

# **ANALISIS HUBUNGAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SERTA KINERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PTPN IV MEDAN**

## **TESIS**



**OLEH :  
JARUNGJUNG HUTAGAOL  
031802029**

**PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN AGRIBISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2005**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tesis : Analisis Hubungan Pelatihan Dan Pengembangan Serta Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan pada PTPN IV Medan.  
Nama mahasiswa : Jarungjung Hutagaol  
NPM : 031802029  
Program Studi : Magister Manajemen Agribisnis

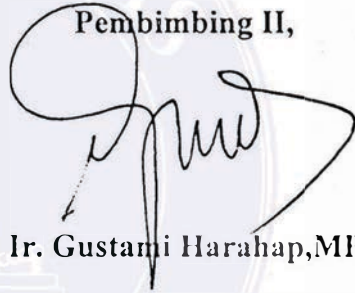
Menyetujui,

Pembimbing I,



Dr. Ir. Edy Batara M.S.,MS

Pembimbing II,



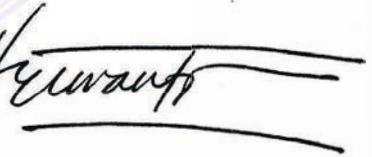
Ir. Gustami Harahap,MP

Ketua Program Studi,



Dr. Ir. Edy Batara M.S.,MS

Direktur



Drs. Heri Kusmanto, MA

## ABSTRAK

Agar perusahaan dapat mempertahankan hidup dan tumbuh lebih besar maka berbagai keahlian, keterampilan dan kesempatan harus dibekalkan kepada sumber daya manusia sesuai dengan kemampuan demi mencapai tujuan yang diinginkan, baik yang menyangkut kepentingan karyawan maupun bagi kemajuan perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauhmana hubungan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dengan meneliti pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan dan kinerja karyawan tersebut melalui penilaian kinerja secara individu selanjutnya dengan meneliti kondisi kerja dan bagaimana kelangsungan karir karyawan dilakukan untuk mengetahui sejauhmana hubungan kinerja seorang karyawan terhadap pengembangan karirnya.

Penelitian dilakukan di Kantor Direksi PTPN IV Medan. Pengumpulan data dilaksanakan dengan membagikan kuesioner dan melakukan wawancara. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan mengambil sampel sebanyak 56 responden serta menggunakan analisis statistik nonparametrik korelasi Spearman Rank yang menentukan kuatnya korelasi antara variabel-variabel penelitian. Analisa data menggunakan program komputer SPSS Ver. 11.0.

Hasil uji statistik hubungan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan, hubungan kinerja terhadap pengembangan karir karyawan, hubungan pelatihan dan pengembangan terhadap pengembangan karir karyawan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada  $P < 0,05$ .

Koefisien korelasi Spearman antara variabel program pelatihan dan pengembangan dengan variabel kinerja adalah 0,719, dengan demikian tingkat hubungan antar variabel adalah erat. Koefisien korelasi Spearman antara variabel kinerja dengan pengembangan karir adalah 0,764, dengan demikian tingkat hubungan antar variabel adalah erat.

Koefisien korelasi Spearman antara variabel program pelatihan dan pengembangan dengan pengembangan karir karyawan adalah 0,619, dengan demikian tingkat hubungan antara variabel adalah moderat.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas kasih dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini tepat pada waktunya. Tesis ini merupakan salah satu syarat dalam penyelesaian studi pada Program Studi Magister Manajemen Agribisnis Universitas Medan Area.

Adapun judul yang diteliti disini adalah : **Analisis Hubungan Pelatihan Dan Pengembangan Serta Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan pada PTPN IV Medan.**

