

**ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PADA
PT. PUPUK SRIWIJAYA PALEMBANG**

THESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program
Magister Manajemen**



Oleh :

H. S U H A R T O

N I M : 951110482

N I R M : 953374010160442

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
I P W I
Jakarta
1997**

**ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PADA
PT. PUPUK SRIWIJAYA PALEMBANG**

T H E S I S

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program
Megister Manajemen



IPWI

Oleh :

H. S U H A R T O

N I M : 951110482

N I R M : 953374010160442

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi

I P W I

Jakarta

1997

ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PADA PT. PUPUK
SRIWIJAYA PALEMBANG

Oleh :

H. SUHARTO
953374010160442

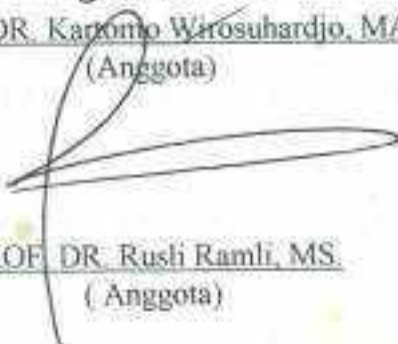
Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada hari Selasa 1 Juli 1997 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima Tesis Pasca Sarjana Program Magister Manajemen

Susunan Dewan Penguji




DR. Agus Sunyoto, M.Sc., MPA
(Ketua Penguji)


PROF. DR. Kartomo Wirosuhardjo, MA
(Anggota)


PROF. DR. Rusli Ramli, MS.
(Anggota)

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI
Jakarta
1997

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

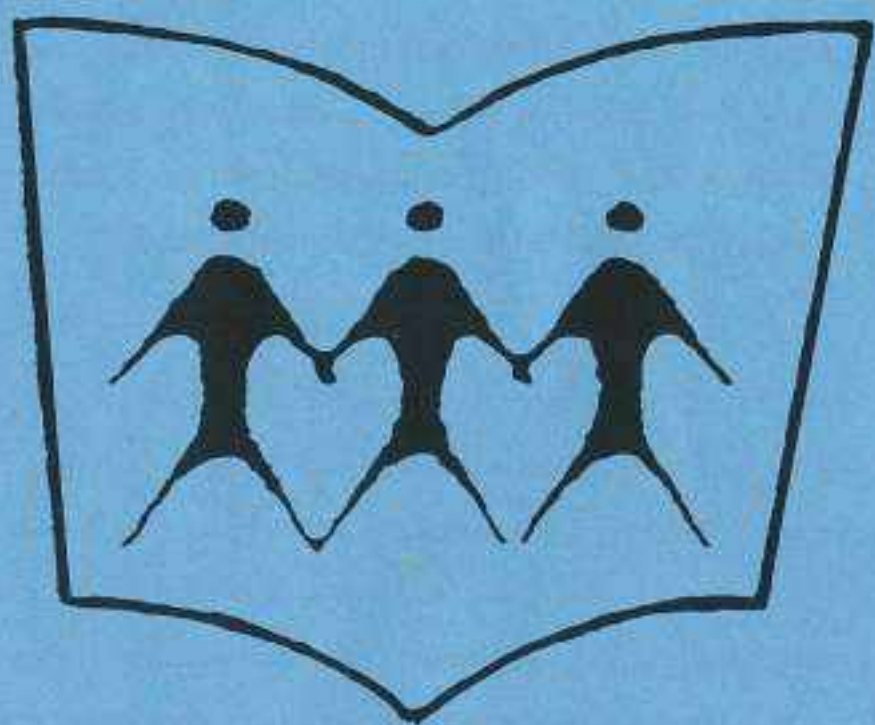
N a m a : H. SUHARTO
Jenis Kelamin : Laki-laki
Tempat, tgl. lahir : Jakarta, 12 Januari 1964
S t a t u s : K a w i n
A g a m a : I s l a m
A l a m a t : Kembangan Selatan RT 02/01 No. 1
Kecamatan Kembangan
Jakarta Barat, 11610

Riwayat Pendidikan :

1. Sekolah Lanjutan Tingkat Atas, tamat tahun 1982 di Jakarta.
2. Sarjana Muda pada Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) tamat tahun 1987 di Jakarta.
3. Sarjana (S.1) pada Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) tamat tahun 1990 di Jakarta.
4. STIE IPWI - Program Magister Manajemen tahun 1995-1997 di Jakarta.

