

**PERANAN PENDIDIKAN DAN LATIHAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III
(PERSERO) MEDAN**

OLEH :

RAMLI
No. Stb : 99 830 0290



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2004**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

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

Judul Skripsi : **PERANAN PENDIDIKAN DAN LATIHAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN.**

Nama Mahasiswa : **RAMLI**

No. Stambuk : **99 830 0290**

Jurusan : **Manajemen**



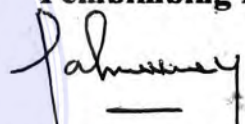
Menyetujui

Komisi Pembimbing

Pembimbing I


Drs. H. Jhon Hardy, Msi

Pembimbing II


H. Syahriandy, SE, Msi

Mengetahui

Ketua Jurusan


Drs. H. Jhon Hardy, Msi

Dekan



H. Syahriandy, SE, Msi

Tanggal Lulus :

RINGKASAN

Ramli, "Peranan pendidikan dan latihan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan". (di bawah bimbingan Drs.H.Jhon Hardy,Msi sebagai Pembimbing I dan H. Syahriandy,SE, Msi sebagai Pembimbing II).

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah sebuah perusahaan milik Pemerintah atau Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang perkebunan.

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

"Bahwa usaha pendidikan dan latihan yang dilakukan belum optimal, sehingga memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan produktivitas kerja karyawan belum tercapai sebagaimana yang diharapkan".

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

"Bila pendidikan dan latihan dilakukan secara optimal, maka kerja karyawan akan tercapai sebagaimana yang diharapkan".

Adapun Kesimpulan Penulis adalah :

Dari hasil penelitian yang dilakukan untuk menguji hipotesis dari masalah yang ada maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

RINGKASAN

Ramli, "Peranan pendidikan dan latihan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan". (di bawah bimbingan Drs.H.Jhon Hardy,Msi sebagai Pembimbing I dan H. Syahriandy,SE, Msi sebagai Pembimbing II).

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah sebuah perusahaan milik Pemerintah atau Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang perkebunan.

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

"Bahwa usaha pendidikan dan latihan yang dilakukan belum optimal, sehingga memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan produktivitas kerja karyawan belum tercapai sebagaimana yang diharapkan".

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

"Bila pendidikan dan latihan dilakukan secara optimal, maka kerja karyawan akan tercapai sebagaimana yang diharapkan".

Adapun Kesimpulan Penulis adalah :

Dari hasil penelitian yang dilakukan untuk menguji hipotesis dari masalah yang ada maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. **Organisasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dibangun berdasarkan struktur organisasi garis dan staff. Dimana perintah mengalir dari atasan ke bawahan melalui tingkatan manajerial, sampai ke tingkat yang paling rendah.**
2. **Kebijakan yang dilakukan perusahaan ini cukup baik dimana pihak perusahaan cukup memperhatikan tentang kualitas pegawainya dalam perusahaan, pengambilan keputusan adalah Direktur Utama, segala sesuatu mengenai aktivitas perusahaan harus diputuskan oleh Direksi yang dibantu oleh para Staf / pejabat yang berwenang dalam merumuskan suatu masalah.**
3. **Kerjasama antar bagian belum berjalan harmonis, dimana masih terlihat sebagian unit kerja masih menganggap bahwa unitnya adalah terpenting dibandingkan dengan unit kerja lainnya.**
4. **Latihan dan pengembangan juga merupakan upaya untuk menyiapkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan dan untuk memegang tanggung jawab dimasa yang akan datang.**
5. **Pada dasarnya PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan melakukan pengembangan dan penarikan pegawai sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan itu sendiri.**

Sedangkan saran penulis untuk perusahaan ini, yang mana mengambil judul tentang Peranan Pendidikan dan Latihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sebagai berikut :

1. **Sebaiknya usaha-usaha yang dijalankan dalam upaya meningkatkan pemberian pendidikan dan latihan terhadap pegawai lebih ditingkatkan lagi dalam pelaksanaannya, sehingga akan dapat lebih mudah mewujudkan tujuan perusahaan.**
2. **Perusahaan perlu menambah kapasitas operasional perusahaan pendukung terhadap pengembangan pegawai.**
3. **Pemisahaan 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. **Agar dapat terwujudnya hubungan kerjasama yang harmonis antar bagian, sebaiknya pihak manajemen dapat lebih memperhatikan dan mengkoordinir kerja agar bagian ini lebih serius lagi, sehingga tidak timbul kesenjangan antar bagian.**
5. **Diharapkan kepada kepala bagian agar selalu dapat memperhatikan para bawahan dan jangan sampai pilih-pilih kasih terhadap para pegawai, karena akan mendapatkan dampak yang sangat merugikan bagi perusahaan tersebut.**

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Dengan mengucapkan rasa syukur kehadiran ALLAH SWT yang telah senantiasa memberikan Berkah, Nikmat dan Karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Segala pekerjaan tidak luput dari kesalahan demikian juga halnya dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan yang perlu diperbaiki. Hal ini disebabkan masih kurangnya pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Oleh sebab itu penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran sehingga skripsi ini nantinya dapat mendekati kesempurnaan yang berguna untuk semua pihak yang memerlukannya.

Pada kesempatan ini juga penulis mengucapkan rasa terimakasih yang terhingga kepada :

- 1. Kuatursembahkan Skripsi ini untuk Almarhum Ayahandaku dan Ibunda tercinta yang telah melahirkan dan membesarkan ananda sehingga ananda dapat menyelesaikan gelar sarjana dan skripsi ini.*
- 2. Bapak H. Syahriandy, SE, Msi Sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area*
- 3. Bapak Drs.H.Jhon Hardy, Msi selaku Pembimbing I yang telah membimbing penulis dalam menyusun skripsi ini dan juga meluangkan*

waktu serta tanpa pamri dalam mendidik penulis sehingga selesai skripsi ini.

- 4. Bapak H. Syahriandy, SE, Msi selaku Pembimbing II yang telah memberikan waktu untuk memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini sehingga penulis dapat menyelesaikannya dengan baik.*
- 5. Bapak Drs. Zainal Abidin, MhumB selaku Ketua Sidang Meja Hijau yang telah memberikan waktunya kepada penulis untuk menguji skripsi yang telah penulis buat dan memberikan bimbingan kepada penulis sehingga selesai skripsi ini.*
- 6. Ibu Dra. Isnaniah, Lks, selaku Sekretaris Meja Hijau yang telah memberikan bantuan moril maupun materil serta waktunya agar dapat menjadi team penguji didalam sidang meja hijau.*
- 7. Bapak Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang telah memberikan izin kepada penulis untuk membuat skripsi ini, beserta seluruh Staff Bagian-bagian yang telah banyak membantu dengan memberikan data-data serta keterangan yang diperlukan dalam menyelesaikan skripsi ini.*
- 8. Seluruh staf pengajar dan pegawai tata usaha pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah membantu penulis dalam hal berhubungan dengan administrasi perkuliahan.*
- 9. Kuistimewahkan yang paling dalam untuk Istriku tercinta Mega dan Buah Hatiku Dhea Zita Aulia Tasya dan Safa Salsabila yang telah memberikan waktunya dan dorongan, agar penulis dapat merahi gelar sarjana.*

10. Tak lupa pula mengucapkan terimakasih kepada para Kakak dan Abang-abangku yang telah mendukung setulus hati kepada penulis sehingga skripsi ini telah selesai.

11. Kepada rekan-rekan seperjuangan stambuk 99 jurusan manajemen maupun Akuntansi yang tidak bisa penulis sebutkan namanya semua yang telah memberikan waktunya dan fikirannya kepada penulis sehingga skripsi ini telah selesai.

12. Juga kepada seluruh teman-teman mahasiswa/wi Universitas Medan Area yang telah banyak membantu penulis

Penulis menyadari seluruhnya bahwa penulisan skripsi ini belum begitu sempurna, baik dalam metode analisa maupun penyajian tata bahasanya masih dijumpai kekurangan. Untuk itu penulis dengan lapang dada menerima saran dan kritik yang sifatnya membangun.

Medan, 2006

Wassalam

RAMLI,SE
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
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.....	4
F. Metode Analisis.....	6
BAB II : LANDASAN TEORITIS.....	7
A. Arti Penting dan Tujuan Pendidikan dan Latihan	7
B. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan Pendidikan dan Latihan Karyawan	14
C. Sasaran Pendidikan dan Latihan.....	18
D. Teknik-Teknik Latihan dan Pengembangan Yang Digunakan.....	19

E. Faktor-Faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Pemilihan Teknik-Teknik Pendidikan dan Latihan	29
F. Arti dan Pengukuran Produktivitas Kerja.....	32
BAB III : PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN.....	36
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	36
B. Penilaian dan Identifikasi Penilaian Kerja.....	56
C. Sasaran Pendidikan dan Latihan	64
D. Hambatan-hambatan yang dihadapi dan Usaha-usaha Untuk Mengatasinya	67
BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI	68
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	73
A. Kesimpulan	73
B. Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR GAMBAR

Halaman

1. Struktur Organisasi PTPN. III Medan.....	39
---	----



DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel. I. Data Pendidikan dan Latihan Karyawan Tahun 2000.	61
2. Tabel. II. Data Pendidikan dan Latihan Karyawan Tahun 2001.	62
3. Tabel. III. Data Pendidikan dan Latihan Karyawan Tahun 2002.	63
4. Tabel IV. Komposisi Karyawan PTPN III thn 2000 s/2002.	65
5. Tabel V. Jumlah Karyawan dan Peserta latihan.	71



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan hal yang paling penting dalam suatu organisasi perusahaan karena manusia merupakan Sumber Daya Manusia yang dominan dalam suatu perusahaan sebagai penggerak kegiatan dan pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi perusahaan.

Dalam melaksanakan kegiatan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya baik Perusahaan Pemerintah, Swasta Nasional, Swasta Asing maupun Koperasi harus mempunyai sistem organisasi yang dapat mengelolah perusahaan dengan baik dan benar.

