

SKRIPSI

**PERANAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA
V PEKANBARU**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Mengikuti Ujian Oral Comprehensive

Sarjana Lengkap Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial

Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

Pekanbaru



OLEH :

NILAM SARI NINGSIH

10771000100

PROGRAM S1

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SULTAN SYARIF KASIM RIAU

PEKANBARU

2012

ABSTRAK

Pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran pengembangan sumber daya manusia mulai pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Untuk menjawab keingintahuan peneliti ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara dan penyebaran angket. Jenis data yang dipergunakan adalah data primer dan data skunder sedang analisa data penulis menggunakan metode analisa diskriptif kuantitatif.

Dari hasil penelitian diperoleh bahwa Pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru secara umum telah cukup sesuai dengan kebutuhan. Karena yang dikembangkan adalah pengetahuan secara teoritis maupun teknis, kemampuan dan keterampilan dalam mengatur kerja, sedangkan pengembangan karier sesuai dengan tindakan yang lebih baik, yaitu dengan memotivasi kerja karyawan, dan membantu karyawan dalam merancang kariernya dimasa depan, kedua program ini berpegaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Secara umum karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru setuju Kinerja karyawan dapat dilihat dari kesetiaan, tingkat pengetahuan, kejujuran, prestasi kerja, dan rasa tanggung jawab terhadap kerjanya.

Hasil uji t membuktikan bahwa variabel bebas (pendidikan dan pelatihan) pada tingkat keyakinan 95 % ($\alpha : 0.05$) adalah 0.774, sedangkan t_{tabel} adalah 1.664 artinya $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan menolak H_a . Dengan demikian dapat di ambil kesimpulan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Sedangkan pengembangan karier 34.380 arinya $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak (menerima H_a). Dengan demikian dapat di ambil kesimpulan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Sedangkan memelaui perhitungan R^2 didapat, R^2 adalah 0,945. Hal ini menunjukkan bahwa 94,50% pendidikan dan pelatihan serta pengembnagan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru, sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain yang tidak penulis teliti

Kata Kunci: Pendidikan dan Pelatihan, Pengembangan Karier dan Kinerja

DAFTAR ISI

LEMBARAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	i
LEMBARAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Balakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
E. Sistematika Penulisan	6
BAB II TELAAH PUSTAKA	
A. Pengertian Sumber Daya Manusia	9
B. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	12
C. Jenis-Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia	15
D. Peserta Pengembangan.....	16
E. Kendala-Kendala Pengembangan	19
F. Pengertian Kinerja.....	21
G. Penggunaan Penilaian Kinerja	23
H. Hubungan Antara Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Peningkatan Kinerja Karyawan	26
I. Pelatihan dan Pengembangan SDM	27
J. Kerangka Berpikir	
K. Variabel Penelitian	29
L. Operasional Variabel Penelitian.....	29
M. Penelitian Terdahulu	29
N. Hipotesis	32

BAB III	METODELOGI PENELITIAN	
	A. Lokasi Penelitian	33
	B. Sumber Data	33
	C. Populasi Dan Sampel.....	33
	D. Teknik Pengambilan Data	35
	E. Analisa Data	35
	1. Analisis Regresi Linier Berganda.....	36
	2. Pengujian Instrumen	36
	F. Keofesien Diterminan.....	44
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
	A. Sejarah Dan Perkembangan PT. Perkebunan Nusantara V Pekenbaru	45
	B. Dasar Hukum Pendirian	46
	C. Visi Dan Misi	46
	D. Bidang Usaha	47
	E. Jenis Usaha.....	48
	F. Struktur Organisasi	48
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Karakteristik Responden	50
	B. Analisa Variabel Penelitian.....	52
	1. Pendidikan dan Pendidikan.....	52
	2. Pengembangan Karier	58
	3. Kinerja.....	63
	C. Analisa Hasil Penelitian	67
	1. Uji Reliabilitas	
	2. Uji Validitas	68
	3. Uji Asumsi Klasik.....	70
	4. Hasil Uji Data.....	73
	5. Koefesien Diterminasi.....	75

