

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP
EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS KERJA PADA
PT. KURNIA PUTERA MULIA
MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**BARINGIN P. LUMBAN GAOL
NIM : 01 832 0054**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 0 7**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/6/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)9/6/23

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP
EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS KERJA PADA
PT. KURNIA PUTERA MULIA
MEDAN**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan
Memenuhi Syarat Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi**

Oleh :

BARINGIN P. LUMBAN GAOL

NIM : 01 832 0054



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2007**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/6/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Judul Skripsi : Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Efisiensi dan Efektivitas Kerja Pada PT. Kurnia Putera Mulia Medan
Nama Mahasiswa : BARINGIN P. LUMBAN GAOL
No. Stambuk : 01 832 0054
Jurusan : Manajemen

Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

(Drs. H. Jhon Hardy, M.Si)

Pembimbing II

(Dra. Isnaniah Laili KS)

Mengetahui :

Ketua Jurusan

(Ihsan Effendi, SE.,M.Si)

Dekan

(Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE.,M.Ec)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/6/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Lembaran Persembahan

**aku pernah berhenti
gamang melangkah menentukan tujuan
namun di sana
kau tidak pernah berhenti berjuang
berharap setiap keringatmu
akan menjelma menjadi permata**

**aku pernah menjauh
dan meninggalkan keinginanmu
namun kau tidak sekalipun bosan
bertanya dan menyapa jenuhku
M yang membeku dalam kaku**

**aku pernah berpikir
menghitung hari
lelah dan perjuanganmu
namun berjuta-juta angka
tidak mampu mengakumulasikan cintamu**

**semua ini ku persembahkan untukmu
yang berjuang
bertarung
dan berbuat untukku
ibu...**

**Salam
Gugun Baringin Marbun**

RINGKASAN

Baringin P Lumban Gaol. NPM. 018320054. "Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Efisiensi Dan Efektivitas Kerja Pada PT. Kurnia Putera Mulia Medan". Skripsi 2007.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui metode pengembangan karyawan terhadap efisiensi dan efektivitas kerja pada perusahaan dan untuk mengetahui apakah metode pengembangan karyawan yang dilakukan berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi kerja. Hipotesis dalam penelitian ini adalah pengembangan karyawan yang dilakukan perusahaan belum efektif dan efisien. Metode penelitian ini dengan menggunakan Penelitian Kepustakaan (Library Research) dan Penelitian Lapangan (Field Research). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan metode deduktif.

Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa pengembangan karyawan juga merupakan upaya untuk menyiapkan para karyawan dalam melakukan pekerjaan dan untuk memegang tanggung jawab dimasa yang akan datang dan pada dasarnya PT. Kurnia Putra Mulia Medan memakai sistem penilaian skala grafik dalam guna mencapai tujuan pengembangan karyawan tersebut.

Saran yang penulis lakukan adalah dalam hal pelaksanaan pengembangan karyawan di PT. Kurnia Putra Mulia Medan agar lebih banyak lagi melakukan pengembangan untuk golongan manager, untuk latihan di bagian operasional dilakukan lebih terarah lagi dalam hal materi yang diberikan harus sesuai dengan praktek sehari-hari

Kata Kunci : Pengembangan, Efisiensi, Efektivitas

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas Berkah, Rahmad dan Karunianya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi di Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna juga masih banyak terdapat kekurangan serta kejanggalan, baik dari bahasa, isi dan tulisan. Penulis juga mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari para pembaca untuk sempurnanya tulisan ini.

Pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati tidak lupa mengucapkan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua orang tua, Maringan Lumban Gaol dan Rahmawati Manalu yang selalu resah dalam penantian untuk akhir sebuah perkuliahan. Semua ini penulis persembahkan untuk jerih payah dan keringat yang kalian berikan.
2. Untuk Martin, Maria dan Gunawan, tiga sosok yang memperkuat inspirasi dalam mengakhiri sebuah jenjang pendidikan.
3. Bapak H. Syahrani, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area di akhir perkuliahan penulis. Sebab, banyak inspirasi yang penulis peroleh dari beliau.
4. Bapak Patar Marbun, MM selaku ketua sidang meja hijau yang telah bersedia meluangkan waktunya, dalam memberikan arahan serta keputusan

sebagai salah satu hasil penelitian penulis.

5. Bapak Drs Jhon Hardy M.Si sebagai Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktunya guna membimbing penulis dalam menyelesaikan tulisan ini.
6. Ibu Dra Isnaniah Laili KS yang sudah memberikan arahan hingga pada akhirnya penulisan penelitian ini rampung pada satu sebutan yakni skripsi.
7. Keluarga Oppu Martha Manalu, Secara kusus Tulang Boss yang selalu menginspirasi lewat nasehatnya. Tante Pudan yang memotifasi. Keluarga Oppu Rade Nauli, secara kusus Naboru Sahala Situmorang.
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen serta staff fakultas ekonomi yang telah mengajar dan membantu penulis hingga dapat menyelesaikan perkuliahan.
9. Pimpinan dan Staf *PT. KURNIA PUTERA MULIA* Medan yang telah membantu penulis dalam memberikan data dan informasi demi terwujudnya skripsi ini.
10. Seluruh teman-teman “Seperkuliahan” “Erix Sumarlon Hutasoit SE”, Gindo Sindoro Saragih SE”, “Asmin Sitohang SE dan komunitas Blok III Tanjung Sari” Rekan juang di Ikatan Solidaritas Mahasiswa Kristen (ISMK) FE UMA. Sahabat mitra dan solidaritas di Ikatan Mahasiswa Islam (IMI) FE UMA.
11. Teman-teman di Puisi Malam, bang Edy Sisiwanto dan Muhar Om Tatok. Komunitas Sastra Indonesia, Idris Pasaribu. Theater Blok, Aprion. Serta rekan-rekan idiologi di PDS dan PRD Sumut.

12. Sahabat relung Jhones Gultom yang mengikuti jejak saya di kampus Medan Area, Sihar Emry Sitompul yang masih menelusuri sepetak tanah di bumi pertiwi.

13. Semua teman-teman serta pihak yang telah membantu penulis baik dalam perkuliahan maupun dalam penulisan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi para pembaca dan bagi penulis khususnya, dan kiranya Tuhan Yang Maha Esa senantiasa melimpahkan rahmat dan karuniaNya kepada kita semua. Amin.....

Medan, 2007
Penulis

(BARINGIN P LUMBAN GAOL)

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Hipotesis	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis	5
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian, Manfaat dan Tujuan Pengembangan Karyawan	6
B. Metode Pengembangan Karyawan	17
C. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karyawan	23
D. Hubungan Pengembangan Karyawan Terhadap Efisiensi dan Efektivitas Kerja	23

BAB III: PT. KURNIA PUTERA MULIA MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	26
B. Jumlah dan Kualifikasi Karyawan	33
C. Metode Pengembangan Karyawan yang diterapkan.....	35
D. Efisiensi dan Efektivitas Kerja yang Dilaksanakan.....	40
E. Hambatan-hambatan Dalam Pengembangan Karyawan	47

BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI.....	49
--	-----------

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	57
B. Saran	58

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Langkah-langkah Pelaksanaan Pengembangan Karyawan	25
2. Struktur Organisasi PT. Kurnia Putra Mulia Medan	28



DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Status Pendidikan Karyawan PT. Kurnia Putera Mulia Medan	35
2. Data Pendapatan PT. Kurnia Putra Mulia Medan Tahun 2002 s/d 2006 ...	40
3. Daftar Kegiatan Pengembangan Karyawan Tahun 2002	43
4. Daftar Kegiatan Pengembangan Karyawan Tahun 2003	44
5. Daftar Kegiatan Pengembangan Karyawan Tahun 2004	44
6. Daftar Kegiatan Pengembangan Karyawan Tahun 2005	44
7. Daftar Kegiatan Pengembangan Karyawan Tahun 2006	44
8. Indikator Nilai Prestasi	45

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam organisasi perusahaan, karena karyawan merupakan sumber daya yang dominan dalam perusahaan sebagai penggerak kegiatan dan pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi. Karyawan sebagai sumber utama dalam manajemen perusahaan sangat penting dan relevan untuk di pelihara dan ditingkatkan prestasi kerja mereka agar tercapai tujuan perusahaan dapat efektif dan efisien.

Pengembangan karyawan diperlukan untuk mendapatkan karyawan yang trampil, terdidik dan dapat bekerja dengan efektif, efisien dan produktif. Pengembangan karyawan diperlukan bukan hanya pada karyawan baru saja tetapi juga bagi karyawan lama. Bagi karyawan baru, pengembangan diperlukan agar mereka dapat melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan karyawan lama, pengembangan diperlukan karena adanya tuntutan dan tugas-tugasnya sekarang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi didalam perusahaan ataupun untuk mempersiapkan dirinya berhubung akan dipromosikan pada jabatan lain. Pengembangan karyawan yang tepat harus diberikan pada karyawan supaya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja mereka dan bermanfaat bagi kelangsungan dan kemajuan perusahaan.

Dalam hal ini terlihat bahwa pengaruh pengembangan karyawan sangat penting terhadap efisiensi dan efektivitas kerja.

Pengembangan karyawan juga berguna untuk meningkatkan efisiensi sehingga prestasi kerja yang baik akan mendorong pimpinan perusahaan untuk meningkatkan karir karyawan tersebut kejenjang yang lebih tinggi. Untuk itulah perusahaan penting untuk membuat perencanaan karir bagi karyawannya. Perencanaan karir ini tidak hanya menguntungkan perusahaan, dengan mengembangkan karyawan-karyawan untuk jabatan yang akan datang. Dengan perencanaan karir ini, maka hal ini akan memudahkan bagi perusahaan dalam menyusun tenaga kerja dari luar dan seleksi suatu strategi perencanaan karir memungkinkan organisasi mengembangkan dan menetapkan karyawan dalam jabatannya yang sesuai dengan minat, kebutuhan dan tujuan karir. Hal ini dapat menambah kepuasan karyawan dan pemanfaatan karyawan secara optimal yang selanjutnya dapat membantu mempertahankan dan memotivasi karyawan.