Setiap kegiatan dalam organisasi selalu digerakkan oleh manusia, dalam hal ini karyawan memegang peranan yang sangat penting bagi suatu perusahaan, karena berhasil tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh karyawan perusahaan itu sendiri. Karyawan sebagai sumber utama dalam manajemen perusahaan sebab sangat penting dan relevan untuk dipelihara dan ditingkatkan produktivitas kerja mereka agar tercapai tujuan perusahaan dapat lebih efektif dan optimal.

Untuk memperoleh yang benar-benar dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan benar yaitu karyawan yang mempunyai suatu efisiensi dan efektifitas kerja yang tinggi, maka pengembangan harus dilakukan dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan hal tersebut maka setiap perusahaan harus mengembangkan setiap karyawan, karena diharapkan dimasa yang akan datang perusahaan akan mengalami perkembangan sesuai dengan perkembangan zaman. Oleh sebab itu apabila suatu perusahaan tidak berkembang sesuai dengan kemajuan zaman, maka kemungkinan besar perusahaan itu tidak dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang lainnya dengan demikian keahlian seorang karyawan merupakan suatu kebutuhan yang sangat menunjang bagi perusahaan didalam melaksanakan kegiatan operasionalnya sehari-hari.

Seorang manajerial atau pimpinan yang baik menyadari bahwa program pengembangan pegawai merupakan upayah menambah kecakapan karyawan dan keahlian untuk kelancaran tugas-tugasnya serta meningkatkan produktivitas dimasa yang akan datang, kecakapan karyawan tersebut mempunyai peranan yang sangat besar dalam menciptakan efesiensi dan efektifitas penggunaan tenaga kerja. Selain itu juga pendidikan dan latihan akan dapat mendorong para karyawan kearah kemajuan dan menumbuh kembangkan hubungan kerja yang pada akhirnya berguna bagi peningkatan produktifitas, disiplin dan loyalitas terhadap perusahaan.

Sementara itu disisi lain kecakapan seorang manajerial atau pimpinan perusahaan tidak terlepas dari tanggung jawab fungsi-fungsinya didalam menjalankan kegiatan yang telah dilaksanakan perusahaan, sehingga dari pelaksanaan pendidikan dan latihan terhadap pengembangan karyawan dapat dilaksanakan secara tepat dan benar. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengembananagan karyawan dan pengaruhnya dalam produktivitas kerja sebagai sebagai topik penelitian dan sebagai objek penelitian, maka penulis memilih pada perusahaan PT. Perkebunan

Nusanantara III (Perseo) yang berlokasi di Jalan Sei Batang Hari No.2 Medan, karena dipandang cukup dengan alasan-alasan tersebut maka penulis memilih judul penelitian serta menyusun suatu tulisan ilmiah dalam bentuk skripsi dengan judul sebagai berikut :

“PERANAN PENDIDIKAN DAN LATIHAN TERHADAP PERKEMBANGAN KERJA PEGAWAI PADA PTP. NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan pada PT. Perkebunana Nusantara III (Persero) Medan ditemukan adanya masalah berkenaan dengan pengembangan karyawan dan produktivitas kerja, maka dapatlah penulis merumuskan masalah yang akan diteliti dan akan dibahas dalam skripsi ini adalah sebagai berikut :

“Bahwa usaha pendidikan dan latihan yang dilakukan belum optimal, sehingga memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan produktifitas kerja karyawan belum tercapai sebagaimana yang diharapkan”.

C. Hipotesis

“Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap suatu masalah yang maksudnya adalah sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya”.¹

¹ Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar , Metode dan Teknik*, Edisi VII, Tarsito, Bandung, 1992 hal. 30.

Adapun yang menjadi hipotesis dari perumusan masalah di atas adalah :
“Bila pendidikan dan latihan dilakukan secara optimal, maka kerja karyawan akan tercapai sebagaimana yang diharapkan”.

D. Luas Dan Tujuan Penelitian

Mengingat keterbatasan waktu, situasi serta pengetahuan penulis yang terbatas dan menghindari kesimpang siuran pembahasan, maka luas penelitian dalam penulisan ini dibatasi kepada masalah pendidikan dan latihan saja.

Adapun tujuan penelitian dalam penulisan ini adalah :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan pendidikan dan latihan yang dilakukan Perusahaan.
2. Untuk mengetahui pelaksanaan pendidikan dan latihan dan hubungannya dengan produktivitas karyawan yang dihadapi perusahaan dalam melaksanakan Pendidikan dan Latihan terhadap perkembangan kerja karyawan.
3. Memberikan saran yang mungkin dapat memecahkan permasalahan dengan berpedoman pada teori yang dipelajari.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Salah satu yang paling penting dalam melakukan penelitian ini adalah pengumpulan data. Untuk memperoleh data dan informasi tersebut penulis menggunakan dua metode yang terdiri dari :

1. Penelitian Keperpustakaan (Library Research).

Yaitu pengumpulan data atau keterangan yang dilakukan melalui perpustakaan seperti Teks Book, Majalah Ilmiah, Buletin dan sebagainya yang ada hubungannya dengan pembahasan yang akan dilakukan dan data yang diperoleh disebut data skunder.

2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Yaitu proses dimana penulis langsung mengadakan penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan untuk memperoleh suatu gambaran yang sebenarnya tentang bentuk struktur organisasi serta pendidikan dan latihan dan hasil penelitian disebut data primer.

Teknik pengumpulan data dan informasi yang dilakukan melalui cara sebagai berikut :

a. Pengamatan (Observasi)

Yaitu pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti dan membuat catatan-catatan yang diperlukan yang merupakan gambaran sepintas.

b. Wawancara (Interview).

Yaitu mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan.

c. Daftar Pertanyaan (Questionnaire).

Yaitu membuat daftar pertanyaan yang ditunjukkan kepada responden perusahaan, untuk diisi secara tertulis yang mana dimaksudkan untuk memperlancar proses wawancara.

F. Metode Analisis

Metode analisis yang diteliti bersifat metode analisis deskriptif dan metode analisis deduktif.

1. Metode analisis deskriptif yaitu metode yang dimulai dengan pengumpulan data, menyusun, mengklasifikasikan dan menganalisa kemudian menafsirkan data, sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai data dan informasi yang diteliti.
2. Metode analisis deduktif yaitu suatu metode yang bertolak dari rumusan-rumusan berupa kesimpulan yang logis yang dapat diterima umum sebagai suatu kebenaran menuju kesimpulan khusus berupa fakta yang menjadi objek pengamatan untuk akhirnya membandingkan antara kedua kesimpulan, sehingga diperoleh gambaran yang jelas baik mengenai persesuaian maupun penyimpangan yang ada diantara keduanya.

Dari kedua analisis di atas, penulis mengambil kesimpulan selanjutnya menyusun saran sebagai jalan keluar atau pemecahan masalah yang dihadapi oleh Perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Arti Penting dan Tujuan Pendidikan dan Latihan

1. Pengertian Pendidikan Karyawan

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

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

Pada dasarnya pendidikan itu merupakan proses yang berlanjut dan bukan peruses sesaat saja dan dapat juga diartikan sebagai penerapan usaha-usaha yang direncanakan untuk membantu, mengisi, memelihara dan memperbaiki karyawan dengan tujuan agar mereka dapat mencapai tujuan-tujuan perusahaan secara lebih

efektif. Pendidikan karyawan merupakan suatu tindakan yang harus dilakukan oleh pimpinan suatu organisasi perusahaan.

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

Dalam berbagai literatur sering dijumpai perkataan pendidikan dan pengembangan yang diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan keterampilan pegawai, untuk lebih jelasnya A.S. Moenir mengatakan bahwa pendidikan dan pengembangan adalah : “Suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai, baik dari karier, pengetahuan maupun pengetahuan”²

Sedangkan dipihak lain Heidjrachman dan Suad Husnan Mendefenisikan pendidikan sebagai “Usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan bagi karyawan agar pencapaian tujuan lebih efisien”³

Dari kedua defenisi pendidikan tersebut jelaslah bahwa pendidikan merupakan suatu usaha yang penting dari suatu organisasi, karena dengan pendidikan inilah organisasi dapat maju dan berkembang. Karyawan yang bermutu adalah mereka yang mempunyai kecakapan dan kemampuan untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya serta dapat

² A. S. Moenir, **Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian**, Cetakan I, Gunung Agung, Jakarta, 1993, hal. 160.

³ Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi IV, BPFE, Yogyakarta, 1990, hal. 77.

memelihara dan meningkatkan kecakapan maupun kemampuan itu untuk masa-masa yang akan datang.

2. Arti Pentingnya Latihan Karyawan

Latihan karyawan mutlak perlu dikembangkan oleh setiap organisasi, apapun tujuan, betapapun atau kecilnya dan apapun kegiatan yang harus dilakukan.

Prinsip tersebut baik bagi organisasi-organisasi yang memberikan pelayanan umum yang biasanya diselenggarakan oleh aparat pemerintah maupun organisasi-organisasi niaga yang menghasilkan barang dan jasa bahkan berlaku juga bagi organisasi-organisasi sosial.

Untuk lebih jelasnya berikut ini diberikan pengertian latihan dan pengembangan :

“Latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu seseorang karyawan dalam memahami suatu pengetahuan yang diperlukan oleh organisasi dalam suatu usaha untuk mencapai tujuannya.”⁴

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

⁴ Ibid, hal.92.

“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 “⁵

Berdasarkan kedua definisi tersebut, penulis mengambil kesimpulan bahwa latihan dan pengembangan menekankan peningkatan keterampilan atau kemampuan dalam “human relation” sehingga efektivitas dan prestasi kerja yang lebih 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/asset perusahaan).

3. Tujuan Pendidikan dan Latihan Karyawan

Pendidikan dan latihan diperlukan setiap saat baik bagi karyawan baru maupun karyawan yang lama bekerja di perusahaan. Bagi karyawan yang 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.

⁵ Soesilo Martoyo, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi II, Cetakan II, BPFE-UGM, Yogyakarta, hal. 36.

