



**“PELAKSANAAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI DI PT. POS INDONESIA  
(PERSERO) CABANG JEMBER”**

**LAPORAN PRAKTEK KERJA NYATA**

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Ahli Madya

Program Diploma III Jurusan Manajemen Perusahaan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jember

Oleh

**Karinka Yuvi Pinestika**

**140803101006**

**PROGRAM STUDI DIPLOMA III MANAJEMEN PERUSAHAAN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**2018**



**“PELAKSANAAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI DI PT. POS INDONESIA  
(PERSERO) CABANG JEMBER”**

**LAPORAN PRAKTEK KERJA NYATA**

**Oleh**

**Karinka Yuvi Pinestika**

**140803101006**

**PROGRAM STUDI DIPLOMA III MANAJEMEN PERUSAHAAN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**2018**



**IMPLEMENTATION OF EMPLOYEE WORK DICIPLINE IN PT. POS  
INDONESIA (PERSERO) JEMBER BRANCH**

**REAL WORK PRACTICE REPORT**

Submitted as one of condition to get Ahli Madya title

Study Program Diploma III Company Management

Faculty of Economic and Business

Jember University

**By**

**Karinka Yuvi Pinestika**

**140803101006**

**STUDY PROGRAM DIPLOMA III COMPANY MANAGEMENT**

**FACULTY OF ECONOMIC AND BUSINESS**

**JEMBER UNIVERSITY**

**2018**

## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas berkah dan rahmat-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan Laporan Praktek Kerja Nyata yang berjudul **“Pelaksanaan Disiplin Kerja Pegawai di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember”** untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Ahli Madya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember dengan baik.

Tak lupa pula atas jasa dari pihak-pihak yang terkait dalam proses penulisan ini, maka dari itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT
2. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
3. Drs. Sudaryanto, MBA., Ph.D. selaku ketua Program Studi D3 Manajemen Perusahaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
4. Drs. Sunardi, M.M. selaku dosen pembimbing yang banyak membantu dan membimbing penulis untuk menyelesaikan laporan ini
5. Drs. Marmono Singgih, M.Si., Drs. Agus Priyono, M.M., Dr.Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M. selaku penguji saya dalam ujian laporan PKN yang telah memberikan banyak masukan dan penilaian.
6. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang memberikan kemudahan dan kelancaran dalam pengurusan akademik
7. Kedua orang tua penulis yang membantu dalam segi moril dan materil serta selalu percaya bahwa putri bungsunya bisa menyelesaikan satu-persatu langkah yang diambil di hidupnya

8. Kakak penulis satu-satunya Nenes beserta Mas Andri yang selalu penulis anggap sebagai orang paling pintar di dunia ini, dan orang yang selalu menjadi sahabat serta teman terbaik di hidup penulis
9. Segenap keluarga besar penulis yang selalu membanggakan penulis dan mempercayai bahwa penulis bisa tetap mengharumkan nama Alm. Hadiono
10. Keluarga CENDANA; Widy, Rosi, Reyaz, Alvin, Damara, Desy, Novia, Munfarida, Nila, Fefi, Yudith yang menjadi keluarga kedua penulis di Jember dan selalu menjadi pelipur lara di masa tersulit penulis.
11. Jajaran alumni Executive Board AIESEC UNEJ; Fildzah, Bahari, Habibi, Ardhian, Annisa, Bela, Alif, Widy, Yoshinta, Fauzi, Salsabila yang menjadi *support system* disaat penulis tidak bisa menyeimbangkan antara akademik dan organisasi
12. Anggota Korban EXPA; Bayudi, Lucia, Thania, Ami, Febri, Dina, dan Rhio yang sama-sama merasakan menanggung tugas berat seperti penulis.
13. Keluarga Pak Mulyono; Herlia, Ayuk, Novita, Indah, Tika yang selalu penulis jumpai setiap hari selama bertahun-tahun
14. Dan semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu-persatu

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam pembuatan laporan ini, tapi penulis harap laporan ini dapat membantu para pembaca dan menambah ilmu serta pengetahuan. Kritik dan saran akan penulis terima dengan senang hati.

Jember, 13 Juli 2018

Penyusun

## PERSEMBAHAN

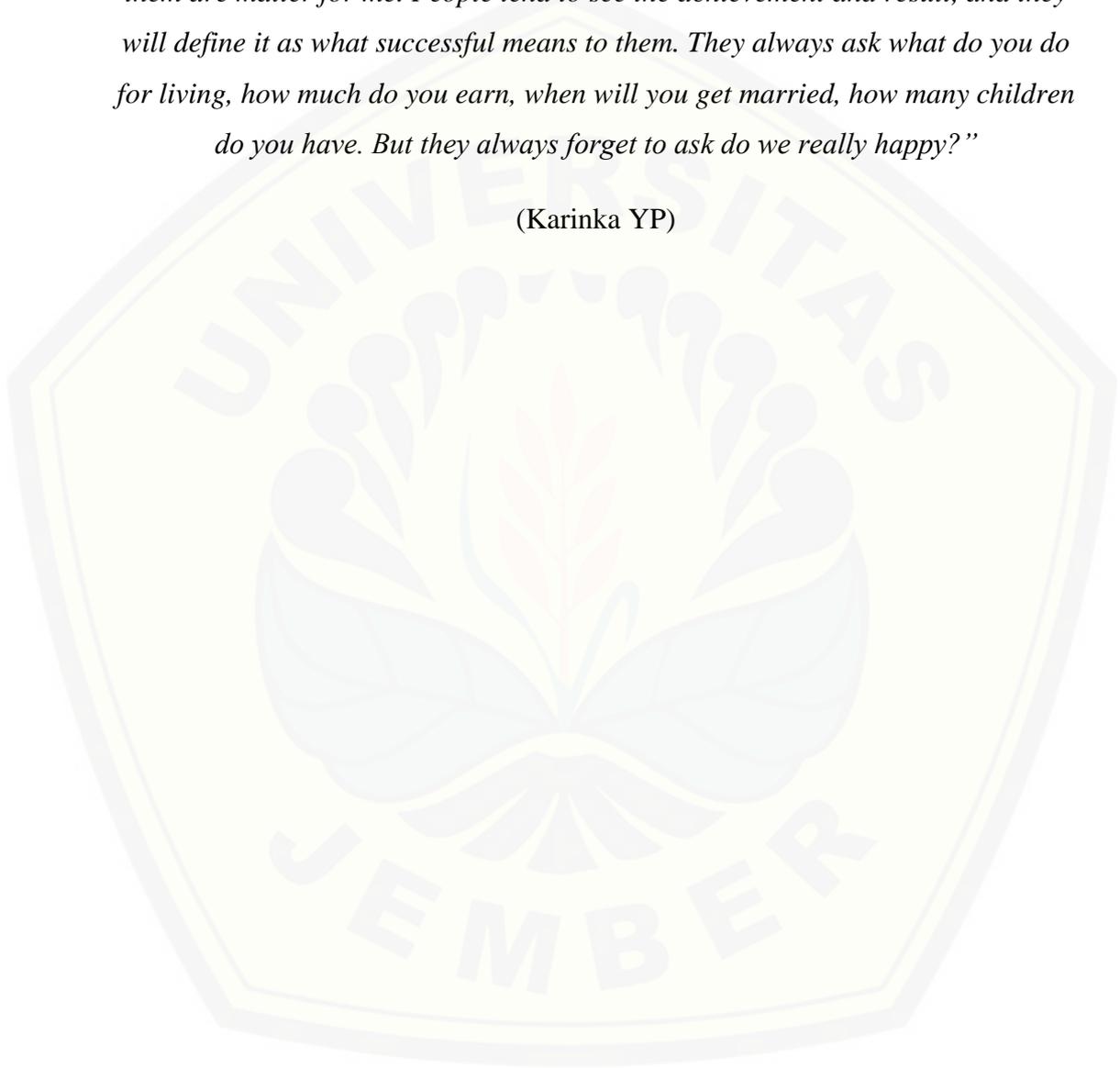
Laporan Praktek Kerja Nyata selaku tugas akhir saya sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Ahli Madya ini saya persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua saya, Bapak Tri Wahyudi dan Ibu Tri Hadi Noviani yang senantiasa mendukung saya dalam segala kondisi yang saya alami selama 22 tahun ini. Terima kasih atas cinta dan kasih sayang yang tidak pernah berhenti dan selalu mempercayai saya dalam segala langkah yang saya ambil.
2. Kakak saya satu-satunya yang selalu menjadi sahabat terbaik saya, Maulia Yuvi Neselinda.
3. Guru-guru sejak saya duduk di bangku Taman Kanak-Kanak hingga Sekolah Menengah Kejuruan yang berjasa sehingga saya bisa sampai di titik ini.
4. Teman-teman saya seangkatan D3 Manajemen Perusahaan 2014, terima kasih sudah banyak membantu saya dan menghibur saya disaat saya terjatuh. Kalian sangat mendukung saya ketika saya gagal, dan saya harap satu persatu dari kalian bisa menggapai mimpi yang dulu selalu kita bagi satu sama lain.
5. Sahabat saya yang selalu meyakinkan saya untuk tetap berjuang karena sejatinya hidup memang adalah sebuah perjuangan.
6. Almamater yang saya cintai dan selalu saya banggakan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**MOTTO**

*“So many people push us to do our best in order to achieve the best, but none of them are matter for me. People tend to see the achievement and result, and they will define it as what successful means to them. They always ask what do you do for living, how much do you earn, when will you get married, how many children do you have. But they always forget to ask do we really happy?”*

(Karinka YP)



**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 (Jadwal Karyawan <i>Front Office</i> ) .....	3
Tabel 3.1 (Jumlah Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember) .....	37



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3.1 (Struktur Organisasi Kantor Pos Jember) ..... 42