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan	78
B. Saran.....	79

DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR RIWAYAH HIDUP
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 1.1	Jumlah Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru Yang Mengikuti Pogram Pendidikan dan Pelatihan Tahun 2010.....	4
Tabel 2.1	Definis dan Konsep Variabel Penelitian	29
Tabel 5.1	Jumlah Jenis Kelamin Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru	50
Tabel 5.2	Komposisi Usia Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru	51
Tabel 5.3	Komposisi Pendidikan Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru	51
Tabel 5.4	Pengetahuan teoritis sangat ditentukan oleh pendidikan yang telah dilaksanakan pihak perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.....	53
Tabel 5.5	Peningkatan kemampuan dan keterampilan yang diberikan dalam pelatihan dan pendidikan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan karyawan	54
Tabel 5.6	Peningkatan kemampuan teoritis dan teknis dari pendidikan dan pelatihat yang telah dilaksanakan perusahaan merupakan salah satu bentuk nyata perusahaan dalam megaplikasi antara kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan karyawan	55
Tabel 5.7	Apilikasi dari program pendidikan dan pelatihan dapat dilihat pada perkembangan kemampuan karyawan dalam memanej kerja sangat dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan dan pengalaman	56
Tabel 5.8	Pendidikan dan pelatihan umumnya memakan waktu yang bervariasi, karyawan yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan akan berdampak pada kualitas dan kuantitas kerja	57
Tabel 5.9	Rekaputulasi Penyataan Responden.....	57
Tabel 5.10	Perencanaan pengembangan karier yang transparan akan meningkatkan kemauan dan keinginan karyawan untuk melakukan kerja dengan baik	59

Tabel 5.11	Tujuan pengembangan dan promosi karier yang jelas sangat memotivasi karyawan melakukan pekerja dengan baik.....	60
Tabel 5.12	Adanya program pengembangan karier berdampak pada sikap dan perilaku karyawan	61
Tabel 5.13	Adanya perencanaan program pengembangan karier oleh perusahaan, sangat membantu karyawan merancang dan menentukan kariernya dimasa akan datang	62
Tabel 5.14	Adanya program pengembangan karier, sangat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan.....	63
Tabel 5.15	Rekapitulasi Pernyataan responden pengembangan karier	63
Tabel 5.16	Kinerja seorang karyawan bisa dilihat dari kesetiaan karyawan pada perusahaan	64
Tabel 5.17	Kinerja seorang karyawan bisa dilihat dari kesetiaan karyawan pada perusahaan	65
Tabel 5.18	Kinerja karyawan yang baik akan tercermin dari sikap jujur dalam melakukan tindakan terutama tindakan yang berkaitan dengan pekerjaan ditempat ia bekerja	65
Tabel 5.19	Karyawan yang berprestasi hanya dimiliki oleh karyawan yang tingkat kinerjanya tinggi	66
Tabel 5.20	Kinerja yang baik dapat dilihat pada karyawan yang memiliki tanggung jawab yang tinggi	66
Tabel 5.21	Hasil Pengukuran Reliabilitas Variabel	68
Tabel 5.22	Hasil Uji Validitas Pendidikan dan Pelatihan	69
Tabel 5.23	Hasil Uji Validitas Pengembangan Karier	69
Tabel 5.24	Hasil Uji Validitas Kinerja.....	70
Tabel 5.25	Hasil Uji Multikolinieritas	71
Tabel 5.26	Hasil Uji Regresi Sederhana Variabel.....	73
Tabel 5.27	ANOVA (b).....	75
Tabel 5.28	Hasil Uji Koefesien Variabel	76

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Semakin berkembangnya dunia industry menyebabkan setiap perusahaan berusaha untuk lebih meningkatkan produktivitasnya agar dapat unggul dalam persaingan global. Untuk itu diperlukan tenaga kerja yang memiliki kinerja yang tinggi.

Perkembangan teknologi yang semakin pesat, berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena kurang pahaman para karyawan terhadap perubahan tersebut.

Berbeda dengan mesin, bahan mentah, uang dan metode kerja yang merupakan benda mati yang tidak mengalami sentuhan emosional yang potensial, maka faktor tenaga kerja merupakan alat produksi aktif yang diperlukan untuk menggerakkan faktor-faktor produksi lainnya yang banyak mengalami perubahan. Untuk itu setiap perusahaan berusaha agar para karyawannya mampu untuk dapat memahami perkembangan atau perubahan teknologi yang ada sehingga kinerja mereka akan meningkat.

Salah satu caranya, yaitu dengan mengadakan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki, pengembangan sumber daya manusia dianggap salah satu cara yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Dengan pengembangan sumber daya manusia diharapkan dapat lebih meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesional karyawan. Namun keberhasilan pelaksanaan program tersebut tidak dapat langsung selama

pelaksanaan, melainkan dapat dilihat dari hasil pekerjaan karyawan setelah mengikuti pengembangan sumber daya manusia apakah ada perubahan atau tidak. Untuk itu pengembangan sumber daya manusia harus dilaksanakan seefisien mungkin agar dapat benar-benar berperan dalam peningkatan kinerja karyawan.