Riwayat Pekerjaan :

1. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Khusus Ibukota Jakarta, tahun 1983-1997.
2. Universitas Satyagama Jakarta, 1995-Sekarang di Jakarta.



IPWVI

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah subhanahu wata'ala dan dengan dorongan keluarga, serta bimbingan para dosen di STIE IPWI, penulis telah dapat menyelesaikan penyusunan karya tulis akhir berjudul :

ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PADA
PT. PUPUK SRIWIJAYA PALEMBANG

Thesis ini disusun untuk melengkapi tugas akhir dalam rangka menyelesaikan Program Magister Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Institut Pengembangan Wiraswasta Indonesia, Jakarta.

Pada kesempatan ini penulis tak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. H. Agus Sunyoto, Msc, MPA, selaku pembimbing yang bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan pengarahannya.
2. Prof. Dr. Kartomo Wirosuhardjo, MA. Selaku Ketua STIE IPWI dan Dosen Konsentrasi Studi Sumberdaya Manusia, yang telah memberikan bekal pengetahuan yang berguna.
3. Prof. Dr. Rusli Ramli, Msc. Dosen Konsentrasi Studi Sumberdaya Manusia yang telah memberikan Pengetahuan SDM.
4. Dr. Bambang Tri Cahyono, MEd Selaku Ketua Program

Magister Manajemen dan Dosen yang telah memberikan dorongan dan semangat untuk segera menyelesaikan studi.

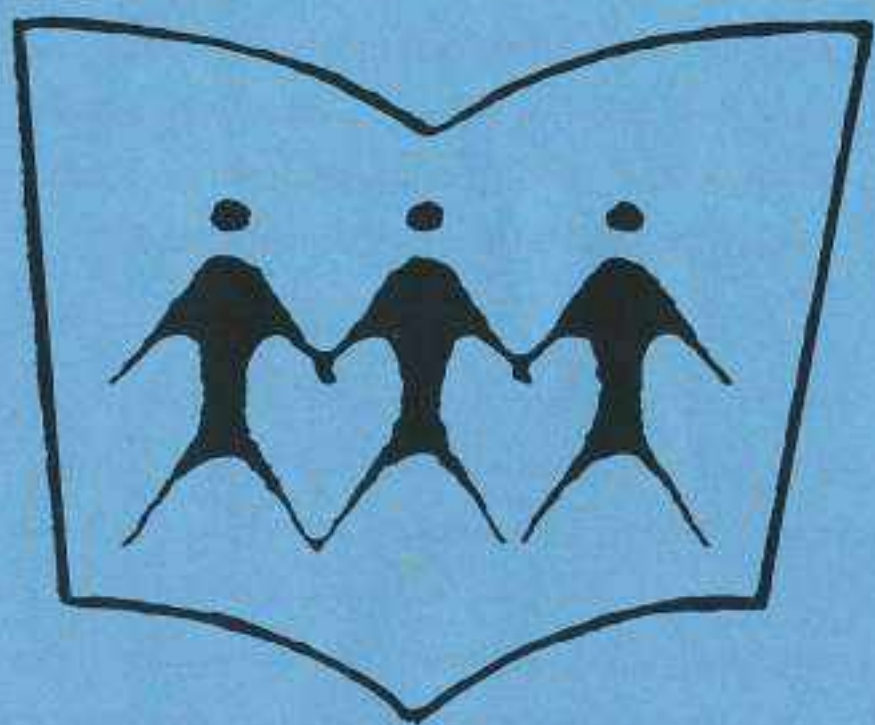
5. Pimpinan PT PUSRI dan Staf, terutama Ibu Sri Martati Muhammad selaku Kepala Biro Pendidikan dan Latihan, yang telah banyak memberikan/membantu kami mengadakan Riset pada PT PUSRI.
6. Istriku tercinta Dra. Mala Sulianti, anak-anakku tersayang; Ardhisa Harmanita dan Aviannisa Hartianti serta teman-teman yang telah memberikan dorongan moral dengan segala pengorbanannya, sehingga dapat mendorong penulis belajar di STIE IPWI dan dapat menyelesaikan studi dengan baik dan lancar.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan thesis ini dan tidak dapat kami sebutkan satu persatu.

