

**KEBIJAKSANAAN LATIHAN DAN PENGEMBANGAN
KARYAWAN DALAM USAHA MENINGKATKAN
PRESTASI KERJA PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA II (PERSERO)
TANJUNG MORAWA
M E D A N**

Oleh :

Suyeny
No. Stb. : 97 830 0425



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2002**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 29/2/24

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 (repository.uma.ac.id)29/2/24

DAFTAR ISI

	Halaman
Ringkasan	i
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	ix
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Hipotesis	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian	4
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	6
F. Metode Analisis	6
BAB II : LANDASAN TEORITIS	7
A. Pengertian, Latihan Dan Tujuan Pengembangan	7
B. Langkah-Langkah Persiapan Latihan Dan Pengembangan	13
C. Teknik Latihan Dan Pengembangan Karyawan.	14
D. Penilaian Prestasi Kerja Dan Tolak Ukurnya	21
E. Hubungan Antara Latihan Dan Pengembangan Dengan Prestasi Kerja	 24

BAB III : PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa	
Medan	26
A. Gambaran Umum Perusahaan	26
B. Langkah-Langkah Program Latihan Dan Pengembangan	41
C. Teknik Latihan Dan Pengembangan	46
D. Kinerja Yang dicapai Dan Evaluasi Karyawan	52
F. Hambatan – Hambatan Dalam Program Pendidikan Dan Latihan Karyawan	56
BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI	58
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	67
A. Kesimpulan	67
B. Saran	68
Daftar Pustaka	69

BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatannya tidak terlepas dari faktor manusia. Faktor manusia adalah merupakan salah satu faktor yang penting dalam melaksanakan kegiatan usaha suatu perusahaan.

Tidak sedikit perusahaan yang mengalami kerugian karena gagal dalam manajemen sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal ini dapat dilihat dengan rendahnya tingkat prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan. Untuk mengatasi hal itu maka upaya yang harus dilakukan adalah dengan melakukan kebijakan penarikan dan pengembangan karyawan.

Kebijakan penarikan karyawan menyangkut upaya perusahaan untuk merekrut tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan yang ada. Disamping itu dalam perekrutan tentu harus memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Jadi setiap karyawan yang direkrut tersebut diharapkan dapat memenuhi persyaratan dengan maksud memperoleh tenaga kerja yang dapat diandalkan.

Namun tidak menjadi suatu patokan bahwa tenaga kerja yang telah ditarik tersebut dapat benar-benar melaksanakan tugasnya, sekalipun telah memiliki pengalaman. Hal ini dapat terjadi karena perbedaan jenis

pekerjaan yang dikerjakan, dan situasi kerja yang berbeda pula. Oleh karena itu upaya yang dilakukan yaitu dengan melakukan pengembangan karyawan. Pengembangan dapat dilakukan dengan pemberian pendidikan dan pelatihan.

Tentu saja pemberian pendidikan dan pelatihan ini tidak mudah, karena disamping biaya, minat dan kemampuan para instruktur sangatlah menentukan. Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih serius dalam melaksanakan kebijaksanaan penarikan dan pengembangan karyawan dalam menciptakan prestasi kerja yang diharapkan.

Peningkatan prestasi karyawan perlu dinilai dengan obyektif, sehingga akan dapat mendorong pihak karyawan untuk bekerja lebih giat dalam meningkatkan prestasi kerjanya diwaktu yang akan datang.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa penarikan dan pengembangan karyawan merupakan faktor yang dominan dalam suatu perusahaan sehingga penulis merasa tertarik untuk meneliti lebih lanjut dan menuangkannya dalam bentuk skripsi dengan judul **"Kebijakan Penarikan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Medan "**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan atas penelitian pendahuluan yang dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Medan maka ditemukan masalah yang dihadapi perusahaan yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

" Apakah kebijakan Latihan dan pengembangan karyawan memberikan kinerja yang maksimal ".

C. Hipotesis

Menurut Mohammad Nasir Hipotesis adalah :

" Hipotesis adalah sebuah taksiran atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati ataupun kondisi yang dapat diamati, dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah penelitian selanjutnya".¹⁾

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas maka penulis mencoba mengajukan Hipotesis sebagai berikut :

Jika kebijaksanaan penarikan dan pengembangan karyawan telah diterapkan maka peningkatan prestasi kerja karyawan dapat mencapai hasil yang diharapkan.

¹⁾ Winarno Surakhmad, *Metode Penelitian*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 1988, hal 182.

D. Luas dan Tujuan Penelitian.

Berhubung keterbatasan waktu, biaya dan pengetahuan penulis, serta luasnya objek yang dibahas maka penulis membatasi pembahasan hanya mengenai masalah Kebijakan Penarikan Dan Pengembangan Karyawan Serta Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Medan saja.

Adapun tujuan penelitian adalah :

1. Untuk melihat sejauh mana penerapan pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui hambatan – hambatan apa saja yang dialami perusahaan dalam penarikan dan pengembangan karyawan.
3. Dari hasil penelitian ini dapat memberikan sumbang saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan guna mengatasi masalah yang sedang dihadapi.

E. Metode Penelitian dan Tehnik Pengumpulan Data.

Adapun metode penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Reseach)

Dalam penelaitian ini penulis mengumpulkan data dari berbagai literatur, buku-buku. majalah ilmiah lainnya dan artikel – artikel yang ada hubungannya dengan penulisan ini. Data yang diperoleh melalui penelitian ini merupakan data skunder.

2. Penelitian Lapangan (Field Reseach)

Penelitian yang dilakukan langsung ke objek penelitian untuk memperoleh data primer yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Adapun Tehnik pengumpulan data yang penulis lakukan adalah dengan menggunakan :

1. Pengamatan (Observation).

Penulis melakukan penelitian dengan cara peninjauan langsung ke objek yang diteliti dalam perusahaan untuk memperoleh data yang diperlukan. Hal ini penulis lakukan agar data yang diperoleh dapat lebih sesuai dan objektif.

2. wawancara (Interview).

Penulis mengadakan pengumpulan data maupun informasi dengan jalan mengadakan komunikasi langsung ke objek penelitian baik kepada pimpinan maupun kepada kepala bagian dari perusahaan yang berwenang memberikan data/informasi perusahaan kepada pihak luar.

3. Daftar pertanyaan (Questionnaire).

Penulis melakukan penelitian yaitu dengan menyusun daftar pertanyaan untuk diisi secara tertulis oleh responden, kemudian setelah diisi baru dikembalikan lagi kepada penulis.

F. Metode Analisis

Didalam penulisan skripsi ini penulis menggunakan metode analisis sebagai berikut yaitu :

1. Metode Analisis Deskriptif

Data disusun, dikelompokkan, dianalisis kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Medan .

2. Metode Analisis Deduktif

Penulis menganalisis data yaitu dengan cara mengambil kesimpulan khusus berdasarkan teori yang berlaku secara umum sebagai suatu kebenaran.

Dari kedua analisis di atas, selanjutnya dapat diambil suatu kesimpulan dan memberikan saran yang berguna bagi perusahaan untuk pemecahan masalah atau jalan keluar.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian, Latihan Dan Tujuan Pengembangan

Setiap organisasi senantiasa berupaya dapat mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan latihan dan pengembangan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

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

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

menyusun program-program latihan dan pengembangan yang kontiniu serta sesempurna mungkin.

Untuk lebih jelasnya berikut ini diberikan pengertian latihan dan pengembangan :

"Latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu seorang pegawai dalam memahami suatu pengetahuan yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Pengembangan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan"²⁾.