Salah satu perusahaan yang telah menerapkan pengembangan sumber daya manusia adalah PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang agroindustri kelapa sawit dan karet dan serta mengelola hasilnya menjadi CPO (*Crude Palm Oil*) yang hasil produksi dijual untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri maupun luar negeri. Untuk itu diperlukan pengembangan sumber daya manusia bagi karyawan agar mereka dapat memahami teknologi yang diperlukan sehingga dapat menambah pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Pengembangan yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara V Meliputi pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan keahlian yang dibutuhkan dalam perusahaan serta sesuai dengan pendidikan dan pelatihan berdasarkan jenis pekerja karyawan.

Pendidikan dan pelatihan yang mengarahkan pada peningkatan profesionalisme kinerja karyawan diantaranya mengadakan pendidikan kursus jabatan KMPM, KMPD tata usaha Keungan, program pembekalan, kursus jabatan KMKL, Fokus Group Discussion dan lain-lain pendidikan ini diarahkan untuk pesertanya terdiri dari para karyawan yang golongan ID sampai IV D.

Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan PT. Perkebunan Nusantara V pekanbaru adalah sebagai berikut:

1. Kursus jabatan KMPM yang dikhususkan Untuk Golongan III D
2. Kursus jabatan KMP yang dikhususkan untuk golongan IV B
3. Kursus jabatan KMPD Bidang Tata Usaha Keuangan untuk golongan IIIB.
4. Kursus jabatan KMPD Bidang Tanaman untuk Golongan III A.
5. Kursus jabatan KMPD bidang teknik dan pengolahan untuk golongan III A.
6. Fokus Group Discussion Untuk Golongan IV A.
7. Kursus Tecknik Training untuk golongan I A.
8. Kursus Dialis Medicial Care Untuk Golongan I A
9. Kursus International Import-Expot untuk golongan III C
10. Customer Service Excellence untuk Golongan II A.
11. Pendidikan dan Pelatihan Audit Intern Tingkat Lanjutan II untuk Golongan III B.
12. Pelatihan Audit Sistem PHK dan Strategi Pelaksanaan PHK untuk golongan IV B. dan lain-lain

Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru juga mengadakan pendidikan dan pelatihan untuk pendidikan di luar Kota Pekanbaru. Tujuan diadakan pendidikan dan pelatihan ini yaitu agar para karyawan dapat memperdalam keterampilan dan kemampuan sesuai dengan bidang yang dikerjakan dan lain sebagainya, lama pendidikan 1-6 bulan.

Dengan adanya pendidikan dan pelatihan ini akan membantu karyawan dalam mempermudah melakukan pengembangan kariernya. Para karyawan yang ingin meningkatkan kariernya otomatis harus meningkatkan kinerjanya.

Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru kinerja karyawannya cukup baik tetapi agar lebih baik lagi kinerjanya, maka pengembangan ini sangatlah diperlukan.

Pengembangan sumber daya manusia ini sangatlah berhubungan dengan kinerja. Menurut Robert dan Jackson (2002: 51) kinerja karyawan akan lebih tinggi lagi pada karyawan yang mengambil lebih banyak bagian di dalam aktivitas pengembangan. Sedangkan menurut Wahyudi (2002: 27) dengan penilaian kinerja tersebut dapat diketahui kemungkinan pengembangan sumber daya manusia yang bersangkutan, baik melalui pengikutsertaannya dalam program-program pelatihan dan pengembangan maupun melalui program pengembangan karier.

Pengembangan yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru belum merata, ini ditandai dengan masih adanya karyawan yang belum mengikuti program tersebut. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Table 1.1
Jumlah Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru Yang Mengikuti Pogram Pendifidikan Dan Pelatihan Tahun 2010

Karyawan Bagian	Jumlah Karyawan Tahun 2010	Jumlah Karyawan Yang Ikut Pendidikan & Pelatihan Tahun 2010	Jumlah Karyawan Yang Belum Ikut Pendidikan & Pelatihan Tahun 2010
Pemasaran	166	120	46
Keuangan	76	67	9
SDM	145	125	20
Produksi	238	157	81
Jumlah	625	469	159

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru tahun 2010

Dari Tabel 1.1 di dapat informasi mengenai jumlah karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru yang telah mengikuti dan yang belum mengikuti program pendidikan dan pelatihan yang diadakan tahun 2010. Dari tabel di atas dapat

disimpulkan bahwa banyaknya karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan.

Pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja karyawan, maka penulis mengambil judul penelitian **“Peranan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru”**.

B. Rumusan Masalah

Pengembangan sumber daya manusia adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi berbagai penugasan.

Berdasarkan dari uraian di atas penulis dengan ini merumuskan masalah yang akan diteliti, yaitu bagaimanakah peranan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

D. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukan penelitian ini, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait, terutama bagi:

1. Bagi Penulis

Disamping menambah pengalaman dan menjadi pembanding antara ilmu yang diperoleh di bangku kuliah dalam aplikasi nyata di dunia kerja dan publik (masyarakat) juga sebagai syarat untuk mencapai gelar sarjana.

2. Bagi Perusahaan

Memberikan masukan bagi PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru sebagai bahan referensi pertimbangan dan pedoman dalam pengambilan kebijaksanaan yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

3. Bagi pihak lain

Sebagai pengetahuan mengenai pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi serta sebagai bahan penunjang untuk penelitian selanjutnya.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian yang diajukan pada peneliti ini terdiri dari enam (6) bab yang masing-masing terdiri dari sub-sub bab diantaranya sebagai berikut, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Pada bab ini membahas mengenai hal-hal yang berkaitan dengan teori-teori yang mendukung penelitian ini seperti pengembangan sumberdaya manusia, pendidikan, pelatihan, pengembangan karier, kinerja, hubungan pengembangan sumberdaya manusia dengan peningkatan kinerja karyawan, kerangka berpikir, penelitian terdahulu dan hipotesis.

BAB III METODELOGI PENELITIAN

Bab ini merupakan bagian yang berisikan tentang lokasi dan waktu Penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel serta analisis data

BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Dalam bab ini menggambarkan sejarah dan perkembangan perusahaan, dasar hukum pendirian, visi dan misi perusahaan, produk dan jasa perusahaan, struktur organisasi beserta fungsi dan tugas.

BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai hasil penelitian dan pembahasan.

BAB VI PENUTUP

Bab ini merupakan hasil akhir dari penelitian skripsi dari pembahasan akan diperoleh suatu kesimpulan, sehingga kesimpulan merupakan ungkapan kembali pokok permasalahan

beserta pemecahannya. Adapun saran merupakan sumbangan pemikiran yang sifatnya membangun guna memperbaiki kekurangan dan kelemahan yang ada.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia penting dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Untuk meyiapkan karyawan dalam menghadapi persaingan globalisasi. Oleh sebab itu setiap perusahaan mengadakan pengembangan sumber daya manusia tersebut.

Seperti telah kita ketahui bahwa pengembangan sumber daya manusia mempunyai suatu metode-metode yang telah ditetapkan dalam pengembangan perusahaan. Untuk itu lebih jelasnya terdapat beberapa pengertian dari pengembangan sumber daya manusia di antaranya:

Menurut Hasibuan (2000: 8) Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan dan menurut Bella yang dikutip oleh Hasibuan (2000: 69) pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *Why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*.

Pengembangan adalah pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus jangka panjang. (Mondy, 2008: 210)

Menurut Saydam (2006: 21) pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2007: 44) pengembangan merupakan suatu proses jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai manajerial mempelajari konsep dan teori guna mencapai tujuan yang umum.

Menurut Robert dan Jackson (2002: 45) Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi penugasan yaitu melalui: Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karier.

Berdasarkan pendapat beberapa pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para karyawan di perusahaan.

Usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi berbagai penugasan yaitu:

a) Pendidikan

Menurut Hasibuan yang dikutip dari Edwin. B. Flippo (2002: 69) Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh.

Menurut Ruky (2006) pendidikan/ belajar (*learning*) adalah tindakan yang dilakukan oleh pihak karyawan dalam upaya menguasai,

keterampilan, pengetahuan, dan sikap tertentu yang mengakibatkan perubahan yang realtif bersifat permanen dalam perilaku kerja mereka. Sedangkan Pendidikan menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui bimbingan, pengajaran dan/atau latihan bagi peranannya di masa yang akan datang. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan usaha-usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan sumber daya manusia melalui bimbingan, pengajaran dan/atau latihan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh.

b) Pelatihan

Menurut Robert dan Jackson (2002: 5) Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai tujuan organisasi melalui tahap penilaian, implementasi dan evaluasi. Pelatihan menurut Bernardin & Russel yang dikutip oleh Gomes (2002: 5) Pelatihan adalah usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Sedangkan pelatihan menurut Mondy (2008: 210) adalah aktivitas yang dirancang untuk pembelajaran, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini.