Adapun alasan/latar belakang mengapa pemberian fasilitas latihan dan pendidikan diperlukan yaitu :

1. Karyawan yang baru biasanya memerlukan penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja dalam perusahaan, untuk itu ia harus mengikuti latihan. Proses pengenalan pekerjaan baru dengan perusahaan secara biasanya dinamakan dengan istilah “induksi dan orientasi”. Dengan demikian para karyawan baru dapat mengetahui perihal peraturan-peraturan yang ada di perusahaan, mengenai karyawan yang lama dan unsur-unsur pimpinan.
1. Adanya perkembangan teknologi yang masuk dalam perusahaan melalui peralatan yang lebih maju.
2. Adanya reorganisasi yang mengakibatkan perubahan pada struktur organisasi dan juga akan merubah uraian jabatan.
3. Adanya sifat alami para karyawan untuk berkembang. Sifat ini disalurkan oleh perusahaan karena perusahaan juga menginginkan pengetahuan dan ketrampilan yang meningkat.

Menurut T. Hani Handoko ada beberapa alasan mengapa pendidikan dan latihan 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 pegawai terhadap perusahaan.
 d. Cara efektif untuk tantangan yang dihadapi oleh organisasi besar”⁶

⁶ T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi II, Cetakan X, BPFE, Yogyakarta, 1996, hal. 85.

Disamping pentingnya pendidikan dan latihan juga dapat dilihat dari dua segi, yaitu segi organisasi dan segi karyawan.

Dari segi karyawan sebagai individu, maka pendidikan dan latihan memberikan manfaat yaitu :

- “1. Menambah pengetahuan, terutama penemuan terakhir bidang ilmu pengetahuan, misalnya prinsip-prinsip dan falsafat 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 dan jasa yang diperoleh dari organisasi tempat ia bekerja”.⁷

Sedangkan dari segi organisasi pendidikan dan latihan tersebut memberi manfaat sebagai berikut :

- “ 1. Menaikkan produksi pegawai.
2. Menurunkan biaya.
3. Mengurangi turn over pegawai.
4. Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar karena realisasinya ketiga manfaat itu terlebih dahulu.
5. Memperbaiki image kepada organisasi sebagai suatu organisasi yang progressif.”⁸

Setelah kita ketahui mengapa pendidikan dan latihan itu perlu dilakukan ada baiknya kita juga mengetahui apa tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan pendidikan dan latihan di dalam perusahaan tersebut.

⁷ Alex. S. Nitisemito, **Manajemen Personalia**, Edisi II, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1990, hal. 110.

⁸ Moekijat, **Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Cetakan Iv, Mandar Maju, Bandung, 1997, hal. 8.

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

1. Pendidikan dan latihan bukanlah merupakan kegiatan yang berdiri sendiri dalam suatu organisasi melainkan merupakan bagian yang integral dari keseluruhan penanganan masalah yang menyangkut unsur manusia dalam organisasi yang bersangkutan sejak seseorang memasuki organisasi itu hingga ia meninggalkannya.
2. Pendidikan dan latihan 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 menyangkut seluruh segi kehidupan organisasi manusia itu.
3. Sudut pandang dalam penyelenggaraan pendidikan dan latihan sangat erat hubungan dengan pengembangan sumber daya manusia harus seimbang dan proporsional dalam arti terdapat sinkronisasi antara kepentingan organisasi sebagai pemakaian tenaga kerja dan kepentingan para anggota organisasi, baik sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial dengan segala hak tanggung jawab dan kewajibannya.

Jelaslah Bahwa orientasi pengembangan pegawai sudah harus dinilai sejak seseorang memasuki suatu organisasi dan hanya dapat akan berakhir apabila

orang tersebut meninggalkan organisasi baik karena pindah ketempat lain, karena pensiun, karena meninggal dunia atau karena alasan lainnya.

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 pendidikan dan latihan serta adanya pengembangan pegawai agar mereka cakap dalam melaksanakan tugas-tugas yang baru.

B. Penilaian dan identifikasi kebutuhan pendidikan dan latihan karyawan

Seperti yang telah diuraikan dimuka bahwa tujuan perusahaan akan dapat tercapai dengan efisien apabila karyawan melaksanakan tugasnya dengan baik. Para pegawai akan dapat melakukan pekerjaan dengan baik hanya dapat terlaksana bila pegawai tersebut diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dengan pelatihan.

Apa sebenarnya tujuan pendidikan dan latihan pada pengembangan ?

Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Hasan mengatakan :

“Tujuan pendidikan dan latihan pada pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan”⁹

Perubahan efektivitas kerja, sebagaimana yang telah dikemukakan diatas dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan, keterampilan dan sikap para pegawai terhadap tugas-tugasnya. Pengetahuan pegawai dapat mempengaruhi

⁹ Heidjrachman Ranupandojo, Op Cit, hal 74.

pelaksanaan tugas, bahkan sangat menentukan berhasil atau tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik.

Pegawai yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang pekerjaannya, terlebih-lebih pegawai baru, pegawai tersebut akan bekerja dengan lembut dan tersendat-sendat. Pada dasarnya manusia ingin mengembangkan dirinya dengan melalui berbagai metode yang diperlukan. Suatu organisasi yang selalu memberi fasilitas, pengembangan terhadap para pegawai pada umumnya lebih menarik dari pada organisasi yang kurang memperhatikan pengembangan bagi pada pegawainya.

Jadi dapatlah disimpulkan bahwa dengan adanya pendidikan pegawai dapat diperoleh manfaat antara lain :

1. Komunikasi yang menjadi lebih baik diantara anggota-anggota manajemen dan penggunaan yang lebih baik daripada pembicaraan informal mengenai pekerjaan mereka.
2. Identifikasi (pengenalan) masalah-masalah yang luas mempengaruhi beberapa pekerjaan dan yang memerlukan perhatian manajemen.
3. Menilai kecakapan dan kecocokan kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan.
4. Menyesuaikan dengan pengembangan manajemen yang berlaku.
5. Menunjukkan kelemahan-kelemahan tertentu dari orang-orang atasan yang menghalang-halangi usaha orang bawahan dan mendorong tindakan perbaikan yang mungkin harus diambil
6. Kerjasama dan kerja kelompok yang lebih baik diantara anggota manajemen.

7. Mendorong para manajer untuk menghargai dan mengembangkan orang-orang bawahan mereka.
8. Mendorong promosi para manajer yang cakap.
9. Memperbaiki anggota-anggota manajemen yang kurang baik ditempatkan dan mengadakan pemindahan yang diperlukan yang saling menguntungkan.

Menurut J. C. Denyer mengemukakan alasan-alasan pentingnya pelatihan sebagai identifikasi terhadap perusahaan antara lain adalah :

1. Menambah moril karyawan.
2. Membantu dalam melaksanakan pekerjaan yang paling efisien.
3. Menjamin kelangsungan calon-calon untuk jabatan-jabatan yang lebih tinggi.
4. Menambah efisiensi perusahaan umum.
5. Menjamin bahwa metode-metode standar dipergunakan oleh para peserta latihan.
6. Pengawasan yang berkurang diperlukan oleh staf dan dilatih dengan baik.¹⁰

Pendidikan dan latihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, oleh karena itu setiap organisasi atau perusahaan yang ingin berkembang maka identifikasi dan penilaian bagi karyawan sangat penting dalam memperoleh jabatan, pentingnya penilaian pendidikan dan latihan dari suatu organisasi atau perusahaan antara lain :

1. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki jabatan tertentu dalam suatu organisasi, belum tentu mempunyai ketentuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut.

¹⁰ Moekijat, Op Cit, hal. 56-57.

2. Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi jelas akan mempengaruhi organisasi atau perusahaan Kemampuan orang-orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada..
3. Promosi dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah suatu keharusan, apabila organisasi atau perusahaan mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah satu “reward” dan “insentif” (ganjaran atau rangsangan).
4. Didalam masa pembangunan ini organisasi atau perusahaan, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan bagi para karyawan agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.¹¹

Pentingnya pendidikan dan pelatihan seperti diuraikan tersebut bukanlah semata-mata bagi karyawan yang bersangkutan tetapi juga keuntungan bagi organisasi karena dengan meningkatkan kemampuan dan ketrampilan para karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Adapun keuntungan akan diselenggarakannya identifikasi dan penilaian terhadap karyawan dalam pendidikan dan latihan yang baik adalah :

1. Menambah semangat kerja karyawan.
2. Dapat membantu dalam melaksanakan pekerjaan menjadi lebih efisien.
3. Menjamin kelangsungan calon-calon untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi tingkatnya.
4. Menambah efisiensi perusahaan.
5. Lebih sedikit pengawasan yang diperlukan untuk pegawai yang telah dilatih dengan baik.

¹¹ Soekidjo Notoatmojo, **Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Cetakan I, Rineka Cipta, Jakarta, 1992, hal, 29-30.

6. Menambah Produktivitas kerja karyawan.
7. Mengurangi adanya kecelakaan kerja.
8. Menjamin bahwa metode-metode standar digunakan oleh para peserta latiahn.
9. Mengakibatkan perpindahan karyawan menjadi berkurang.
10. Menambah stabilitas dan flexsibilitas organisasi atau perusahaan.

Sehingga manfaat akan adanya penilaian dan identifikasi karyawan di perusahaan dapat berjalan dengan baik dan benar.

Menurut S. Martoyo penilaian dan identifikasi karyawan memiliki kekhususan karena sudah menyangkut kegiatan pendidikan dan latihan.

Adapun identifikasi akan manfaatnya adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kemampuan karyawan, dengan perkembangan karir melalui pendidikan dan latihan akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun keterampilan kemampuan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.
- b. Meningkatkan suplay karyawan yang berkemampuan, jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk dapat menempatkan dalam job atau pekerjaan yang lebih tepat dengan demikian suplay karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan perusahaan.¹²

C. Sasaran pendidikan dan latihan

Salah satu prinsip pendidikan dan latihan karyawan adalah harus dipilihnya suatu sasaran sistem latihan dan pendidikan yang paling sesuai dengan tingkat kebutuhan akan pendidikan dan latihan terhadap para karyawan di perusahaan

¹² Susilo Martoyo, **Sumber Daya Manusia**, Edisi II, Cetakan II, BPFE- Yogyakarta, 1992, hal. 82.

untuk adanya keterampilan tersebut dimana nantinya diarahkan kepada pendidikan dan pelatihan 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 sasaran mana yang paling baik dalam perusahaan yang melaksanakannya. Disamping itu hal ini disebabkan juga karena masing-masing sasaran yang dilaksanakan mungkin cocok untuk yang lain.