Defenisi tersebut menyatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan dan tahnik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat. Umumnya suatu latihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi. Dalam rangka proses latihan, perlu dilaksanakan penilaian kebutuhan latihan tersebut, tujuan ataupun sasaran program, isi program dan prinsip belajar.

"Latihan pada dasarnya adalah suatu proses pengembangan sumber daya manusia atau "development", pengembangan/pengembangan lebih bersifat filosofis dan teoritis, dan lebih diarahkan untuk golongan manager sedangkan kegiatan "training" (latihan) ditujukan untuk golongan "non manager" dan bersifat teknis maupun operasional kegiatan"³⁾.

Berdasarkan kedua defenisi tersebut, penulis mengambil kesimpulan bahwa latihan dan pengembangan menekankan

²⁾ Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, BPFE, Edisi V, Yogyakarta, 1993, Hal. 77

³⁾ Soesilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1997, Hal. 36.

peningkatan keterampilan atau kemampuan dalam "human relation" sehingga efektivitas dan prestasi 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).

Tujuan Latihan Dan Pengembangan Karyawan

Latihan dan pengembangan 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 latihan dan pengembangan diperlukan yaitu :

1. 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 dihadapi dalam perusahaan dimana ia diterima.

2. Adanya perkembangan teknologi yang masuk dalam perusahaan melalui peralatan yang lebih maju.
3. 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).
4. Adanya sifat alami para karyawan untuk berkembang. Sifat ini disalurkan oleh perusahaan karena perusahaan juga menginginkan pengetahuan dan keterampilan yang meningkat.

Menurut T. Hani Handoko ada beberapa alasan mengapa Latihan dan pengembangan perlu dilaksanakan dalam perusahaan :

1. Dapat mengurangi ketergantungan pada penarikan tenaga kerja yang baru
2. Lowongan pekerjaan lebih memungkinkan dipenuhi terlebih dahulu secara internal.
3. Semakin besar rasa keterikatan pegawai terhadap perusahaan.
4. Cara efektif untuk tantangan yang dihadapi oleh organisasi besar⁴⁾.

Disamping pentingnya latihan dan pengembangan juga dapat dilihat dari dua segi, yaitu segi organisasi dan segi pegawai.

Dari segi pegawai sebagai individu, maka latihan dan pengembangan memberikan manfaat yaitu :

1. Menambah pengetahuan, terutama penemuan terakhir bidang ilmu pengetahuan, misalnya prinsip-prinsip dan filsafat manajemen yang terakhir.
2. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang-bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lain.
3. Merubah sikap.
4. Memperbaiki atau menambah imbalan/jasa yang diperoleh dari organisasi tempat ia bekerja.

Sedangkan dari segi organisasi latihan dan pengembangan tersebut memberi manfaat yaitu :

1. Menaikkan produksi pegawai.
2. Menurunkan biaya.
3. Mengurangi turn over pegawai.
4. Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar karena realisasinya ketiga manfaat itu lebih dahulu.
5. Memperbaiki image kepada organisasi sebagai suatu organisasi yang progressif.
6. Perbaikan image ini dapat menarik calon pegawai yang terbaik untuk mengisi lowongan-lowongan dalam organisasi "5)

Setelah kita mengetahui mengapa latihan dan pengembangan itu perlu dilakukan ada baiknya kita juga mengetahui apa tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan latihan dan pengembangan pegawai tersebut.

Adapun tujuan dari latihan dan pengembangan adalah :

1. Supaya masing-masing peserta latihan dan pengembangan dapat melakukan pekerjaannya kelak dengan lebih efisien.
2. Pengawasan lebih sedikit.
3. Peserta latihan dapat berkembang.
4. Dapat sebagai menstabilisasikan pegawai untuk mengurangi labour turn over "6).

Sedangkan menurut Moekijat, tujuan latihan dan pengembangan adalah :

- "1. Training memungkinkan pegawai-pegawai baru memperoleh pengetahuan yang lebih banyak dan lebih luas, jadi berarti menambah kecakapan dalam berbagai lapangan untuk keperluan transfer dan promosi.
- 2. Jika pegawai-pegawai telah diberikan pelatihan yang sewajarnya, maka kecelakaan pekerjaan yang tidak baik dan kerusakan-kerusakan terhadap mesin-mesin dan perlengkapan dapat diperkecil.
- 3. Training membantu para pegawai menyesuaikan diri dengan tehnik-tehnik dan proses-proses yang terus menerus diadakan "7).

Dari uraian-uraian di atas jelaslah bahwa latihan dan pengembangan merupakan investasi yang dilakukan terhadap sumber daya manusia, dimana latihan dan pengembangan itu sendiri bertujuan untuk memperbaiki efektivitas kerja demi efisiensi perusahaan.

Tujuan lain yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan latihan dan pengembangan adalah dalam rangka pertumbuhan dan pemeliharaan yang serasi antara para anggota organisasi, hal demikian terjadi karena :

- "1. Terjadinya proses komunikasi yang efektif
 - 1. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan.
 - 2. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku.
 - 3. Terjadinya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai.
 - 4. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya "8).

6). M. Manullang, Manajemen Personalia, Edisi Revisi, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1995. Hal. 85.

UNIVERSITAS MEDAN AREA Manajemen Kepegawaian, Cetakan Keenam, Alumni, Bandung, 1996. Hal: 127

B. Langkah-langkah Persiapan Latihan Dan Pengembangan

Salah satu prinsip pengembangan pegawai adalah harus dipilihnya suatu teknik atau sistem latihan dan pengembangan yang paling sesuai dengan tingkat pengembangan dan keterampilan para pegawai serta kebutuhan perusahaan untuk latihan dan pengembangan tersebut yang mana nantinya diarahkan kepada pengembangan perusahaan.

Sebagaimana diketahui bahwa program penyelenggaraan sangat luas ruang lingkupnya, sehingga teknik pelaksanaannya yang dapat dipergunakan juga sangat banyak ragamnya. Tetapi tidak dapat ditunjukkan secara jelas dan tegas teknik mana yang paling baik dari teknik-teknik ini, karena hal itu menyangkut kondisi dan kebutuhan dari perusahaan yang melaksanakannya. Disamping itu hal ini disebabkan juga karena masing-masing teknik yang dilaksanakan mungkin cocok untuk yang lain.

Sebelum melakukan pengembangan terhadap karyawan ada beberapa langkah dalam melaksanakan pengembangan yakni ;

1. Menganalisa kebutuhan latihan dan pengembangan
2. Seleksi peserta
3. Penyusunan program, baik yang sifatnya kurikuler maupun non kurikuler
4. Penyusunan bahan

5. Seleski
6. Penentuan teknik dan metode
7. Penyusunan program penyelenggaraan
8. Penyelenggaraan.

C. Teknik Latihan Dan Pengembangan Karyawan.

mengenai tehnik latihan dan pengembangan, yaitu :

1. On The Job training

On the job training adalah tehnik yang paling banyak dilakukan. Sistem ini terutama memberi tugas kepada atasan langsung dari karyawan yang baru untuk latihan.

Karena itu para manajer beranggapan sistem ini adalah sistem yang paling ekonomis karena tidak perlu menyediakan fasilitas khusus untuk latihan.