Hal yang telah dikemukakan di atas menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan dengan kegiatan-kegiatan yang dibagi memerlukan pengembangan karyawan yang efektif dan efisien, agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Demikian juga pada PT. Kurnia Putra Mulia Medan yang bergerak pada bidang kontraktor seperti pengaspalan jalan, pembangunan rumah real estate, saluran air, serta bidang usaha lainnya.

Atas dasar uraian di atas maka penulis tertarik untuk meneliti, menulis lebih lanjut dan menuangkannya dalam bentuk skripsi dengan judul **“PENGARUH**

PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS KERJA PADA PT. KURNIA PUTERA MULIA MEDAN”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan pada PT. Kurnia Putera Mulia Medan, ditemukan masalah sebagai berikut : “Apakah pengembangan karyawan sudah berjalan secara efektif dan efisien.?”

C. Hipotesis

“Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu soal yang dimaksudkan sebagai tuntunan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya.”¹⁾

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut : “Bahwa pengembangan karyawan yang dilakukan perusahaan belum efektif dan efisien.”

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Karena keterbatasan pengetahuan, waktu dan biaya yang penulis miliki, maka penelitian ini dibatasi hanya pada sekitar aspek-aspek yang berhubungan dengan pengembangan karyawan dan efisiensi serta efektivitas kerja pada PT. Kurnia Putera Mulia Medan.

¹⁾ Muhammad Teguh, **Metodologi Penelitian Ekonomi Teori dan Aplikasinya**, Edisi Pertama,

UNIVERSITAS MEDAN AREA Rajagrafindo Persada, Jakarta 2000, hlm 39.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui metode pengembangan karyawan terhadap efisiensi dan efektivitas kerja pada perusahaan.
2. Untuk mengetahui apakah metode pengembangan karyawan yang dilakukan berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi kerja.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua metode penelitian, yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Penelitian ini bersumber dari bahan kepustakaan dan bahan-bahan hasil laporan penelitian yang relevan. Hasil yang diperoleh berupa data sekunder yang bersifat teoritis.

2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian ini bersumber langsung dari objek penelitian di lapangan, yaitu PT. Kurnia Putera Mulia Medan. Hasil yang diperoleh berupa data primer.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- a. Pengamatan (Observation), yaitu melakukan pengamatan ini langsung ke PT. Kurnia Putera Mulia Medan, untuk memperoleh gambaran tentang fakta yang ada di lapangan. Selanjutnya membuat catatan-catatan hasil pengamatan tersebut.
- b. Wawancara (Interview), yaitu melakukan wawancara langsung dengan pihak

- c. **Daftar Pertanyaan (Questionnaire)**, yaitu pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang sudah dipersiapkan sebelumnya dan diberikan kepada para responden dalam perusahaan agar diperoleh jawaban secara tertulis.

F. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Metode Deskriptif

Metode ini menggunakan data yang telah dikumpulkan, diklasifikasikan, dianalisis, selanjutnya diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang fakta yang berlaku pada objek penelitian.

2. Metode Deduktif

Metode ini menggunakan suatu cara analisis dengan menarik suatu kesimpulan yang bertitik tolak dari prinsip-prinsip yang kebenarannya telah diterima secara umum untuk kemudian diperbandingkan dengan fakta yang ada dalam praktek sebagai suatu kenyataan khusus, sehingga diketahui penyimpangan maupun persesuaian antara keduanya.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian, Manfaat dan Tujuan Pengembangan Karyawan

1. Pengertian Pengembangan Karyawan

Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.

Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap personel perusahaan dituntut agar bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karier maupun karier bagi para karyawan (baru/lama) melalui latihan dan pendidikan.

Pimpinan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah. Jadi, perlu dikembangkan dalam kemajuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Pengembangan karyawan memang membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan dibidang personalia, karena karyawan

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian, Manfaat dan Tujuan Pengembangan Karyawan

1. Pengertian Pengembangan Karyawan

Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.

Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap personnel perusahaan dituntut agar bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karier maupun karier bagi para karyawan (baru/lama) melalui latihan dan pendidikan.

Pimpinan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah. Jadi, perlu dikembangkan dalam kemajuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Pengembangan karyawan memang membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan dibidang personalia, karena karyawan

yang cakap dan trampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan bahan baku dan ausnya mesin berkurang, hasil kerjanya lebih baik maka daya saing perusahaan akan semakin besar. Hal ini akan memberikan peluang yang lebih baik bagi perusahaan untuk memperoleh laba yang semakin besar sehingga balas jasa (gaji dan *benefit*) karyawan dapat dinaikkan.

Untuk lebih jelasnya, akan penulis bahas pengertian pengembangan karyawan berdasarkan beberapa versi, yaitu :

” Pengembangan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui pendidikan dan latihan.”²⁾

” Development is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment (pengembangan adalah peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh).”³⁾

“ Development in reference to staffing and personnel matters is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose (pengembangan mengacu pada masalah staff dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan nama manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum).”⁴⁾

²⁾ Malayu SP. Hasibuan, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia**, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta 2001, hlm.69.

³⁾ Edwin B. Flippo, **Personality of Management (Manajemen Personalia)**, Terjemahan Moch. Maksud, Edisi IV, Cetakan Kesembilan, Penerbit Erlangga, Jakarta 2001, hlm. 90.

⁴⁾ Marihot T.E. Hariandja, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ketiga, Penerbit

Berdasarkan definisi para ahli di atas maka penulis menyimpulkan bahwa pengembangan karyawan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui prosedur-prosedur yang telah ditetapkan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pengembangan karyawan.

2. Manfaat Pengembangan Karyawan

Setelah karyawan diterima melalui proses perekrutan dan seleksi, seringkali kemampuan karyawan tersebut belum sesuai dengan yang diharapkan, yang berkaitan dengan tuntutan produktivitas, sehingga mereka perlu pengembangan. Karyawan yang sudah bekerjapun mungkin masih perlu mengikuti pelaksanaan pengembangan karena dengan adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain-lain.

Disamping pentingnya pengembangan karyawan juga dapat dilihat dari dua segi, yaitu segi organisasi dan segi karyawan. Dari segi karyawan individu, maka pengembangan karyawan memberikan manfaat yaitu :

- a. Menambah pengetahuan, terutama penemuan terakhir bidang ilmu pengetahuan, misalnya prinsip-prinsip dan filsafat manajemen yang terakhir.
- b. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang-bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lain.
- c. Merubah sikap.
- d. Memperbaiki atau menambah imbalan/jasa yang diperoleh dari organisasi tempat ia bekerja.”⁵⁾

Sedangkan dari segi organisasi pengembangan karyawan tersebut memberi manfaat yaitu :

- a. Meningkatkan produksi karyawan.
- b. Menurunkan biaya.

⁵⁾ Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Pegawai*, Cetakan Ketiga Belas, Penerbit Alumni

- c. Mengurangi turn over karyawan.
- d. Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar karena realisasinya ketiga manfaat itu lebih dahulu.
- e. Memperbaiki image kepada organisasi sebagai suatu organisasi yang progressif.
- f. Perbaikan image ini dapat menarik calon karyawan yang terbaik untuk mengisi lowongan-lowongan dalam organisasi.”⁶⁾

Didalam suatu organisasi atau perusahaan, pengembangan karyawan dapat dikatakan sebagai suatu wadah motivasi bagi karyawan dalam meningkatkan prestasi, maka pencapaian tujuan perusahaan akan lebih efektif dan efisien.

Beberapa jenis pengembangan karyawan dalam penilaian kebutuhan pengembangan, yaitu :

- a) Melalui Pendidikan dan Latihan.
- b) Melalui Promosi
- c) Melalui pemindahan (Transfer).”⁷⁾

ad.a). Melalui Pendidikan dan Latihan.

Dari berbagai literatur para penulis sering membedakan arti dari pendidikan dan latihan merupakan dua konsep yang tidak dapat dipisahkan, bila seseorang karyawan tersebut juga telah dapat di didik dan dilatih. Walaupun demikian pada dasarnya kedua konsep tersebut berbeda.

“ Latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang yang dalam kaitannya ada hubungan dengan aktivitas ekonomi.”

“ Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan dalam memutuskan terhadap persoalan-persoalan menyangkut kegiatan untuk mencapai tujuan.”⁸⁾

⁶⁾ Moekijat, *Ibid.*, hlm. 8.

⁷⁾ H. Arifin Abdulrahman, **Teori Pengembangan & Filosofi Kepemimpinan Kerja**, Edisi Revisi, Penerbit Bhataara, Jakarta 2003, hlm.67.

⁸⁾ Haidjrachman Ranupandjo, & Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi III, Penerbit Universitas Medan Area, hlm.89.

Dari mengetahui latihan dan pendidikan tersebut, jelaslah bahwa latihan adalah berorientasi pada kegiatan secara langsung sedangkan pendidikan berorientasi pada penguasaan secara teoritis. Dengan perkataan lain, pendidikan dan latihan juga disoroti segi pentingnya sebagai investasi yang merupakan kekayaan organisasi yang dapat dipisahkan dan ditanam demi perkembangan dan kemajuan perusahaan yang mana dapat juga diharapkan serta dapat juga diperoleh hasilnya di masa yang akan datang dan demi kepentingan perusahaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa betapa pentingnya pendidikan dan latihan bagi setiap karyawan dalam suatu organisasi. Untuk lebih efisien dan efektif pelaksanaan pelatihan dan pendidikan ini maka setiap perusahaan haruslah melaksanakan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Menganalisa kebutuhan latihan dan pendidikan.
- 2) Merumuskan keputusan penyelenggaraan latihan dan pendidikan.
- 3) Menyusun program, baik bersifat kurikuler maupun ekstra kurikuler.
- 4) Seleksi peserta.
- 5) Menyusun bahan pelajaran yang benar-benar disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
- 6) Penentuan teknik dan metode pengajaran.
- 7) Seleksi pengajar.
- 8) Penyelenggaraan
- 9) Penyusunan program pelaksanaan
- 10) Evaluasi pendidikan.”⁹⁾

Setiap karyawan sangat penting diikuti sertakan dalam program pendidikan dan latihan, dengan pendidikan dan latihan diharapkan pengembangan dari mereka, untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Penyelenggaraan pendidikan dan latihan ini dilakukan secara terus menerus.