Mengingat keterbatasan pengetahuan dan keterampilan penulis, Penulis yakin bahwa thesis ini masih jauh dari sempurna, dan karenanya sangat mengharapkan saran dan perbaikan dari para pembaca.

Semoga bermanfaat.

Jakarta, Juni 1997

Penulis



IPWVI

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
ABSTRAK	ix
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Kegunaan Penelitian	7
1.5. Kerangka Pemikiran.....	8
1.6. Sistematika Penulisan	8
BAB II : LANDASAN TEORI/TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Prinsip Manajemen SDM	11
2.2. Perencanaan Sumber Daya Manusia .	11
2.3. Permintaan dan Kebutuhan SDM	16
2.4. Pentingnya Pembinaan SDM Melalui Diklat	18
2.5. Pengertian Pelatihan	24
2.6. Perencanaan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan	28
2.7. Peserta Pendidikan dan Pelatihan .	30
2.8. Tenaga Pendidikan dan Pelatihan ..	33
2.9. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan .	34
2.10. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan	34
2.11. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan	36
2.12. Tujuan Pelatihan Pengembangan	42
2.13. Prinsip Psikologi Pelatihan	47
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Metode Pengumpulan Data	53
3.2. Metode Analisis Data	54
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Perkembangan PT. PUSRI	55
4.2. Perencanaan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan	63

4.2.1.	Maksud dan Tujuan perusahaan	
4.2.2.	Arah Pengembangan	
4.2.3.	Sasaran Perusahaan	
4.2.4.	Strategi dan Kebijakan Perusahaan	
4.2.5.	Struktur Organisasi Perusahaan	
4.3.	Pengiriman Peserta Pendidikan dan Pelatihan	66
4.4.	Program Pengembangan SDM Yang Telah Dilaksanakan PT. PUSRI	70
4.5.	Penyediaan Tenaga Pendidikan dan Pelatihan	73
4.6.	Manfaat Pendidikan dan Pelatihan ..	75
4.7.	Evaluasi Hasil Pendidikan dan Pelatihan	76

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1.	Kesimpulan	85
5.2.	S a r a n	86

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II-1 : Analisis Kebutuhan Pelatihan	31
Gambar II-2 : Siklus Pelatihan	35
Gambar II-3 : Langkah dalam Evaluasi Pelatihan ..	35
Gambar II-4 : Skema Tujuan Pengembangan Karyawan.	46
Gambar III-1 : Struktur organisasi PT. PUPUK SRIWIJAYA	52

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel IV-1 : Program Pendidikan dan Pelatihan serta Jumlah Peserta Tahun 1996	64
Tabel IV-2 : Proses Seleksi Peserta Untuk Mengikuti Pelatihan	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Komposisi Pegawai PT. SRIWIJAYA
PALEMBANG th. 1996 87

ABSTRAK

PT. Pupuk Sriwijaya Palembang adalah salah satu BUMN yang berada di bawah Departemen Perindustrian dan Perdagangan, didirikan pada tahun 1959 sebagai Perusahaan Negara yang bergerak di bidang produksi pupuk Urea.

Dalam rangka pengembangan sumber daya manusia maka salah satu cara yang ditempuh perusahaan adalah melalui program Pendidikan dan Pelatihan. Tujuan dari pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan konsep berfikir pegawai berkualitas tentang seluk beluk tugasnya, sehingga dapat meningkatkan peran aktifnya terhadap perusahaan. Di samping itu kegiatan ini juga bertujuan meningkatkan kualitas dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya, yang tentunya berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Guna memperoleh gambaran tentang pendidikan dan pelatihan di PT. Pusri Palembang maka sebagai subyek penelitian adalah Pelatihan Pelaksana Muda dan Pelatihan Pelaksana Madya. Pelatihan ini dipilih karena pesertanya adalah para pelaksana di lapangan dan berasal dari berbagai Unit Kerja/Direktorat/Kompartemen/Divisi/Biro lingkup perusahaan. Macam analisis yang dilakukan adalah perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan,