Beberapa bentuk yang dipakai dalam tehnik ini ;

a. Apprenticeship Training

Sistem ini biasanya dilakukan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang relatif tinggi. Program Apprenticeship Training ini biasanya dilakukan untuk pekerjaan antara lain pengrajin, tukang kayu, tukang las dan tukang pipa air serta latihan ini memakan waktu yang cukup lama.

b. Job rotation.

Adalah latihan para manajer dengan cara mempekerjakan manajer tersebut di berbagai bagian perusahaan silih berganti dari bagian satu dengan bagian lainnya. Dengan cara ini para manajer dapat mengikuti latihan dan mendapat pengalaman tentang tugas yang dihadapinya dan berhubungan dengan departemen lainnya, contohnya adalah pemindahan sementara, pemberian tugas dan consulting.

c. Coaching

Coaching ini dilaksanakan dalam waktu yang relatif pendek dengan memberikan petunjuk atau instruksi. Teknik ini merupakan suatu prosedur dimana atasan mengajarkan keterampilan dan pengetahuan kerja terhadap bawahannya.

Atasan akan menyarankan bagaimana cara menyelesaikan suatu tugas. Peranan penyelia sebagai coach adalah membimbing bawahannya dan melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya contohnya : hubungan tutor dengan mahasiswa.

2. Off the job training

Yang dimaksud dengan off the job training ini yaitu tehnik yang biasa di lakukan di dalam pekerjaan itu sendiri dan lokasinya bisa didalam dan luar perusahaan training yang dipakai adalah :

a. Case Study.

Adalah deskripsi tertulis dari suatu masalah untuk dipelajari dan dibahas secara individual. Apabila diberikan suatu 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.

Yang dimaksud dengan role playing adalah dimaksudkan untuk memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mempelajari keterampilan hubungan antara manusia melalui praktek dan mengembangkan dirinya atau tingkah lakunya sendirian dan bagaimana tingkah lakunya terhadap orang lain.

Kebaikan dari teknik ini adalah :

- Belajar sambil bekerja
- Menekankan pada interaksi manusia
- Penghasilan yang didapat segera.
- Minat dan keikutsertaan peserta tinggi.

c. Program Instruction

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

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

Mengenai teknik latihan dan pengembangan yang telah diuraikan diatas kiranya objek pengembangan belum dapat dilihat dan teknik apa yang paling sesuai karena teknik tersebut sifatnya umum, artinya dapat dipergunakan pada semua tingkatan. Untuk itu disini penulis akan mengemukakan pendapat ahli yang membagi teknik pengembangan yang ditinjau dari objek/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.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 29/2/24

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)29/2/24

Ada tiga tehnik dasar yang dapat digunakan yaitu :

1. On the job training.

Adalah tehnik 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.

Latihan ini terutama digunakan apabila banyak pekerja yang harus dilatih dengan cermat dan cepat., seperti halnya dalam perluasan pekerjaan-pekerjaan dalam beberapa perusahaan. Keuntungan daripada latihan ini adalah lebih banyak menitik beratkan pada pengajaran tehnik yang terbaik daripada menghasilkan produksi. Disamping itu pengikut latihan mempunyai kesempatan untuk memperoleh kebiasaan tentang pekerjaan sehari-hari dan tidak gugup dalam melakukan pekerjaannya.

2. Apprientichep (Magang)

Biasanya dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (skill) yang relatif lebih tinggi. Program Apprientichep biasanya mengkombinasikan on the job training dan pengalaman dan petunjuk di kelas dalam pengetahuan tertentu. Program latihan ini adlah lam dan memerlukan pengawasan secara terus-menerus, maka tehnik ini mahal biayanya. Latihan ini baik diadakan dalam perindustrian-perindustrian seperti industri logam, percetakan, konstruksi dan sebagainya.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 29/2/24

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)29/2/24

3. Kursus-kursus khusus

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), misalkan kursus bahasa asing, kursus manajemen, kursus kepemimpinan dan lain sebagainya. Kursus ini biasanya dibuat dalam bentuk "Programmed Learning", dimana para peserta bisa belajar sendiri dan menyesuaikan kecepatan belajarnya sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Tidak ada satu sistem yang terbaik dan dalam perusahaan manapun, tidak jarang kita menemukan ketiga sistem ini digunakan sekaligus.

Ad.2. Jalur Pengembangan Tenaga Manajerial

Untuk pengembangan tenaga manajerial, yaitu mereka yang mempunyai wewenang terhadap orang lain, teknik-teknik yang digunakan berbeda dengan teknik-teknik 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.

Teknik-teknik tenaga manajerial tersebut diantaranya adalah

sebagai berikut :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 29/2/24

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

1. Teknik sekolah, kuliah, ceramah dan sejenisnya.

Teknik ini biasanya dipakai untuk menambah pengetahuan para karyawan. Teknik ini banyak dijumpai dalam praktek sehari-hari. Dalam teknik ini aktivitas hanya berjalan sepihak, yaitu pihak pengajar/dosen/instruktur aktif memberikan pengetahuan kepada para karyawan. Sedangkan karyawan bersifat pasif yaitu mendengarkan saja dan kadang-kadang diselingi dengan pertanyaan-pertanyaan untuk hal-hal yang belum jelas. Teknik ini sangat efektif, sebab dengan sekali bekerja dapat diikuti oleh banyak peserta.

2. Teknik Diskusi.

Teknik ini banyak diterapkan dengan maksud untuk meningkatkan keterampilan bagi karyawan dalam hal mengeluarkan pendapat dan menerima pendapat orang lain, cara-cara menggunakan waktu seefisien mungkin, disamping itu juga dapat dipetik pengalaman bagaimana memimpin bahwahnya sehingga dapat diciptakan adanya semangat kelompok di dalam group tersebut.

3. Teknik Kasus

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

4. Permainan bisnis (business games)

Teknik 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.

D. Penilaian Kerja Dan Evaluasi Karyawan.

Perestasi kerja karyawan sangatlah penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tanpa prestasi kerja yang baik maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai sebagaimana yang diharapkan.

Prestasi kerja merupakan suatu kemampuan dari karyawan untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan waktu yang telah diberikan kepadanya. Jadi jika pekerjaan itu telah dapat diselesaikan dengan waktu yang ada maka ia akan disebut memiliki prestasi kerja yang baik. Untuk melihat prestasi kerja seseorang itu dapat dilihat dari tingkat produktivitas kerja yang diperoleh karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Masud mengartikan prestasi kerja sebagai hasil tingkat keberhasilan yang mencakup :

- "1. Efektifitas kerja
2. Kualitas kerja yang semakin tinggi
3. Waktu penyelesaian kerja yang semakin singkat
4. Tingkat kecelakaan yang makin menurun
5. Penurunan Biaya "⁹).

Dengan memperhatikan pengertian penilaian prestasi kerja sebagaimana diuraikan di atas, jelas banyak manfaat yang dipetik.

T.Hani Handoko mengatakan terdapat 10 (sepuluh) manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja tersebut sebagai berikut :

- "1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
3. Keputusan-Keputusan Penempatan
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karier
6. Ketidak akuratan informasional
7. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang adil
10. Tantangan-tantangan eksternal "¹⁰).

"Produktivitas merupakan nisbah atau rasio antar hasil kegiatan (output keluaran) dan segala pengorbanan biaya untuk mewujudkan hasil tersebut (input masukan). Pada umumnya nisbah ini berupa suatu bilangan rata-rata yang mengungkapkan hasil bagi antara keluaran total dan angka masukan total dari beberapa kategori barang/jasa (seperti biaya tenaga kerja dan bahan baku) "¹¹).