Berdasarkan pendapat para pakar di atas, maka pengertian pelatihan adalah suatu proses di dalam perusahaan untuk memperbaiki kinerja karyawannya.

c) Pengembangan karier

Pengembangan adalah pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus jangka panjang. Menurut Mangkunegara (2007: 44) pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Dari beberapa pengertian pengembangan karier di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pengembangan karier diharapkan adanya peningkatan status dari para karyawan.

B. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan (Mondy, 2008: 213).

Tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

a. Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan

berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan-rekan perusahaan bersangkutan

f. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya lebih baik.

g. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih

baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

h. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, dan *manajerial skill*nya lebih baik.

i. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terserah sehingga pembinaan kerja sama vertical dan horizontal semakin harmonis.

j. Balas Jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja yang semakin besar.

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Prinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Program pengembangan adalah suatu jenis rencana yang konkret karena di dalamnya sudah tercantum sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, dan waktu pelaksanaannya jelasnya suatu program sudah pasti dilakukan. Supaya pengembangan ini mencapai hasil yang

baik dengan biaya relatif kecil hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan.

Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

C. Jenis-Jenis Pengembangan

Jenis pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal (Mangkunegara, 2007: 67)

- a. *Pengembangan secara informal*, yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik
- b. *Pengembangan secara formal*, yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan

dan pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

D. Peserta Pengembangan

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik dia tenaga operasional atau karyawan manajerial.

- a) *Karyawan baru*, yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. Mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan/pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru perlu dilaksanakan secara baik dalam pekerjaan.
- b) *Karyawan lama*, yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada balai pusat pelatihan kerja, pengembangan karyawan lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, pembaruan metode kerja, serta persiapan untuk promosi. Jelasnya pengembangan karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, dan *managerial skill*, supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat.

Selain peserta yang terkait dengan pengembangan adalah pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan pelatihan/pendidikan kepada para karyawan. Pelatih (*trainer*) memberikan peranan penting terhadap kemajuan

kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Pelatih yang akan melaksanakan pengembangan (*development training education*) adalah pelatih internal, eksternal, serta gabungan internal dan eksternal.

a. Pelatih internal

Pelatih internal adalah seseorang atau suatu tim pelatih yang ditugaskan dari perusahaan memberikan pelatihan atau pendidikan kepada karyawan. Setiap kepala bagian mutlak menjadi pelatih internal bagi karyawan bawahannya dengan memberikan petunjuk-petunjuk untuk menyelesaikan pekerjaan, cara menggunakan alat-alat, mesin-mesin, dan yang lainnya. Sifat pengembangan yang diberikan atasan langsung adalah terus-menerus selama karyawan tersebut menjadi bawahannya. Pengembangan yang dilakukan oleh suatu tim pelatih sifatnya hanya sementara yaitu sepanjang dilakukan pelatihan atau pendidikan. Pelatih internal hanya melatih karyawan dalam lingkungan perusahaan bersangkutan saja.

b. Pelatih Eksternal

Pelatih eksternal adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan diminta untuk memberikan pengembangan kepada para karyawan, baik pelatihnya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga pendidikan atau pelatihan.

c. Pelatih Gabungan Internal dan Eksternal

Pelatih gabungan internal dan eksternal adalah suatu tim gabungan pelatih internal dan eksternal yang memberikan pengembangan kepada para karyawan. Cara ini paling baik karena dasar teoritis dan praktisnya untuk

melakukan pekerjaan akan lebih mantap. Pengembangan yang ditangani tim internal dan eksternal akan lebih baik karena pelatih akan saling mengisi dalam memberikan pengembangan kepada karyawan.

Pelatih atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut:

a. Teaching Skills

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan. Ia harus dapat memberikan semangat, membina, dan mengembangkan agar para peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya.

b. Communication Skills

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif. Jadi suaranya jelas, tulisannya baik, dan kata-katanya mudah dipahami peserta pengembangan.

c. Personality Authority

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan. Ia harus berperilaku baik, sifat dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui.

d. Social Skills

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan.

Ia harus suka menolong, objektif, dan senang jika anak didiknya maju serta dapat menghargai pendapat orang lain.

e. Technical Competent

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis, dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.

f. Stabilitas Emosi

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh marah, mempunyai sifat kebabakan, keterbukaan, tidak pendendam, serta memberikan nilai yang objektif.