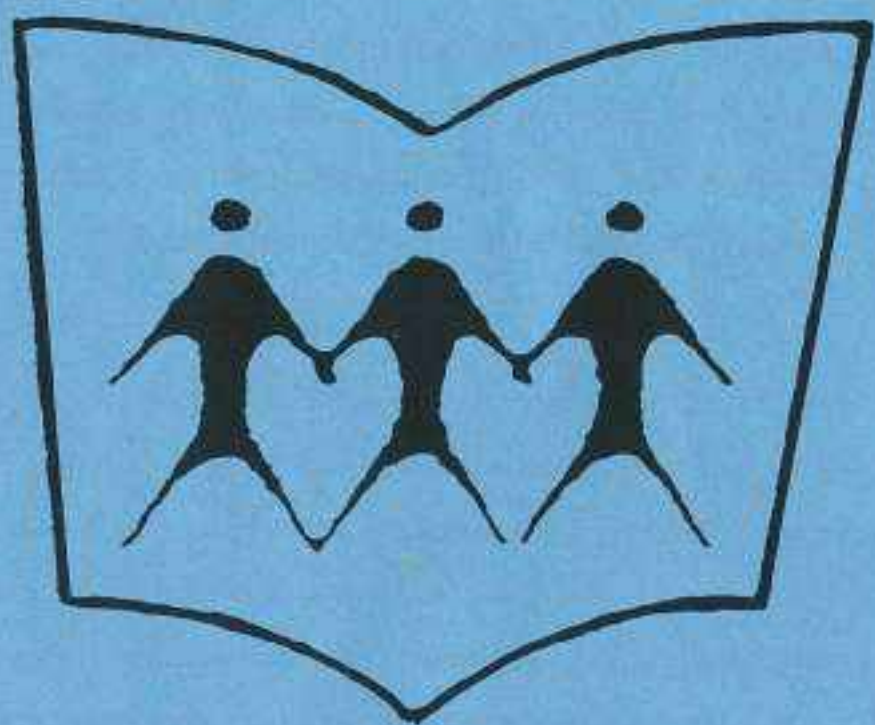
pengiriman peserta pendidikan dan pelatihan, manfaat pendidikan dan pelatihan, evaluasi hasil pendidikan dan pelatihan, serta pengembangan sumber daya manusia.

Hasil analisis menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

- Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan PT. PUSRI Palembang pada umumnya diarahkan kepada peningkatkan kualitas dan kemampuan pegawai dalam meningkatkan kinerja perusahaan sehingga pelatihan lebih banyak ke arah pelatihan yang bersifat teknis seperti contohnya Pelatihan Pelaksana Muda dan Pelatihan Pelaksana Madya.
- Kedua pelatihan tersebut dapat berperan dalam pengembangan/peningkatan mutu sumber daya manusia perusahaan. Hal ini dapat terlihat adanya 90% peserta yang telah menyelesaikan pelatihan menyatakan bahwa hasil pelatihan yang diikutinya dapat membantu dalam penyelesaian tugas sehari-hari.
- Hasil-hasil secara efektif dapat diterapkan di masing-masing unit kerja peserta, hal ini menunjukkan bahwa daya serap peserta cukup baik. Keadaan ini tidak terlepas dari tenaga pelatih yang ada pada umumnya cukup baik ditinjau dari segi pendidikan dan pengalaman yang dimiliki.
- Evaluasi pelatihan pada masing-masing jenis pelatihan dilaksanakan 3 (tiga) bulan sesudah masa pelatihan berakhir, namun evaluasi apakah cara dan program

pendidikan dan pelatihan telah dilaksanakan secara efektif belum pernah dilaksanakan.

- Upaya pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan sudah dilaksanakan secara berkesinambungan tetapi masih dirasakan belum mencapai titik optimal karena belum ada konsep yang matang. Untuk waktu yang akan datang pembinaan akan dilakukan melalui jalur struktural, operasional, dan jalur fungsional.



IPWVI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kualitas sumber daya manusia yang menjadi isu pembangunan saat ini merupakan kunci utama dalam menjawab tantangan di abad XXI ini. Sejalan dengan UU No. 2/1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional ditegaskan, bahwa tujuan pendidikan adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya.