Sedangkan Muchdyarsyah Sinungan memberi pengertian produktivitas sebagai berikut :

⁹). Edwin B. Flippo, *Personality management, manajemen Personalia*, Terjemahan Moh masud, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta, 1993, Hal. 65

UNIVERSITAS MEDAN AREA
T. Hani Handoko, *Op - Cit*, Hal. 110.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
¹¹) T. Hani handoko, *Ibid*, hal. 48.

- "1. Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil.
2. Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran (Unit) umum"¹²⁾.

Adapun pengukuran dari pada produktivitas kerja dilakukan dengan 3 cara yaitu :

1. Produktivitas, yaitu kemampuan menghasilkan barang/jasa untuk memenuhi standar yang ditentukan.
2. Efisiensi, menekan biaya dalam menghasilkan barang/jasa serendah mungkin.
3. Perbaikan sikap kerja, pegawai yang mengikuti pengembangan menunjukkan dedikasi, sikap yang baik dan dedikasi tinggi.

"Produktivitas adalah perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut"¹³⁾.

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Total Pengeluaran}}{\text{Total masukan}}$$

Rumus :

$$Pt = \frac{Ot}{L + C + R + Q}$$

Ot = Output total

Pt = Productivity total

C = Faktor masukan modal (capital input faktor)

L = Faktor masukan tenaga kerja (labor input faktor)

R = Raw material

Q = Faktor masukan barang-barang dan jasa yang beraneka macam.

¹²⁾ Soesilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1992, Hal. 36

UNIVERSITAS MEDAN AREA *Peningkatan Produktivitas Terpadu*, Edisi II, Penerbit Angkasa, Bandung, 1990, hal. 56

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

E. Hubungan Antara Latihan dan pengembangan Dengan Pretasi

Kerja.

Sebagaimana diketahui bahwa fungsi latihan dan pengembangan karyawan adalah untuk meningkatkan keterampilan karyawan yang dibutuhkan untuk meningkatkan prestasi kerja sehingga kegiatan usaha yang dijalankan dapat berlangsung dengan sebaik-baiknya.

Pegawai yang ditugaskan untuk menjabat suatu jabatan tertentu, sudah mempunyai pengembangan umum, namun belum cukup agar ia mampu untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan masih perlu latihan dan pengembangankhsusus.

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan intelektual pegawai yaitu merupakan usaha untuk mengembangkan pola pikir pegawai ke arah positif sedangkan latihan untuk meningkatkan keterampilan teknis pegawai

Pengembangan pegawai adalah pengembangan yang dilakukan bagi pegawai untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuan sesuai dengan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri. Sedangkan latihan pegawai negeri adalah bagian dari pada pengembangan yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sesuai dengan tuntutan per-sayaratan pekerjaannya sebagai pegawai negeri dimana yang bersangkutan ditempatkan

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan penarikan dan pengembangan karyawan terhadap prestasi kerja adalah dalam upaya meningkatkan produktivitas serta jalannya usaha dalam pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 29/2/24

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)29/2/24

BAB III

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO)

TANJUNG MORAWA MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah singkat.

Perusahaan Perseroan PT. Perkebunan II yang bergerak dibidang Pertanian dan Perkebunan didirikan dengan Akte Notaris G.H.S.Loembantobing, SH Nomor 12 Tanggal 5 April 1976 yang diperbaiki dengan Akte No. 54 tanggal 21 Desember 1976 dan pengesahan Menteri Kehakiman dengan Surat Keputusan No. Y.A. 5/43/8 tanggal Januari 1977 dan telah diumumkan dalam Lembaran Negara No. 52/1978 sebagai tambahan Berita Negara RI No. 6 tanggal 20 Januari 1978 yang telah didaftarkan kepada Pengadilan Negeri Tingkat I Medan tanggal 19 Februari 1977 Nomor 10/1977 PT. Perseroan ini bernama : "Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan Nusantara II", disingkat PTP.Nusantara II. merupakan perubahan bentuk dan gabungan dari PN. Perkebunan II dan PN. Perkebunan Sawit Seberang.

Pendirian perusahaan ini dilakukan dalam rangka pelaksanaan ketentuan-ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 perusahaan Perseroan dan Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1975. Mulai tahun 1984 menurut Keputusan Rapat Umum Luar Biasa Pemegang

Saham Akte Notaris Imas Fatimah, SH No.94 tanggal 13 Agustus 1984 yang kemudian diperbaiki dengan Akte No. 26 tanggal 8 Maret 1985 tanggal 14 Agustus 1985, sesuai dengan persetujuan Menteri Kehakiman No. C2-5013-Ht. 0104 tahun 1985 tanggal 14 Agustus 1985. Sesuai dengan Keputusan Rapat Umum Luar Biasa Pemegang Saham tanggal 20 Desember 1990. Akte tersebut mengalami perubahan kembali dengan akte Notaris Imas Fatimah,SH No. 2 tanggal 1 April 1991 dengan persetujuan Menteri Kehakiman No. C2-4939-Ht.0104 Tahun 1991 tanggal 20 September 1991.

Lalu diterbitkanlah Peraturan Pemerintah RI Nomor 7/1996 tentang Peleburan Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan II dan Perusahaan Persero PT. Perkebunan IX menjadi perusahaan persero (Persero) PT. Perkebunan Nusantara II, dan telah diumumkan dalam Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996, Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Bab I pasal 1 dari Peraturan Pemerintah tersebut yaitu :

Bab I Peleburan dan Pendirian :

(1) Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan II dan Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan IX yang masing-masing didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah no. 28/1975 dan Peraturan Pemerintah No. 44/1973 dilebur dalam satu Perusahaan Perseroan (Persero)

PT. Perkebunan Nusantara II, yang selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah ini disebut PERSERO.

(2) Dengan dilakukan peleburan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) maka saat pendirian PERSERO, Perusahaan PT. Perkebunan II (Persero) dan PT. Perkebunan IX (Persero), maka peraturan pemerintah No. 28/1975 dan peraturan pemerintah No. 44/1973 dinyatakan tidak berlaku.

2. Struktur Organisasi

Sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan BUMN RI No. Kep-057/M-PBUMN/1998 tanggal 28 September 1998 Susunan Direksi PTPN II adalah sebagai berikut :

1. Direktur Utama

Direktur utama bertugas mengkoordinir seluruh fungsi dan langsung mengkoordinir :

- a. Anggota Direksi lainnya
- b. Bagian Direksi
- c. Bagian satuan pengawasan intern
- d. Bagian perencanaan, pengkajian dan pengembangan

Direktur utama bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham dan Dewan Komisaris.

2. Direktur Produksi

Direktur Produksi bertugas mengkoordinir :

- a. Bagian Tanaman Tahunan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 29/2/24

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)29/2/24

- b. Bagian Tanaman Semusim
- c. Bagian Teknik tanaman Tahunan
- d. Bagian Teknik Tanaman Semusim
- e. Bagian pengolahan, pengendalian mutu dan lingkungan Tanaman Tahunan

Direktur produksi bertanggung jawab kepada Direktur Utama, keluar kepada RUPS dan Dewan Komisaris.

3. Direktur Keuangan.

Dalam melaksanakan tugasnya Direktur Keuangan mengawasi beberapa bagian yakni :

- a. Bagian Akuntansi
- b. Bagian Keuangan

Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kedalam kepada direktur utama, dan keluar kepada Rapat umum Pemegang Saham dan Dewan Komisaris.