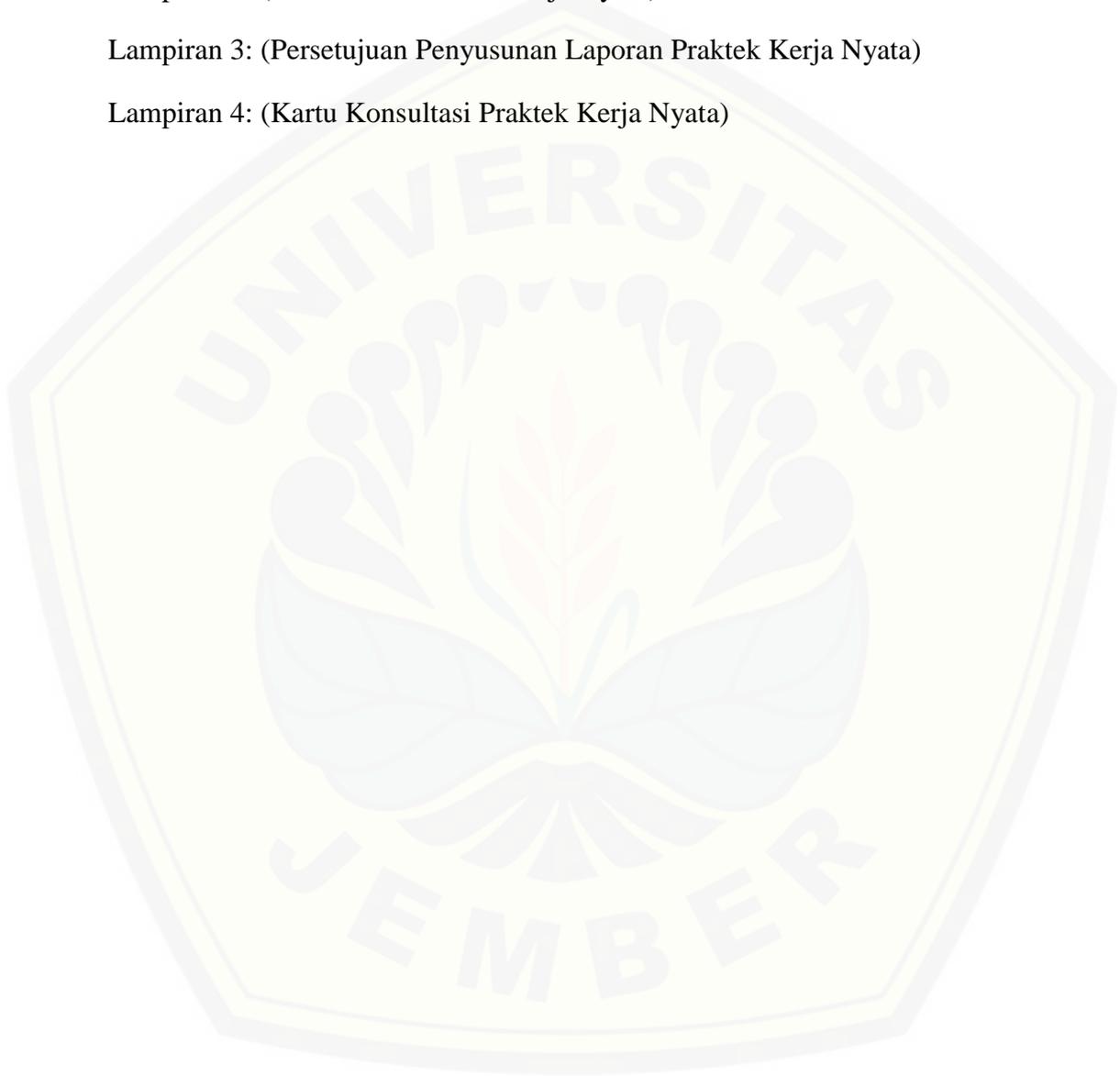
**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1: (Surat Permohonan Magang)

Lampiran 2: (Form Nilai Praktek Kerja Nyata)

Lampiran 3: (Persetujuan Penyusunan Laporan Praktek Kerja Nyata)

Lampiran 4: (Kartu Konsultasi Praktek Kerja Nyata)



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kedisiplinan merupakan suatu hal yang menjadi tolak ukur untuk mengetahui apakah peran seorang karyawan atau pimpinan secara keseluruhan dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak. Disiplin juga merupakan bentuk dari pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dalam menunjukkan tingkat kesungguhan kerja karyawan pada suatu perusahaan atau pun organisasi, dimana para karyawan yang tidak mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan akan mendapatkan sanksi. Oleh karena itu tindakan disiplin ini tidak bisa diterapkan secara sembarangan, sehingga memerlukan pertimbangan yang bijak. Kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan atau instansi dalam mencapai tujuannya. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang sangat penting karena semakin baik disiplin pegawai suatu perusahaan itu maka semakin tinggi juga prestasi kerja yang dicapainya dan akan menciptakan karyawan yang berkualitas. Tanpa disiplin yang tinggi maka perusahaan tersebut akan sulit untuk mendapatkan apa yang perusahaan inginkan yaitu suatu kesuksesan. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyanangi peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Kurang pengetahuan tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada merupakan penyebab terbanyak tindakan indisipliner. Salah satu upaya untuk mengatasi hal tersebut pihak pimpinan sebaiknya memberikan program orientasi kepada karyawan yang baru pada hari pertama mereka bekerja, karena karyawan tidak dapat diharapkan bekerja dengan baik dan patuh, apabila peraturan/prosedur

atau kebijakan yang ada tidak diketahui, tidak jelas, atau tidak dijalankan sebagai mestinya. Selain memberikan orientasi, pimpinan harus menjelaskan secara rinci peraturan-peraturan yang sering dilanggar, berikut rasional dan konsekuensinya. Untuk mencapai produktivitas kerja pegawai yang tinggi bukanlah hal yang mudah untuk dilaksanakan. Faktor yang sangat penting untuk mencapai produktivitas yang tinggi adalah pelaksanaan disiplin kerja dari para pegawai, karena hal tersebut merupakan salah satu faktor penentu bagi keberhasilan dan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan instansi tersebut. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan pemerintah sesuai norma-norma sosial yang berlaku tanpa paksaan (Hasibuan, 2002:193). Pada pendapat lain, menurut Singodimedjo (2002), disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Sedangkan menurut Terry (dalam Tohardi, 2002), disiplin merupakan alat penggerak karyawan.

Lalu, disiplin menurut Latainer (dalam Soediono), disiplin adalah sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan suka rela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Disiplin kerja di sini adalah mengenai disiplin waktu bekerja, dan disiplin dalam menaati peraturan yang telah ditetapkan instansi tersebut. Dengan adanya kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan aturan-aturan perusahaan yang diwujudkan dalam disiplin kerja yang tinggi, maka suatu produktivitas kerja juga akan tercapai. Adapun disiplin pada hakekatnya mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja bisa diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu, melaksanakan perintah atasan, dan mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Untuk menghadapi persaingan bebas yang semakin ketat dituntut disiplin karyawan untuk meningkatkan produktivitas secara optimal, maksudnya setiap sumber daya manusia dituntut untuk dapat melaksanakan semua tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin, bekerja dengan cepat, tepat pada harapan yang dituju dan

bermanfaat bagi perkembangan perusahaan. Sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Disiplin dalam suatu perusahaan juga bisa menurun dikarenakan timbulnya gejala-gejala yang tidak diharapkan seperti kurangnya motivasi dari para manajer, Sehingga semangat karyawan bisa menurun dan kemauan para karyawan menjadi berkurang, dan akhirnya banyak karyawan tersebut melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga kualitas kerja karyawan menjadi rendah. Perusahaan harus menegakkan aturan kerja perusahaan dan konsekuensi bagi pegawai. jika ada diantara pegawai yang melanggar maka sanksi harus di berlakukan terhadap karyawan yang melanggar tersebut.

Pemberlakuan sistem disiplin kerja dalam hal jam masuk dan pulang kantor karyawan PT. Pos Indonesia cabang Jember terhitung masih kurang, karena tidak adanya absensi terkait seperti *check log* atau *finger print*. Jadi, pimpinan tidak bisa memantau apakah karyawan sudah mematuhi aturan jam kerja yang berlaku atau belum. Berikut adalah jadwal masuk kerja perbagian yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 1.1: Jadwal masuk dan pulang kerja karyawan *front office* PT. Pos Indonesia Cabang Jember

Hari	Bagian	Jam masuk	Jam pulang
Senin	Loket	07.30 / 14.00	14.00 / 20.30
	Customer Service	07.30	15.00
Senin	Loket	07.30 / 14.00	14.00 / 20.30
	Customer Service	07.30	15.00
Rabu	Loket	07.30 / 14.00	14.00 / 20.30
	Customer Service	07.30	15.00

(dilanjutkan ke halaman 4)

(lanjutan tabel 1.1 halaman 3)

Kamis	Loket	07.30 / 14.00	14.00 / 20.30
	Customer Service	07.30	15.00
Jumat	Loket	07.30 / 13.00	13.00 / 19.30
	Customer Service	07.30	13.00
Sabtu	Loket	07.30 / 13.00	13.00 / 19.30
	Customer Service	07.30	13.00
Minggu	Loket	08.00	13.00
	Customer Service	-	-

Sumber: PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember

Berdasarkan tabel 1.1 dapat disimpulkan jam kerja karyawan *front officer* dibedakan per bagiannya. Karyawan *customer service* masuk Hari Senin-Sabtu, pada Hari Senin-Kamis masuk pukul 07.30 dan pulang pukul 15.00, di Hari Jumat dan Sabtu masuk pukul 07.30 dan pulang lebih awal pada pukul 13.00. Sedangkan untuk karyawan loket masuk setiap hari, pada Hari Senin-Kamis masuk pukul 07.30 dan pulang pukul 20.30 untuk shift 1, shift 2 masuk pukul 14.00 dan pulang pukul 20.30. Untuk hari Jumat-Sabtu shift 1 masuk pukul 07.30 dan pulang pukul 19.30, untuk shift 2 masuk pukul 13.00 dan pulang pukul 19.30. Hari Minggu, dari 7 loket hanya buka 1 loket dengan waktu 5 jam kerja. Mulai pukul 08.00 sampai dengan pukul 13.00.

Absensi karyawan tidak diberlakukan, maka dari itu perusahaan hanya mengandalkan berapa banyak konsumen yang dilayani oleh petugas loket menggunakan *counter machine* yang dimonitor oleh manajer pelayanan setiap harinya. Di samping itu, *front officer* merupakan ujung tombak sebuah perusahaan karena selalu berhadapan dengan konsumen. Itu yang membuat *front officer* harus menerapkan disiplin kerja di kegiatan operasional setiap harinya.