E. Kendala-Kendala Pengembangan

Kendala pengembangan (*development*) yang dilaksanakan setelah ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelatihan dan pendidikan, sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan.

Kendala-kendala pengembangan berkaitan dengan peserta, pelatih/instrukturr, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan.

a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama/heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena adanya daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

b. Pelatih/Instruktur

Pelatih/instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta pelatihan dan pendidikan sulit didapat, akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif/*teaching skill*nya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

c. Fasilitas pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang/tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat dan mesin-mesin yang akan digunakan untuk praktek kurang/tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

d. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan didasarkan kurang serasi/menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan/jabatan peserta bersangkutan yang tepat sangat sulit.

e. Dana pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan. Tindak lanjut pengembangan adalah penilaian prestasi kerja karyawan oleh manajer personalia dan

atasan langsung karyawan bersangkutan oleh manajer personalia dan atasan langsung karyawan bersangkutan.

F. Pengertian Kinerja

Menjadi karyawan yang berkualitas adalah tujuan semua orang oleh karena itu kinerja karyawan yang tinggi sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja yang tinggi dari para karyawan sebagai sumber daya manusia yang berfungsi mengolah faktor produksi, yang lain sangat diperlukan, agar perusahaan memiliki produktivitas yang tinggi sehingga dapat unggul dalam persaingan global. Adapun pengertian dari kinerja antara lain:

Menurut Wibowo (2007: 7) kinerja berasal dari kata *Perfomence*, adapula yang mengartikan *perfomence* sebagai hasil kerja/ prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna lebih luas buaka hanya hasil kerja tapi juga termasuk bagaimana proses kerja berlangsung.

Menurut Helfert (dalam Rivai dan Sagala, 2009: 604) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Perilaku merupakan perilaku nyata yang dikumpulkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan peran dalam perusahaan.

Menurut Robert dan Jackson (2002: 78) Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada perusahaan yang antara lain termasuk, kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif. Sedangkankan menurut

Mangkunegara (2007: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2006: 95-96) tolak ukur kinerja pegawai (Birokrasi) ada 5 (lima) tolak ukur yaitu:

1. Kesetian

Kesetian, yaitu pengukur kesetian karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetian ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rong-rongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja, yaitu penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya, memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4. Kedisiplinan

Disiplin karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Tanggung jawab

Tanggung jawab, yaitu kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, dan hasil kerja, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta prilakunya kerjanya.

Menurut Sudarmayanti (2003: 147) kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral dan etika.

Dari para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sangat mempengaruhi kontribusi perusahaan.

G. Penggunaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) menurut Robert dan Jackson (2002: 81) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Penilaian kinerja kerja (*performance appraisal*) karyawan kedengarannya cukup sederhana, dan riset menunjukkan penggunaannya yang luas untuk mengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan. Kebanyakan perusahaan Amerika mempunyai system penilaian kinerja untuk pekerja kantor, profesional, teknikal, pengawas, manajemen menengah, dan pekerja produksi.

Penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaan adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan bisa tergantung pada hasil penilaian ini, yang sering membuat hal ini jadi sulit untuk dilakukan oleh para manajer. Kegunaan yang lainnya adalah untuk *pengembangan* potensi individu. Pada kegunaan ini, para manajer ditampilkan dengan peran lebih sebagai seorang konselor daripada seorang hakim, dan atmosfernya sering kali berbeda. Penekanannya adalah pada mengidentifikasi potensi dan perencanaan terhadap arah dan kesempatan pertumbuhan karyawan.

Adapun Penggunaan penilaian kinerja dibagi 2 yaitu:

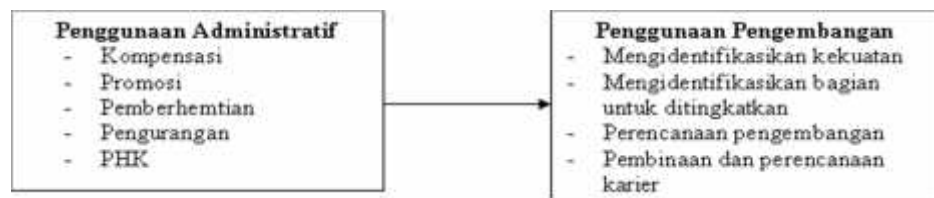
1. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja kadangkala hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan oleh mereka. Hubungan diperkirakan sebagai berikut:

Produktivitas → Penilaian kinerja → Penghargaan

Kompensasi berdasarkan penilaian kinerja ini merupakan inti dari pemikiran bahwa gaji harusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja dan bukannya untuk senioritas. Di bawah sistem orientasi kinerja ini, karyawan menerima kenaikan berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka.