Sebelum melakukan pendidikan dan latihan terhadap karyawan ada beberapa langkah dan sasaran dalam melaksanakan pendidikan dan latihan yakni :

1. Menganalisa kebutuhan pendidikan dan latihan.
2. Harus benar-benar menyeleksi peserta yang harus pendidikan dan latihan.
3. Penyusunan program, baik yang sifatnya kurikuler maupun non kurikuler.
4. Penyusunan bahan harus benar-benar teliti.
5. Penentuan tentang teknik dan metode yang baik.
6. Penyusunan program penyelenggaraan.
7. penyelenggaraan terhadap peserta pendidikan dan latihan harus benar dan baik.

D. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan Pendidikan dan Latihan Karyawan

Didalam suatu organisasi atau perusahaan pengembangan dapat dikatakan sebagai suatu motivasi bagi karyawan dalam meningkatkan prestasi maka pencapaian tujuan perusahaan akan lebih efektif dan efisien. Beberapa jenis pendidikan dan latihan yang dapat dilakukan antara lain :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

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)5/4/24

1. Melalui Pendidikan dan latihan.
2. Melalui Promosi.
3. Melalui Pemindahan (transfer).¹³

Ad. 1. 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 dididik. Walaupun demikian pada dasarnya kedua konsep tersebut berbeda.

Latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan menyangkut kegiatan untuk mencapai tujuan.¹⁴

Dari mengetahui latihan dan pendidikan tersebut diatas jelaslah bahwa latihan adalah berorientasi pada kegiatan secara langsung, sementara pendidikan berorientasi pada penguasaan secara teoritis.

Dalam tulisan ini, istilah latihan dan pendidikan akan digunakan secara bersama-sama karena yang ditonjolkan disini bukan pada perbedaan-perbedaan yang terdapat antara istilah tersebut, akan tetapi pentingnya kedua jenis kegiatan ini sebagai perwujudan dari pada kemampuan pimpinan organisasi untuk melakukan investasi dalam bentuk pendidikan dan latihan bagi para pegawainya.

¹³ A. S. Moenir, Op Cit, hal. 161.

¹⁴ Hedjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, Op Cit, hal. 105.

Dengan perkataan lain, pendidikan dan latihan disoroti segi pentingnya sebagai investasi yang merupakan kekayaan organisasi yang dipisahkan dan ditanam demi perkembangan dan kemajuan yang diharapkan dapat diperoleh hasilnya dimasa yang akan datang.

Metode latihan sebagai wahana pengembangan karyawan dapat dibedakan atas dua bagian, yaitu :

1. Metode pengembangan untuk karyawan operasional.

Secara umum bentuk metode ini dapat dibedakan menjadi empat bentuk, yaitu :

- a. On the job training.
- b. Vestibule school.
- c. Apprenticeship (magang).
- d. Kursus-kursus.

Ad. a. On the Job Training.

Merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini terutama memberikan tugas kepada atasan langsung dari karyawan yang baru dilatih mereka. Sistem ini merupakan sistem yang ekonomis (hemat), karena tidak perlu menyediakan fasilitas khusus untuk latihan. Tetapi perlu disadari bahwa meskipun sistem ini mungkin merupakan yang ekonomis, keberhasilan sistem ini perlu pula dipertimbangkan. Hal ini disebabkan karena atasan belum cukup mampu mengajar dengan baik, sedangkan mereka sudah terlalu penuh beban oleh tugas sehari-hari sehingga waktu untuk latihan karyawan baru tidak lagi cukup.

Oleh karenanya keberhasilan sistem ini mempunyai efek fisik dan psikologis

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

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) 5/4/24

yang kuat terhadap para karyawan yang dilatih karena dijalankan pada tempat karyawan yang sebenarnya.

Ad. b. Vestibule School.

Sistim ini merupakan bentuk latihan dimana pelatihnya bukanlah atasan langsung tetapi pelatih-pelatih khusus. Alasannya terutama adalah untuk menghindari para atasan langsung tersebut dengan tambahan kewajiban dan memusatkan latihan hanya kepada para ahli dalam bidang latihan. Meskipun demikian cara ini menimbulkan konflik antara atasan langsung dengan para pelatih apabila ternyata nantinya para karyawan yang telah dilatih dianggap tidak baik.

Ad. c. Apprentceship (magang)

Sistim ini dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang relatif lebih tinggi. Program Apprentceship biasanya mengkombinasikan sistim on the job training dengan pengalaman dan petunjuk dikelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu. Sistim magang ini mempunyai prinsip umum, yaitu belajar sambil bekerja.

Ad. d. Kursus-kursus Khusus

Merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pendidikan daripada latihan. Kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi kebutuhan dan minat daripada karyawan dalam bidang-bidang ilmu pengetahuan tertentu, seperti kursus bahasa Inggris, kursus manajemen, kepemimpinan dan lain sebagainya.

2. Metode Pengembangan untuk karyawan manajerial.

Untuk tenaga manajerial, yaitu mereka yang mempunyai wewenang terhadap orang lain. Metode-metode yang dipergunakan berbede dengan metode-metode untuk karyawan operasional. Hal ini disebabkan karena kareteristik kepribadian untuk para manajer berbeda dengan untuk karyawan operasional. Diantara kareteristik yang dianggap penting adalah pengetahuan luas, kemampuan untuk mengambil keputusan, kepercayaan diri sendiri, kepekaan sosial dan kestabilan emosi.

Metode-metode pengembangan tenaga manajerial tersebut dibedakan atas empat bentuk, yaitu :

- a. Metode sekolah, kuliah, ceramah dan yang sejenis.
- b. Metode diskusi
- c. Metode kasus
- d. Metode permainan bisnis.

Ad. a. Metode sekolah, kuliah dan ceramah

Metode ini biasanya dipakai untuk menambah pengetahuan 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-pertanyaan untuk hal yang belum jelas. Metode ini dapat diikuti oleh banyak peserta.

Ad. b. Metode Diskusi

Metode ini diterapkan dengan maksud untuk meningkatkan keterampilan bagi karyawan dalam hal ini mengeluarkan pendapat, menerima pendapat orang lain, berkoordinasi dengan pihak orang lain, cara-cara mempergunakan waktu seefisien mungkin, disamping itu juga dapat dipetik pengalaman bagaimana memimpin bawahan. Dengan demikian dapat diciptakan adanya semangat kelompok dalam group diskusi.

Ad. c. Metode kasus

Metode ini dilaksanakan dengan cara siperserta diminta untuk memberikan pemecahan atau mencari jalan keluar terhadap suatu peristiwa atau masalah perusahaan. Dengan metode ini siperserta dilatih untuk mendiagnosa sebab-sebab dari suatu masalah tertentu dan juga dilatih untuk memecahkan atau mencari jalan keluar bagi masalah tersebut.

Ad. d. Metode Permainan (bussiness Game)

Metode ini bertujuan untuk memberikan keterampilan memimpin maupun memutuskan bagi para peserta khususnya yang berkaitan dengan masalah manajemen. Dalam permainan ini diberikan informasi yang nyata dari perusahaan baik yang berkenaan dengan posisi keuangan, barang-barang hasil produksi, pemasaran dan informasi lainnya. Kemudian diberikan masalah-masalahnya dan peserta diminta untuk memecahkan masalah tersebut.

Kiranya patut disadari bahwa penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan latihan bagi dan oleh suatu organisasi bukanya tanpa pengorbanan baik dalam arti biaya sarana dan waktu.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan betapa pentingnya pendidikan dan latihan ini, bagi setiap para pegawai dalam suatu perusahaan. 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 ekstrakurikuler.
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 hasil kegiatan latihan dan pendidikan.

Setiap karyawan sangat penting diikutsertakan 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.

Dalam pendidikan dan latihan ada beberap sasaran yang ingin dicapai, dimana dengan tercapinya sasaran tersebut maka kemungkinan sasaran yang lain akan dapat dicapai.

Adapun sasaran yang ingin dicapai tersebut menurut Alex S. Nitisemito adalah :

1. Pekerjaan diharapkan lebih cepat .
2. Penggunaan bahan 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 diaharapkan lebih rendah.
7. Kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin.¹⁵

Dengan demikian program pendidikan dan latihan juga dimaksudkan untuk menyelesaikan dengan kebutuhan baru atas sikap dan tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan sesuai dengan tuntutan perubahan.

Ad. 2. Promosi

Latihan karyawan atau pegawai melalui promosi dan melalui pemindahan atau mutasi sebenarnya adalah sama keduanya yaitu kegiatan pemindahan karyawan dari satau jabatan kepada jabatan yang lain. Namun demikian promosi dan mutasi dapat dibedakan.

Menurut Melayu S. P. Hasibuan :

“Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan Responsibility karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak status dan penghasilan semakin besar.¹⁶

¹⁵ Alex S. Nitisemito, Op Cit, hal. 88.

¹⁶ Melayu S. P. Hasibuan, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan IV, Haji Masagung, Jakarta, 1994, hal. 32.

Dari uraian diatas 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 keposisi 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 didikuti dengan peningkatan income dan fasilitas yang lain.

Seseorang yang dipromosikan, pada umumnya dianggap prestasi adalah baik. Promosi mempunyai arti penting bagi setiap organisasi pegawai, sebab dengan promosi berarti kestabilan pegawai dan moral karyawan akan dapat lebih terjamin. Kedua hal demikian merupakan hal yang minimal harus ditimbulkan, bilamana pegawai tersebut mengadakan promosi, sudah barang tentu dengan promosi tidak hanya diharapkan pada kedua hal tersebut tetapi jauh lebih luas dari pada itu.

Suatu jabatan pada suatu saat tertentu pasti akan lowong, hal ini disebabkan oleh beberapa hal, antara lain, pensiun, berhenti, sakit dan meninggal dunia. Dalam hal ini jabatan yang lowong tersebut harus dapat diisi, dimana salah satu untuk mengisi jabatan yang lowong tersebut adalah dengan jabatan promosi.

Beberapa syarat yang diperlukan dalam rangka promosi untuk suatu 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.¹⁷

Semua syarat-syarat tersebut diatas tidak merupakan syarat mutlak, masih banyak syarat-syarat yang harus diperlukan, akan tetapi syarat-syarat tersebut setidaknya merupakan dasar pertimbangan didalam organisasi pegawai dalam melakukan promosi.