Upaya pengembangan sumberdaya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan atau kemampuan manusia dalam melakukan berbagai kegiatan dalam masyarakat. Lewat jalur pendidikan formal, diharapkan akan menghasilkan sumberdaya manusia yang kritis, punya wawasan yang luas, teliti dan rapi. Di samping itu, sumberdaya manusia juga harus memiliki kejujuran pribadi, disiplin serta mengetahui dan memahami kemampuan diri. Pendidikan formal di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Tahapan lain dari pembinaan sumberdaya manusia adalah Pendidikan dan Pelatihan formal yang pada dasarnya adalah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau

kelompok. Orang dididik atau dilatih bukan saja untuk memperoleh pengetahuan tertentu akan tetapi juga untuk meningkatkan kemampuan kerja dan penghasilannya. Selain itu kegiatan pembinaan sumberdaya manusia terkait erat dengan usaha peningkatkan tarap hidup.

Pendidikan dan pelatihan juga sebagai salah satu cara untuk memperoleh keterampilan tertentu untuk menunjang keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan suatu perusahaan antara lain adalah :

1. Kemampuan sumber daya manusia/karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam suatu perusahaan, belum tentu sesuai dengan persyaratan yang ditentukan untuk jabatan tersebut. Hal ini disebabkan oleh karena sering seseorang menduduki suatu jabatan bukan karena kemampuannya tetapi kebetulan ada formasi yang tersedia. Oleh sebab itu karyawan semacam ini perlu ditingkatkan kemampuannya.
2. Pesatnya kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi akan mempengaruhi organisasi suatu perusahaan, sehingga jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang sudah diperlukan. Keadaan ini memerlukan karyawan baru atau peningkatkan kemampuan karyawan yang sudah ada untuk menempati posisi baru tersebut.
3. Promosi bagi seorang karyawan adalah sebagai reward

atau insentive (ganjaran atau perangsang) agar dapat meningkatkan produktifitas kerjanya juga mengakibatkan diperlukannya pendidikan dan pelatihan untuk menduduki jabatan baru tersebut.

4. Agar perusahaan memperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu jika suatu organisasi atau perusahaan menginginkan tujuan tercapai semaksimal mungkin maka pendidikan dan pelatihan bagi para karyawannya mutlak harus diperhatikan, karena salah satu kendala yang sering menghambat tercapainya tujuan perusahaan adalah karena karyawan/pegawainya kurang memiliki keterampilan/pengetahuan yang berhubungan dengan bidang pekerjaannya.

Suatu perusahaan yang mampu bekerja efektif dan efisien tidak hanya tergantung pada modal finansial yang besar, peralatan yang berteknologi tinggi, fasilitas yang lengkap maupun tersedianya bahan baku yang baik, tetapi perlu mendapatkan dukungan sumber daya manusia yang bermutu dan cukup jumlahnya. Upaya tersebut akan berhasil baik apabila didukung oleh sumber daya manusia yang bermutu tinggi, berpengetahuan luas, terampil dan bersikap mental/berperilaku yang dapat diandalkan.

Oleh karena itu sumber daya manusia yang berpengetahuan luas dan terampil di bidang tugasnya masing-masing dan mempunyai sikap mental dan perilaku yang handal dan selalu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, merupakan sumber daya manusia yang bermutu tinggi.

Adanya sumber daya manusia yang kurang bermutu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, biasanya dapat mengakibatkan tujuan perusahaan tidak tercapai secara optimal. Untuk mengatasi kendala tersebut, maka kepada mereka yang masih dipertahankan untuk bekerja perlu ditingkatkan pengetahuan, kemampuan/keterampilan dan sikap/perilakunya yang baik, melalui suatu program pendidikan dan pelatihan.

Sehubungan dengan itu maka thesis ini diberi judul "Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Program Pendidikan dan Latihan.

1.2. Perumusan Masalah

Pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu proses sistematis untuk mengubah pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku seseorang di dalam usahanya untuk mencapai hasil karya yang lebih baik.

Pendidikan dan pelatihan tenaga kerja sumber daya manusia dapat pula dikatakan sebagai suatu proses pendewasaan dan pemahaman akan tanggung jawab untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan seseorang melalui berbagai pengembangan kebiasaan berfikir, kecakapan menerapkan ilmu pengetahuan dan keterampilannya.

Pemerintah Indonesia menyadari bahwa Sumber Daya Manusia yang dimilikinya masih jauh dari apa yang diharapkan, sehingga pada program Jangka Panjang Tahap Kedua pembangunan aspek ini mendapat perhatian yang serius.