⁹⁾ Alex S. Nitisemito, **Manajemen Personalia**, Jilid II, Cetakan Kelima, Edisi Revisi, Penerbit Universitas Medan Area, 2001, hlm. 88.

ad.b). Promosi

Tujuan penilaian kebutuhan latihan dan pengembangan karyawan melalui promosi dan melalui pemindahan atau mutasi sebenarnya sama keduanya yaitu kegiatan pemindahan karyawan atau pegawai dari satu jabatan kepada jabatan yang lebih tinggi. Menurut Melayu S.P. Hasibuan :

“ Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak dan penghasilan semakin besar.”¹⁰⁾

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa promosi adalah sebagai perpindahan dari suatu jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi dan pada dasarnya perpindahan disertai dengan peningkatan gaji dan hak-hak lainnya walaupun mutlak. Pemberian promosi kepada seorang pegawai berarti pegawai tersebut naik posisi yang lebih tinggi dan sekaligus menerima tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar.

Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dari jabatan yang didudukinya pada waktu sebelumnya. Pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan income dan fasilitas lainnya. Suatu jabatan pada suatu saat tertentu akan lowong, hal ini disebabkan oleh beberapa hal, antara lain, pensiun, berhenti, sakit dan meninggal dunia.

¹⁰⁾ Hadipoerwono, *Tata Personalia*, Cetakan kelima, Edisi Revisi, Penerbit PT. Djambatan,

Beberapa syarat diperlukan dalam rangka promosi untuk jabatan, antara lain:

- 1) Pengalaman.
- 2) Tingkat pendidikan.
- 3) Loyalitas.
- 4) Kejujuran.
- 5) Tanggung jawab.
- 6) Kepandaian bergaul.
- 7) Prestasi kerja.
- 8) Inisiatif dan kreatif.”¹¹⁾

ad.c). Melalui Pemindahan (Transfer)

Pengembangan karyawan melalui perpindahan mutasi merupakan suatu motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja guna meningkatkan produktivitas kerja yang diinginkan. Karena dengan melalui mutasi, maka akan terjadi variasi kerja. Misalnya seorang karyawan yang menduduki suatu jabatan terus menerus, pada suatu saat rasa bosan akan timbul hal ini akan menyebabkan kegairahan kerja menurun. Jadi untuk mengatasi rasa bosan karyawan pada suatu jabatan, pimpinan harus bijaksana yaitu dengan melakukan perpindahan. Menurut Sondang P. Siagian :

“ Perpindahan atau mutasi dapat diartikan sebagai perpindahan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja lainnya tanpa disertai perubahan kelaspekerjaan atau penghasilan dan juga tidak disyaratkan kualifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari sekarang.”¹²⁾

Perpindahan karyawan dari satu jabatan kepada jabatan lain dapat terjadi oleh keinginan karyawan itu sendiri dan juga karena keinginan atasan atau pimpinan

¹¹⁾ Alex S. Nitisemito, *Op., Cit*, hlm.135-136.

¹²⁾ M. Manullang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Universitas Medan Area, 2001, hlm.179.

dari perusahaan itu sendiri. Bila perpindahan berdasarkan keinginan atasan dari pada karyawan yang bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan teman kerja lainnya atau karena lingkungan dimana ia bekerja sesuai dengan keadaan fisiknya.

3. Tujuan Pengembangan Karyawan

Setiap tenaga kerja atau mengerjakan suatu pekerjaan yang baru atau pekerjaan yang masih asing baginya terlebih dahulu memerlukan pendidikan, latihan dan pengembangan bagaimana cara mengerjakannya tersebut. Pada umumnya seseorang tidak akan mampu melaksanakan suatu tugas pekerjaan dengan baik apabila tidak dipelajari terlebih dahulu.

Pengembangan karyawan diberikan kepada karyawan baru guna menjalankan tugas-tugas yang baru diembannya, sedangkan bagi karyawan lama latihan dan pengembangan bertujuan guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang maupun masa yang akan datang. Dengan demikian bahwa program pengembangan bagi karyawan dalam organisasi atau perusahaan sangat penting artinya dalam rangka memajukan organisasi yang bersangkutan, lebih – lebih pengetahuan dan tehknologi makin berkembang.

Pada dasarnya pengembangan karyawan itu merupakan proses yang berlanjut dan bukan proses sesaat saja. Munculnya kondisi-kondisi baru sangat mendorong pimpinan perusahaan untuk menyusun program-program pengembangan yang kontinue.

H. Arifin Abdulrahman berpendapat bahwa usaha pengembangan karyawan pada hakekatnya terdiri dari tiga hal, yaitu :

- a) Pengembangan sumber daya manusia bukanlah merupakan kegiatan yang berdiri sendiri dalam suatu organisasi melainkan merupakan bagian yang integral dari seluruh penanganan masalah yang menyangkut unsur manusia dalam organisasi yang bersangkutan sejak seseorang memasuki organisasi itu hingga ia meninggalkannya.
- b) Pengembangan sumber daya manusia tidak hanya ditujukan kepada kelompok-kelompok tertentu dalam suatu organisasi, akan tetapi juga pada semua tingkat, pangkat dan jabatan yang berorientasi tidak pada sekedar peningkatan pengetahuan dan ketrampilan para anggota organisasi, meskipun hal ini amat penting karena demikian mereka dapat memberikan sumbangan yang lebih besar kepada berbagai upaya organisasi untuk mencapai tujuannya, akan tetapi juga kepada menyangkut seluruh segi kehidupan organisasi manusia itu.
- c) Sudut pandang dalam penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia harus seimbang dan proporsional dalam arti terdapat sinkronisasi antara kepentingan organisasi sebagai pemakai tenaga kerja dan kepentingan para anggota organisasi, baik sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial dengan segala hak dan tanggung jawab serta kewajibannya.”¹³⁾

Jelaslah bahwa orientasi pengembangan karyawan sudah harus dinilai sejak seseorang memasuki suatu organisasi dan hanya dapat akan berakhir apabila orang tersebut meninggalkan organisasi baik karena pindah tempat lain, karena pensiun, karena meninggal dunia atau karena alasan lainnya.

Berdasarkan definisi tersebut, penulis mengambil kesimpulan bahwa pengembangan karyawan menekankan peningkatan keterampilan atau kemampuan dalam “human relation“ sehingga efektivitas dan efisiensi kerja yang tinggi dapat ditingkatkan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan pihak perusahaan. Training dan development merupakan investasi sumber daya manusia atau bahkan sebagai suatu “capital investment {investasi modal / aset perusahaan).”

Pada peralihan teknologi perusahaan-perusahaan akan menggunakan teknologi lebih maju guna menjaga kedinamisan perusahaannya maka penggunaan teknologi baru akan menciptakan pekerjaan-pekerjaan baru dan tindakan baru, oleh karena itu diperlukan pengembangan karyawan agar mereka cakap dan efektif dalam melaksanakan tugas-tugas yang baru.

Pengembangan Karyawan diperlukan setiap saat baik bagi karyawan-karyawan baru maupun karyawan yang lama bekerja di perusahaan. Bagi karyawan baru sangat berguna agar mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya dengan lebih efektif. Bagi karyawan yang lama untuk menyesuaikan kemampuannya dengan tuntutan dari tugas yang sekarang atau untuk mempersiapkan dirinya untuk ditransfer atau dipromosikan pada jabatan yang lain yang memerlukan pengembangan tertentu.

Adapun alasan/latar belakang mengapa pemberian fasilitas pengembangan diperlukan yaitu :

a) Masuknya karyawan baru

Karyawan yang baru biasanya memerlukan penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja dalam perusahaan, untuk itu ia harus mengikuti latihan. Proses memperkenalkan pekerjaan baru dengan perusahaan secara umum biasanya dinamakan dengan istilah “Induksi atau Orientasi”. Dengan demikian para karyawan baru dapat mengetahui perihal peraturan-peraturan yang ada di perusahaan, mengenai karyawan yang lama dan unsur-unsur pimpinan. Selanjutnya ia akan mengetahui kira-kira pekerjaan apa kelak yang

akan dilakukannya dalam perusahaan dimana ia diterima.

- b) Adanya perkembangan teknologi yang masuk dalam perusahaan melalui peralatan yang lebih maju.
- c) Adanya re-organisasi yang mengakibatkan perubahan pada struktur organisasi dan juga menimbulkan perubahan pada jabatan-jabatan dengan demikian juga akan merubah uraian jabatan (job description).
- d) Adanya sifat alami para karyawan untuk berkembang. Sifat ini disalurkan oleh perusahaan karena perusahaan juga menginginkan pengetahuan dan keterampilan yang meningkat.

Menurut Melayu SP. Hasibuan ada beberapa alasan pengembangan perlu dilaksanakan dalam perusahaan :

- a) Dapat mengurangi ketergantungan pada penarikan tenaga kerja yang baru.
- b) Lowongan pekerjaan lebih memungkinkan dipenuhi terlebih dahulu secara internal.
- c) Semakin besar rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan.
- d) Cara efektif untuk tantangan yang dihadapi oleh organisasi besar.”¹⁴⁾

Setelah kita mengetahui mengapa pengembangan karyawan itu perlu dilakukan ada baiknya kita juga mengetahui apa tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan pengembangan karyawan tersebut. Adapun tujuan dari pengembangan karyawan adalah :

- a) Training memungkinkan karyawan-karyawan baru memperoleh pengetahuan yang lebih banyak dan lebih luas, jadi berarti menambah kecakapan dalam berbagai lapangan untuk keperluan transfer dan promosi.
- b) Jika karyawan-karyawan telah diberikannya maka kecelakaan pekerjaan yang tidak baik dan kerusakan-kerusakan terhadap mesin-mesin dan perlengkapan dapat diperkecil.
- c) Training membantu para karyawan menyesuaikan diri dengan teknik-teknik dan proses-proses yang terus menerus diadakan.¹⁵⁾

¹⁴⁾ Melayu SP. Hasibuan, *Op.,Cit*, hlm.85.