Memperhatikan hal-hal tersebut maka penulis ingin mengangkat sebuah judul “**Pelaksanaan Disiplin Kerja Pegawai di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember**”. Masalah ini sangat menarik bagi penulis untuk mengetahui

bagaimana penerapan kedisiplinan dalam perusahaan tersebut.

## 1.2 Tujuan dan Kegunaan PKN

### 1.2.1 Tujuan

- a) Untuk mengetahui dan memahami disiplin kerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.
- b) Untuk mengetahui pelaksanaan disiplin kerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.
- c) Untuk mengidentifikasi permasalahan kedisiplinan karyawan di PT. Pos Indonesia Cabang Jember

### 1.2.2 Kegunaan

Bagi Mahasiswa;

- a. memperoleh pengalaman praktis dan mengenal dunia kerja secara nyata;
- b. menambah pengetahuan dan keterampilan kerja;
- c. mengenal dunia kerja yang sesungguhnya; dan
- d. menciptakan dan meningkatkan semangat kerja sejak dini.

Bagi Universitas:

- a. sebagai sarana untuk memperoleh informasi mengenai keadaan umum lembaga daerah sekitar melalui penerimaan laporan kegiatan perbankan;
- b. terciptanya hubungan kerja sama yang saling menguntungkan antara kedua belah pihak;
- c. dapat meningkatkan kualitas lulusannya melalui pengalaman kerja praktek/magang; dan
- d. mempererat hubungan antar universitas dengan instansi terkait.

Bagi Instansi yang bersangkutan:

- a. merupakan sarana untuk menjembatani antara perusahaan atau instansi dengan lembaga pendidikan untuk bekerjasama lebih lanjut, baik bersifat akademis maupun non akademis;

- b. instansi dapat melihat tenaga kerja yang potensial di kalangan mahasiswa sehingga apabila suatu saat instansi membutuhkan karyawan bisa merekrut mahasiswa tersebut;
- c. adanya tenaga kerja yang mengaudit instansi tanpa mengeluarkan biaya dengan adanya laporan magang yang diberikan kepada instansi; dan
- d. instansi/lembaga akan mendapat bantuan tenaga dari mahasiswa yang melakukan praktek.

### **1.3 Lokasi dan Waktu**

Penelitian dilakukan di PT. Pos Indonesia Cabang Jember yang beralamat di Jl. PB Sudirman Jember sejak tanggal 19 Februari 2018 sampai dengan 19 Maret 2018, dengan hari dan jam kerja mengikuti karyawan *customer service* pada tabel 1.1

### **1.4 Bentuk Kegiatan**

Dalam proses Praktek Kerja Nyata (PKN) di PT. Pos Indonesia Cabang Jember, saya mendapat posisi sebagai *customer service*. Jam kerja saya mengikuti jam kerja karyawan *front officer* pada umumnya. *Customer service* bertugas untuk melayani pengaduan, pengambilan barang, dan operasional seputar pelayanan konsumen pada umumnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sebuah bidang yang telah mengalami banyak perkembangan sejak permulaannya pada tahun 1900-an. Manajemen SDM dimulai sebuah operasi administrasi yang berhubungan dengan penggajian, riwayat karyawan dan pengaturan kunjungan sosial. Perundang undangan sosial pada tahun 1960-an dan 1970-an mendatangkan perubahan perubahan dramatis. “Departemen Personalia,” sebagaimana mereka disebut, kemudian berurusan dengan percabangan hukum perihal kebijakan dan prosedur yang mempengaruhi karyawan. Pada tahun 1990-an, globalisasi persaingan, merger, dan akuisisi perusahaan memaksa departemen Sumber Daya Manusia untuk lebih berurusan dengan biaya, perencanaan, dan implikasi-implikasi berbagai strategi SDM, baik untuk perusahaan maupun karyawan mereka.

##### 2.1.1. Pengertian Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai dalam perusahaan. Sumber daya manusia juga disebut sebagai personil. Tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2011). Manusia merupakan salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, maka manajemen sumber daya manusia memfokuskan perhatiannya kepada masalah-masalah kepegawaian. Menurut Bohlander dan Snell (2010:4) Manajemen sumber daya manusia adalah Ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat

mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja. Selain itu terdapat definisi-definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yaitu:

- a. Menurut, Sofyandi (2009:6) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu planning, organizing, leading and controlling, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.
- b. Menurut, Tulus (1992) Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dimaksud membantu tujuan organisasi, individu dan masyarakat.
- c. Menurut, Rival (2005:1) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- d. Menurut, Hasibuan (2006:10) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- e. Menurut, Mangkunegara (2002:2) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan, sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia wajib diterapkan diperusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang, karena suatu keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada karyawan di dalam organisasi tersebut. Untuk itu dibutuhkan karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi.

Manajemen telah berkembang menjadi bidang yang semakin profesional menuntut setiap sumber daya manusia untuk mengembangkan kualitas yang dimiliki tersebut dalam berbagai bidang aplikasi kerja. Aplikasi bidang kerja tersebut diterapkan berdasarkan tingkat kebutuhan dinamika kerja sesuai dengan berbagai bentuk pengembangan manajemen yang secara hirarki dibagi berdasarkan implementasi manajemen operasional, manajemen lini pertama manajemen menengah, dan manajemen puncak, yang tidak terlepas dari kualitas yang dimiliki terhadap peningkatan pengembangan karier dan komitmen. Tinjauan mengenai sumber daya manusia sebagai suatu profesi kerja dikemukakan oleh Schein (2004) yang menguraikan karakteristik atau kriteria suatu profesi dalam kegiatan kualitas sumber daya manusia mempunyai hubungan antara pengembangan karier dan komitmen sesuai tingkat pengembangan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikap yang memandang:

- a. Manajemen kualitas sumber daya manusia sebagai profesi yang didalamnya terdapat sistem, prinsip mengenai manajemen tertentu yang harus dikembangkan dan ditangani sesuai dengan komitmen.
- b. Manajemen sumber daya manusia sebagai status yang menjadi standar profesi dalam menghasilkan komitmen.
- c. Manajemen sumber daya manusia dijalankan berdasarkan komitmen yang kuat sesuai dengan kode etik profesi kerja.

## 2.1.2. Tujuan MSDM

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2001:1) manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan kedalam 4 tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut:

- a. Tujuan Masyarakat (*social objective*): Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dan masyarakat
- b. Tujuan Organisasi (*organisation objective*): Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.
- c. Tujuan Fungsi (*functional objective*): Tujuan fungsi adalah untuk memelihara fungsi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.
- d. Tujuan Personal (*personal objective*): Tujuan Personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Guna mencapai manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka suatu bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara pegawai (sumber daya manusia) agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan sumber daya manusia akan berjalan lebih lancar, bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia

## 2.1.3. Peranan MSDM

Manajemen seperti yang kita ketahui adalah ilmu yang memberikan kita pengetahuan tentang cara cara menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan menggunakan orang lain. Peran MSDM telah diakui sangat menentukan tercapainya tujuan bersama, dan oleh karena itu peran pemimpin dalam MSDM pun berat dan rumit. Oleh karenanya, anda perlu mengetahui peranan MSDM sehingga anda paham pentingnya sumber daya manusia, yang notabene merupakan inti dari manajemen itu sendiri. Berikut beberapa peranan MSDM :

- a. Menentukan dan menetapkan penarikan, seleksi (*selection*), dan penempatan karyawan (*staffing*) berdasarkan asas “*the right man in the right seat and the right man in the right job.*”
- b. Menentukan dan menetapkan jumlah, kualitas (*quality*), dan penempatan tenaga kerja (*staffing*) yang meliputi dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan deskripsi kerja (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), kebutuhan pekerjaan (*job requirement*), dan terakhir evaluasi kerja (*job evaluation*).
- c. Menentukan dan menetapkan program kesejahteraan, pengembangan (*development*), promosi (*promotion*) dan pemberhentian.
- d. Memproyeksikan atau memprediksi penawaran dan permintaan sumber daya manusia (SDM) pada masa yang akan datang.
- e. Memprediksi situasi perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Mengawasi dengan cermat undang undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa (*Watching closely the labor laws and policies on remuneration*) perusahaan perusahaan sejenis.
- g. Mengawasi kemajuan serikat buruh dan perkembangannya.
- h. Melaksanakan pendidikan (*education*), latihan (*practice*) dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur dan mengendalikan mutasi karyawan baik (*Regulate and control the transfer of employees*), serta vertikal maupun horizontal (*as well as vertical and horizontal*).

- j. Mengatur pensiun (*pension*), pemberhentian (*termination*) dan pesangonnya (*severance*).

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung pada fungsi operasional. Manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Menurut Hasibuan (2008:20-23), fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, terdiri dari:

- a. Perencanaan (*Planning*)
- b. Pengorganisasian (*Organization*)
- c. Pengarahan (*Directing*)
- d. Pengendalian (*Controlling*)
- e. Pengadaan (*Procurement*)
- f. Pengembangan (*Development*)
- g. Kompensasi (*Compensation*)
- h. Pengintegrasian (*Intergration*)
- i. Pemeliharaan (*Maintenance*)
- j. Kedisiplinan (*Discipline*)
- k. Pemberhentian (*Separation*)

## 2.2. Pelayanan Publik

### 2.2.1. Pengertian Pelayanan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pelayanan merupakan usaha melayani kebutuhan orang lain. Sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan seseorang. Sedangkan menurut Kotler dalam Sampara Lukman dalam Lijan Poltak Sinambela (2006:4), pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik.

Adapun menurut A.S. Moenir (2006:26-27), pelayanan berasal dari Bahasa Inggris “*service*” yang berarti kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan tertentu dimana tingkat pemuasannya hanya dapat dirasakan oleh orang yang melayani atau

dilayani, tergantung kepada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pengguna.

Selanjutnya A.S. Moenir (2006:16) menyatakan bahwa proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain yang langsung inilah yang dinamakan pelayanan. Jadi dapat dikatakan pelayanan adalah kegiatan yang bertujuan untuk membantu menyiapkan atau mengurus apa yang diperlukan orang lain.