Pengembangan Sumber Daya Manusia bukan hanya menjadi masalah di negara-negara berkembang seperti Indonesia, namun juga di negara-negara sudah maju sekalipun. Sebagai contoh di Amerika Serikat pada tahun 1990 telah mengeluarkan anggaran tidak kurang dari US.\$150 Milyar untuk pengembangan Sumber Daya Manusia.

PT. PUSRI sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di lingkungan Departemen Perindustrian dan Perdagangan, yang bergerak dalam usaha produksi pupuk urea tidak terlepas dari masalah Sumber Daya Manusia di atas.

Saat ini PT. PUSRI Palembang memiliki jumlah karyawan yang sangat memadai dari segi jumlah lebih kurang 6500 orang. Namun hal ini belum ditunjang secara

optimal oleh kualitas Sumber Daya Manusianya, baik dari segi keterampilan, pengetahuan maupun Sikap/tingkah lakunya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka pokok permasalahan yang dapat dikemukakan adalah

1. Apakah penyelenggaraan Program Pendidikan dan Pelatihan dapat Meningkatkan Pengetahuan bagi pegawai suatu perusahaan ?
2. Benarkah Program Pendidikan dan Pelatihan Pada suatu Perusahaan dapat Meningkatkan Kemampuan Keterampilan bagi Pegawai Perusahaan tersebut ?
3. Apakah Program Pendidikan dan Pelatihan pada suatu Perusahaan dapat merubah sikap dan tingkah laku sehingga karyawan mudah mengadaptasi di lingkungan kerjanya ?
4. Sejauh mana Program Pendidikan dan Pelatihan yang sudah dilakukan oleh suatu perusahaan telah dilaksanakan secara efektif ?

Hipotesis bagi masalah pokok tersebut, yang perlu dibuktikan kebenarannya, ialah "Penyelenggaraan Program Pendidikan dan Pelatihan bagi Karyawan Pelaksana PT. PUSRI dapat meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia, karena sumber daya manusia yang berpengetahuan luas, terampil, mempunyai disiplin yang baik dan bertanggung jawab dalam

melaksanakan setiap tugas kerjanya, dapat disebut sebagai sumber daya manusia yang bermutu tinggi. (Kartomo, 1995).

1.3. Tujuan Penelitian

Dengan pokok permasalahan seperti tersebut di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui sejauh mana suatu program pendidikan dan pelatihan dapat berperan dalam meningkatkan pengetahuan bagi karyawan suatu perusahaan.
2. Mencari kejelasan benarkah program Pendidikan dan Latihan pada suatu Perusahaan dapat meningkatkan kemampuan/keterampilan bagi karyawan.
3. Mengetahui sejauh mana program pendidikan dan latihan pada suatu perusahaan dapat merubah sikap dan tingkah laku sehingga karyawan mudah mengadaptasi di lingkungan kerjanya.
4. Mengevaluasi sejauh mana cara dan program pendidikan dan pelatihan yang sudah dilakukan oleh suatu perusahaan telah dilaksanakan secara efektif.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dengan demikian, manfaat dari penelitian ini diharapkan untuk mengetahui bahwa :

Strategi pengembangan sumber daya manusia yang baik

merupakan alat bagi para pegawai untuk lebih memacu dan mempersiapkan diri dalam menangani pekerjaan dimasa yang akan datang.

Selain itu pula dari hasil penelitian ini sebagai bahan informasi dan sumbangan ilmu pengetahuan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran studi ini dibatasi pada pembahasan salah satu aspek pengembangan Sumber Daya Manusia yaitu program pendidikan dan pelatihan Tenaga Pelaksana yang terdapat di sebagian unit kerja/ organisasi. Alasan pemilihan ini adalah perusahaan merasakan bahwa permasalahan yang dihadapi dan disebabkan oleh masih adanya sumber daya manusia yang kurang bermutu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Untuk mengatasi kendala tersebut, maka kepada mereka yang masih dipertahankan untuk bekerja perlu ditingkatkan pengetahuan, kemampuan/keterampilan dan sikap perilakunya yang baik melalui suatu program pendidikan dan pelatihan.

1.6. Sistematika Penulisan Thesis

Sebagaimana lazimnya penulisan suatu karya ilmiah, diperlukan sistematika penulisan untuk mempermudah isi penulisan. Dalam penyusunan Thesis ini, penulis membuat