Dari uraian-uraian di atas jelaslah bahwa pengembangan karyawan merupakan investasi yang dilakukan terhadap sumber daya manusia, dimana latihan dan pengembangan itu sendiri bertujuan untuk memperbaiki efektivitas kerja demi efisien perusahaan. Tujuan lain yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pengembangan karyawan adalah dalam rangka pertumbuhan dan pemeliharaan yang serasi antara para anggota organisasi, hal demikian terjadi karena :

- a. Terjadinya proses komunikasi yang efektif.
- b. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan.
- c. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku.
- d. Terjadinya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh karyawan
- e. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya." ¹⁶⁾

B. Metode Pengembangan Karyawan

Program pengembangan karyawan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pengembangan karyawan menurut Melayu SP. Hasibuan yaitu :

1. Metode Praktis (On The Job Training)
2. Metode presentase informasi dan metode simulasi (Off The Job Training)." ¹⁷⁾

¹⁶⁾ Edwin P. Flippo, *Op., Cit*, hlm. 183.

¹⁷⁾ Melayu SP. Hasibuan, *Op., Cit*, hlm.110.

ad.1. Metode Praktis (On The Job Training)

Menurut Metode yang paling banyak digunakan, karyawan baru yang langsung dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang “pelatih” yang berpengalaman dalam praktek dilaksanakan :

a. Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan bagian-bagian organisasi yang berbeda dan berbagai macam keterampilan manajerial.

b. Latihan Instruksi Pekerjaan

Digunakan terutama untuk cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

c. Coaching/Pelatihan

Memmemberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.

d. Penugasan Sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan, karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasi yang nyata.

ad.2. Metode-metode presentase informasi dan metode-metode simulasi (Off The Job Training).

Dengan pendidikan ini karyawan peserta latihan menerima presentase tiruan suatu aspek organisasi dan meminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya.

a. Case Study/Studi Kasus

Adalah deskripsi tertulis dari suatu masalah untuk dipelajari dan dibahas secara individual. Apabila diberikan satu kasus untuk dianalisa, para peserta training biasanya diminta untuk mengidentifikasi masalah, mengenai situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan teknik kasus karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan. Case Study secara alternatif digunakan disekolah hukum, business administration dan program latihan bagi supervisor dan eksekutif.

b. Role Playing/Permainan

Adalah dimaksudkan untuk memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mempelajari keterampilan hubungan antara manusia melalui praktek dan mengembangkan dirinya atau tingkah lakunya sendiri dan bagaimana tingkah lakunya terhadap orang lain.

c. Program Instruction/Program Pengajaran

Didalam program ini materinya sudah tertulis dalam bagian-bagian kecil. Program Instruction ini berhubungan dengan program-program sebelumnya atau rencana yang diinginkan yang akan diajarkan kepada peserta untuk mendapatkan keterampilan khusus. Program Instruction ini dapat dilakukan melalui buku pedoman atau melalui mesin.

d. Self Instruction/Pengajaran Pribadi

Metode ini karyawan sendiri yang melatih dirinya sendiri yaitu dengan mempelajari materi yang tertulis dan mengerjakan pekerjaan rumah.

Adapun metode pengembangan karyawan yang telah diuraikan di atas kiranya obyek pengembangan belum dapat dilihat dan metode apa yang paling sesuai karena metode tersebut sifatnya umum, artinya dapat dipergunakan pada semua tingkatan. Untuk itu penulis akan mengemukakan pendapat ahli tentang metode pengembangan yang ditinjau dari obyek jalur pengembangan yaitu :

1. Jalur pengembangan tenaga operasional
2. Jalur pengembangan tenaga manajerial

ad. 1. Jalur Pengembangan Tenaga Operasional

Jalur pengembangan tenaga operasional memerlukan sejumlah peningkatan khusus dalam keterampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Ada tiga metode dasar yang dapat digunakan yaitu :

1. On The Job Training/Pelatihan Kerja

Adalah metode pengembangan karyawan yang dilakukan pada saat karyawan melakukan kegiatan sehari-hari ditempat kerja yang sebenarnya dibawah bimbingan dan pengawasan seorang atasan atau pekerja yang sudah berpengalaman.

2. Apprenticship / Magang

Biasanya dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (Skill) yang relatif lebih tinggi. Program Apprenticship biasanya mengkombinasikan On The Job Training. Program latihan ini memerlukan pengawasan secara terus menerus maka program ini memerlukan biaya yang cukup mahal.

3. Kursus-kursus

Merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pengembangan daripada latihan. Kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat daripada karyawan dalam bidang-bidang pengetahuan tertentu (diluar bidang pekerjaan). Kursus ini biasanya dibuat dalam bentuk “Programmed Learning.” Dimana para peserta bisa belajar sendiri dan menyesuaikan kecepatan belajarnya sesuai dengan kemampuan masing-masing.

ad.2. Jalur Pengembangan Tenaga Manajerial

Untuk pengembangan tenaga manajerial, yaitu mereka yang mempunyai wewenang terhadap orang lain, metode-metode yang digunakan berbeda dengan metode-metode untuk karyawan operasional. Diantara karakteristik yang dianggap penting diantaranya adalah pengetahuan yang luas, kemampuan mengambil keputusan, kepercayaan terhadap diri sendiri, kepekaan terhadap sosial dan stabilitas emosi.

Metode-metode pengembangan tenaga manajerial tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Metode sekolah, kuliah, ceramah dan sejenisnya

Biasanya dipakai untuk menambah pengetahuan para karyawan.

Metode ini banyak dijumpai dalam praktek sehari-hari. Dalam metode ini aktivitas hanya berjalan sepihak, yaitu pihak pengajar/dosen/instruktur aktif memberikan pengetahuan kepada karyawan. Sedangkan karyawan bersifat pasif yaitu mendengarkan saja dan kadang-kadang diselingi dengan

pertanyaan untuk hal-hal yang belum jelas. Metode ini sangat efektif, sebab dengan sekali bekerja dapat diikuti oleh banyak peserta.

2. Metode Diskusi

Metode ini banyak diterapkan dengan maksud untuk meningkatkan keterampilan bagi karyawan dalam hal ini mengeluarkan pendapat dan menerima pendapat orang lain, cara-cara menggunakan waktu

3. Metode kasus

Metode ini dilaksanakan dengan meminta peserta untuk memecahkan problem yang diberikan, misalnya suatu peristiwa atau suatu kasus yang terjadi dalam perusahaan.

4. Permainan bisnis (Business Games)

Metode ini bertujuan untuk memberikan keterampilan memimpin maupun memutuskan bagi para peserta, khususnya yang berkaitan dengan masalah-masalah manajemen.

Dalam permainan ini diberikan informasi yang nyata dari perusahaan, baik yang berkenaan dengan posisi keuangan, barang-barang hasil produksi dan informasi lainnya kemudian diberikan masalah-masalahnya dan peserta diminta untuk memecahkan masalah tersebut.

C. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karyawan

Dalam pelaksanaan pengembangan karyawan yang diadakan sangatlah perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang berhubungan dengan pelatihan tersebut. Oleh karena hal tersebut juga erat kaitannya dengan keberhasilan suatu pengembangan karyawan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pengembangan karyawan antara lain harus memperhatikan :

1. Kebutuhan pelatihan.
2. Cara penyelenggaraan pelatihan.
3. Biaya pelatihan yang dibebankan kepada setiap peserta haruslah disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan tersebut
4. Hambatan-hambatan yang dihadapi karyawan.
5. Peserta latihan.
Jumlah peserta latihan harus ditetapkan, apakah jumlah yang ada tetap untuk mengikuti latihan
6. Fasilitas latihan.
Fasilitas yang akan digunakan apakah sudah sesuai dengan latihan yang akan diadakan. ¹⁸⁾

D. Hubungan Pengembangan Karyawan Terhadap Efisiensi dan Efektivitas Kerja

Pengembangan karyawan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.

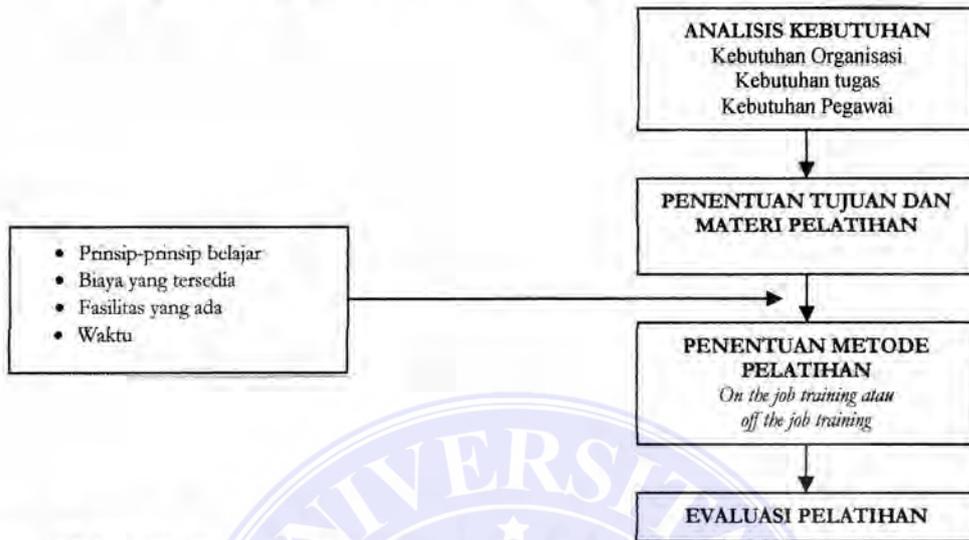
Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Oleh karena itu pengembangan karyawan sangat berhubungan terhadap efisiensi dan efektivitas kerja. Dengan adanya pengembangan maka efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dapat meningkat.