4. Direktur Pemasaran

- a. Bagian Pengadaan
- b. Bagian Pemasaran

Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kedalam kepada direktur utama , dan keluar kepada Rapat umum Pemegang Saham.

5. Direktur SDM/Umum

Dalam melaksanakan tugasnya direktur SDM/Umum mengkoordinasikan :

- a. Bagian Sumber Daya Manusia
- b. Bagian Umum

Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kedalam kepada Direktur Utama , dan keluar kepada Rapat umum Pemegang Saham.

Sesuai dengan Surat Keputusan Direksi PTPN II No. II.O/Kpts/R.02/1998 tanggal 9 Juni 1998 dan diperbaharui dengan surat No. II.O/Kpts/R/05/2001 tanggal 2 Juli 2001 ditetapkan susunan kepala bagian sebagai berikut :

1. Bagian Sekretariat

Bagian Sekretariat dipimpin oleh seorang Kepala Bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan sekretariat
- b. Humas
- c. Urusan Rumah Tangga/Pool
- d. Panitia lelang

Kepala Bagian Sekretariat didalam melaksanakan tugasnya secara operasional bertanggung jawab kepada Direksi dan Administratif kepada Direktur Utama.

2. Bagian Satuan Pengawasan Intern

Bagian Satuan Pengawasan Intern dipimpin oleh seorang Kepala Bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Pengawasan dan analisa bidang tanaman tahunan
- b. Urusan pengawasan dan analisa bidang tanaman semusim
- c. Urusan Pengawasan dan analisa bidang teknik/tehnologi
- d. Urusan Pengawasan dan analisa bidang keuangan dan umum

Kepala Bagian Satuan Pengawasan Intern dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

3 Bagian Perencanaan Pengkajian dan Pengembangan (BPPP)

Bagian Perencanaan Pengkajian dan Pengembangan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Perencanaan pengkajian dan pengembangan bidang tanaman.
- b. Urusan perencanaan, pengkajian dan pengembangan bidang tehnik/pengolahan.
- c. Urusan analisa perencanaan, pengkajian dan pengembangan bidang keuangan, manajemen umum dan efisiensi.

Urusan perencanaan, pengkajian dan pengembangan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur SDM Umum.

4. Bagian Tanaman Tahunan (Karet, Kelapa sawit dan kakao).

Bagian ini dipimpin oleh seorang kepala Bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Produksi
- c. Urusan Pemeliharaan Tanaman
- d. Urusan Investasi Tanaman dan Pemetaan
- e. Urusan Proteksi dan Kesuburan Tanaman

Kepala Bagian ini bertanggung jawab kepada Direktur Produksi.

5. Bagian Tanaman Semusim

Bagian Tanaman Semusim bertugas dalam mengkoordinir :

- a. Urusan Tembakau
- b. Urusan Tebu
- c. Urusan Mekanisasi

Kepala bagian tanaman tembakau dan tebu dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Produksi.

6. Bagian Teknik Tanaman Tahunan

Bagian Teknik Tanaman Tahunan dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Instalasi Mekanikal
- b. Urusan Dinas Sipil dan traksi (Perbengkelan)

Kepala Bagian Teknik Tanaman Tahunan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Produksi.

7. Bagian Teknik/Tehnologi Tanaman Semusim

Bagian ini dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Instalasi mekanikal
- b. Urusan Listrik dan pembangkit tenaga
- c. Urusan tehnologi
- d. Urusan traksi/perbengkelan

Bagian Teknik/Tehnologi Tanaman Semusim dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Produksi.

8. Bagian pengolahan, Pengendalian mutu dan lingkungan tanaman tahunan.

Bagian ini bertugas untuk mengkoordinir :

- a. Urusan Teknik Pengolahan
- b. Urusan pengendalian mutu/lingkungan

Bagian pengolahan, Pengendalian mutu dan lingkungan tanaman tahunan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Produksi.

9. Bagian Keuangan

Bagian keuangan dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Keuangan
- b. Urusan Perencanaan dan pengawasan anggaran

- c. Urusan PIR / KKPA
- d. Urusan keuangan pengusaha ekonomi lemah (Pengelkop)

Kepala Bagian keuangan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Keuangan.

10. Bagian Akuntansi

Bagian keuangan dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Akuntansi keuangan
- b. Urusan Akuntansi manajemen
- c. Urusan Verikasi / pengawasan anggaran

Bagian keuangan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Keuangan.

11. Bagian Pengadaan

Bagian Pengadaan dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan pengadaan Barang umum
- b. Urusan pengadaan lokal / tehnik
- c. Urusan pengadaan import pupuk / obat-obatan

Kepala Bagian Pengadaan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Pemasaran.

12. Bagian Pemasaran

Bagian Pemasaran dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan pemasaran tanaman tahunan
- b. Urusan pemasaran tanaman semusim
- c. Urusan analisa pasar

Kepala bagian pemasaran dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Pemasaran.

13. Bagian Personalia

Bagian Personalia dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Pensiun
- b. Urusan administrasi karyawan
- c. Urusan administrasi Pembinaan karyawan

Bagian Personalia dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Sumber Daya Manusia

14. Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Bagian pengembangan Sumber Daya Manusia bertugas untuk mengkoordinir :

1. Urusan diklat
2. Urusan Sitem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja
3. Urusan Pelayanan kesehatan

15. Bagian Umum

Bagian Umum dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan hukum agraria
- b. Urusan Kesejahteraan
- c. Urusan Keamanan

Kepala Bagian Umum dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur SDM/Umum.

16. Bagian Pembinaan usaha kecil dan koperasi

Bagian ini bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Analisa
- b. Urusan monitoring dan pembinaan

Kebun, pabrik dan dinas merupakan unit perusahaan untuk menghasilkan komoditi-komoditi karet, kelapa sawit, kakao, tebu dan tembakau serta jasa-jasa lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

1. Unit kerja/kebun

Unit kerja/kebun dipimpin oleh seorang pimpinan kebun/administratur dan bertugas mengkoordinir :

- a. Asisten Kepala (Askep)
- b. Asisten Tata Usaha
- c. Asisten umum (petugas umum)
- d. Asisten keamanan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 29/2/24

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

- e. Asisten dinas sipil dan traksi
- f. Asisten pengolahan/laboratorium.
- g. Asisten tehnik/jaga
- h. Asisten tanaman

Jumlah staf pembantu tersebut di atas untuk masing-masing kebun ditetapkan oleh Direksi.

Pimpinan bagian ini bertanggung jawab kepada Direksi.

2. Pabrik (pabrik kelapa sawit, pabrik gula, pabrik fraksionasi)

Pabrik dipimpin oleh seorang manajer pabrik (yang berdiri sendiri) dan bertugas dalam mengkoordinir :

- a. Masinis Kepala
- b. Asisten kepala usaha
- b. Asisten tehnik
- c. Asisten laboratorium
- d. Asisten pengolahan.

Jumlah staf pembantu tersebut di atas ditetapkan oleh Direksi.

Pimpinan bagian ini bertanggung jawab kepada Direksi.

3. Unit Rumah sakit

Unit ini dipimpin oleh seorang pimpinan rumah sakit dan bertugas mengkoordinir :

- a. Dokter
- b. Kepala perawat

- c. Bidan
- d. Asisten Apoteker
- e. Asisten Tata Usaha (KTU)

Jumlah staf pembantu tersebut di atas disesuaikan dengan rumah sakit/poliklinik yang bersangkutan.