Dari definisi tersebut dapat kita simpulkan bahwa pelayanan adalah aktivitas dimana prinsip kebermanfaatannya dapat dirasakan dalam interaksi dua pihak, yakni pemberi dan penerima layanan. Pada hakikatnya pelayanan bersifat rutin dan berjalan secara berkesinambungan sehingga proses dari pelayanan itu sendiri melibatkan keseluruhan organisasi dalam masyarakat.

Berdasarkan sifatnya pelayanan dibedakan menjadi dua, yakni pelayanan komersial dan non komersial. Pelayanan komersial adalah kegiatan layanan yang dilaksanakan oleh pihak-pihak swasta, dimana orientasi kegiatannya adalah mencari keuntungan (*profit-based*). Sedangkan pelayanan non komersial adalah pelayanan yang dilakukan oleh organisasi-organisasi publik, misalnya pemerintah, dimana orientasinya tidak berbasis profit melainkan pengabdian pada masyarakat.

## 2.2.2. Pengertian Pelayanan Publik

Istilah publik berasal dari Bahasa Inggris "*public*" yang berarti umum, masyarakat, negara. Kata publik sebenarnya sudah diterima menjadi Bahasa Indonesia Baku menjadi "publik" yang berarti umum, orang banyak, ramai (J.S. Badudu, 2001:1095). Sehingga pelayanan publik dapat diartikan sebagai kegiatan pemberian layanan terhadap orang atau masyarakat.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1990), pelayanan publik diartikan sebagai berikut:

- a. Pelayanan adalah perihal atau cara melayani.

- b. Pelayanan adalah kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang dan jasa.
- c. Publik berarti orang banyak (umum).

Selanjutnya, menurut Keputusan MenPan No. 63/KEP/M.PAN/7/2003, pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dan dalam Keputusan MenPan No. 81/93 dijelaskan bahwa pelayanan umum adalah segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah Pusat atau Pemerintah Daerah, BUMN atau BUMD, dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat, dan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah segala bentuk jasa pelayanan baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah baik dalam lingkup pusat, daerah, maupun lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

### 2.2.3. Unsur-unsur Pelayanan Publik

Dalam proses kegiatan pelayanan publik terdapat beberapa faktor atau unsur yang mendukung jalannya kegiatan. Menurut A.S. Moenir (2006:8), unsur-unsur tersebut antara lain:

- a. Sistem, Prosedur dan Metode  
Yaitu di dalam pelayanan publik perlu adanya sistem informasi, prosedur dan metode yang mendukung kelancaran dalam memberikan pelayanan.
- b. Personil, terutama ditekankan pada perilaku aparatur; dalam pelayanan publik aparatur pemerintah selaku personil pelayanan

harus profesional, disiplin dan terbuka terhadap kritik dari pelanggan atau masyarakat.

c. Sarana dan prasarana

Dalam pelayanan publik diperlukan peralatan dan ruang kerja serta fasilitas pelayanan publik. Misalnya ruang tunggu, tempat parkir yang memadai.

d. Masyarakat sebagai pelanggan

Dalam pelayanan publik masyarakat sebagai pelanggan sangatlah heterogen baik tingkat pendidikan maupun perilakunya.

#### 2.2.4. Azas, Prinsip, dan Standar Pelayanan Publik

Pada dasarnya, tujuan dari pelayanan publik adalah memenuhi kebutuhan masyarakat. Maka dari itu diperlukan kualitas yang baik serta profesional dari penyedia layanan. Lijan Poltak Sinambela (2008:6) mengemukakan azas-azas dalam pelayanan publik tercermin dari:

a. Transparansi

Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.

b. Akuntabilitas

Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

c. Kondisional

Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.

d. Partisipatif

Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.

e. Keamanan Hak

Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, agama, ras, golongan, gender dan status ekonomi.

f. Keseimbangan Hak dan kewajiban

Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing- masing pihak.

Dalam proses kegiatan pelayanan diatur juga mengenai prinsip pelayanan sebagai pegangan dalam mendukung jalannya kegiatan. Adapun prinsip pelayanan publik menurut keputusan MenPan No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 antara lain adalah:

a. Kesederhanaan

Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.

b. Kejelasan

Persyaratan teknis dan administrasi pelayanan publik; unit kerja atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan atau persoalan dan sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik; rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.

c. Kepastian waktu

Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

d. Akurasi

Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.

e. Keamanan

Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

f. Tanggung jawab

Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan atau persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.

- g. Kelengkapan sarana dan prasarana  
Tersedianya sarana dan prasarana kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika.
- h. Kemudahan akses  
Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.
- i. Kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan  
Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
- j. Kenyamanan  
Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan seperti parkir, toilet, tempat ibadah, dan lain- lain.

Penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Dalam Keputusan MenPan No. 63 Tahun 2003 dijelaskan bahwa standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib diataati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan. Standar-standar tersebut antara lain meliputi:

- 1) Prosedur pelayanan  
Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengadaan.
- 2) Waktu penyelesaian  
Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
- 3) Biaya pelayanan

Biaya atau tarif pelayanan termasuk rinciannya yang dititipkan dalam proses pemberian pelayanan.

4) Produk Pelayanan

Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

5) Sarana dan prasarana

Penyedia sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.

6) Kompetensi petugas pemberi pelayanan

Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan.

Azas, prinsip, dan standar pelayanan tersebut merupakan pedoman dalam penyelenggaraan pelayanan publik oleh instansi pemerintah dan juga berfungsi sebagai indikator dalam penilaian serta evaluasi kinerja bagi penyelenggara pelayanan publik. Dengan adanya standar dalam kegiatan pelayanan publik ini diharapkan masyarakat bisa mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan prosesnya memuaskan dan tidak menyulitkan masyarakat.

#### 2.2.5. Jenis-jenis Pelayanan Publik

Timbulnya pelayanan umum atau publik dikarenakan adanya kepentingan, dan kepentingan tersebut bermacam-macam bentuknya sehingga pelayanan publik yang dilakukan juga ada beberapa macam.

Berdasarkan Keputusan MenPan No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 kegiatan pelayanan umum atau publik antara lain:

a. Pelayanan administratif

Yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Dokumen-dokumen ini antara lain Kartu Tanda Pendudukan (KTP), Akte

Kelahiran, Akte Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Ijin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Kendaraan Bermotor (STNK), Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), Paspor, Sertifikat Kepemilikan atau Penguasaan Tanah dan sebagainya.

b. Pelayanan barang

Yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih dan sebagainya.

c. Pelayanan jasa

Yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, pos dan sebagainya.

#### 2.2.6. Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Kegiatan pelayanan publik diselenggarakan oleh instansi pemerintah. Instansi pemerintah merupakan sebutan kolektif yang meliputi satuan kerja atau satuan orang kementerian, departemen, lembaga, pemerintahan non departemen, kesekretariatan lembaga tertinggi dan tinggi negara, dan instansi pemerintah lainnya, baik pusat maupun daerah termasuk Badan Usaha Milik Daerah. Sebagai penerima pelayanan publik adalah orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum.

Dengan adanya otonomi daerah, diharapkan memberikan dampak nyata yang luas terhadap peningkatan pelayanan terhadap masyarakat. Pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat ke daerah memungkinkan terjadinya penyelenggaraan pelayanan dengan jalur birokrasi yang lebih ringkas dan membuka peluang bagi pemerintah daerah untuk melakukan inovasi dalam pemberian dan peningkatan kualitas pelayanan.

Untuk menciptakan kegiatan pelayanan publik yang berkualitas, maka MenPan menerbitkan Keputusan No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 mengenai pola penyelenggaraan pelayanan publik, yang antara lain:

a. Fungsional

Pola pelayanan publik diberikan oleh penyelenggara pelayanan, sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangannya.

b. Terpusat

Pola pelayanan publik diberikan secara tunggal oleh penyelenggara pelayanan berdasarkan pelimpahan wewenang dari penyelenggara pelayanan terkait lainnya yang bersangkutan.

c. Terpadu

1) Terpadu Satu Atap

Pola pelayanan terpadu satu atap diselenggarakan dalam satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang tidak mempunyai keterkaitan proses dan dilayani melalui beberapa pintu. Terhadap jenis pelayanan yang sudah dekat dengan masyarakat tidak perlu disatu atapkan.

2) Terpadu Satu Pintu

Pola pelayanan terpadu satu pintu diselenggarakan pada satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang memiliki keterkaitan proses dan dilayani melalui satu pintu.

3) Gugus Tugas

Petugas pelayanan secara perorangan atau dalam bentuk gugus tugas ditempatkan pada instansi pemberi pelayanan dan lokasi pemberian pelayanan tertentu.

## 2.3. Kinerja

### 2.3.1. Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kata kinerja berarti suatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi misalnya untuk profit atau *customer satisfaction*, dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya organisasi publik atau privat).

Samsudin (2005:159) menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”.

Sementara menurut Sedarmayanti (2001:50), “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja”.

Menurut Gomes (1999:159-160), kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan resiko input dan output dalam organisasi. Kinerja bahkan dapat dilihat dari sudut performa dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan beberapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan.

Adapun definisi kinerja menurut Dharma (1991:1), “Kinerja atau prestasi kerja adalah suatu yang dihasilkan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang”.

Untuk dapat melakukan penilaian terhadap efektivitas atau kinerja ini, Gibson dkk (1990:11) menyatakan bahwa “Penilaian yang kita buat sesuai dengan prestasi individu, kelompok dan organisasi makin dekat mereka terhadap prestasi yang diharapkan makin efektif kita menilai mereka”.

Gibson dkk (1990:6) berpendapat bahwa sebagai prasyarat terbentuknya kinerja yang tinggi adalah adanya perubahan sikap dan perilaku positif. Ada juga yang memberikan pengertian kinerja sebagai pelaksanaan suatu fungsi, seperti yang dikemukakan oleh Whitmore (1997:104) bahwa: “Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang”.

Kinerja dapat juga diartikan sebagai hasil atau prestasi yang dicapai oleh individu, unit, organisasi yang memiliki output yaitu kualitas dan kuantitas atau *Degree of Accomplishment*. Untuk mengetahui prestasi

sebuah organisasi tentu memerlukan ukuran atau kriteria sebagai indikator keberhasilan yang ingin dicapai.