Mengingat pentingnya pengembangan karyawan, maka seorang manajer sumber daya manusia harus dapat mengembangkan program pengembangan karyawan yang efektif dan efisien. Terdapat beberapa proses kegiatan yang harus dilakukan dalam upaya mengembangkan program pengembangan yang efektif, yaitu :

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi.
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
4. Mengevaluasi program pelatihan.

Lebih lanjut, keempat langkah dan kegiatan ini dapat digambarkan seperti pada gambar berikut :

Gambar II-1
Langkah-Langkah Pelaksanaan Pengembangan Karyawan



Sumber : Malayu SP. Hasibuan, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia**, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta 2001.



BAB III

PT. KURNIA PUTRA MULIA MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Kurnia Putra Mulia Medan merupakan suatu perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang kontraktor seperti : pembangunan perumahan, pengaspalan jalan raya, pembangunan jembatan dan usaha lainnya yang menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan ini didirikan Pada tahun 1999 yang berkedudukan di Jalan Sei Mencirim no. 75 Medan.

Sejalan dengan perkembangan dengan usahanya PT. Kurnia Putra Mulia Medan ini telah terdaftar sebagai perseroan dengan Akte Notaris atas nama Nyonya Sartuyasmi Agoeng Iskandar, SH pada tanggal 11 September 1999, yang telah disahkan oleh Menteri Kehakiman republik Indonesia pada tanggal 26 Desember 1999.

Perusahaan PT. Kurnia Putra Mulia Medan adalah milik dari Bapak Friederick, SE yang mana saham pertamanya adalah sebesar Rp. 15.000.000,- (lima belas juta rupiah) dan modal setor sebesar Rp. 8.500.000,- dihadapan Notaris Nyonya Sartuyasmi Agoeng Iskandar, SH No. J.A5/108/22. Pada saat ini PT. Kurnia Putra Mulia Medan sedang menjalani proyek pembangunan di Aceh. Sedangkan jumlah karyawan atau tenaga kerja yang ada di PT. Kurnia Putra Mulia Medan tersebut keseluruhannya adalah sebanyak 2.360 orang.

Sesuai dengan keputusan Menteri Tenaga Kerja No. KP.4/AU.001/PHB-89 yakni tentang pembentukan wadah tunggal sebagai induk organisasi perusahaan dan kontraktor di seluruh Indonesia yang bernama Gabungan Pengusaha Kontraktor Seluruh Indonesia (GAPEKSINDO).

2. Struktur Organisasi Perusahaan

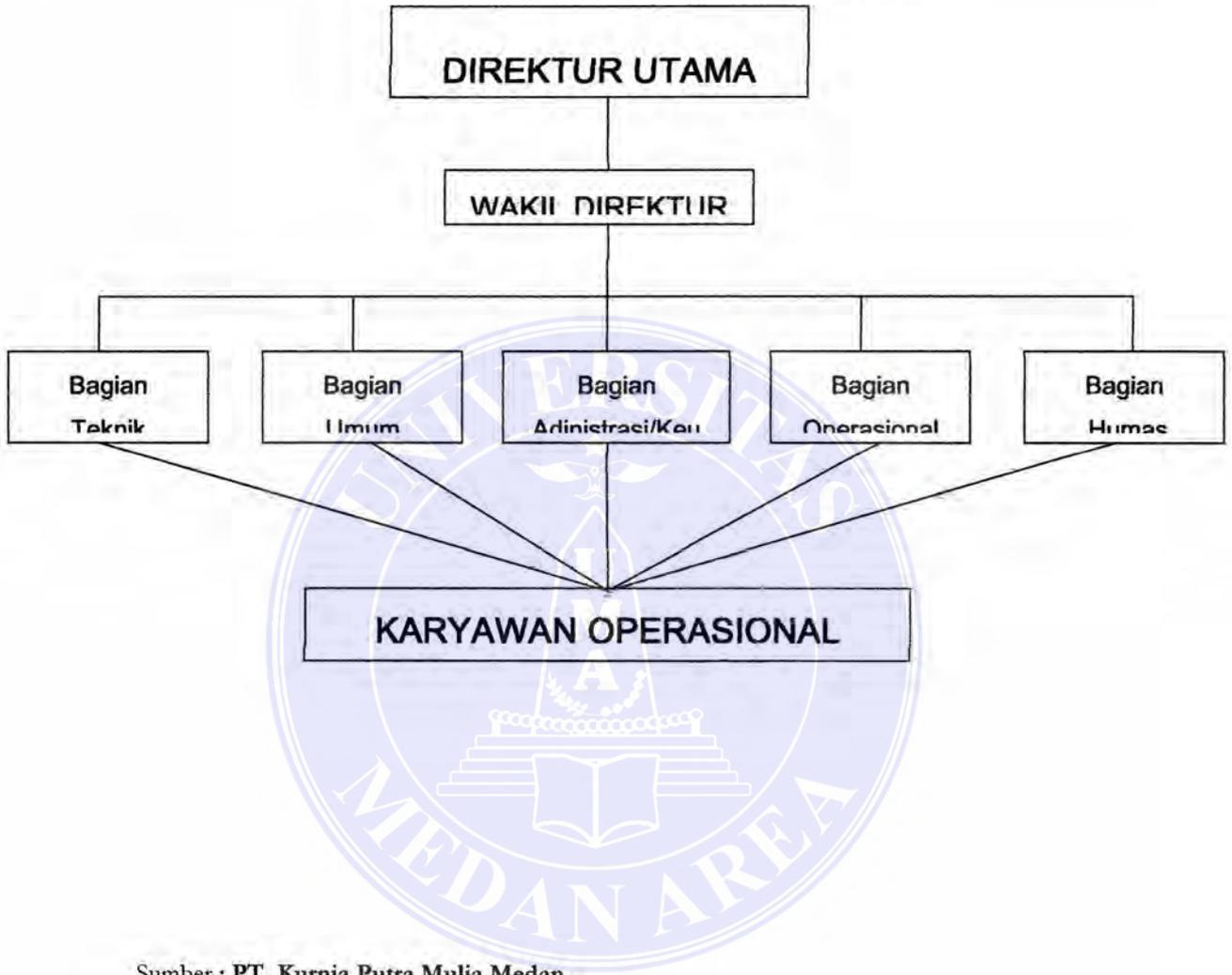
Struktur organisasi bagi sebuah perusahaan adalah penting mengingat bahwa pembentukan struktur organisasi yang baik akan membantu pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan tegas antara satu departemen dengan departemen yang lainnya yang diberikan oleh setiap manajemen, baik ditingkat atas maupun ditingkat menengah dan bawah. Di samping itu perlu adanya koordinasi kerja yang dapat diandalkan dalam rangka efisiensi usaha dan merealisasikan tujuan perusahaan. hal ini dapat dicapai dengan adanya sistem pengolahan yang memadai terhadap jalannya operasi perusahaan.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan yang berbentuk garis dan dimana perusahaan dipimpin seorang Direktur sebagai penanggung jawab dan pemegang wewenang tertinggi untuk mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama.

Untuk lebih jelasnya mengenai struktur organisasi PT. Kurnia Putra Mulia Medan. dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar III-1

Struktur Organisasi PT. Kurnia Putra Mulia Medan



Sumber : PT. Kurnia Putra Mulia Medan

Berikut ini penulis akan menerangkan tugas wewenang dan tanggung jawab struktur organisasi yang dimiliki perusahaan sebagai berikut :

a. Direktur Utama

Tugas, wewenang dan tanggung jawab Direktur Utama adalah :

- 1) Memimpin dan mengendalikan semua kegiatan PT. Kurnia Putra Mulia Medan..
- 2) Merencanakan dan mengurus program kerja perusahaan lima tahun dan tahunan.
- 3) Membina pegawai.
- 4) Mengurus dan mengelola kekayaan PT. Kurnia Putra Mulia Medan..
- 5) Menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan.
- 6) Melaksanakan kegiatan teknik.
- 7) Mewakili Perusahaan baik di dalam dan di luar pengadilan.
- 8) Menyampaikan laporan berkala mengenai seluruh kegiatan termasuk perhitungan laba / rugi.

b. Wakil Direktur

Tugas, wewenang dan tanggung jawab dari Wakil Direktur adalah :

- 1) Bersama Direktur memimpin setiap bagian di kantor PT. Kurnia Putra Mulia Medan untuk menyusun sasaran , rencana kerja dan anggaran kerja.
- 2) Memberikan penugasan, pengendalian, pembinaan, dan penilaian kerja kepada setiap bagian di kantor PT. Kurnia Putra Mulia Medan.

