasikan bahwa pelatihan yang diikuti tidak efektif (Manullang, 1994:104-105). Dengan demikian maka pelatihan pada karyawan bagian administrasi pada PT. Kereta Api Daerah

Operasi IX Jember telah mencapai tingkat efektif karena setelah diadakannya pelatihan tingkat absensi semakin kecil.

Rata-rata produktivitas sub seksi sumber daya manusia sebelum pelatihan (1998-2000) mencapai 0,48 dan meningkat setelah diadakannya pelatihan (2001-2003) menjadi 0,66. Rata-rata produktivitas sub seksi pendayagunaan keuangan sebelum pelatihan (1998-2000) mencapai 4,12 dan meningkat setelah diadakannya pelatihan (2001-2003) menjadi 4,65. Rata-rata produktivitas sub seksi kerumahtanggaan dan umum sebelum pelatihan (1998-2000) mencapai 0,18 dan meningkat setelah diadakannya pelatihan (2001-2003) menjadi 0,30. Rata-rata produktivitas sub seksi anggaran dan akuntansi sebelum pelatihan (1998-2000) mencapai 0,11 dan meningkat setelah diadakannya pelatihan (2001-2003) menjadi 0,21. Rata-rata produktivitas sub seksi hukum sebelum pelatihan (1998-2000) mencapai 2,17 dan meningkat setelah diadakannya pelatihan (2001-2003) menjadi 2,14. Keberhasilan dalam pelatihan semakin jelas terlihat didukung oleh data yang memperlihatkan adanya peningkatan produktivitas dari periode setelah pelatihan yaitu tahun 2001-2003. Menurut Anoraga (1995:71) pendidikan yang tergabung dalam bentuk pelatihan merupakan syarat yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tanpa bekal pendidikan, mustahil orang mudah dalam mempelajari hal-hal yang bersifat baru di dalam cara atau sistem kerja. Dengan demikian maka pelatihan pada karyawan bagian administrasi pada PT. Kereta Api Daerah Operasi IX Jember telah mencapai tingkat efektif karena setelah diadakannya pelatihan tingkat produktivitas semakin meningkat.



V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan Bab IV dapat disimpulkan bahwa:

1. Rata-rata tingkat perputaran karyawan pada periode setelah pelatihan (2001-2003) lebih kecil yaitu sub seksi sumber daya manusia 4,16%; sub seksi pendayagunaan keuangan 6,67%; sub seksi kerumahtanggaan dan umum 5,11%; sub seksi anggaran dan akuntansi 0% dan sub seksi hukum 0%. dibandingkan dengan periode sebelum pelatihan (1998-2000) yaitu sub seksi sumber daya manusia 11,6%; sub seksi pendayagunaan keuangan 10%; sub seksi kerumahtanggaan dan umum 6,82%; sub seksi anggaran dan akuntansi 4,16% dan sub seksi hukum 0%. Hal ini menandakan bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember telah mencapai tingkat efektifitas.
2. Rata-rata tingkat absensi karyawan pada periode setelah pelatihan (2001-2003) lebih kecil yaitu sub seksi sumber daya manusia 1,12%; sub seksi pendayagunaan keuangan 1,27%; sub seksi kerumahtanggaan dan umum 0,90%; sub seksi anggaran dan akuntansi 0,95% dan sub seksi hukum 4,03% dibandingkan dengan periode sebelum pelatihan (1998-2000) yaitu sub seksi sumber daya manusia 12,14%; sub seksi pendayagunaan keuangan 1,70%; sub seksi kerumahtanggaan dan umum 1,12%; sub seksi anggaran dan akuntansi 1,22% dan sub seksi hukum 7,52%. Hal ini menandakan bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember telah mencapai tingkat efektifitas.
3. Rata-rata tingkat produktivitas karyawan seluruh seksi administrasi pada periode setelah pelatihan lebih besar (2001-2003) yaitu sub seksi sumber daya manusia 0,66; sub seksi pendayagunaan keuangan 4,66; sub seksi kerumahtanggaan dan umum 0,30; sub seksi anggaran dan akuntansi 0,21 dan sub seksi hukum 2,41 dibandingkan dengan periode sebelum pelatihan (1998-2000) yaitu sub seksi sumber daya manusia 0,48; sub seksi pendayagunaan keuangan 4,12; sub seksi kerumahtanggaan dan umum 0,18;

sub seksi anggaran dan akuntansi 0,11 dan sub seksi hukum 2,17 dibandingkan dengan periode sebelum pelatihan. Hal ini menandakan bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember telah mencapai tingkat efektifitas.