Berman dalam Keban (2008:209) mengartikan kinerja sebagai “Pemanfaatan sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai hasil”. Pollit dan Boukaert dalam Keban (2008:209) mengemukakan dalam praktek pengukuran kinerja dikembangkan secara ekstensif, intensif dan eksternal. Pengembangan kinerja secara ekstensif mengandung maksud bahwa lebih banyak bidang kerja yang diikutsertakan dalam pengukuran kinerja. Pengembangan kinerja secara intensif dimaksudkan bahwa lebih banyak fungsi-fungsi manajemen yang diikuti sertakan dalam pengukuran kinerja, sedangkan pengembangan secara eksternal diartikan lebih banyak pihak luar yang diperhitungkan dalam pengukuran kinerja.

Bernardin dan Russel dalam Keban (2008:210) mendefinisikan kinerja pada aspek yang ditekankan adalah catatan tentang *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai.

Swanson dalam Keban (2008:211) membagi kinerja atas tiga tingkatan yaitu:

1. Kinerja proses menggambarkan apakah suatu proses yang dirancang dalam organisasi memungkinkan organisasi tersebut mencapai misinya.
2. Kinerja individu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil sebagaimana ditetapkan oleh institusi.
3. Kinerja organisasi berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai misi atau visi organisasi.

Dengan demikian, kinerja adalah konsep utama organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan. Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya.

## 2.3.2. Pengukuran Kinerja Organisasi Publik

Pada dasarnya, penilaian kinerja organisasi publik dapat dilakukan dengan dua cara, yakni penilaian secara internal dan eksternal. Penilaian secara internal adalah penilaian yang lebih menitikberatkan pada pengukuran kesesuaian antara perencanaan awal dengan proses pencapaian tujuan organisasi itu sendiri, sedangkan penilaian secara eksternal adalah penilaian yang lebih terfokus pada pengukuran kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan.

Penilaian kinerja organisasi publik secara eksternal dapat mengacu pada Keputusan MenPan No. 25/KEP/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Terdapat 14 indikator kriteria pengukuran kinerja organisasi yang dapat digunakan yakni sebagai berikut:

- 1) Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.
- 2) Persyaratan pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.
- 3) Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya).
- 4) Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan, terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.

- 5) Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
- 6) Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/ menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.
- 7) Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan.
- 8) Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.
- 9) Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.
- 10) Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan.
- 11) Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan.
- 12) Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- 13) Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan.
- 14) Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Adapun Lenvinne dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:175) mengemukakan indikator penilaian kinerja yang terdiri dari: *responsiveness, responsibility, accountability*.

- a. *Responsiveness*, atau responsivitas ini mengukur daya tanggap provider terhadap harapan, keinginan, aspirasi serta tuntutan *customers*.
- b. *Responsibility*, atau tanggung jawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.
- c. *Accountability*, atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh *stakeholders*, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Sedangkan Kumorotomo dalam Agus Dwiyanto (2006:52) mengemukakan bahwa untuk menilai kinerja organisasi publik dapat digunakan beberapa kriteria sebagai pedoman, antara lain:

- a. Efisiensi  
Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.
- b. Efektivitas  
Efektivitas erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.
- c. Keadilan  
Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau keadilan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang

menyangkut pemerataan pembangunan, layanan pada kelompok pinggiran dan sebagainya, akan mampu dijawab melalui kriteria ini.

d. Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Selain itu, Agus Dwiyanto (2006:50) turut mengukur kinerja birokrasi publik berdasarkan beberapa indikator yang secara lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut:

a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

b. Kualitas Layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan,

mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidaksielarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

d. **Responsibilitas**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

e. **Akuntabilitas**

Akuntabilitas publik merujuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat publik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-

nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Dari berbagai macam indikator pengukuran kinerja yang diungkapkan oleh para ahli di atas, peneliti memilih untuk fokus pada poin kedisiplinan kinerja. Hal ini dikarenakan pada bab sebelumnya peneliti telah menjelaskan bahwa aspek kedisiplinan kerja di PT. Pos Indonesia cabang Jember belum maksimal dalam pelaksanaannya.

## **2.4. Disiplin Kerja**

Anoraga (2006;46) disiplin dalam kamus bahasa Indonesia susunan W.J.S. Soerwadarminta adalah:

- a) Latihan batin dan watak dengan maksud supaya segala perbuatannya selalu mentaati tata tertib.
- b) Ketaatan pada aturan dan tata tertib.

Sedangkan menurut Smith dalam Panji Anaroga (2001:12), tujuan bekerja adalah untuk hidup, atau bekerja diperlukan karena adanya tujuan menopang kesejahteraan, yang tampaknya orang tidak bisa menikmati hidup. Oleh karenanya, kini kerja juga melibatkan masalah kebutuhan ekonomi, hanya kegiatan yang termotivasi oleh kebutuhan ekonomi saja yang dapat dikategorikan sebagai kerja, sedangkan orang yang tidak mendapatkan imbalan tidak dapat dikatakan bekerja.

Suatu organisasi yang baik selalu mempunyai aturan internal dalam rangka meningkatkan kinerja dan profesionalisme, budaya organisasi maupun kebersamaan, kehormatan, dan kredibilitas organisasi serta untuk menjamin tetap terpeliharanya tata tertib dalam pelaksanaan tugas sesuai tujuan, peran, fungsi, wewenang dan tanggung jawab institusi tersebut.

Organisasi yang berjalan optimal tidak dapat dikaitkan sepenuhnya hanya pada kebutuhan ekonomi saja, karena pada kenyataannya faktor disiplin kerja

mempunyai peranan yang tidak kalah penting untuk membentuk seseorang mempunyai tanggung jawab dalam bekerja.

Tujuan organisasi yang hendak dicapai peranan variabel-variabel tersebut saling mendukung dan berkaitan satu sama lainnya. Peranan individu dalam hal ini pegawai sangat penting karena suatu sistem, struktur, dan proses tidak akan berjalan dengan baik tanpa peranan individu dalam menjalankan variabel-variabel lainnya.

Salah satu peranan individu atau pegawai adalah dengan melaksanakan disiplin kerja yang berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut. Kemampuan pegawai terbentuk dari pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh baik dari lembaga pendidikan formal bersifat umum (SD sampai Perguruan Tinggi) dan bersifat non-formal (kursus, seminar, dan lain-lain).

Dengan memiliki pengetahuan dan ketrampilan itu pegawai diharapkan mengetahui, memahami, melaksanakan dan mematuhi segala aturan dan norma-norma dalam lingkungan kerja sebagai sistem organisasi pegawai negeri serta metode-metode tertentu dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas-tugasnya sehari-hari dengan baik yang akhirnya dapat memenuhi tujuan organisasi yang diharapkan.

Disiplin kerja merupakan suatu proses perkembangan konstruktif bagi pegawai yang berkepentingan karena disiplin kerja ditunjukkan pada tindakan bukan orangnya. Disiplin juga sebagai proses latihan pada pegawai agar para pegawai dapat mengembangkan kontrol diri dan agar dapat menjadi lebih efektif dalam bekerja. Dengan demikian tindakan pendisiplinan juga hendaknya mempunyai sasaran yang positif, bersifatnya mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan pegawai atau bawahan yang indiscipliner dengan maksud tindakan pendisiplinan untuk memperbaiki efektifitas dalam tugas dan pergaulan sehari-hari di masa yang datang bukan menghukum kegiatan masa lalu.

Adapun pengertian disiplin kerja menurut Husin (2000:95) adalah pegawai patuh dan taat melaksanakan peraturan kerja yang berupa lisan maupun tulisan dari kelompok maupun organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:129), disiplin kerja dapat diartikan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Pendapat lain menurut Siswanto (2001:291) disiplin kerja sebagai sikap menghormati, menghargai, dan taat pada peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya, tidak mengelak dengan sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Kurangnya kesadaran dan kesediaan untuk bertindak atau berperilaku sesuai norma dan peraturan atau undang-undang menyebabkan individu atau pegawai berbuat indisipliner. Lebih lanjut lagi menurut Hasibuan (2001:193), dalam suatu organisasi umumnya individu-individu yang berada di dalamnya sadar akan adanya norma atau aturan organisasi dan mereka pun sadar akan tuntutan kepatuhan terhadap norma atau aturan tersebut. Norma itu sendiri merupakan standar atau aturan main yang diikuti oleh banyak orang. Perilaku yang ditunjukkan oleh masing-masing individu pegawai mencerminkan sampai seberapa jauh pegawai tersebut konsekuen dan konsisten mengikuti dan mematuhi atau melanggar norma dan aturan yang berlaku di organisasi pemerintahan.

Adapun dalam Undang-undang nomor 43 Tahun 1949 tentang perubahan atas Undang-undang nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian bahwa “Peraturan disiplin adalah suatu peraturan yang membuat keharusan, larangan dan sanksi, apabila keharusan tidak dituruti atau larangan dilanggar. Untuk menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas maka dengan tidak mengurangi ketentuan dalam peraturan perundang-undangan pidana diadakan disiplin pegawai negeri”.

Disiplin belum dapat dinyatakan efektif bekerja bilamana penampilan kedisiplinan itu hanya berdasarkan ketakutan. Disiplin dalam arti sejati adalah hasil dari interaksi norma-norma yang harus dipatuhi. Norma-norma itu tidak lain hanya bersangkutan dengan ukuran legalistik melainkan berkaitan dengan etika dan tata krama. Hasibuan (2005:120) berpendapat disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu yang kemampuan yang akan berkembang dalam kehidupan kesehariannya seseorang atau kelompok (organisasi) dalam bertaat azas, peraturan, norma-norma, dan perundang-undangan untuk melakukan nilai-nilai kaidah tertentu dan tujuan hidup yang ingin dicapai oleh mereka dalam bekerja.

## 2.4.1. Macam-Macam Disiplin Kerja

Mangkunegara (2001:129) mengutarakan macam-macam disiplin kerja dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan bersifat korektif:

### a) Disiplin Preventif

Pendekatan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku negatif. Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para pegawai organisasi. Akan tetapi agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, paling sedikit ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya.
- 2) Para pegawai perlu diberikan penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud seyogianya disertai informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut.
- 3) Para pegawai didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

### b) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran bagi pelanggar. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hierarki. Artinya pengenaan sanksi diprakasai oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir diambil oleh pejabat pimpinan yang berwenang.