- 3) Mengelola sumber daya dan dana dalam lingkungan untuk melaksanakan kegiatan usaha
- 4) Mengadakan koordinasi teknis dan administrasi dalam melaksanakan kegiatan.
- 5) Memimpin dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan usaha di kantor.
- 6) Melaksanakan koordinasi dengan instansi dan institusi terkait untuk mencapai sasaran kegiatan usaha.

c. Bagian Teknik

Tugas, wewenang dan tanggung jawab Bagian Teknik adalah :

- 1) Mempelajari dan menghitung tender yang akan dikerjakan.
- 2) Mengikuti undangan tender / prakualifikasi.
- 3) Menerima dan menyusun pekerjaan fisik.
- 4) Mengatur jumlah pekerjaan dilapangan.
- 5) Menghitung volume / persentase pekerjaan.

d. Bagian Umum

Tugas dan wewenang dan tanggung jawab Bagian Umum adalah :

- 1) Menyiapkan / mencatat surat masuk dan surat keluar.
- 2) Membantu dan memperlancar jumlah organisasi perusahaan.
- 3) Membuat daftar harta perusahaan.
- 4) Mencatat persediaan barang – barang. Bagian umum mempunyai tugas pokok merencanakan dan melaksanakan administrasi dan umum, tata usaha rumah tangga, kepegawaian serta urusan hukum dan keamanan.

e. Bagian Administrasi / Keuangan

Tugas, wewenang dan tanggung jawab Bagian Keuangan adalah :

- 1) Membantu Direktur di bidang tugasnya.
- 2) Menyelenggarakan dan membina segala pekerjaan bidang ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, pengumpulan data serta hubungan masyarakat.
- 3) Mempersiapkan bahan laporan PT. Kurnia Putra Mulia Medan.
- 4) Memberikan saran-saran dan atas pertimbangan kepada Direktur atas tindakan-tindakan yang perlu diambil dalam tugasnya.
- 5) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Direktur. Kas perusahaan terdiri dari dua, yaitu :
 - a) Kas kecil, yang berhubungan dengan pengeluaran rutin sehari – hari.
 - b) Kas besar, yang mengatur pengeluaran uang dalam jumlah besar serta pengeluaran lainnya.

f. Bagian Operasional

Tugas dan wewenang serta tanggung jawab Bagian Operasional adalah :

- 1) Membantu Kepala Bagian Tehnik dalam bidang tugasnya.
- 2) Menyediakan peralatan kerja untuk keperluan operasional perusahaan.
- 3) Menyediakan kelengkapan keperluan perusahaan antara lain laboratorium dan bengkel.
- 4) Mengawasi semua bangunan, asset perusahaan termasuk instalasi air.
- 5) Melaksanakan tugas-ugas lain yang diberikan atasan.

g. Bagian Humas

Tugas, wewenang dan tanggung jawab dari Bagian Humas :

- 1) Melaksanakan penyelenggaraan kerjasama operasi (KSO), penjualan kapling tanah matang, strategi pemasaran (termasuk cara promosi dan strategi harga) dan bagi hasilnya.
- 2) Melaksanakan monitoring dan pengendalian kerjasama operasi.
- 3) Melaksanakan penyelenggaraan administrasi KSO.
- 4) Melaksanakan kegiatan kehumasan.
- 5) Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggung jawabnya.

3. Bidang Usaha

PT. Kurnia Putra Mulia Medan adalah sebuah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang kontraktor seperti pembangunan perumahan, pengaspalan jalan, pembangunan jembatan dan usaha lainnya yang guna mencapai tujuan perusahaan.

Dalam menjalankan berbagai macam aktivitas usahanya PT. Kurnia Putra Mulia Medan merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pengembangan perumahan. Selain pembangunan perumahan dan pemukiman, perusahaan ini juga memiliki beberapa bidang usaha atau pekerjaan pemborongan lainnya, seperti :

- a. Pembangunan drainase dan jaringan pengairan.
- b. Pembuatan jalan, jembatan, landasan dan lokasi pengeboran darat.
- c. Pembangunan gedung pemukiman atau transmigrasi.

d. Reboisasi dan penghijauan.

Namun demikian, perusahaan ini lebih cenderung bergerak dibidang pembangunan perumahan. Ini terlihat dari tahun 1995 sampai sekarang telah membangun kompleks perumahan baik itu Rumah Sederhana (RS) maupun Rumah Sangat Sederhana (RSS) dengan berbagai type.

Pada dasarnya perusahaan ini mengutamakan kepuasan konsumen, salah satu bentuk pelayanan yang diberikan perusahaan untuk memuaskan konsumennya adalah dengan cara membantu konsumen dalam memperoleh Kredit Perumahan Rakyat (KPR) pada Bank pemerintah ataupun Bank swasta agar konsumen mampu mendapatkan rumah idaman sesuai dengan keinginan dan kemampuannya.

B. Jumlah dan Kualifikasi Karyawan

PT. Kurnia Putra Mulia Medan menggambarkan sistem pengembangan karyawan dan penilaian prestasi kerja yang dicapainya melalui persentase produksi dan peningkatan jumlah pemasaran yang berhasil dicapai dari tahun ke tahun. Selain itu dengan pengaturan penjadwalan jam kerja pada PT. Kurnia Putra Mulia Medan. Jam kerja pada perusahaan tersebut, yaitu :

Senin-Sabtu

Pukul 08.00-12.00 Wib

Waktu Kerja

Pukul 12.00-13.00 Wib

Waktu Istirahat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/6/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)9/6/23

Pukul 13.00-17.00 Wib

Waktu Kerja

Sistem pengupahan yang diterapkan pada perusahaan PT. Kurnia Putra Mulia Medan dikelompokkan berdasarkan status karyawan. Adapun pembagian status ini dibedakan atas :

1. Karyawan Tidak Tetap

Status karyawan tidak tetap adalah apabila karyawan bekerja pada perusahaan tanpa lebih dahulu diangkat oleh perusahaan sebagai karyawannya. Karyawan tidak tetap ini diberi upah sesuai dengan hasil kerjanya dan upah tersebut diberikan setiap hari atau setiap seminggu sekali.

2. Karyawan Tetap

Karyawan tetap adalah apabila karyawan tersebut telah diangkat oleh perusahaan sehingga mereka menerima gaji bulanan yang diberikan oleh perusahaan.

Adapun fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh PT. Kurnia Putra Mulia Medan antara lain :

- a. Asuransi tenaga kerja (Askes) dan biaya pengobatan bagi keluarga karyawan.
- b. Pemberian jasa atau pembagian hasil keuntungan setiap tahun sesuai dengan jabatan dan golongan masing-masing karyawan .

Berdasarkan uraian keadaan karyawan dan statusnya, maka dapat dilihat pada tabel berikut ini :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/6/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)9/6/23

Tabel III-1
Status Pendidikan Karyawan
PT. Kurnia Putera Mulia Medan
Tahun 2006

No.	Status Pendidikan	Keterangan
1.	S1	8 Orang
2.	D3	2 Orang
3.	SMU	44 Orang

Sumber : PT. Kurnia Putra Mulia Medan

Pada PT. Kurnia Putra Mulia Medan keadaan karyawan tersebut terdiri dari 54 (lima puluh empat) orang karyawan tetap dan terdiri dari dinas dalam 5 (lima) orang dan dinas luar 49 (empat puluh sembilan) orang, usia dari masing-masing karyawan tersebut maximal 65 tahun dan dari ke 54 orang tersebut laki-laki 52 orang dan wanita 2 orang.

C. Metode Pengembangan Karyawan Yang Diterapkan

Metode pengembangan karyawan yang dilaksanakan oleh PT. Kurnia Putera Mulia Medan, dapat digolongkan dalam dua bagian, yaitu :

1. Pengembangan karyawan untuk tenaga operasional.
2. Pengembangan untuk karyawan manajerial.

ad.1. Metode pengembangan karyawan operasional

Metode Pengembangan karyawan operasional dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. On the job training, yaitu merupakan metode latihan yang banyak dipergunakan. Karyawan dilatih oleh karyawan yang berpengalaman.

- a. Dengan latihan ini karyawan diajarkan cara bagaimana ia melakukan pekerjaannya dengan metode terbaik.
 - b. Karyawan dapat lebih cepat diseduaikan dengan iklim dan suasana kerja yang akan dimasukinya.
 - c. Karyawan dapat dikemabangkan untuk menjalin hubungan kerja sama dengan teman-teman sekerja dan terutama dengan atasan langsung.
2. Vestibulle school, yaitu merupakan bentuk latihan dimana pelatihnya bukanlah para atasan langsung, tetapi pelatih-pelatih khusus. Alasan terutama ialah untuk menghindari para atasan langsung tersebut dengan tambahan kewajiban dan memusatkan latihan hanya kepada para ahli dalam bidang latihan. Salah satu bentuk vestibulle school ini adalah seperti latihan untuk para calon pilot.
 3. Kursus-kursus, yaitu merupakan bentuk latihan dan pendidikan karyawan yang lebih mirip pendidikan daripada latihan. Kursus-kursus biasanya diadakan untuk memenuhi minat daripada karyawan dalam bidang-bidang tertentu (diluar bidang pekerjaannya) seperti kursus bahasa inggris. Program ini biasanya diikuti oleh peserta lebih dari 20-50 orang. Komunikasi dilakukan sebagian besar satu arah yaitu dari pimpinan perusahaan diselingi oleh tanya jawab antara peserta dengan pengajar. Peserta berperan sebagai pendengar saja, bisanya digunakan memenuhi minat karyawan dalam bidang pengetahuan tertentu.
 4. Magang, yaitu merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang

UNIVERSITAS MEDAN AREA pengalaman misalnya bagian kas dan penyusunan laporan

dilatih dengan program magang formal. Asisten juga merupakan bentuk lain dari program magang. Program ini mengkombinasikan antara on the job training dan pengalaman dengan petunjuk di kelas dalam pengetahuan tertentu. Mereka yang menjalani masa apprenticeships merupakan karyawan penuh perusahaan. Artinya juga mendapatkan hak-hak yang sama seperti karyawan lainnya.

ad.2. Metode Pengembangan karyawan manajerial.

Untuk tenaga manajerial yaitu mereka yang mempunyai wewenang terhadap orang lain, metode-metode yang digunakan berbeda dengan metode-metode untuk karyawan operasional. Hal ini disebabkan karena karakteristik kepribadian untuk para manager berbeda dengan karyawan operasional. Diantara karakteristik kepribadian yang dianggap sangat penting diantaranya adalah :

- a. Pengetahuan yang luas.
- b. Kemampuan untuk mengambil keputusan.
- c. Kepercayaan terhadap diri sendiri.
- d. Kesepakatan sosial dan stabilitas ekonomi.