4. Dinas Bengkel pusat

Bengkel pusat dipimpin oleh seorang Kepala Bengkel dan tugasnya mengkoordinir :

- a. Urusan mekanisasi
- b. Urusan tehnik/mekanik
- c. Urusan administrasi

5. Balai Penelitian Tembakau Deli (BPTD)

Balai Penelitian Tembakau Deli (BPTD) dipimpin oleh kepala unit dan bertugas untuk mengkoordinir :

- a. Urusan Proteksi
- b. Urusan Tehnologi
- c. Urusan agronomi
- d. Urusan kultur jaringan
- e. Lab
- f. Penelitian benih
- g. Administrasi

Untuk lebih jelasnya berikut penulis gambarkan Struktur organisasi pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa sebagai berikut :



B. Langkah-Langkah Program Latihan Dan Pengembangan.

Latihan dan pengembangan karyawan dilaksanakan dalam upaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari sehingga kemajuan dalam tugas dan pekerjaannya dapat tercapai. Dalam pelaksanaan program latihan dan pengembangan ini pimpinan harus benar-benar memperhatikan karyawan mana yang dianggap perlu dalam meningkatkan dan memajukan perusahaan. Usaha latihan dan pengembangan karyawan ini dilaksanakan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawasecara bersungguh-sungguh berdasar asas kegunaan dan pemilihan kebutuhan (prioritas) sesuai dengan kepentingan kemampuan perusahaan.

Sebelum perusahaan menentukan kebijakan-kebijakan dalam mengembangkan karyawan, terlebih dahulu perusahaan harus mempertimbangkan beberapa hal yang erat kaitannya dengan proses latihan dan pengembangan pegawai yaitu :

1. Biaya pelaksanaan dan latihan karyawan.
2. Metode latihan dan pengembangan yang akan digunakan.
3. Sikap peserta yang akan mengikuti.
4. Siapa yang akan memberikan latihan dan pengembangan
5. Bentuk materi yang akan diberikan
6. Jangka waktu yang dipakai untuk latihan dan pengembangan .
7. Tempat pengembangan dilakukan.

Setelah semua hal ini diperhatikan dan dipertimbangkan oleh perusahaan, maka kebijaksanaan yang akan diambil oleh perusahaan akan mewakili dari semua permasalahan yang akan dihadapi dalam proses pendidikan dan latihan tersebut meliputi :

1. Pendidikan dan latihan karyawan dilaksanakan apabila dirasakan perlu. Hal ini dapat diketahui dari penjelasan hasil karya yang diadakan atas asas-asas objektivitas, kejujuran dan tujuan pengembangan. Dalam penilaian hasil karya tersebut tercantum nilai-nilai kemampuan karyawan dalam bentuk poin dan berdasarkan poin-poin ini kepala bagian (kabag) memberikan komentar mengenai kelebihan dan kelemahan karyawan diserahkan kepada pihak perusahaan, untuk memberikan berbagai jenis latihan yang sesuai dengan dan mendukung karyawan dibidang masing-masing.
2. Pendidikan dan latihan karyawan ditujukan untuk karyawan operasional maupun karyawan manajerial yang membutuhkannya.
3. Pendidikan dan latihan diadakan di dalam dan di luar kota dan biaya oleh perusahaan dengan memperhatikan aspek-aspek ekonomis, peserta dan lokasi.
4. Materi yang diberikan dalam Pendidikan dan latihan disesuaikan dengan yang dibutuhkan perusahaan yang ada kaitannya dengan masalah yang dihadapi karyawan dan perusahaan.

5. Materi akan diberikan oleh instruktur yang sudah ditentukan perusahaan, misalnya mengikuti seminar yang relevan, study banding.
6. Waktu yang dipakai disesuaikan dengan kebutuhan dan kapan seminar diadakan.
7. Dalam melaksanakan Latihan dan pengembangan karyawan, perusahaan menetapkan metode dan jalur yang tepat dimana untuk pengembangan karyawan operasional dan karyawan manajerial menggunakan jalur dan metode terpisah.
8. Setiap pegawai yang telah selesai menjalankan Latihan dan pengembangan diwajibkan mengadakan presentasi kepada pejabat dan seluruh karyawan.

Dewasa ini telah diakui bahwa seluruh proses pengembangan karyawan akan lebih efektif dengan menerapkan prinsip-prinsip pelatihan secara luas. Demikian juga halnya dengan perusahaan ini yang menerapkan prinsip-prinsip dalam melakukan program pengembangan karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Proses individu/perbedaan-perbedaan individu.

Dalam hal ini, pimpinan sangat memperhatikan perbedaan individu antara seorang karyawan dengan karyawan lain baik perbedaan intelegensi maupun perbedaan dalam sikapnya. Sebagai konsekwensi dalam mengamati perbedaan individu ini, maka

pelatih/trainer telah dapat membuat kebijakan-kebijakan dalam merencanakan program latihan yang efektif.

2. Proses Kumulatif.

Belajar adalah suatu proses kumulatif, penyesuaian dalam individu mengandung perubahan-perubahan yang mencerminkan dan didasarkan atas perubahan sebelumnya. Reaksi individu dalam pelajaran dan dipengaruhi oleh apa yang dipelajari dari pengalaman sebelumnya. Berdasarkan hal inilah PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawaselalu memperhatikan latar belakang karyawan tersebut tidak cakap dalam suatu bidang, maka mereka dapat diberi suatu bentuk perhatian khusus agar lebih sia didalam mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diberikan.

3. Motivasi.

Motivasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan antara lain berupa pemberian gaji yang wajar, kesempatan promosi, pemberian intensif, kesempatan prestasi, jamsostek dan sebagainya. Motivasi dalam prosedur latihan ini adalah sangat penting karena diharapkan dapat mencapai keuntungan perorangan dan pada akhirnya keuntungan bagi perusahaan.

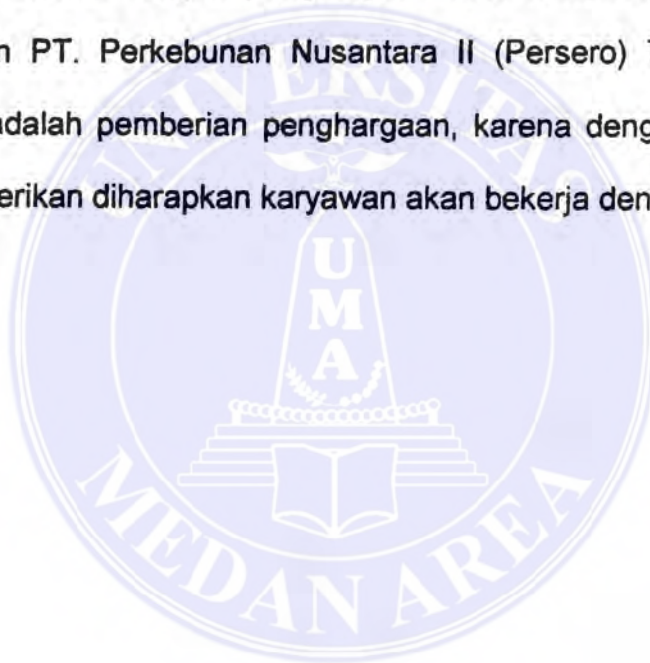
4. Latihan sebagian atau latihan seluruhnya.