Pendisiplinan dilakukan secara bertahap, dengan mengambil berbagai langkah yang bersifat pendisiplinan dimulai dari yang paling ringan hingga yang paling terberat. Misalnya dengan peringatan lisan, pernyataan ketidakpuasan oleh atasan langsung, penundaan kenaikan gaji berkala, penundaan kenaikan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian sementara, pemberhentian atas permintaan sendiri, pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, pemberhentian tidak dengan hormat.

#### 2.4.2. Prinsip-Prinsip Disiplin kerja

Husein (2000:39) berpendapat bahwa seorang pegawai yang dianggap melaksanakan prinsip-prinsip disiplin kerja apabila ia melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

- a) Hadir di tempat kerja sebelum waktu mulai bekerja.
- b) Bekerja sesuai dengan prosedur maupun aturan kerja dan peraturan organisasi.
- c) Patuh dan taat kepada saran maupun perintah atasan.
- d) Ruang kerja dan perlengkapan selalu dijaga dengan bersih dan rapih.
- e) Menggunakan peralatan kerja dengan efektif dan efisien.

- f) Menggunakan jam istirahat tepat waktu dan meninggalkan tempat setelah lewat jam kerja.
- g) Tidak pernah menunjukkan sikap malas kerja.
- h) Selama kerja tidak pernah absen/tidak masuk kerja dengan alasan yang tidak tepat, dan hampir tidak pernah absen karena sakit.



### BAB III

#### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

##### 3.1. Latar Belakang Perusahaan

Berawal dari gagasan, kemudian berkembang seiring kebutuhan, gagasan untuk mempelancar arus surat menyurat selama era kolonial Belanda telah diwujudkan oleh Gubernur Jenderal G. W. Baron dengan mendirikan kantor pos yang pertama di Batavia pada tanggal 26 Agustus 1946. Peranan kantor pos semakin penting dan berkembang setelah penemuan teknologi telegram dan telepon, sehingga dibentuk Jawatan Pos Telegram (Jawatan PTT) berdasarkan statlad nomor 395 tahun 1906.

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

Pada tanggal 27 Desember 1949, Jawatan PTT mulai memusatkan perhatiannya pada pembangunan yang meliputi bidang kepegawaian, keuangan, perbaikan perlengkapan bangunan yang rusak dan pembangunan gedung yang baru. Pada tahun 1960 pemerintah mengadakan reorganisasi alat-alat produksi dan distribusi yang ditunjukkan kearah pelaksanaan pasal 33 UUD 1945. Untuk itu dikeluarkan UU No. 19 prp Tahun 1960. Berdasarkan UU tersebut semua perusahaan yang modal keseluruhannya merupakan kekayaan negara, baik yang

terjadi karena pemisahan dari kekayaan negara maupun karena nasionalisasi, menjadi Perusahaan Negara (PN).

Dengan PP No. 240 Tahun 1961, dibentuklah perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN POSTEL). Dengan PP No. 30 Tahun 1965, PN POSTEL dipecah menjadi dua perusahaan yaitu PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi. Dengan dikeluarkannya UU No. 9 Tahun 1965 Status Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dikelompokkan menjadi tiga status yaitu: Perusahaan Jawatan (*perjan*), Perusahaan Umum (*perum*), dan Perusahaan Perseroan (*persero*).

Selanjutnya status PN Pos dan Giro diubah menjadi Perum Pos dan Giro berdasarkan PP No. 24 tahun 1978. Kemudian ditetapkan PP No. 3 Tahun 1983 yang mengatur tata cara pengawasan dan pembinaan Perjan, Perum, dan Persero untuk menyesuaikan diri dengan ketentuan baru tersebut PP No. 9 Tahun 1978 yang mengatur tentang Perum Pos dan Giro diganti dengan PP No. 24 Tahun 1984.

Dengan semakin meningkatnya permintaan masyarakat akan pelayanan jasa pos serta dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha penyelenggaraan jasa pos dan giro. Maka perum Pos dan Giro dirubah statusnya menjadi PT. Pos Indonesia (*Persero*) yang diatur melalui PP No. 5 Tahun 1995 tanggal 27 Februari 1995. Tentang pengalihan status Perum Pos dan Giro menjadi perusahaan Perseroan dengan nama PT. Pos Indonesia (*Persero*) yang secara resmi telah terdaftar dengan akta notaris Sutjipto., SH No. 107 tahun 1995 tanggal 20 Juni 1995.

### **3.2. Visi dan Misi Perusahaan**

#### **a. Visi PT. Pos Indonesia (PERSERO)**

“Menjadi perusahaan pos yang berkemampuan memberikan solusi terbaik dan menjadi pilihan utama *stakeholder* domestik maupun global dalam mewujudkan pengembangan bisnis dengan pola kemitraan yang di dukung oleh sumber daya manusia yang unggul dan menjunjung tinggi nilai-nilai”

#### **b. Misi PT. Pos Indonesia (PERSERO)**

- 1) Memberikan solusi terbaik bagi bisnis, pemerintah, dan individu melalui penyediaan sistem bisnis dan layanan komunikasi tulis, logistik, transaksi keuangan, dan filateli berbasis jejaring terintegrasi, terpercaya dan kompetitif di pasar domestik dan global.
- 2) Serta keyakinan dasar yaitu karyawan yang bertalenta, keunggulan layanan, nilai-nilai bagi pelanggan dan pertumbuhan kinerja keuangan.

### **3.3. Lokasi Perusahaan**

PT. Pos Indonesia (PERSERO) yang terletak di Jl PB. Sudirman No. 5 berada di pusat jantung kota Jember. Kantor ini terletak diantara gedung-gedung pusat kota seperti kediaman bupati Jember, gedung perbankan dan juga bersebrangan dengan Alun-Alun Jember. Letak yang strategis sangat menguntungkan PT. Pos Indonesia (PERSERO) cabang Jember, selain aksesnya yang mudah karena dilewati jalur utama angkutan kota PT. Pos Indonesia (PERSERO) cabang Jember juga memiliki Kantor Cabang Pembantu yang tersebar di setiap Kecamatan yang ada di Kabupaten Jember;

- a) KPTB Patrang
- b) KPTB Gebang
- c) KPTB Sumbersari
- d) KPTB Kebonsari
- e) KPTB Kaliwates
- f) KPC Wirolegi
- g) KPTB Unej
- h) KPC Rambipuji
- i) KPC Panti
- j) KPC Bangsalsari
- k) KPC Tanggul
- l) KPC Sumberbaru
- m) KPC Semboro

- n) KPC Balung
- o) KPC Wuluhan
- p) KPC Kasiyan
- q) KPC Gumukmas
- r) KPC Umbulsari
- s) KPC Kencong
- t) KPC Jenggawah
- u) KPC Ambulu
- v) KPC Tempurejo
- w) KPC Mumbulsari
- x) KPC Ajung
- y) KPC Mayang
- z) KPC Sempolan
- aa) KPC Jelbug
- bb) KPC Kalisat
- cc) KPC Sukowono
- dd) KPC Sumberjambe
- ee) KPC Ledokombo

### 3.4 Kepegawaian Perusahaan

Jumlah karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember terhitung Februari 2018 adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1: Jumlah Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember

No.	Divisi	Jumlah
1	Kepala Cabang	1
2	Antaran	31
3	Proses dan Transportasi	20
4	UPL (Unit Pelayanan Luar)	6

*(dilanjutkan ke halaman 39)*

(lanjutan tabel 3.1 halaman 38)

5	Pelayanan	15
6	Akuntansi	2
7	Keuangan	4
8	Pemasaran	10
9	SDM	2
10	Pensiunan	13
11	Sarana Dan Prasarana	4
12	Bea Cukai	4
13	SLPK (Surat <i>Corporate</i> )	14
14	IT	2
15	WH Telkomsel	1
16	Koperasi Nusantara	5
Jumlah Total		134

Sumber: Data PT. Pos Indonesia Cabang Jember 2018

PT. POS Indonesia (PERSERO) Cabang Jember memiliki jumlah karyawan sebanyak 134 karyawan. Karyawan dibedakan menjadi dua kategori yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Berdasarkan Data Divisi Sumber Daya Manusia PT. POS Indonesia (PERSERO) Cabang Jember, pada tahun 2017 sebanyak 93 karyawan kontrak dan 41 karyawan kontrak.

### 3.5 Deskripsi Jabatan

Deskripsi pekerjaan (*Job Description*) dari masing-masing departemen utama yang ada di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember adalah sebagai berikut:

#### a. Kepala Kantor Pos

- 1) Memimpin Kantor yaitu membina PT. POS Indonesia (PERSERO) Cabang Jember dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- 2) Mengawasi uang dan benda Pos materai yang dipegang bendaharawan, serta mengawasi benda-benda inventaris perusahaan.

- 3) Membuka kerjasama dengan instansi lain.
- 4) Menetapkan kebijakan untuk efisiensi kegiatan operasional yang dituangkan dalam peraturan/instruksi PT. POS Indonesia (PERSERO) Cabang Jember sepanjang sesuai dengan ketentuan kantor.
- 5) Mewakili dan menandatangani untuk dan atas nama PT. POS Indonesia (PERSERO) Cabang Jember guna menyelesaikan urusan-urusan PT. POS Indonesia (PERSERO) Cabang Jember dengan melakukan tindakan-tindakan sebagaimana mestinya dimaksud dalam surat kuasa dari PT. POS Indonesia (PERSERO) Cabang Jember.
  - a. Manajer Keuangan
    - 1) Mengawasi dan bertanggungjawab terhadap semua urusan persediaan benda pos untuk PT. POS Indonesia (PERSERO) Cabang Jember.
    - 2) Memegang uang kas, benda pos, dan materai.
    - 3) Mematuhi permintaan benda-benda pos.
  - b. Manajer Akuntansi
    - 1) Melaksanakan semua tugas yang didelegasikan oleh Kepala Kantor.
    - 2) Bertanggungjawab di bagian akuntansi
    - 3) Memeriksa serta mengawasi pekerjaan dari Asisten I dan Asisten II.
    - 4) Mengerjakan semua kegiatan akuntansi termasuk buku besar, harian kas, jurnal umum, jurnal kas masuk, dan jurnal kas keluar.
    - 5) Mengawasi dan memeriksa buku pembantu hutang dan piutang.
    - 6) Setiap akhir periode melakukan verifikasi atas semua jurnal-jurnal mengenai keuangan.
    - 7) Setiap akhir periode melakukan tutup buku dan mengirimkan jurnal-jurnal dokumen sumbernya ke wilayah pos.
    - 8) Memeriksa dan mengawasi kebenaran pengisian buku besar pada aktiva kewajiban, penyertaan, pendapatan serta biaya.
  - c. Manajer Pemasaran
    - 1) Mengawasi serta bertanggungjawab atas pekerjaan di bagian humas dan pemasaran.