Program pengembangan karyawan ditujukan demi terciptanya efisiensi dan efektivitas kerja karyawan yang ada, serta menambah dan meningkatkan kegairahan kerja guna untuk dapat terciptanya penilaian terhadap pengembangan karyawan tersebut, maka dengan sendirinya setiap perusahaan akan dapat mendorong setiap para karyawannya untuk maju dan memajukan perusahaan tersebut, oleh karena itu untuk dapat terlaksananya sebagian fungsi dan tanggung

jawab pimpinan. Kebijakan pimpinan dalam mengarahkan dan memberikan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karyawan sangat diperlukan sekali. Karena dengan adanya program ini, maka merupakan salah satu jalan untuk meningkatkan atau mempermudah tercapainya tujuan kebutuhan akan pengembangan dan latihan bagi para karyawan.

Pada prinsipnya tujuan pengembangan karyawan pada PT. Kurnia Putra mulia adalah melaksanakan program kerja tentang pendidikan, latihan dan pengembangan karyawan adalah untuk dapat memperbaiki hasil kerja yang optimal dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan adanya program tersebut maka tujuan yang diperoleh bukan hanya bagi pihak perusahaan saja, tetapi juga bermanfaat bagi para karyawan.

Adapun tujuan pengembangan karyawan yang dilakukan pada PT. Kurnia Putra Mulia Medan adalah :

1. Untuk mengembangkan keahlian para karyawan pada bidang masing-masing sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan efektif.
2. Untuk mencapai hasil kerja yang optimal sehingga efektivitas kerja akan dapat dicapai dan dilaksanakan dengan baik dan benar.
3. Untuk dapat meningkatkan kesadaran tentang akan kewajiban dan tanggung jawab kerja dan lebih mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi.
4. Agar karyawan mempunyai kemahiran dan kecakapan dalam hal melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

5. Dapat menciptakan kesatuan arah atau pola berpikir yang sama diantara para karyawan.
6. Agar karyawan dapat lebih cepat berkembang dan mengembangkan perusahaan.
7. Untuk mengurangi karyawan yang meninggalkan perusahaan.

Setiap karyawan sangat penting untuk diikutsertakan dalam program pendidikan dan latihan, dengan pendidikan dan latihan diharapkan pengembangan dari mereka, untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara terus menerus. Dalam latihan dan pengembangan karyawan ada beberapa sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan, dimana dengan tercapainya sasaran tersebut maka kemungkinan sasaran yang lain akan dapat dicapai pula.

Adapun sasaran yang ingin dicapai pada PT. Kurnia Putra Mulia Medan adalah :

1. Pekerjaan yang dilakukan diharapkan cepat selesai.
2. Penggunaan bahan harus lebih hemat.
3. Penggunaan peralatan mesin diharapkan lebih tahan lama.
4. Angka kecelakaan diharapkan lebih kecil.
5. Tanggung jawab diharapkan lebih kecil.
6. Biaya produksi diharapkan lebih rendah.
7. Kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin.

Dari uraian di atas maka dapat dilihat betapa pentingnya dilakukannya

UNIVERSITAS MEDAN AREA pengembangan karyawan. Jika disimpulkan tidak lain bahwa pengembangan

karyawan adalah untuk mencetak karyawan dapat memiliki kualitas kerja yang lebih baik, atau dapat bekerja lebih profesional dalam menghadapi tugas-tugasnya. Dengan demikian program pengembangan karyawan juga dimaksudkan untuk menyelesaikan dengan kebutuhan baru atas sikap, mental dan tingkah laku, serta ketrampilan dan pengetahuan sesuai dengan tuntunan perubahan.

D. Efisiensi dan Efektivitas Kerja yang dilaksanakan

Salah satu efisiensi dan efektivitas kerja yang dicapai lewat pengembangan karyawan adalah dengan meningkatnya jumlah laba setiap tahunnya. Berikut penulis akan menerangkan data pendapatan dari PT. Kurnia Putra Mulia Medan pada posisi tahun 2002 s/d 2006, yaitu :

Tabel III-2
Data Pendapatan PT. Kurnia Putra Mulia Medan
Tahun 2002 s/d 2006

Keterangan	Dalam Jutaan Rupiah				
	2002	2003	2004	2005	2006
Laba	667.940	954.395	1.287.060	1.288.900	2.997.981
Jumlah	667.940	954.395	1.287.060	1.288.900	2.997.981

Sumber : PT. Kurnia Putra Mulia Medan

Sedangkan efisiensi dan efektivitas kerja dipandang dari sudut kepribadian karyawan dilakukan langsung oleh pimpinan. Dalam melaksanakan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan PT. Kurnia Putra Mulia Medan menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan. Adapun penilaian efisiensi dan efektivitas kerja ini dilakukan oleh atasan langsung yang dilaksanakan satu tahun sekali. Ada tujuh unsur yang dinilai dari karyawan, yakni :

1. Loyalitas terhadap perusahaan.
2. Prestasi kerja yang telah dicapai.
3. Tanggung jawab dari karyawan.
4. Ketaatan karyawan.
5. Kejujuran dari pada karyawan itu.
6. Kerjasama dalam team kerja maupun diluar team.
7. Kepemimpinan.

Penilaian tersebut sangat berguna untuk pengembangan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan baik itu pengangkatan golongan, mutasi, promosi serta karyawan yang akan diikut sertakan dalam pendidikan dan latihan.

Penilaian prestasi kerja PT. Kurnia Putra Mulia Medan telah menerapkan penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

Masa evaluasi dilakukan untuk mengukur hasil kerja, pengetahuan, teknis dan sikap serta prilaku. Adapun proporsi penilaian prestasi kerja karyawan adalah :

Hasil Kerja (40%).

Pengetahuan Teknis (40%).

Sikap dan Prilaku (20%).

Masa penilaian dilakukan setiap :

1. Pada awal tahun, karyawan yang dinilai mengajukan usul bidang keberhasilan kerja, sasaran dan cara mengukur hasil kerja dan bobot sasaran, sesuai dengan pengarahannya pejabat penilai. Untuk staff dan pelaksana hal tersebut ditetapkan oleh atasan tanpa diusulkan oleh karyawan yang bersangkutan. Pejabat penilai

bersama dengan pejabat pemeriksa menetapkan bidang penentu keberhasilan

dan kerja, sasaran atau standart, standart kepentingan dan kemampuan serta bobot seluruh hasil.

2. Setiap Triwulan, setiap akhir bulan Maret, Juni dan September, karyawan yang dinilai harus menyampaikan laporan kemajuan sasaran yang telah dicapainya sampai dengan Triwulan yang bersangkutan kepada pejabat penilai. Pejabat penilai meneliti laporan tersebut dan mengevaluasi pencapaian sasaran akhir tahun yang harus dicapai oleh karyawan yang bersangkutan. Apabila hasil sasaran tersebut belum memuaskan, perlu dicarikan jalan keluarnya untuk mengatasi hambatan yang menyebabkan tidak tercapainya sasaran tersebut.
3. Akhir Tahun, setiap akhir tahun diadakan pertemuan antara pejabat penilai dengan karyawan yang dinilai, yang isinya adalah sebagai berikut :
 - a. Karyawan yang dinilai menyampaikan laporan hasil pencapaian sasaran yang berhasil dicapainya sampai dengan akhir tahun penilaian kepada pejabat penilai.
 - b. Berdasarkan laporan di atas, pejabat penilai mengisi formulir penilaian karya karyawan yang bersangkutan.
 - c. Pejabat penilai harus memberitahukan hasil akhir penilaian karya kepada karyawan yang dinilai.
 - d. Karyawan yang dinilai setelah membaca dan memahami penilaian karyawannya harus membubuhkan tanda tangannya.
 - e. Pejabat penilai harus menanda tangani formulir penilaian karyawan.

- f. Apabila seluruh atau sebagian dari hasil penilaian karya tersebut tidak dapat disetujui oleh karyawan yang dinilai, maka yang bersangkutan harus tetap menanda tangani formulir penilaian karya. Atas keberatan karyawan yang dinilai dapat menyatakan keberatannya pada kolom yang disediakan.

Penilaian hasil kerja berdasarkan kepada kesepakatan antara pejabat penilai dengan karyawan yang dinilai meliputi :

1. Bidang penentu keberhasilan.
2. Sasaran bagi pemimpin yang membawahi unit kerja dan standart bagi staff atau pelaksana.
3. Cara mengukur hasil.
4. Bobot.

Tabel III-3
Daftar Kegiatan Pengembangan Karyawan
Tahun 2002

Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Kegiatan
Januari	75	Pengenalan Peralatan
April	63	Peragaan Peralatan
Juli	50	Pemberian Penyuluhan
Oktober	45	Studi Banding

Sumber : PT. Kurnia Putra Mulia Medan

Tabel III-4
Daftar Kegiatan Pengembangan Karyawan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/6/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)9/6/23

Tahun 2003

Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Kegiatan
Januari	79	Pengenalan Peralatan
April	62	Peragaan Peralatan
Juli	54	Pemberian Penyuluhan
Oktober	47	Studi Banding

Sumber : PT. Kurnia Putra Mulia Medan

Tabel III-5
Daftar Kegiatan Pengembangan Karyawan
Tahun 2004

Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Kegiatan
Januari	85	Pengenalan Peralatan
April	77	Peragaan Peralatan
Juli	55	Pemberian Penyuluhan
Oktober	50	Studi Banding

Sumber : PT. Kurnia Putra Mulia Medan

Tabel III-6
Daftar Kegiatan Pengembangan Karyawan
Tahun 2005

Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Kegiatan
Januari	87	Pengenalan Peralatan
April	79	Peragaan Peralatan
Juli	58	Pemberian Penyuluhan
Oktober	51	Studi Banding

Sumber : PT. Kurnia Putra Mulia Medan

Tabel III-7
Daftar Kegiatan Pengembangan Karyawan
Tahun 2006

Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Kegiatan
Januari	115	Pengenalan Peralatan
April	87	Peragaan Peralatan
Juli	61	Pemberian Penyuluhan
Oktober	56	Studi Banding

Sumber : PT. Kurnia Putra Mulia Medan

Tabel III-8
Indikator Nilai Prestasi

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/6/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)9/6/23

Nilai	Jumlah Angka		Jumlah Karyawan	Uraian	Keterangan
	Mulai	Sampai			
A	91	100	40 Orang	Naik 3	Sangat memuaskan
B	71	90	32 Orang	Naik 2	Memuaskan
C	51	70	15 Orang	Naik 1	Cukup
D	31	50	10 orang	Tidak naik	Kurang
E	11	30	18 orang	Turun	Sangat Kurang

Sumber : PT. Kurnia Putra Mulia Medan

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dalam menilai prestasi kerja karyawan terdapat point-point tertentu yang harus dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dari 115 orang karyawan 32 orang karyawan telah memenuhi ketentuan-ketentuan yang berlaku pada perusahaan yaitu dengan mendapatkan nilai 91 s/d 100 merupakan hasil yang sangat istimewa, sebaliknya dari 83 orang karyawan yang mendapat nilai 11-30 sebanyak 18 orang karyawan merupakan suatu prestasi yang tidak layak.