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

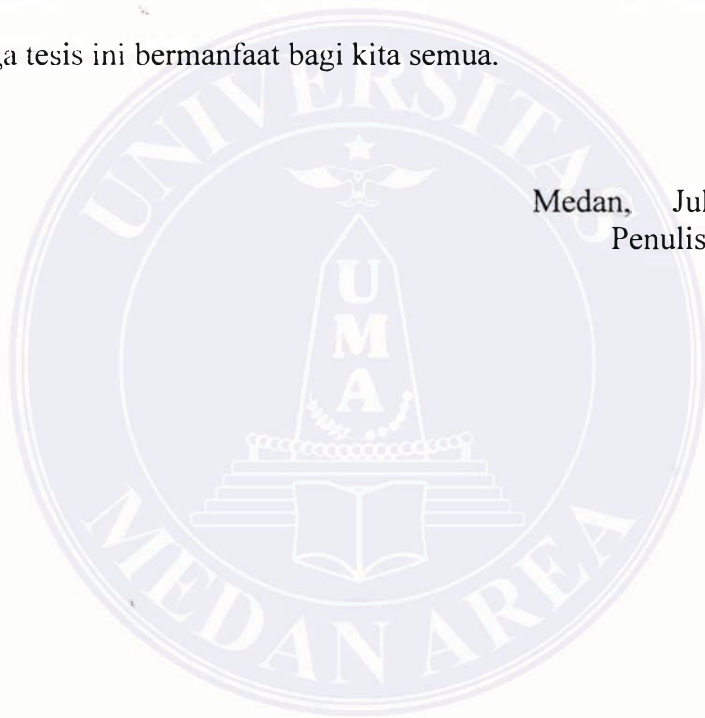
1. Bapak Ir. Zulkarnain, MS., selaku Rektor Universitas Medan Area dan Direktur Program Pascasarjana Bapak Drs. Heri Kusmanto, MA.
2. Bapak Dr. Ir. Edy Batara M.S., MS selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Agribisnis dan juga Pembimbing I yang telah banyak memberikan pengarahan dan membantu penulis menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Ir. Gustami Harahap, MP selaku Pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis.
4. Pihak pimpinan, staf dan seluruh karyawan PTPN IV Medan yang bersedia memberikan tempat dan membantu penulis dalam mengumpulkan data untuk penulisan tesis ini.
5. Seluruh staf pengajar dan administrasi pada program studi MMA Universitas Medan Area.

6. Isteri dan anak-anak tercinta yang telah tulus ikhlas serta penuh kesabaran memberikan dorongan semangat, rekan-rekan mahasiswa terutama angkatan Reguler - I Magister Manajemen Agribisnis, serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Atas bimbingan, bantuan dan dorongan yang diberikan semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas semua kebaikan ini dengan kebaikan yang berlipat ganda.

Semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua.

Medan, Juli 2005  
Penulis,



# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
ABSTRAK .....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	iix
DAFTAR GAMBAR .....	ix
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Kegunaan Penelitian.....	4
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	4
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1. Kerangka Teoritis.....	5
2.1.1. Pelatihan dan Pengembangan.....	5
2.1.1.1. Analisis Kebutuhan.....	9
2.1.1.2. Analisis Proses Pelaksanaan .....	9
2.1.1.3. Evaluasi.....	10
2.1.2. Kinerja Karyawan.....	10
2.1.2.1. Pengertian Kinerja.....	10
2.1.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	11

2.1.2.4. Penilaian Kinerja.....	12
2.1.3. Pengembangan Karir .....	13
2.1.3.1. Kerangka Dasar Pengembangan Karir .....	14
2.1.3.2. Perencanaan Karir .....	15
2.1.3.3. Jalur Karir .....	16
2.1.3.4. Manfaat Pengembangan Karir.....	17
2.2. Kerangka Pemikiran Konseptual.....	18
2.3. Hipotesis .....	21
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN.....	22
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	22
3.2. Metode Penelitian.....	22
3.3. Pengumpulan Data .....	22
3.4. Identifikasi Variabel.....	25
3.5. Definisi Operasional.....	26
3.6. Analisis Data .....	28
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN .....	29
4.1. Gambaran Umum PTP Nusantara IV (Persero) .....	29
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	29
4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan .....	31
4.2. Gambaran Umum Responden Penelitian .....	34
4.2.1. Jenis Kelamin .....	34
4.2.2. Umur .....	34
4.2.3. Tingkat Pendidikan .....	35
4.2.4. Jabatan Responden .....	36

4.2.5. Masa Kerja Responden .....	37
4.3. Analisis Deskriptif Hasil Penelitian .....	37
4.3.1. Pelatihan dan Pengembangan .....	38
4.3.2. Kinerja .....	45
4.3.3. Pengembangan Karir .....	48
4.4. Pengujian Hipotesa .....	54
4.5. Pembahasan .....	56
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN .....	62
5.1. Kesimpulan .....	62
5.2. Saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA .....	64
LAMPIRAN	



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut sumber daya (resources), baik sumber daya alam (natural resources), maupun sumber daya manusia (human resources). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dan menentukan keberhasilan suatu pembangunan (Notoatmodjo, 2003). Apabila dipertanyakan mana yang lebih penting diantara kedua sumber daya tersebut maka tentunya sumber daya manusia yang lebih penting. Hal mana negara-negara yang potensi sumber daya alamnya miskin (misalnya Jepang, Korea), tetapi karena usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia begitu hebat, maka kemajuan bangsa tersebut dapat kita saksikan dewasa ini.