Karena metode yang digunakan untuk para karyawan pada umumnya bersifat latihan sambil kerja (on the job training) dimana para karyawan

dilatih langsung dalam menghadapi pekerjaannya dengan bimbingan atasan/pimpinan maka metode pemberian bahan latihan yang efektif adalah dengan mengerjakan bahan latihan sebagian demi sebagian.

5. Penguatan

Jika pengetahuan telah didapat dari pelatihan yang dilakukan, maka diusahakan untuk dapat menerapkan/memperkuatnya. Penguatan dapat dilakukan dengan penghargaan atau hukuman, yang biasanya dilakukan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Medan adalah pemberian penghargaan, karena dengan penghargaan yang diberikan diharapkan karyawan akan bekerja dengan baik.



C. Teknik Latihan Dan Pengembangan

Teknik latihan dan pengembangan yang dilaksanakan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa dibedakan atas dua jalur yaitu :

1. Jalur pengembangan tenaga operasional, terdiri dari :

a. The Job Training

Dalam metode ini masing-masing karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawamendapat arahan langsung dari atasan masing-masing, metode ini digunakan terutama pada karyawan baru yang belum mempunyai pengalaman.

b. Appenticeship (magang).

Pelaksanaan tugas di lapangan dibutuhkan keterampilan dan ketelitian yang khusus, dan karyawan yang mempunyai tugas khusus diwajibkan untuk mengikuti latihan dengan ketentuan-ketentuan yang diberikan oleh perusahaan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa.

c. Kursus-kursus

Pelaksanaan kursus bagi karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa dilaksanakan mengikuti perkembangan perusahaan yang dituntut untuk terus merubah diri dan perubahan ilmu pengetahuan yang terus berubah. Pendidikan dan pelatihan ini diberikan kepada karyawan-karyawan yang berimplikasi langsung

kepada tugas dan pekerjaan masing-masing. Pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa pelaksanaan kursus yang diberikan adalah kursus komputer.

2. Jalur pengembangan tenaga manajerial.

Jalur ini digunakan untuk mengembangkan karyawan manajerial, mereka dilatih/dididik pada suatu lembaga pendidikan yang mempunyai pengalaman dan kualitas pelatih yang baik seperti lembaga pendidikan yang ada di Medan.

Metode pendidikan yang diberikan adalah :

a. Sistem Diskusi.

Sistem diskusi ini dapat dilakukan dalam bentuk seminar dan lokakarya dalam hal ini perusahaan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa mengirimkan karyawan untuk mengikuti seminar.

b. Manajemen training.

Kursus-kursus yang diberikan berupa kursus bahasa Inggris, komputer dan lain-lain untuk meningkatkan kemampuan teknis tenaga manajerial.

c. Manajemen Training.

Metode ini digunakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan para peserta di bidang manajemen, pendidikan ini hanya

diberikan kepada Kepala Bagian dan Kepala Biro, berupa pelatihan manajemen kepemimpinan.

Selain daripada metode-metode di atas, terdapat pula beberapa jenis program yang dilaksanakan oleh PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa adalah sebagai berikut :

- a. Penataran
- b. Pendidikan dan latihan
- c. Loka karya
- d. Study Banding
- e. Diklat.

Pada halaman berikut penulis akan membuat tabel data-data karyawan yang mendapatkan kesempatan mengikuti program pengembangan mulai dari tahun 1998 s/d 2000.

TABEL : I
DATA PENGEMBANGAN KARYAWAN
PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)
Tanjung Morawa
TAHUN 1999

No	Jenis Program	Jabatan Peserta	Lama Program (Hari)	Jumlah Peserta	Lokasi
01	Seminar	- Staf khusus - Kepala Bagian - Kepala Biro - Direksi	6	5	
02	Penataran	- Anggota SPI - Kepala Bagian	9	7	
03	Penelitian dan Pelatihan	- Asisten - Kepala Urusan	45	16	
04	Kursus	- Pel.Produksi - Pel. Admin	10	4	
05	Diklat	- Pel. Produksi	5	3	
06	Loka Karya	- Direksi - Kepala Biro - Kabag	6	3	
	Total		81	38	

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa

TABEL : II
DATA PENGEMBANGAN KARYAWAN
PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)
Tanjung Morawa
TAHUN 2000

No	Jenis Program	Jabatan Peserta	Lama Program (hari)	Jumlah Peserta	Lokasi
01	Seminar	- Staf khusus - Kepala Bagian - Kepala Biro - Direksi	9	5	
02	Penataran	- Anggota SPI - Kepala Bagian	10	7	
03	Penelitian dan Pelatihan	- Asisten - Kepala Urusan	30	18	
04	Kursus	- Pel. Produksi - Pel. Admin	18	5	
05	Diklat	- Pel. Produksi	8	4	
06	Loka Karya	- Direksi - Kepala Biro - Kabag	10	4	
	Total		88	43	

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa

TABEL : III
DATA PENGEMBANGAN KARYAWAN
PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)
Tanjung Morawa
TAHUN 2001

No	Jenis Program	Jabatan Peserta	Lama Program (Hari)	Jumlah Peserta	Lokasi
01	Seminar	- Staf khusus - Kepala Bagian - Kepala Biro - Direksi	8	7	
02	Penataran	- Anggota SPI - Kepala Bagian	10	9	
03	Penelitian dan Pelatihan	- Asisten - Kepala Urusan	45	16	
04	Kursus	- Pel. Produksi - Pel. Admin	10	4	
05	Diklat	- Pel. Produksi	7	5	
06	Loka Karya	- Direksi - Kepala Biro - Kabag	10	4	
	Total		90	45	

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa

D. Kinerja Yang Dicapai Dan Evaluasi Karyawan

Penilaian prestasi kerja (Performance Appraisal) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dalam melaksanakan penilaian bagi karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa menggunakan istilah : "Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai" yang disingkat dengan DP-3.

Adapun yang melakukan penilaian adalah atasan langsung serta satu tingkat di atasnya. Evaluasi melaksanakan pekerjaan pegawai ini dilaksanakan 1 tahun sekali.

Ada 8 (delapan) unsur yang dinilai dari pegawai yakni :

1. Kestiaan
2. Prestasi Kerja
3. Tanggung Jawab
4. Ketaatan
5. Kejujuran
6. Kerjasama
7. Prakarsa
8. Kepemimpinan.

Adapun manfaat penilaian tersebut berguna untuk pengembangan karier masing-masing karyawan baik itu pengangkatan golongan, mutasi,

promosi serta karyawan yang akan diikutkan dalam pendidikan dan pelatihan.

Berikut ini akan disajikan data komposisi pengembangan sumber daya manusia karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Medan sebagai berikut :



TABEL : IV
KOMPOSISI KARYAWAN PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)
Tanjung Morawa
Berdasarkan Perkembangan Sumber Daya Manusia
Tahun 1999 s/d 2001

No	Uraian	Tahun/Orang			Biaya (Rp)	Ket
		1999	2000	2001		
01	Pengangkatan Dari Teg.Kontrak menjadi calon pegawai	8	10	15	-	-
02	Pengangkatan Dari calon pegawai menjadi pegawai perusahaan.	10	25	35	-	
03	Pengangkatan dari pegawai bulanan menjadi pegawai perusahaan	5	12	25	-	
04	Kenaiakan pangkat/ gol (ruang)	9	18	29	-	
05	Kenaiakan gaji berkala	30	35	45	-	
06	promosi	7	10	15	-	
07	Mutasi	-	-	-	-	
08	Sangksi ringan/hukuman sedang	3	5	4	-	
09	PHK	2	2	5	-	
10	Berhenti atas permintaan sendiri	1	-	-		
11	Penerimaan Karyawan baru	5	7	9		
12	Mengikuti pendidikan dan pelatihan	3	5	7	20.426.800,	

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa

PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa sebagai perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan menyadari betul akan pentingnya suatu pogram latihan dan pengembangan , sebagaimana badan usaha lainnya PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawajuga tetap menggunakan perinsip efisiensi dan efektivitas untuk semua kegiatan, peningkatan produktivitas kerja dengan adanya latihan dan pengembangan pada perusahaan dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Meningkatkan kemampuan pegawai.