Namun demikian, penggunaan penilaian kinerja karyawan untuk menetapkan besar gaji adalah sangat umum. Penggunaan administratif lainnya dari penilaian kinerja adalah seperti keputusan untuk promosi, pemecatan, pengurangan, dan penugasan pindah tugas, yang sangat penting untuk para karyawan. Sebagai contoh, urutan pengurangan karyawan dapat diberikan alasan dengan penilaian kinerja.



Gambar 2.2
Peran Bertentangan dalam Penilaian Kinerja
(Robert dan Jackson, 2002: 83)

Penilaian kinerja adalah penting ketika organisasi memberhentikan, mempromosikan, atau membayar orang-orang secara berbeda, karena hal-hal ini membutuhkan pembelaan yang kritis jika karyawan menuntut keputusan yang ada. Dengan demikian, tampaknya perlu bagi penggunaan administratif yang meluas dari penilaian kinerja ini. Akan tetapi beberapa masalah khusus, termasuk memberikan kelonggaran, adalah umum ketika penilaian digunakan untuk tujuan administratif.

2. Penggunaan untuk pengembangan

Penilaian kinerja dapat juga sumber informasi utama dari umpan balik untuk karyawan, yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka

dapat memberi tahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan, dan melaksanakan perencanaan pengembangan.

Peran manajer pada situasi seperti ini adalah seperti pembina. Tugas pembina adalah memberi penghargaan bagi kinerja yang baik berupa pengakuan, menerangkan tentang peningkatan yang diperlukan, dan menunjukkan pada si karyawan bagaimana caranya meningkatkan diri. Lagipula, orang tidak selalu tahu ke arah mana mereka dapat meningkatkan diri, dan manajer tidak dapat mengharapkan adanya peningkatan jika mereka enggan memerankan di mana dan bagaimana peningkatan itu bisa terjadi.

Tujuan umpan balik pengembangan adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seseorang, bukannya untuk membandingkan individu-individu. Fungsi pengembangan dari penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi karyawan mana yang ingin berkembang. Penggunaan kelompok memberikan satu set kondisi yang berbeda untuk penilaian pengembangan.

H. Hubungan antara Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Peningkatan Kinerja Karyawan

Pengembangan sumber daya manusia sangat erat hubungannya dengan kinerja seperti yang dinyatakan para ahli di bawah ini yaitu:

Menurut Robert dan Jackson yang dikutip dari jurnal psikologi terapan (*journal of applied psychology*) (2002: 51) kinerja akan lebih tinggi pada karyawan-karyawan yang mengambil lebih banyak bagian di dalam aktivitas

pengembangan Sumber daya manusia. Sedangkan menurut Wahyudi (2002: 27) kinerja setiap individu yang berada dalam organisasi, sehingga akan diketahui secara pasti kualitas sumber daya manusia yang dimiliki pada suatu periode tertentu dan menurut Mathis dan Jackson terjemahan (2002: 50) penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dapat menjadi sumber informasi pengembangan.

I. Pelatihan dan Pengembangan SDM Dalam Pespektif Islam

Dalam khazanah pengetahuan Islam, secara formal tidak ditemukan secara pasti pola pelatihan atau pembinaan karyawan di zaman Rasulullah. Dalam sejarah Islam, sejak zaman jahiliyah, telah ada pengambilan budak sebagai buruh, pembantu atau pekerja, walaupun setelah zaman Islam perbudakan mulai dikurangi. Hal ini menandakan adanya tradisi pelatihan dan pembinaan dalam Islam. Ketika Islam datang, Rasulullah membawa sejumlah prinsip etika dan melakukan perubahan radikal dalam memperlakukan pekerja dalam pekerjaan dan pendidikannya. Hal ini tertemaktab dalam surah Al Jumuuah ayat 2 berikut ini.