- 2) Bertanggungjawab atas pengiriman dan penerimaan kiriman surat pos tercatat dan terdaftar.
  - 3) Menyimpan kiriman berharga.
- d. Manajer Sumber daya Manusia
- 1) Mengurus surat-menyurat/agenda surat rahasia.
  - 2) Mengetik dan mengurus pengiriman surat-surat rahasia.
  - 3) Memeriksa konsep dari Kepala Bagian dan menandatangani surat-menyurat yang didelegasikan oleh Kepala Kantor.
  - 4) Memelihara arsip secara teratur.
  - 5) Perpustakaan PT. POS Indonesia (PERSERO) Cabang Jember beserta laporannya.
  - 6) Mengawasi ketertiban pengiriman naskah laporan dari bagian-bagian.
- e. Manajer Antaran
- 1) Mengawasi semua surat pos yang meliputi surat pos biasa, kilat, kilat khusus, tercatat, patas, denda, wesel pos biasa.
  - 2) Melaksanakan dan mengawasi surat pos untuk kotak pos.
  - 3) Melakukan pengawasan periodik.
  - 4) Menyusun buku jalan antar.
  - 5) Mengadakan pemeriksaan kelengkapan pengantar pos.
  - 6) Penanggung jawab tugas penerimaan/pengiriman surat.
- f. Manajer Proses dan Transportasi
- 1) Mengadakan, mengawasi dan bertanggungjawab atas penerimaan dan pengiriman paket pos.
  - 2) Mengadakan pengawasan pembukuan dan penutupan pos paket.
  - 3) Menyelesaikan administrasi/surat-menyurat.
- g. Manajer Unit Pelayanan Luar & SLPK
- 1) Mengawasi pekerjaan dan memeriksa hasil kerja staf UPL dan KPC dengan mencocokkan antara dokumen sumber dengan daftar pertanggungjawabannya sebagai bukti pemeriksaan.
  - 2) Berdasarkan N2 membuat buku rekening KPC.

- 3) Membuat dan menjawab bidang surat menyurat yang berkaitan dengan bagian UPL dan KPC.
  - 4) Membuat rekapitulasi realisasi pendapatan dan biaya.
- h. Manajer Pelayanan
- 1) Mengawasi *front officer* (petugas loket dan *customer service*).
  - 2) Membuat laporan produktifitas petugas pelayanan.
  - 3) Mengawasi manajemen komplain dari customer terhadap PT. POS
  - 4) Mengawasi dan mengevaluasi target pelayanan perharinya
- i. Pegawai Umum
- 1) Melaksanakan kegiatan di PT. POS Indonesia (PERSERO) Cabang Jember sesuai dengan perintah masing-masing manajer sebagai atasannya.
  - 2) Mengawasi kerja loket penerangan.
  - 3) Memberikan penerangan kepada umum, karena ada hubungannya dengan humas.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

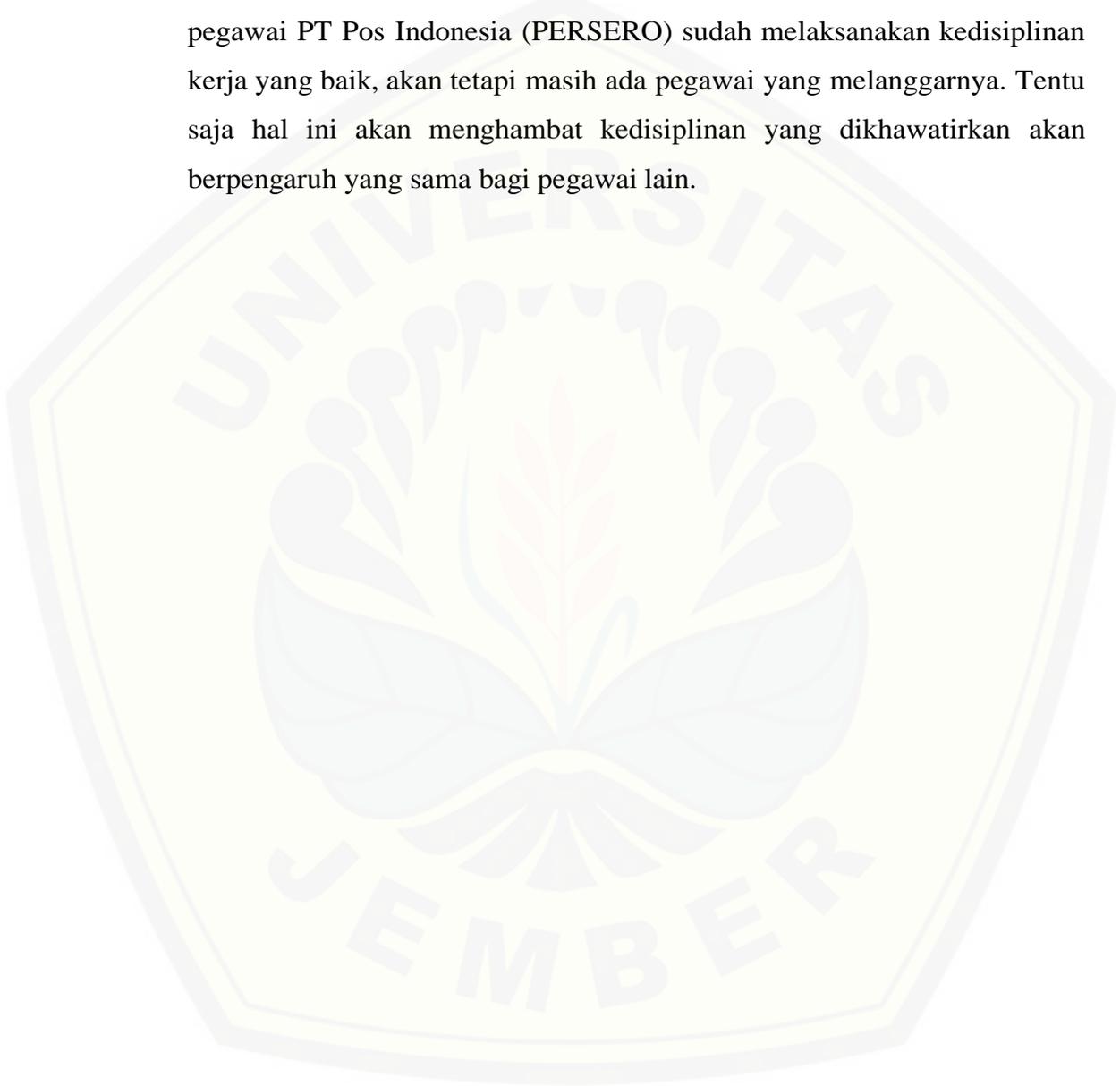
Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Studi Pelaksanaan Disiplin Kerja di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember, berikut merupakan hasil yang dapat disimpulkan penulis:

1. Pelaksanaan disiplin kerja pegawai di PT Pos Indonesia (PERSERO) dikembangkan dengan cara kepemimpinan yang dapat dijadikan panutan atau teladan bagi para bawahan sehingga bisa membangkitkan semangat atau motivasi bagi bawahannya. Hal ini dilakukan agar peraturan-peraturan yang berlaku dalam PT Pos Indonesia (PERSERO) ditaati dan dijalani dengan baik sehingga dapat melaksanakan disiplin kerja dengan baik pula. Dengan demikian pengertian disiplin kerja di PT Pos Indonesia (PERSERO) menunjukkan sudah sesuai dengan teori. Pelaksanaan disiplin kerja pegawai di PT Pos Indonesia (PERSERO) pun berlaku adanya peraturan tata tertib. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di PT Pos Indonesia (PERSERO). Dengan tata tertib yang baik semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja pegawai akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Pendekatan dalam disiplin di PT Pos Indonesia (PERSERO) pun sudah sesuai dengan teori yaitu menggunakan pendekatan disiplin progresif. Sistem disiplin pegawai dipandang sebagai suatu penerapan modifikasi perilaku untuk pegawai bermasalah atau pegawai yang tidak produktif. Perlu disadari pembentukan disiplin diri perlu dibantu dengan pendekatan disiplin. Pendekatan disiplin progresif dalam PT Pos Indonesia (PERSERO) melembagakan sejumlah langkah dalam membentuk perilaku pegawai dan menekankan bahwa tindakan-tindakan

dalam memodifikasi perilaku akan bertambah berat secara bertahap jika pegawai tetap menunjukkan perilaku yang tidak layak. Dalam hal ini pegawai diberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahannya sebelum diberhentikan. Dengan mengikuti tahapan tersebut akan memastikan bahwa sifat dan keseriusan masalah telah dikomunikasikan dengan jelas kepada pegawai sehingga pegawai pun tidak ingin mendapatkan sanksi lagi. Sehingga untuk mengkondisikan disiplin kerja yang semakin baik dengan adanya pemberian penghargaan (*reward*) bagi pegawai yang berkualitas dan melaksanakan disiplin kerja yang baik serta pemberian hukuman bagi pegawai yang melanggar.