Dengan latihan dan pengembangan akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.

2. Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan.

Jumlah kryawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga perusahaan akan lebih mudah menempatkan dalam job atau pekerjaan yang lebih tepat.

3. Memperbaiki metode dan sistem bekerja.

Dengan pendidikan dan pelatihan diharapkan para pegawai mempunyai masukan-masukan bagi perusahaan uuntuk dapat bersama sama memikirkan metode-metode dan sistem kerja yang dapat membantu percepatan tujuan perusahaan.

4. Mengurangi biaya-biaya lembur

Dengan menaingkatkan produktivitas para pegawai dengan latihan dan pengembangan diharapkan dapat menekan biaya-biaya lembur yang masih tinggi.

5. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin.

Dengan semakin terampilnya karyawan akan dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dalam penggunaan mesin-mesin, hal ini berarti dapat mengurangi biaya pemeliharaan.

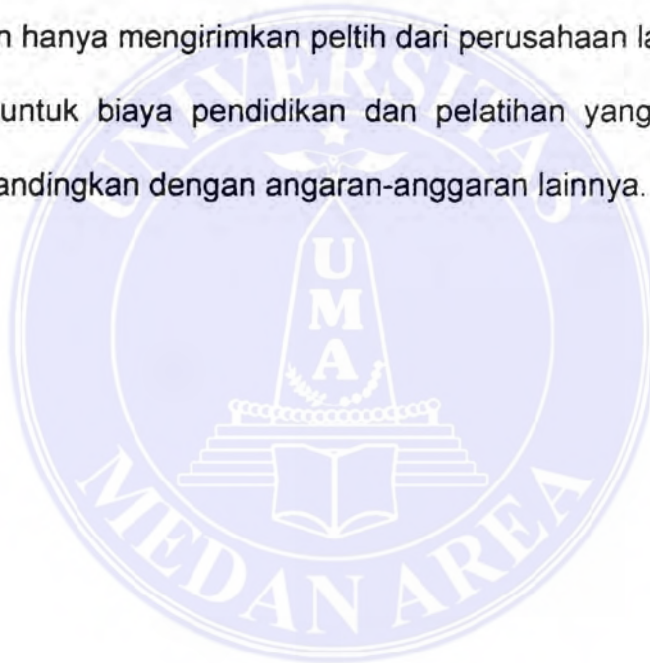
E. Hambatan-hambatan yang Dialami Dalam Melaksanakan Latihan dan pengembangan Karyawan.

Setiap program bagaimana pun baiknya pasti mempunyai kendala dalam melaksanakannya. Demikian juga bagi pihak PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawadalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawainya menemui banyaknya hambatan.

Adapun hambatan-hambatan yang dihadapi oleh PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawadalam melaksanakan latihan dan pengembangan pegawainya adalah :

1. Krisis Moneter yang berkepanjangan yang membawa dampak negatif kepada perusahaan, sehingga program pendidikan dan pelatihan yang sangat dibatasi pada hal-hal yang sifatnya mendesak dan sangat urgen (penting).

2. Lokasi kegiatan yang sangat jauh dimana dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dari perusahaan kadang para karyawan/pegawai perusahaan menyebabkan masih adanya karyawan yang belum mendapat pelatihan dan pendidikan serta adanya keterbatasan yang diberikan oleh pihak perusahaan sendiri.
3. Jenis pendidikan dan pelatihan untuk tingkatan manajerial, pihak perusahaan hanya mengirimkan peltih dari perusahaan lain saja.
4. Anggaran untuk biaya pendidikan dan pelatihan yang dirasa masih kurang dibandingkan dengan anggaran-anggaran lainnya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah penulis melakukan analisis dan evaluasi pada bab IV maka pada bab ini penulis akan mencoba memberikan kesimpulan atas penelitian ini :

Adapun kesimpulan penulis tersebut adalah sebagai berikut :

1. Struktur organisasi yang dijalankan di Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Medan adalah berbentuk garis dimana dalam menjalankan kegiatan usaha pimpinan perusahaan memberikan instruksi langsung kepada bawahannya, dan masing – masing bawahan memberikan pertanggung jawaban tugasnya kepada atasannya masing – masing secara vertikal.
2. Kebijakan yang dilakukan perusahaan 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 staf/pejabat dalam merumuskan suatu masalah.
3. Latihan dan pengembangan juga merupakan upaya untuk menyiapkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan dan untuk memegang tanggung jawab dimasa yang akan datang.
4. Pada dasarnya PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Medan telah melakukan pengembangan dan penarikan karyawan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan itu sendiri.

B. S a r a n

Adapun saran penulis adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya dalam hal latihan dan pengembangan karyawan di Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Medan ini dilakukan dengan sebaik – baiknya yang mengacu ke arah praktek yang sehat dalam hal penarikan karyawan.
2. Perusahaan perlu menambah kapasitas operasional perusahaan pendukung pengembangan karyawan.
3. Pemisahan fungsi perlu segera dilakukan sehingga akan dijamin bahwa tidak ada satu orang yang melakukan kegiatan mulai dari awal sampai akhir untuk menghindari penyimpangan yang mungkin terjadi.
4. Perlu adanya prioritas dan dukungan penuh dari semua pihak baik atasan maupun bawahan untuk menjamin kelancaran kerja para karyawan.
5. Untuk dapat mendatangkan tenaga ahli yang dapat memberikan bimbingan kepada para karyawan dalam hal meningkatkan efektivitas kerja.
6. Rapat-rapat formal perlu untuk sering diadakan untuk menjamin proses pengembangan dan latihan kerja karyawan.
7. Dalam penarikan pegawai kiranya Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Medan harus mendata dan memberikan kesempatan belajar kepada karyawan perusahaan .

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, **Manajemen Personalia**, Edisi II, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1990.
- Heidjrachman Ranupandjo, Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi IV, BPFE, Yogyakarta, 1994
- Edwin B. Flippo, **Personality management, manajemen Personalia**, Terjemahan Moh.masud, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta, 1993.
- Moekijat, **Latihan dan Pengembangan Pegawai**, Cetakan Keempat, Mandar Madju, Bandung, 1995
- M.Manullang, **Pokok-pokok Manajemen Personalia**, Edisi Kelima, BLKM, Medan, 1995
- Rusli Syarif, **Peningkatan Produktivitas Terpadu**, Edisi II, Penerbit Angka, Bandung, 1994.
- T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi IV, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1995
- Sondang P.Siagian, **Organisasi, Pengembangan Sumber Daya Insani**, Gunung Agung, Jakarta, 1993.
- _____, **Manajemen**, Edisi III, Cetakan Keempat, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1993
- Soesilo Martoyo, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi III, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1994
- Winarno Surakmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah**, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 1995.
- S. Nasutioin dan M. Thomas, **Buku Penuntun Membuat Skripsi, Disertasi, Paper dan Laporan**, Penerbit Yenmarks, Bandung, 1996.