Ad. 3. Melalui Pemindahan (Transfer).

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

Menurut A. S. Moenir :

“Perpindahan atau mutasi dapat diartikan sebagai perpindahan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lain tanpa disertai perubahan kelas

¹⁷ Alex S. NitiseMITO, Op Cit, hal. 135-136.

pekerjaan atau penghasilan dan juga tidak disyaratkan kaulifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari sekarang.¹⁸

Perpindahan karyawan dari suatu jabatan kepada jabatan yang lainya dapat terjadi oleh keinginan karyawan itu sendiri dan juga karena keinginan atasan atau pimpinan dari perusahaan itu sendiri. Bila perpindahan berdasarkan keinginan dari pada karyawan yang bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan teman kerja lainya atau karena lingkungannya dimana ia bekerja sesuai dengan keadaan fisiknya.

Demikian juga perpindahan karyawan dari suatu jabatan kepada jabatan lainya berdasarkan keinginan pimpinan, kebijaksanaan ini diambil untuk menghilangkan rasa kebosanan daripada karyawan pada suatu jabatan yang dipegangnya secara terus menerus.

Perpindahan atau mutasi karyawan pada umumnya, dimaksudkan agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien.

E. Faktor-Faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Pemilihan Teknik-Teknik Pendidikan dan Latihan

Setiap keinginan yang dilaksanakan dalam organisasi perusahaan, tentu menghadapi hambatan dan permasalahan yang bisa timbul dalam pelaksanaannya. Namun demikian pimpinan seharusnya dapat menyelesaikan hambatan-hambatan tersebut guna memperlancar pelaksanaan tugas dan pekerjaan.

¹⁸ Melayu S. P. Hasibuan, Op Cit, hal. 179.

Adapun Efisiensi dihadapi khususnya dalam perkembangan pendidikan dan latihan dan efektivitas pegawai ini antara lain :

- a. Biaya pendidikan.
- b. Partisipasi swasta dalam bidang pengembangan belum memadai.
- c. Harapan untuk mandiri belum sepenuhnya berkembang.¹⁹

Ad.a. Biaya Pendidikan

Pelaksanaan pengembangan pegawai memang sangat dibutuhkan oleh perusahaan, tetapi mengingat biaya yang dibutuhkan bukanlah sedikit maka masalah biaya cukup menjadi permasalahan yang perlu diperhitungkan. Untuk itu perlu metode-metode pengembangan yang dapat mencapai sasaran yang seminimal mungkin. Selain itu perlu dibandingkan output dan input yang diperoleh agar investasi yang telah ditanam kepada karyawan tidak sia-sia. Disamping itu para tenaga kerja harus diberi dorongan agar mereka dapat berprestasi tinggi, misalnya pemberian insentif sudah barang tentu membutuhkan dan, namun pemberian insentif ini jarang dilakukan oleh perusahaan karena keterbatasan dan sehingga mengakibatkan efektivitas kerja dari pada pegawai tetap rendah serta kegairahan kerja menurun.

Ad. b. Partisipasi swasta dalam bidang pengembangan belum memadai.

Hal ini dapat dilihat dimana perusahaan-perusahaan swasta belum banyak terjun khusus dalam bidang pengembangan pegawai. Biasanya perusahaan-perusahaan tersebut lebih sering memakai tenaga siap pakai. Hal ini terbukti dari abvertensi/iklan yang mencari tenaga kerja dengan persyaratan bagi orang sudah berpengalaman. Oleh karena itu sering terjadi pembajakan tenaga kerja terampil diantara perusahaan-perusahaan swasta. Keadaan ini dapat terjadi karena belum

¹⁹ Hadi Poerwono, *Tata Personalia*, Cetakan IV, Penerbit Djambaran, Jakarta, 1992, hal.37.

adanya suatu iklim yang baik bahwa letihan dapat dibisniskan secara optimal. Seringkali pemerintah yang mengamnil alih untuk pelatihan, karena itu merupakan fungsi pemerintah. Polah pikir ini yang harus diubah sehingga dalam menyongsong masa depan, pelatihan-pelatihan dan pengembangan ini dapat digalakan melalui peran serta swasta.

Ad. c. Harapan untuk mandiri belum sepenuhnya berkembang.

Setiap peserta latihan yang telah menyelesaikan latihannya langsung diharapkan dapat menjadi tenaga kerja mandiri, hal ini bukan tidak mungkin, tetapi sulit berkembang karena seorang yang terampil tidak semata-mata harus memiliki kemampuan teknis tetapi juga dilengkapi dengan suatu aset pelatihan.

Mengenai teknik latihan dan pendidikan yang telah diuraikan diatas akhirnya objek pendidikan belum dapat dilihat dan teknik apa yang paling sesuai karena teknik tersebut sifatnya umum. Untuk itu disini penulis akan mengemukakan tentang factor teknik pendidikan dan latihan yang ditinjau dari objek/jalur yaitu adalah :

1. Faktor pendidikan dan latihan tenaga operasional.
2. Faktor pendidikan dan latihan tenaga manajerial.

Ad. 1. Faktor Pendidikan dan latihan tenaga operasional

Adalah tenaga operaional memerlukan sejumlah peningkatan khusus dalam keterampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.

Ad. 2. Faktor pendidikan dan latihan tenaga manajerial

Yaitu, mereka yang mempunyai wewenang terhadap orang lain, teknik-teknik yang digunakan berbeda dengan teknik-teknik untuk karyawan operasional.

Adapun teknik-teknik tenaga manajerial tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Teknik sekolah, kuliah, ceramah dan sejenisnya.
2. Teknik diskusi.
3. Teknik kasus.
4. Teknik bisnis.

F. Arti dan Pengukuran Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas.

Produktivitas merupakan suatu unsur yang sangat penting. Untuk melihat sejauh mana hasil kerja yang dicapai oleh karyawannya didalam melaksanakan kegiatan kerjanya yang telah ditetapkan oleh para manajer perusahaan. Dengan mengetahui produktivitas kerja karyawan manajer tentunya akan menganalisa serta mengevaluasi perkembangan kegiatan kerja karyawan, apakah mengalami peningkatan maupun penurunan. Begitu pentingnya produktivitas ini, sehingga para manajer perusahaan haruslah mampu memberikan alternatif yang baik bagi karyawannya demi keselamatan dan kesejahteraan di masa yang akan datang.

Pada saat sekarang ini banyak cara ditempuh oleh manajer perusahaan agar produktivitas kerja karyawan meningkat terus begitu pula sebaliknya para karyawan mau akan bekerja secara optimal, apabila tingkat kompensasi yang diberikan adalah sesuai dengan apa yang diharapkannya dan pada akhirnya bias memenuhi tingkat kehidupan yang layak bagi karyawan tersebut.

Produktivitas kerja yang baik inilah yang sangat diharapkan sekali oleh para manajer sebagai dasar penentuan efisiensi dan efektivitas dari penggunaan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan.

Tujuan pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektivita kerja pegawai dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan

Adapun yang dimaksud dengan produktivitas adalah :

“Perbandingan jumlah keluar (output) tertentu dengan jumlah masukan (input) tertentu untuk jangka waktu tertentu”.²⁰

“Produktivitas adalah nisbah atau rasio antar hasil kegiatan (output keluaran) dan segala pengorbanan biaya untuk mewujudkan hasil tersebut (input masukan). Pada umumnya nisbah merupakan suatu bilangan rata-rata yang mengukapkan hasil bagi antara keluaran total dan angka masukan total dari beberapa kategori barang/jasa”.²¹

Sedangkan Muchadsyah Sinungan mendefenisikan produktivitas sebagai berikut :

- “a. Perbandingan ukuran harga dalam hasil.
- b. Perbandingan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satuan umum”.²²

Berdasarkan defenisi diatas, maka produktivitas kerja karyawan dapat disimpulkan sebagai suatu kemampuan tenaga kerja, baik secara fisik maupun secara mental dan menghasilkan barang-barang maupun jasa agar lebih baik, maka

²⁰ Moekijat, *Op Cit*, hal. 18.

²¹ _____, **Manajemen**, Edisi III, Cetakan IV, BPFE – UGM, Yogyakarta, 1993, hal. 64.

²² M. Sinungan, **Produktivitas Apa dan Bagaimana**, Edisi Kedua, Cetakan Kelima, Penerbit Bina Aksara, Jakarta, 1997, hal. 18.

dalam kaitannya dengan produktivitas kerja karyawan tidak terlepas dari faktor-faktor antara lain : Pendidikan, disiplin, motivasi, sikap, etika, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, saran produksi, manajemen dan kesempatan untuk maju.

2. Metode Pengukuran Produktivitas.

Produktivitas tenaga kerja merupakan hal sangat menarik mengukur hasil-hasil tenaga kerja dengan segala masalah-masalah yang bervariasi khususnya pada semua organisasi perusahaan selama periode antara perubahan besar pada formasi modal, produktivitas tenaga kerja terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, bahwa produktivitas adalah konsep ratio dari pada out put dengan in put yang diperlukan untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut.

Untuk mengukur produktivitas kita dapat membedakan dalam tiga jenis hal, hal ini dikemukakan oleh M. Sinungan sebagai berikut :

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan ini memuaskan namun hanya mengetengahkan apakah meningkatkan atau berkurang serta tingkatannya.
2. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan (perorangan, tugas seksi, proses) dengan yang lainnya. Pengukuran ini menunjukkan pencapaian relatif.
3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan.²³

²³ Ibid, hal. 28.

Dengan mengidentifikasi elemen-elemen dari pada produktivitas dalam organisasi yang bersangkutan maka dapat dibentuk pengukuran masing-masing elemen tersebut sehingga dapat ditentukan orientasi peningkatan atau penurunan produktivitas. Hasil pengukuran produktivitas pada suatu waktu merupakan patokan bagi peningkatan produktivitas diwaktu yang akan datang.

Secara umum pengukuran produktivitas adalah dapat ditentukan dengan membuat sesuatu bentuk formulasi sebagai berikut.

$$\text{“Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Keterangan :

Output = Merupakan hasil-hasil yang dicapai perusahaan, seperti :
Penjualan, total produksi, dan lain-lain.