Demikian halnya bagi perusahaan investasi yang paling penting adalah sumber daya manusia, yang merupakan kunci keberhasilan perusahaan agar tetap survive dan berkembang dengan baik.

Perusahaan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan organisasi, individu, model dan jenis pelatihan dan pengembangan serta departemen/level yang akan dilatih, agar dapat disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan sehingga membuka peluang terjadinya alih keterampilan, pengetahuan dan pengalaman untuk pekerjaan yang lebih baik di masa depan. Program pelatihan dan pengembangan

menjadi sebuah keharusan dan kebutuhan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman karyawannya di semua level organisasi.

Untuk melihat efektifitas program pelatihan dan pengembangan dapat di lihat dengan melakukan penilaian terhadap perubahan sikap dan keterampilan para karyawan, baik sebelum maupun sesudah mengikuti program pengembangan. Untuk melakukan penilaian terhadap perubahan sikap dan keterampilan para karyawan, diperlukan penilaian kinerja karyawan. Selain itu, penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan diharapkan dapat mendukung karir karyawan yang dapat dicapai selama masa tugasnya. Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan harus mempunyai berbagai manfaat bagi pengembangan karir jangka panjang yang membantu karyawan untuk menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang pengembangan karir seorang karyawan juga merupakan bentuk penghargaan atas peningkatan kinerja karyawan tersebut. Program pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, keterampilan, sikap/moral dan potensi organisasi.

Pelatihan yang dilakukan seringkali tidak menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan karena pemilihan metode yang salah. Hal ini disebabkan perusahaan tidak mempunyai perencanaan program pelatihan dan pengembangan yang baik. Persoalan yang timbul dalam pelatihan dan pengembangan yang dilakukan perusahaan seringkali belum sesuai dengan kebutuhan organisasi, tugas dan individu sehingga tidak mendukung kinerja dan karir karyawan sedangkan biaya yang dikeluarkan cukup besar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi I, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Bernadin, John H and Joice E.A. Russed, 1993. *Human Resources Management*, Penerbit Mc. Giaw Hill, New York.
- Cassio Wayne F, 1992, *Managing Human Resources : Production, Quality of Work Life, Profits, Internasional Editions*, Penerbit Mc Grow Hill, Singapore.
- Dessler, Gary, 1997. *Human Resource Management*. Eight Edition, Penerbit Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Ivancevich, 1997, *Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur, Proses*, Alih Bahasa Djoerban Wahid Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Handoko, Hani T., 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Manullang, M. 1992. *Dasar-dasar Manajemen*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mathis R.L dan Jackson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa Jimmy Sadeli, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mc. Charty, M. 2001. "*Linking Training To Business Goal Trough The use of A Training Impact MAP*", Reseach Paper Master of Science Degree in Training and Development, University of Wisconsin, Scout.
- Moekijat, 1991, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, CV.mandar Maju : Bandung.
- Notoatmodjo, S. 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Prawirasantono S. 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan I, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Rivai, H.A. 2000. *Career Resilience : Paradigma Baru Dalam Pengembangan Karir*, Manajemen Usahawan Indonesia, No. 01/TH.XXIX, Januari, Jakarta.

- Robbins P. Stephen, 2001. *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.
- Santoso, S. 2000. "*Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*", Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Schuler R.S. 1997. "*Personal and Human Resources Management*", University Press, New York.
- Schuler R.S. dan S.E. Jackson, 1997. Alih Bahasa Nurdin Sobari dan Dwi K.Y., "*Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*", Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Simamora, H, 1997, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Badan Penerbit IPWI, Jakarta.
- Singarimbun, M. 1999. "*Metode Penelitian Survei*" Edisi Revisi, LP3ES, Jakarta.
- Suprihanto, John, 2000, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Walker, J.W. 1980. "*Human Resources Planning*", McGraw-Hill Book, Company, New York.