2. Faktor-faktor yang dapat mendukung kedisiplinan di PT Pos Indonesia (PERSERO) meliputi kepemimpinan, balas jasa/penghargaan, motivasi kerja dan sanksi. Hal ini sesuai dengan teori yang ada. Faktor-faktor itu lah yang akan menimbulkan disiplin yang efektif dan tumbuh dari hati nurani sendiri, karena pada dasarnya disiplin itu lahir, tumbuh dan berkembang dari sikap seseorang didalam sistem nilai budaya yang telah ada di dalam masyarakat. Dengan faktor-faktor pendukung tersebut disiplin yang mantap akan tumbuh dan terpancar dari hasil kesadaran manusia dan menjadikan manusia berdisiplin dengan sendirinya. Disiplin yang berawal dari diri sendiri menjadi unsur yang sangat penting bagi kualitas pekerjaan.
3. Suatu faktor penghambat merupakan penyebab kedisiplinan menjadi tidak berjalan secara efektif. Setiap perusahaan dalam usaha pencapaian tujuan pasti tidak lepas dari hambatan walaupun hanya sedikit. Demikian juga PT Pos Indonesia (PERSERO) memiliki sedikit hambatan dalam melaksanakan kedisiplinan. Hambatan tersebut berawal dari kebiasaan atau lingkungan kerja yang sebelumnya sering dilakukan. Dalam hal ini PT Pos Indonesia (PERSERO) telah menetapkan peraturan, kewajiban dan larangan yang sudah cukup menjadikan pedoman dalam menciptakan kondisi yang tertib, teratur dan saling menghormati. Namun di dalam

kenyataannya, peraturan yang telah lengkap dan baik itu tidak dapat dijalankan semua pegawai PT Pos Indonesia (PERSERO). Persoalannya tidak terletak pada peraturannya tetapi pada pelakunya. Sebagian besar pegawai PT Pos Indonesia (PERSERO) sudah melaksanakan kedisiplinan kerja yang baik, akan tetapi masih ada pegawai yang melanggarnya. Tentu saja hal ini akan menghambat kedisiplinan yang dikhawatirkan akan berpengaruh yang sama bagi pegawai lain.



**DAFTAR PUSTAKA**

Dessler, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jilid 1, Jakarta, Macanan Jaya Cemerlang

Herlambang Susatyo, 2013, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Yogyakarta, Gosyen Publishing

Muljanto, 2015. *Pentingnya Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai*. Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementrian Keuangan.

Subekhi 2012, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Pustaka Raya

Batinggi Achmad dan Badu Ahmad. 2007. *Manajemen Pelayanan Umum*, Jakarta: Universitas Terbuka

Hardiyansyah 2011, *Kualitas Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Gava Media

Napittupulu, Paimin. 2012. *Pelayanan Publik dan Customer Satisfaction*. Bandung: PT. Alumni

Robert. 1996. *Pelayanan Publik*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Lampiran 1: Surat Permohonan Magang



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jalan Kalimantan 37 – Kampus Bumi Tegal Boto Kotak Pos 159 Jember 68121  
Telp. (0331) 337990 – Fax. (0331) 332150  
Email : feb@unej.ac.id

Nomor : 0551/UN.25.1.4/PM/2018  
Lampiran : Satu Bendel  
Hal : **Permohonan Tempat PKN**

25 Januari 2018

Yth. Kepala Kantor Pos Kabupaten Jember  
Jl. PB.Sudirman Patrang  
Jember

Dengan ini kami beritahukan dengan hormat, bahwa guna melengkapi persyaratan kelulusan pada Program Diploma III Ekonomi dan Bisnis para mahasiswa diwajibkan melaksanakan Praktek Kerja Nyata (PKN).

Sehubungan dengan hal tersebut kami mengharap kesediaan Institusi yang Saudara pimpin untuk menjadi obyek atau tempat PKN. Adapun mahasiswa yang akan melaksanakan kegiatan tersebut adalah :

NO	NAMA	NIM	PROG. STUDI
1.	Karinka Yuvi Pinestika	140803101006	D3 Manajemen Perusahaan

Pelaksanaan Praktek Kerja Nyata tersebut pada bulan : Februari 2018

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terimakasih.



Dekan  
Wakil Dekan I,

Dr. Zainuri, M.Si  
NIP. 19640325 198902 1 001

Tembusan kepada Yth :  
1. Yang bersangkutan;  
2. Arsip

Lampiran 2: Form Nilai Praktek Kerja Nyata



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan Kalimantan 37 – Kampus Bumi Tegal Boto  
Kotak Pos 125 – Telp. (0331) 337990 – Fac. (0331) 332150  
Jember 68121

**NILAI HASIL PRAKTEK KERJA NYATA (PKN) MAHASISWA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS JEMBER**

NO	INDIKATOR PENILAIAN	NILAI	
		ANGKA	HURUF
1.	Kedisiplinan	89	SB
2.	Ketertiban	92	SB
3.	Prestasi Kerja	95	SB
4.	Kesopanan	98	SB
5.	Tanggung Jawab	96	SB

**IDENTITAS MAHASISWA :**

Nama : Karinka Yuvi Pinestika  
N I M : 140803101006  
Program Studi : Manajemen Perusahaan

**IDENTITAS PEMBERI NILAI :**

Nama : TRI PRASETYO ANDI . W.  
Jabatan : MAN . PELAYANAN KP JEMBER GRIED  
Institusi : PT. POS INDONESIA (PERSERO) CABANG JEMBER.

Tanda Tangan dan

Stempel Lembaga : .....  


**PEDOMAN PENILAIAN**

NO	ANGKA	KRITERIA
1.	≥ 80	Sangat Baik
2.	70 – 79	Baik
3.	60 – 69	Cukup Baik
4.	50 – 59	Kurang Baik

Lampiran 3: Persetujuan Penyusunan Laporan Praktek Kerja Nyata



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jalan Kalimantan 37 – Kampus Bumi Tegal Boto Kotak Pos 159 Jember 68121  
Telp (0331) 337990 – Fax (0331) 332150  
Email [feb@unej.ac.id](mailto:feb@unej.ac.id)

**PERSETUJUAN PENYUSUNAN LAPORAN PRAKTEK KERJA NYATA (PKN)**

Menerangkan bahwa :

Nama : Karinka Yuvi Pinestika  
N I M : 140803101006  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen  
Program Studi : Manajemen Perusahaan

disetujui untuk menyusun laporan Praktek Kerja Nyata (PKN) dengan judul :  
PELAKSANAAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI DI PT. POS INDONESIA ( PERSERO )  
CABANG JEMBER.

(Revisi)

Dosen pembimbing :

Nama	N I P	Tanda Tangan
Drs. Sunardi, M.M.	19530403 198503 1 001	

Persetujuan menyusun laporan Praktek Kerja Nyata (PKN) ini berlaku 6 (enam) bulan, mulai tanggal : 01 Februari 2018 s.d 02 Juli 2018. Apabila sampai batas waktu yang telah ditentukan masih belum selesai, maka dapat mengajukan perpanjangan selama 2 bulan, dan apabila masih juga belum bisa menyelesaikan, maka harus melakukan Praktek Kerja Nyata kembali.

Jember, 01 Februari 2018  
Kaprod. Manajemen Perusahaan.  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNEJ

Drs. Sudaryanto, MBA, Ph.D.  
NIP. 19660408 199103 1 001.

**CATATAN :**

1. Peserta PKN diharuskan segera menghadap Dosen Pembimbing yang telah ditunjuk;
2. Setelah disetujui (ditandatangani), di fotokopi sebanyak 3 (tiga) lembar untuk :
  - 1) Ketua Program Studi;
  - 2) Dosen Pembimbing;
  - 3) Petugas administrasi program studi Diploma III (S0).
3. (\*) coret yang tidak sesuai

Lampiran 4: Kartu Konsultasi Praktek Kerja Nyata



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
 UNIVERSITAS JEMBER  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
 Jalan Kalimantan 37 – Kampus Bumi Tegal Boto Kotak Pos 159 Jember 68121  
 Telp. (0331) 337990 – Fac. (0331) 332150  
 Email : feb@unej.ac.id

**KARTU KONSULTASI**

BIMBINGAN PRAKTEK KERJA NYATA (PKN) PROGRAM STUDI DIPLOMA 3  
 FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS JEMBER

Nama : Karinka Yuvi Pinestika  
 NIM : 140803101006  
 Program Studi : Manajemen Perusahaan  
 Judul Laporan PKN : PELAKSANAAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI DI PT. POS INDONESIA (PERSERO) CABANG JEMBER.

---

Dosen Pembimbing : Drs. Sunardi, M.M.  
 TMT\_Persetujuan : 01 Februari 2018 s/d 01 Juli 2018  
 Perpanjangan : 02 Juli 2018 s/d 02 September 2018

NO.	TGL. KONSULTASI	MASALAH YANG DIKONSULTASIKAN	TANDA TANGAN PEMBIMBING
1.		Acc judul	1.
2.	24-04-18	terpilihnya abstrak	2.
3.	02-05-18	Penyerahan laporan PKN	3.
4.	03-05-18	konsultasi BAB II & BAB	4.
5.		II Revisi BAB II	5.
6.	08-05-18	Revisi BAB III Acc.	6.
7.		Bab II - paragraf	7. ....
8.	09-05-18	Penyempurnaan BAB III	8.
9.		dan BAB IV -	9. ....
10.	15-05-18	Acc BAB III	10. ....
11.		BAB reaktif pengajuan	11. ....
12.	29-06-18	Struktur Organisasi dan	12.
13.		uraian tugas -	13.
14.		uraian Tesi Berlemba dan	14. ....
15.		Spesifikasi Jabatan	15. ....
16.		uraian pekerjaan dan per	16.
17.		anggung jawab dan pelak	17. ....
18.		naon	18. ....
19.	03-07-18	Acc tent disorokan	19.
20.			20. ....
21.			21. ....
22.			22. ....



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kalimantan 37 - Kampus Bumi Tegal Boto Kotak Pos 159 Jember 68121

Telp. (0331) 337990 - Fac. (0331) 332150

Email : [feb@unej.ac.id](mailto:feb@unej.ac.id)

23.			23.....
24.			24.....
25.			25.....
26.			26.....
27.			27.....
28.			28.....
29.			29.....
30.			30.....
31.			31.....
32.			32.....
33.			33.....
34.			34.....
35.			35.....

Laporan Praktek Kerja Nyata (PKN) ybs. disetujui untuk diujikan:

Mengetahui,  
Ketua Program Studi

Drs. Sudaryanto, MBA. Ph.D.  
NIP. 19660408 199103 1 001.

Jember, 03-07-18  
Dosen Pembimbing

Drs. Sunardi, M.M.  
NIP. 19530403 198503 1 001