PT. Kurnia Putra Mulia Medan sebagai GAPEKSINDO dari beberapa perusahaan menyadari akan pentingnya suatu program dan pengembangan karyawan, sebagaimana badan usaha lainnya, PT. Kurnia Putra Mulia Medan tetap menggunakan prinsip efisiensi dan efektivitas untuk semua kegiatan, peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja dengan adanya pengembangan karyawan pada perusahaan dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Meningkatkan kemampuan karyawan.

Dengan pengembangan karyawan akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun ketrampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada perusahaan.

2. Meningkatkan suplay karyawan yang berkemampuan.

Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga perusahaan akan lebih mudah menempatkan dalam pekerjaannya.

3. Memperbaiki metode dan sistem bekerja.

Dengan pendidikan dan latihan diharapkan para pegawai mempunyai masukan-masukan bagi perusahaan untuk dapat bersama-sama memikirkan metode-metode dan sistem kerja yang dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan.

4. Mengurangi biaya-biaya lembur.

Dengan meningkatkan produktivitas karyawan dengan latihan dan pengembangan diharapkan dapat menekan biaya-biaya lembur.

5. Mengurangi biaya pemeliharaan inventaris perusahaan.

Dengan semakin trampilnya karyawan akan dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dalam pemakaian komputer dan lain sebagainya, hal ini dapat mengurangi biaya pemeliharaan.

F. Hambatan-Hambatan Dalam Pengembangan Karyawan

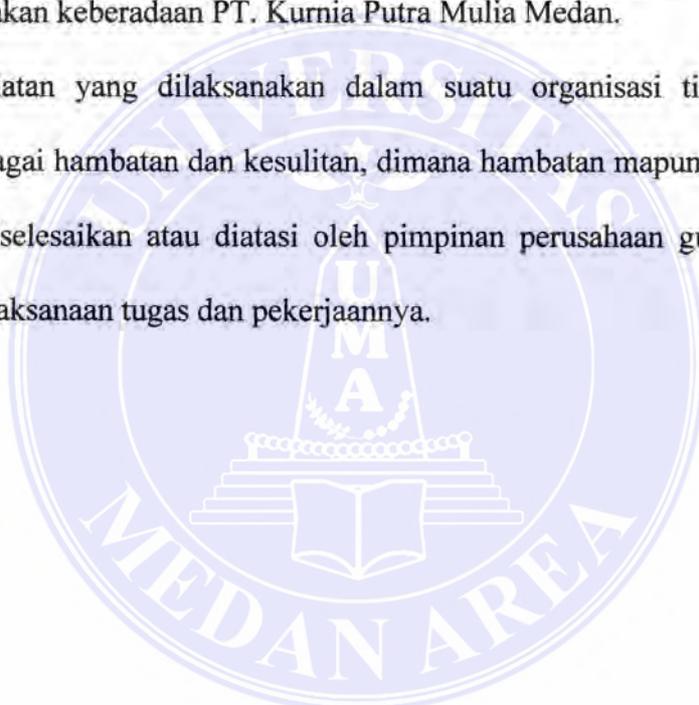
Seperti pada berbagai Instansi Badan Usaha Milik Negara pada umumnya, perusahaan swasta pada PT. Kurnia Putra Mulia Medan juga menghadapi masalah profesionalisme dalam menjalankan tugasnya, diantaranya :

1. Orientasi penempatan dan pengembangan karyawan yang masih belum dilakukan secara optimal, ini memang menjadi hambatan yang sering dijumpai di setiap Instansi Pemerintahan maupun swasta, bukan hanya di PT. Kurnia Putra Mulia Medan saja.
2. Penempatan karyawan yang belum benar-benar dijalankan dengan semestinya sesuai dengan jenjang pendidikan karyawan yang bersangkutan karena masih banyak karyawan yang seharusnya menduduki posisi A tetapi ditempati di posisi B yang tidak sesuai dengan jenjang pendidikannya.
3. Setiap dari melakukan penarikan dan pengembangan karyawan diadakan batasan bagi peserta pelamar (calon karyawan) oleh PT. Kurnia Putra Mulia Medan yang mengakibatkan banyaknya jumlah calon pelamar yang tidak bisa beradaptasi langsung apabila di tempatkan pada perusahaan tersebut.

Hal yang masih sampai sekarang belum banyak diberi perhatian adalah masalah memanfaatkan lebih lama tenaga yang sudah pensiun tetapi masih potensial. Mereka sebenarnya masih memiliki keahlian dan pengalaman yang terhimpun pada dirinya yang masih diperlukan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Secara efektif para tenaga berpengalaman ini dapat diberi tugas sebagai pemikir dan memberi masukan dan sekaligus dapat menjadi orang lapangan yang handal serta sebagai pelaksana tugas yang sulit secara resmi dikerjakan oleh PT. Kurnia Putra Mulia Medan. Kelompok ini dapat menjadi tenaga potensial untuk ikut melakukan upaya pengembangan sumber daya manusia pada umumnya. Terlebih-lebih bila mereka dilengkapi dengan dan didukung oleh tenaga ahli dari luar yang paham akan keberadaan PT. Kurnia Putra Mulia Medan.

Setiap kegiatan yang dilaksanakan dalam suatu organisasi tidak akan terlepas dari berbagai hambatan dan kesulitan, dimana hambatan maupun kesulitan ini yang harus diselesaikan atau diatasi oleh pimpinan perusahaan guna dapat memperlancar pelaksanaan tugas dan pekerjaannya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi yang telah disajikan penulis tentang Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Efisiensi dan Efektivitas Kerja Pada PT. Kurnia Putra Mulia, maka penulis akan mencoba untuk menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Tujuan pengembangan karyawan pada PT. Kurnia Putra Mulia Medan adalah melaksanakan program kerja tentang pendidikan, latihan dan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki hasil kerja yang optimal dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan perusahaan.
2. Kebijakan yang dilakukan karyawan ini sudah cukup baik, dimana pihak perusahaan cukup memperhatikan tentang kualitas karyawannya, dalam perusahaan pengambilan keputusan adalah Direksi (Direktur Utama), segala sesuatu mengenai aktivitas perusahaan harus diputuskan oleh Direksi yang dibantu oleh staff/pejabat dalam merumuskan suatu masalah.
3. Pengembangan karyawan juga merupakan upaya untuk menyiapkan para karyawan dalam melakukan pekerjaan dan untuk memegang tanggung jawab dimasa yang akan datang.
4. Pada dasarnya PT. Kurnia Putra Mulia Medan memakai sistem penilaian skala grafik dalam guna mencapai tujuan pengembangan karyawan tersebut.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas penulis menyajikan beberapa saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan, yaitu :

1. Dalam hal pelaksanaan pengembangan karyawan di PT. Kurnia Putra Mulia Medan agar lebih banyak lagi melakukan pengembangan untuk golongan manager, untuk latihan di bagian operasional dilakukan lebih terarah lagi dalam hal materi yang diberikan harus sesuai dengan praktek sehari-hari.
2. Peserta yang diikuti sertakan latihan haruslah diprioritaskan karyawan yang benar-benar membutuhkannya.
3. Perlu adanya prioritas dan dukungan penuh dari semua pihak baik atasan maupun bawahan untuk menjamin kelancaran kerja karyawan.
4. Menambah staff/tenaga ahli di bagian Diklat dan SDM agar dapat meningkatkan efektivitas kerja melalui program-program pelatihan yang baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, **Manajemen Personalia**, Jilid II, Cetakan Kelima, Edisi Revisi, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta 2001.
- Edwin B. Flippo, **Personality of Management (Manajemen Personalia)**, Terjemahan Moch. Maksud, Edisi IV, Cetakan Kesembilan, Penerbit Erlangga, Jakarta 2001.
- Hadipoerwono, **Tata Personalia**, Cetakan kelima, Edisi Revisi, Penerbit PT. Djambatan, Jakarta 2002.
- Heidjrachman Ranupandjo, & Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi III, Penerbit BPFE, Yogyakarta 2002.
- Malayu SP. Hasibuan, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia**, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta 2001.
- Marihot T.E. Hariandja, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ketiga, Penerbit Grasindo 2004.
- Moekijat, **Latihan dan Pengembangan Pegawai**, Cetakan Ketiga Belas, Penerbit Alumni Bandung 2000.
- H. Arifin Abdulrahman, **Teori Pengembangan & Filosofi Kepemimpinan Kerja**, Edisi Revisi, Penerbit Bhatara, Jakarta 2003.
- M. Manullang, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE Yogyakarta, 2001.
- T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada Press, Yogyakarta 2001.
- Muhammad Teguh, **Metodologi Penelitian Ekonomi Teori dan Aplikasinya**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Rajagrafindo Persada, Jakarta 2000.
- S. Nasution dan M. Thomas, **Penuntun Membuat Thesis, Disertasi, Skripsi dan Makalah**, Edisi VIII, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2000.