5.2 Saran

Dengan bertolak ukur pada kesimpulan dimuka, maka penulis menyarankan pada pihak manajemen antara lain:

1. Agar PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember secara terus-menerus dan terprogram mengadakan pelatihan pada seluruh karyawannya, karena pelatihan terbukti mampu meningkatkan produktivitas kerja.
2. Pelatihan sebaiknya diberikan kepada karyawan yang memang membutuhkan ketrampilan, pengetahuan maupun keahlian tertentu untuk mendukung pekerjaannya. Dengan pelatihan yang efektif diharapkan karyawan termotivasi untuk bekerja sungguh-sungguh sehingga tingkat produktivitas terus meningkat.
3. Pelatihan diberikan secara merata baik karyawan operasional maupun manajerial pada setiap bagian untuk membekali ketrampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, **Perilaku Keorganisasian**, Cetakan Pertama, Dunia Pustaka Jaya, Jakarta, 1995
- Barthos, Basir, **Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro**, Cetakan Kelima, Bumi Aksara, Jakarta, 1999
- Dessler, Gary, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Terjemahan, Jilid I, Prenhallindo, Jakarta, 1997
- Flippo, Edwin B, **Manajemen Personalialia**, Terjemahan Masud, Edisi keenam, Erlangga, Jakarta, 2000
- Handoko, T.H, **Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi kedua, Cetakan kelimabelas, BPFE, Yogyakarta, 2001
- Hamalik, Oemar, **Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu**, Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta, 2000
- Martoyo, S, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi ketiga, BPFE, Yogyakarta, 1998
- Manullang, M, **Management Personalialia**, Cetakan Ketigabelas, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1994
- Moekijat, **Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**, cv. Mandar Maju, 1991
- Nasution, Mulia, **Manajemen Personalialia Aplikasi dalam Perusahaan**, Cetakan Kedua, Djambatan, 2000
- Nitisemito, **Manajemen Personalialia**, Ghalia Indonesia, 1992
- Ranupandojo dan Husnan, **Manajemen Personalialia**, Edisi keempat, Cetakan kesepuluh, BPFE-UGM, Yogyakarta, 2002
- Sedarmayanti, **Tata Kerja dan Produktivitas Kerja**, Cetakan Pertama, Mandar Maju, Bandung, 1996

- Simamora, Henry, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi kedua, Cetakan ketiga, Stie-YKPN, Yogyakarta, 2001
- Stewart, J, **Mengelola Perubahan Melalui Pelatihan dan Pengembangan**, Terjemahan, Kanisius, Jakarta, 1997
- Sinungan, M, **Produktivitas Apa dan Bagaimana**, Edisi kedua, Cetakan Keempat, Bumi Aksara, Jakarta, 2000
- Swasto, Bambang, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang, 1996
- Suprianto, **Statistik Teori dan Aplikasi**, Erlangga, Bandung, 1993
- Sikula, **Personal Administration and Human Resources Management**, Departement of Management University of Illionis, 1990
- Tulus, M.A, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Gramedia Pustaka Umum, Jakarta, 1995
- Timpe, A Dale, **Produktivitas**, Cetakan Kelima, Gramedia, Jakarta, 2000

PT. KERETA API (Persero)
DAERAH OPERASI IX JEMBER



Nomor : DL.405/X/01/D.IX.2003.
Klasifikasi : "Biasa"
Lampiran : -
Perihal : Penelitian

Jember, 13 Oktober 2003.

Kepada :

Yth.Sdr. Dekan Universitas Jember
Jl. Kalimantan 37
di
JEMBER.

1. Menindak lanjuti Surat Sdr. No : 1078/J25.3.1/PL.5/2003 tanggal 6 Oktober 2003, diberitahukan dengan hormat bahwa kami pada prinsipnya menyetujui dan memberi kesempatan kepada KRISTIANA HARI SETYANINGRUM NIM. : 000810201017 Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Jember, untuk melakukan penelitian dalam melengkapi bahan penyusunan Skripsi di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember, dengan ketentuan sbb :
 - a. Mentaati ketentuan peraturan yang dikeluarkan oleh Perusahaan.
 - b. Menyerahkan 1 (satu) Eksemplar dari hasil Penelitian..
2. Pelaksanaan konsultasi bagi para mahasiswa tsb. diatas dapat dilakukan mulai tanggal 13 Oktober 2003.
3. Demikian atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

a.n.Kepala Seksi Administrasi
PT. KERETA API (Persero) Jember
Kasubid Sumber Daya Manusia



TEMBUSAN Kepada :

1. Yth. Kepala Seksi Administrasi DAOP IX Jember.
2. Peringgal.

UTAMAKAN KESELAMATAN DAN PELAYANAN