Input = Pemanfaatan tenaga kerja, material, waktu dan modal serta mesin produksi.”²⁴

Berdasarkan analisa tersebut di atas maka dapat ditarik kesimpulan :

Produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran dan kemasukan serta mengutarakan pemanfaatan baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi suatu barang atau jasa.

²⁴ Melayu S.P. Hasibuan, Op Cit. hal. 128.

BAB III

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Sebelum Tahun 1958 seluruh perkebunan besar di Indonesia adalah milik Bangsa Asing seperti : RCMA, HVA dan Good Yard, namun dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 86 Tahun 1958 maka dilaksanakanlah nasionalisasi perusahaan perkebunan milik Belanda yang mengakibatkan lahirnya Perusahaan Perkebunan Negara baru (PPN-Baru).

Karena pertumbuhan dan perkembangan organisasi perkebunan-perkebunan ini meminta yang lebih khusus maka Perusahaan Perkebunan Negara Baru yang ada di Sumatera Utara diubah menjadi Perusahaan Perkebunan Negara Sumatera Utara (PPN-SUMUT).

Pada Tahun 1963 Perusahaan Perkebunan Negara Sumatera Utara diatur dan dikelola menurut budidaya tanaman yang ada, sehingga melahirkan Perusahaan Perkebunan Karet (PPN-Karet), Perusahaan Perkebunan Negara Sawit (PPN-Sawit), Perusahaan Perkebunan Negara Aneka Tanaman (PPN-Antan).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 1968, diadakan Reorganisasi Perkebunan Negara Seluruh Indonesia dari 888 buah menjadi 28 buah dengan nama baru Perusahaan Negara Perkebunan (PNP).

Perusahaan Negara Perkebunan III (PNP III) adalah gabungan dari

Perusahaan Karet VII, Karet VIII, Karet XVII, mantan kebun-kebun Bandar

Rubber My, Rubber Cultur My Amsterdam, Cultur My Serajadi, Cultur My Kwaloë, Kota Pinang Cultur My, Verenidge deli My dan Good Year Sumatera Utara Ltd, kemudian pada Tahun 1974 dalam melaksanakan ketentuan Undang-Undang tahun 1969 tentang Perusahaan Perkebunan (Persero) dan Peraturan Pemerintah No: 9 Tahun 1971 tentang peralihan bentuk Perusahaan Perkebunan III (PNP III) menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dengan nama Perseroan Terbatas (Persero) Perkebunan III (PNP III) dimana seluruh saham dimiliki oleh pemerintah yaitu departemen Pertanian dan departemen Keuangan.

Perseroan menjalankan usaha-usaha dibidang pertanian dan perkebunan dengan segala sesuatu menyangkut bidang tersebut, dalam arti kat yang seluas-luasnya tetapi tidak terbatas kepada pengusahaan tanaman, penelolahan, pemasaran hasilnya dan industri serta jasa yang menunjang.

Kemudian terhitung sejak tanggal 14 Februari 1996 PT. Perkebunan III diganti nama menjadi PT. Perkebunan Nusantara III tentang pekebunan PT. Perkebunan III, PT. Perkebunan IV dan PT. Perkebunan V menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan Nusantara III. Dasar pendirian PT. Perkebunan Nusnatara III ini berdasarkan Atke Notaris Harun Kamil SH No. 36 tanggal 11 Maret 1996.

2. **Srtuktur Oraganisasi**

Pembuatan suatu Struktur dalam suatu perusahaan mutlak harus dilakukan oleh pimpinan perusahaan agar aktivitas personil perusahaan tidak tumpang tindih. Struktur Organisasi yang telah dibuat akan membantu memberikan pengertian yang jelas bagaimana pembagian tugas yang ada dalam perusahaan itu

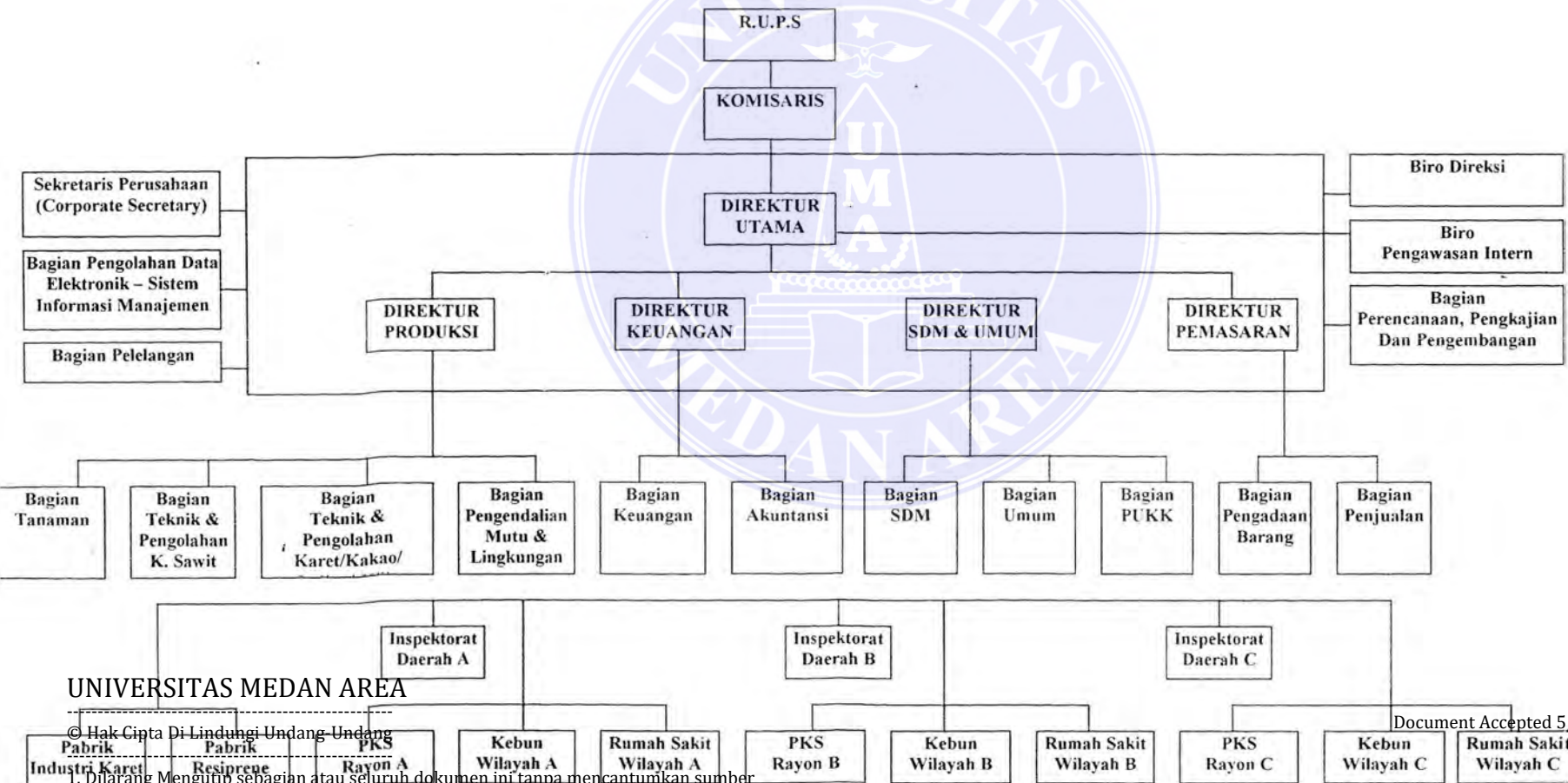
dan setiap pekerjaan mengetahui dari mana sumber perintah kerja dan kepada siapa seseorang itu bertanggung jawab.

Dengan adanya Struktur Organisasi diharapkan terwujudnya suatu koordinasi yang efektif diantara Unit-unit maupun Bagian-bagian dalam organisasi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Oleh karena itu struktur yang digunakan harus disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan agar pendayagunaan sumber daya manusia yang ada dapat optimal.

Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara III Medan merupakan struktur organisasi garis dan staf yang mencerminkan tanggung jawab dan wewenang secara optimal, serta hubungan antara Bagian secara horizontal. Pengurusan perusahaan sehari-hari dijalankan oleh Direksi yang terdiri dari Direktur Utama, Direktur Produksi, Direktur Keuangan, Direktur Pemasaran, Direktur SDM/Umum. Pengawasan pelaksanaan Perusahaan dilakukan oleh Dewan Komisaris. Direksi dan Dewan Komisaris diangkat oleh Menteri Keuangan berdasarkan Menteri Pertanian. Masa pengangkatan Direksi berlaku selama 5 (lima) tahun, sedangkan Dewan Komisaris selama 3 (tiga) tahun dengan kemungkinan masih dapat dipilih kembali. Untuk lebih jelasnya berikut ini disajikan Gambaran Struktur Organisasi dari PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

Dari Bagan Organisasi dapat kita lihat bahwa PT. Perkebunan Nusantara III Medan dipimpin oleh suatu Direksi yang terdiri dari :

STRUKTUR ORGANISASI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang Pabrik

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

Direktur Utama

Fungsi :

Direktur Utama adalah pimpinan didalam suatu perusahaan dalam mengambil keputusan dan tanggung jawab utama atas jalannya dan tercapainya tujuan perusahaan dan mengkoordinasikan para Direktur agar tercapai pelaksanaan oprasional secara teratur, terarah, terkendali dan terpadu.

Tugas dan wewenang :

Melaksanakan kebijakan perusahaan sesuai yang diatur dalam Anggaran Dasar Perusahaan serta ketentuan-ketentuan yang digariskan oeh Rapat Umum Pemegang Saham, Menteri Pertanian selaku kuasa pemegang saham dan Dewan Komisaris.

Menetapkan langka-langka pokok dalam melaksanakan kebijaksanaan perusahaan dibidang Produksi, Teknik, Pengolahan Tenaga Manusia, Keuangan dan Pemasaran.

Mengkoordinasi pelaksanaan tugas anggota Direksi dan pengawasan pengolahan perusahaan secara umum.

Didalam melaksanakan tugasnya Direktur Utama dibantu oleh :

- Anggota Direksi Lainnya .
- Kepala Biro Direksi.
- Kepala Biro Pengawasan Intern.
- Kepala Biro Perencanaan Pengkajian dan Pengembangan Inspektur.

- Kepala Bagian Lainnya

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Tanggung Jawab

Direktur Utama bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham melalui Dewan Komisaris.

2. Direktur Produksi

Fungsi :

Direktur Produksi adalah anggota Direksi yang mengelolah Bidang Tanaman, Produksi, Teknik, Pengolahan dan Industri Hilir serta rencana lainnya yang berkaitan dengan fungsi tersebut termasuk flasma.

Tugas dan Wewenang :

1. Menyusun perencanaan dibidang pekerjaan yang tercantum pada fungsi.
2. Melaksanakan peraturan-peraturan dan pengendalian Unit-unit Usaha dan sarana pendukungnya yang mencakup Tanaman, Produksi, Teknologi, Teknik dan sebagainya.
3. Melaksanakan pekerjaan dan pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan yang dikelola.
4. Melaksanakan rencana-rencana rehabilitasi dan perluasan dibidang tanaman maupun sarana pendukung produksi lainnya dari unit-unit usaha yang telah ada dan proyek-proyek baru.
5. Merencanakan dan melaksanakan proyek-proyek industri hilir yang ada kaitannya dengan bidang usaha perusahaan sepanjang menurut kaji kelayakan dapat diusahai.

6. Mengelolah proyek-proyek yang termasuk dalam rangka Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) dan proyek-proyek dengan bantuan Dana Luar Negeri.

Didalam melaksanakan tugasnya Direktur Produksi dibantu oleh :

- a. Inspektur
- b. Kepala Biro Direksi
- c. Kepala Biro Pengawasan Intern
- d. Kepala Bagian Tanaman
- e. Kepala Bagian Teknik
- f. Kepala Bagian Pengolahan
- g. Kepala Bagian Pengolahan Mutu dan Lingkungan
- h. Kepala Bagian Lainnya

Tanggung Jawab :

Dalam melaksanakan tugasnya Direktur Produksi bertanggung jawab didalam kepada Direktur Utama dan diluar kepada Rapat Umum Pemegang Saham melalui Dewan Komisaris.

3. Direktur Keuangan

Fungsi :

Direktur Keuangan adalah adalah anggota Direksi yang mengelolah khusus di Bidang Keuangan Perusahaan

Tugas dan Wewenang :

- Menyusun perencanaan di Bidang Keuangan.
- Menetapkan ketentuan-ketentuan di Bidang Keuangan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

- Bekerjasama dengan Bagian Teknik didalam mengawasi dan memeriksa alat-alat dan instalasi pengolahan produk.
- Bekerjasama dengan Bagian Pemasaran dalam pengolahan hasil sesuai dengan permintaan pasar.
- Melaksanakan pengawasan dan pengujian dilaboratorium untuk mendapatkan hasil yang konsisten.

Tanggung Jawab :

Kepala Bagian Pengolahan didalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Produksi.

12. Bagian Pengendalian Mutu dan Lingkungan

Fungsi :

Bagian Pengendalian Mutu dan Lingkungan dalam meneliti sistim/prosedur yang dapat mempertahankan dan meningkatkan sistim dan mutu hasil produksi dan terpeliharanya lingkungan dari pengaruh limbah yang merugikan terhadap faktor kehidupan makhluk dengan dipimpin oleh seorang kepala bagian.

Tugas dan wewenang :

- Merencanakan sistim dan produksi yang menyangkut sistim “Sistim Mutu Hasil Produksi” sehingga diperoleh pengakuan (Sertifikat ISO 9000) dan mempertahankannya sebagai bagian integral dari manajemen perusahaan.
- Merencanakan sistim dan produksi yang menyangkut sistim “Pengolahan Sistim Produksi” yang menjamin pengendalian yang dilaksanakan tidak berpengaruh buruk terhadap makhluk hidup dengan sasaran yang diperoleh.
- Meningkatkan pengembangan dan kemampuan sistim teknik dan prosedur konsep mutu dan mengimplementasikannya secara efektif dan efisien.

- Memenuhi syarat-syarat buku mutu dan perizinan yang diperlukan sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
- Membina dan mengembangkan potensi bawahan.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang dipercayakan Direksi.

Tanggung Jawab :

Bertanggung jawab penuh kepada Direksi mengenai pelaksanaan segala kegiatan dalam meneliti sistim dan prosedur yang dapat meningkatkan mutu hasil produksi dan memenuhi persyaratan juga terpeliharanya lingkungan dari pengaruh akibat limbah produksi

13. Bagian Keuangan

Fungsi :

Membantu Direksi melaksanakan fungsi-fungsi manajemen didalam mengelolah dan menyelenggarakan pengadaan sumber dan penggunaan* dana yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian

Tugas dan Wewenang :

- Menyelenggarakan dan mengatur uang kas untuk operasional perusahaan dan bertanggung jawab atas kelancaran pemasukan dan pengeluaran uang berdasarkan kebijaksanaan perusahaan.
- Secara priodik membuat laporan kepada Direksi mengenai realisasi posisi keuangan serta menyelenggarakan administrasi keuangan dan barang- barang kebutuhan perusahaan.
- Mengurus hal-hal yang berhubungan dengan asuransi dan perpajakan.
- Menyelenggarakan administrasi perkebunan inti rakyat.
- Melaksanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan perbankan.

- Bekerjasama dengan Bagian Pemasaran dalam pemasaran hasil, pemasukan uang dan pengendalian/pengeluaran uang untuk kebutuhan perusahaan
- Menyelenggarakan/memelihara pencatatan aktiva tetap dan surat-surat berharga lainnya guna terjaminnya keselamatan harta dan kekayaan perusahaan

Tanggung Jawab :

Bagian Keuangan didalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Keuangan.

14. Bagian Akuntansi

Fungsi :

Dibidang Akuntansi keuangan, Produksi, pemasaran dan perlengkapan pendukungnya sesuai ketentuan yang dipimpin oleh Kepala Bagian.

Tugas dan Wewenang :

- Membina, mengawasi dan mengelolah terlaksananya sistim laporan Manajemen Standart agar berjalan sesuai dengan fungsi dan tujuan.
- Menyelenggarakan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Biaya serta membuat laporan keuangan.
- Menyelenggarakan pembuatan informasi manajemen, penyusunan laporan keuangan, analisa laporan keuangan dan analisa biaya.
- Secara priodik mengadakan pemeriksaan kas, verifikasi penggunaan dana dan administrasi keuangan kebun/unit.
- Mengadakan perencanaan pengawasan keuangan.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Direksi.

Tanggung Jawab :

Bagian Akuntansi didalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Keuangan.

15. Bagian Anggaran Belanja

Fungsi :

Didalam penyusunan pengendalian dan pengawasan Anggaran Pendapatan dan Belanja untuk jangka panjang dan pendek dipimpin oleh seorang Kepala Bagian

Tugas dan wewenang :

- Memberikan pedoman penyusunan Rencana Kerja Operasional (RKO), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), Rencana Jangka Panjang (RJP) dan mengupayakan pelaksanaan , perlakuannya sesuai dengan jadwal.
- Menyusun/mengkompilasi anggaran pendapatan dan belanja tahunan dan Bagian/Biro/Kebun/Unit dan menyusun laporan jangka panjang.
- Memantau, mengendalikan pelaksanaan RKO, RKAP, RJP sesuai dengan ketentuan menurut fungsi pengawasan anggaran untuk eksplisitasi dan investasi.
- Mengatur modal kerja menurut RKO atau adanya urgensi diluar RKO yang telah mendapat persetujuan Direksi.

Tanggung Jawab :

Bagian Anggaran Belanja didalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Keuangan.

16. Bagian Pengadaan

Fungsi :

Merencanakan dan mengawasi pelaksanaan pengadaan barang- barang lokal dan import.

Tugas dan Wewenang :

- Merumuskan pengadaan barang dan jasa yang diperlukan perusahaan yang pengadaannya harus melalui Kantor Direksi dan Unit Produksi serta

- merumuskan kebijakan prosedur pengadaan berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- Memberikan konsultasi dan bimbingan kepada unit-unit produksi mengenai pelaksanaan kebijakan dibidang pengadaan barang dan jasa.
 - Membentuk date base harga pasar yang berisi data mengenai jenis-jenis barang dan jasa, pemasok/penjual barang dan jasa tersebut serta harga-harganya dengan mengkomplimaskan data dari pengadaan yang sudah pernah dilakukan.
 - Meninformasikan harga pasar berdasarkan date base yang ada kepada unit-unit produksi agar dapat digunakan sebagai pedoman menentukan harga limit.
 - Menyelenggarakan proses pengadaan barang dan jasa yang penyelenggaraannya harus dilakukan di Kantor Direksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - Bekerja sama dengan Kepala Bagian Akuntansi untuk mendukungnya dalam pelaksanaan klaim rekanan.

Tanggung jawab :

Bagian pengadaan barang didalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Pemasaran.

17. Bagian Penjualan

Fungsi :

Merencanakan dan mengawasi pelaksanaan yang berhubungan dengan pemasaran komoditi primer yang meliputi karet kering, lateks, kakao, dan kelapa sawit.

Tugas dan Wewenang :

- Menghimpun dan mengevaluasi informasi pasar untuk menetapkan kebijaksanaan pemasaran yang meliputi kebijakan harga, segmentasi pasar, promosi, persentase pasar dan lain-lain.

- Menyusun rencana produk untuk menghasilkan pendapatan perusahaan secara maksimal.
- Melakukan negosiasi terhadap penawaran ekspor dan lokal yang meliputi harga, kuantitas dan mutunya.
- Menerbitkan perjanjian ekspor dan lokal untuk penjualan produk yang berlaku.
- Menyusun laporan pemasaran secara periodik.
- Membuat rencana strategi, tagtik dan evaluasi kegiatan penjualan hasil produksi.

Tanggung jawab

Bagian penjualan didalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Pemasaran.

18. Bagian Personalia

Fungsi :

Bagian Personalia menangani tugas-tugas yang mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan, perekrutan, administrasi karyawan, pensiun dan pendidikan/latihan.

Tugas dan Wewenang :

1. Membuat rencana jangka pendek dan jangka panjang mengenai kebutuhan dan penggunaan tenaga kerja.
2. Membuat penilaian karyawan, sangsi.

Tanggung jawab

Bagian pengadaan barang didalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Pemasaran.

B. Penilaian dan Identifikasi Penilai Kerja

Latihan dan pengembangan karyawan dilaksanakan dalam upaya meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari sehingga kemajuan dalam tugas dan pekerjaannya dapat tercapai. Dalam melaksanakan program latihan dan pengembangan ini pimpinan harus benar-benar memperhatikan karyawan mana yang dianggap perlu dalam meningkatkan dan menajukan perusahaan. Usaha latihan dan pengembangan karyawan ini dilaksanakan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan 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 point-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 didalam dan diluar 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 semira diadakan.
7. Dalam melaksanakan latihan dan pengembangan karyawan, perusahaan menetapkan metode dan jalur yang tepat dimana untuk pengembangan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

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) 5/4/24

karyawan operaional dan karyawan manajerial menggunakan jalur 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 latihan secara luas. Demikian juga halnya dengan perusahaan ini yang menerapkan prinsip-prinsip dalam melakukan program , 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 daam sikapnya. Sebagai konsekwensi dalam mengamati perbedaan individu ini, maka pelatihan/trainer telah dapat membuat 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 ats perubahan sebelumnya. Reaksi individu dalam pelajari dan dipengaruhi oleh apa yang dipelajari dari pengalaman sebelumnya. Berdasarkan hal ini PT. Perkebunan Nusantara II (persero) Tanjung Morawa selalu memperhatikan latar belakang karyawan tersbut tidak cukup dalam suatu bidang, maka mereka dapat diberi suatu bentuk perhatian agar lebih siap dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diberikan.

3. Motivasi

Motivasiy diberikan oleh perusahaan kepada karyawan antara lain berupa pemberian gaji yang wajar, kesempatan promosi, pemberian intensif, kesempatan prestasi 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 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 menerapkannya. Penguatan dapat dilakukan dengan penghargaan atau hukuman, yang biasanya dilakukan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Sei Sikambing Medan adalah pemberian penghargaan, karena dengan penghargaan yang diberikan diharapkan karyawan akan bekerja dengan baik.

Kepada tugas dan pekerjaan masing-masing. Pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Sei Sikambing Medan pelaksanaan kursus yang diberikan adalah kursus komputer.

I. 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.

a. Sistem diskusi

Sistem diskusi ini dapat dalam bentuk seminar dan lokakarya dalam hal ini perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Sei Sikambang Medan 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 dibidang manajemen, pendidikan ini hanya diberikan kepada Kepala Bagian dan Kepala Persero, berupa pelatihan manajemen kepemimpinan.

Selain daripada metode-metode diatas, terdapat beberapa jenis program yang dilaksanakan oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Sei Sikambang Medan sebagai berikut :

- Penataran
- Pendidikan dan latihan
- Lokakarya
- Studi banding
- Diklat

Dibawah ini data-data karyawan yang mendapatkan kesempatan program pengembangan mulai dari tahun 2000 s/d 2002.

Tabel : I
DATA PENDIDIKAN DAN LATIHAN KARYAWAN
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
Sei Sekambang Medan
Tahun 2000

No	Jenis Program	Jabatan Peserta	Lama Program (Hari)	Jumlah Peserta	Lokasi
1	Seminar	- Staf Khusus - Kepala bagian - Kepala Biro - Direksi	6	5	
2	Penataran	- Anggota SPI - Kepala Bagian	9	7	
3	Penelitian dan Pelatihan	- Asisten - Kepala Urusan	45	16	
4	Kursus	- Pel. Produksi - Pel. Admin	10	4	
5	Diklat	- Pel. Produksi	5	3	
6	Lokakarya	- Direksi - Kepala Biro - Kabag	6	3	
Total			81	38	

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Sei Sikambang Medan

Tabel : II
DATA PENDIDIKAN DAN LATIHAN KARYAWAN
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
Sei Sekambang Medan
Tahun 2001

No	Jenis Program	Jabatan Peserta	Lama Program (Hari)	Jumlah Peserta	Lokasi
1	Seminar	- Staf Khusus - Kepala bagian - Kepala Biro - Direksi	9	5	
2	Penataran	- Anggota SPI - Kepala Bagian	10	7	
3.	Penelitian dan Pelatihan	- Asisten - Kepala Urusan	30	18	
4	Kursus	- Pel. Produksi - Pel. Admin	18	5	
5	Diklat	- Pel. Produksi	8	4	
6	Lokakarya	- Direksi - Kepala Biro - Kabag	10	4	
Total			88	43	

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Sei Sikambang Medan

Tabel : III
DATA PENDIDIKAN DAN LATIHAN KARYAWAN
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
Sei Sekambang Medan
Tahun 2002

No	Jenis Program	Jabatan Peserta	Lama Program (Hari)	Jumlah Peserta	Lokasi
1	Seminar	- Staf Khusus - Kepala bagian - Kepala Biro - Direksi	8	7	
2	Penataran	- Anggota SPI - Kepala Bagian	10	9	
3.	Penelitian dan Pelatihan	- Asisten - Kepala Urusan	45	16	
4	Kursus	- Pel. Produksi - Pel. Admin	10	4	
5	Diklat	- Pel. Produksi	7	5	
6	Lokakarya	- Direksi - Kepala Biro - Kabag	10	4	
	Total		90	45	

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Sei Sikambang Medan

C. Sasaran Pendidikan dan Latihan

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 III (Persero) Sei Sikambang Medan 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. Kesetiaan
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 III (Persero) Sei Sikambang Medan se

UNIVERSITAS MEDAN AREA

berikut

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

Tabel : IV
KOMPOSISI KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III
(PERSERO) MEDAN

Berdasarkan Perkembangan Sumber Daya Manusia

Tahun 2000 s/d 2002

No	Uraian	Tahun /orang			Biaya (Rp)	Ket
		2000	2001	2002		
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	Kenaikan pangkat gol (ruang)	9	18	29		
05	Kenaikan gaji berkala	30	35	45		
06	Promosi	7	10	15		
07	Mutasi					
08	Sanksi ringan dan 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 III (Persero) Sei Sikambang Medan

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Sei Sikambing Medan sebagai perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan menyadari betul akan pentingnya suatu program latihan dan pengembangan, sebagaimana badan usaha lainnya PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Sei Sikambing Medan tetap menggunakan prinsip 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 karyawan 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 system dpekerjaan

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

4. Mengurangi biaya-biaya lembur

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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

5. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

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)5/4/24

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

D. Hambatan-hambatan yang dihadapi dan usaha-usaha untuk mengatasinya

Setiap program bagaimanapun baiknya pasti mempunyai kendala dalam melaksanakannya. demikian juga bagi pihak PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Sei Sikambing Medan melaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawainya menemui banyak hambatan.

Adapun hambatan-hambatan yang dihadapi oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Sei Sikambing Medan dalam 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 perusahaan menyebabkan masih adanya karyawan yang belum mendapat pelatihan dan pendidikan serta adanya keterbatasan yang diberikan oleh perusahaan sendiri.
3. Jenis pendidikan dan pelatihan untuk tingkatan manajerial, pihak perusahaan hanya mengirimkan pelatihan 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 III (Persero) Sei Sikambang Medan adalah berbentuk garis dimana dalam menjalankan kegiatan usaha pimpinan perusahaan memberikan instruksi langsung kepada bawahannya, dan masing-masing bawahan memberikan pertanggungjawaban tugasnya kepada atasannya masing-masing secara vertical.
2. Kebijakan yang dilakukan perusahaan ini cukup baik, dimana pihak perusahaan cukup memperhatikan tentang kualitas pegawainya dalam perusahaan, pengambilan keputusan adalah direktur utama, segala sesuatu mengenai aktivitas perusahaan harus diputuskan oleh direksi yang dibantu oleh staff/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 III (Persero) Sei Sikambang Medan melakukan pengembangan dan penarikan pegawai sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan itu sendiri.

B. Saran

Adapun saran penulis adalah sebagai berikut :

1. Sebaliknya dalam hal latihan dan pengembangan pegawai di perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Sei Sikambang Medan ini dilakukan dengan sebaik-baiknya yang mengacu kearah praktek yang sehat dalam hal penarikan
2. Perusahaan perlu menambah kapasitas operasional perusahaan pendukung pengembangan pegawai.
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. Diharapkan kepada kepala bagian agar selalu dapat memperhatikan para bawahan dan jangan sampai pilih-pilih kasih terhadap para karyawan, karena akan mendapatkan dampak yang sangat merugikan bagi perusahaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex. S. Nitisemito, **Manajemen Personalia**, Edisi II, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1995.
- A. S. Moenir, **Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian**, Cetakan I, Gunung Agung, Jakarta, 1993.
- Edwin B. Flippo, **Manajemen Personalia**, Edisi VI, cetakan kedelapan Erlangga, Jakarta, 1995.
- Hadi Poerwono, **Tata Personalia**, Cetakan IV, Penerbit Djambaran , Jakarta, 1992.
- Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi IV, BPFE, Yogyakarta, 1990.
- Melayu SP. Hasibuan, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan IV, Haji Masagung, Jakarta, 1994.
- Moekijat, **Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Cetakan IV, Mandar Maju, Bandung, 1991.
- Muchadsyah Sinungan, **Produktivitas Apa dan Bagaimana**, Edisi II, Cetakan Kelima, Penerbit Bina Aksara, Jakarta, 1997.
- Sukidjo Notoadmojo, **Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Cetakan , Rineka Cipta, Jakarta, 1992.
- Susilo Martoyo, **Sumber Daya Manusia**, Edisi II, Cetakan II, BPFE – Yokyakarta, 1992.
- T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi II, Cetakan X, BPFE, Yokyakarta, 1996.
- _____ , **Manajemen**, Edisi III, Cetakan IV, BPFE - UGM, Yokyakarta, 1993.
- Winarno Surachmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Mitode dan Teknik**, Tarsito, Bandung, 1995
- S. Nasution dan M. Thomas, **Buku Penutun Membuat Tesis Skripsi, Disertasi dan Makalah**, Penerbitan Bumi Aksara, Jakarta, Edisi Kedua, 1994