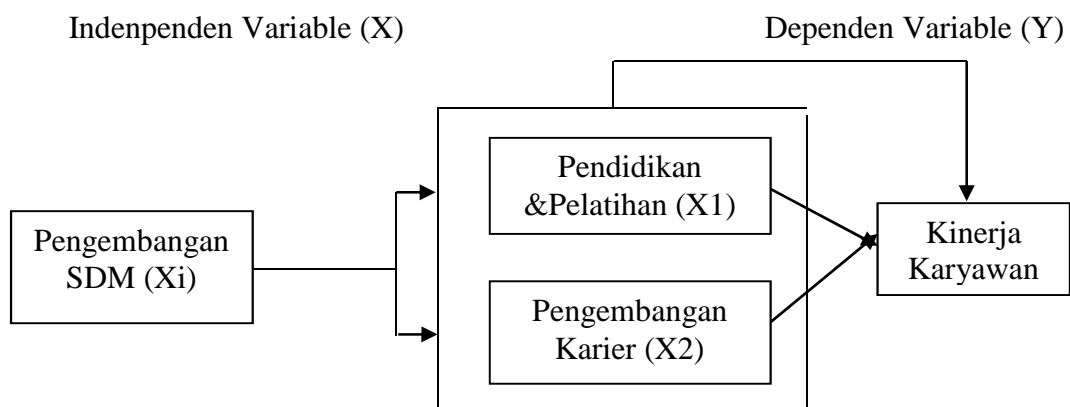
Artinya: Dia-lah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka kitab dan Hikmah (As

Sunnah). dan Sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata,

J. Kerangka Berpikir

Berdasarkan pada uraian di atas maka penulis membuat kerangka berpikir. Kerangka berpikir pada penelitian ini merupakan acuan yang digunakan penulis untuk membahas konsep pengembangan SDM dan konsep kinerja. Adapun kerangka berpikir yang dibuat penulis dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.2 berikut ini:

Gambar 2.1 Kerangka Bepikir



Uraian Kegiatan:

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang di upayakan oleh organisasi tertentu dengan tujuan meningkatnya kinerja dan produktivitas dari suatu kerja, pengembangan sumber daya manusia meliputi pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier karyawan.

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada peneingkatan pengetahuan teori, dilakukan

dalam kelas, berlangsung lama. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat.

2. Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

3. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

K. Variabel Penelitian

Pada penelitian ini terdapat dua variabel yaitu variabel indenpenden dan variabel dependen. Variabel indenpenden adalah variabel bebas dan mempengaruhi variabel terikat, sedangkan variabel dependen adalah varibel terikat yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Varibel idenpenden adalah pengembangan sumber daya manusia dengan demensi variebel, yaitu pendidikan, pelatihan dan pengembangan karier. Sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan.

Keterangan:

Variabel dependen = Kinerja (Y)

Variabel idenpenden = Pendidikan dan Pelatihan(X1)

= Pengembangan Karier (X2)

L. Operasional Variabel Penelitian

Operasional variabel penelitian merupakan acuan yang digunakan penulis dalam merancang penyelesaian dan pembahasan penelitian yang berkenaan

dengan subjek-subjek penelitian. Adapun operasional variabel penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2.1 Definisi Dan Konsep Variabel Penelitian

Variabel	Uraian	Indikator	Skala
Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2007: 67)	<ul style="list-style-type: none"> - Kesetiaan - Prestasi kerja - Kejujuran - Kedisiplinan - Tanggung jawab 	<i>Likerts</i>
Pendidikan dan Pelatihan (X1)	Pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab <i>why</i> . Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab <i>how</i> . (Hasibuan, 2000: 69)	<ul style="list-style-type: none"> - Pengetahuan Teoritis - Peningkatan keterampilan dan kemampuan - Aplikasi pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan - Waktu pendidikan dan pelatihan 	<i>Likerts</i>
Pengembangan Karier (X2)	Pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. (Mangkunegara, 2007: 44)	<ul style="list-style-type: none"> - Rencana pengembangan karier - Tujuan pengembangan karier - Efektivitas pengembangan karier 	<i>Likerts</i>

M. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian ini dilakukan oleh Fitriana pada tahun 2008. Dengan judul pengaruh pendidikan dan pelatihan karyawan bagian produksi terhadap produktivitas kerja pada PT. Utusan Intergrafika Pers Pekanbaru, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Utusan Intergrafika Pres Pekanbaru. Hipotesis penelitian ini dirumuskan

sebagai berikut: diduga bahwa pendidikan dan pelatihan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Utusan Intergrafika Pers Pekanbaru. Penelitian ini memerlukan data primer dan data skunder, dalam penelitian ini penentuan sampel digunakan metode sensus atau istilah lainnya teknik sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua diambil anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Pada penelitian ini ada satu variabel bebas yaitu pendidikan dan pelatihan dan satu variabel terikat yaitu produktivitas. Dari penelitian ini diperoleh hasil sebagai berikut: bahwa dari hasil regresi linier sederhana melalui uji t, dimana t hitung sebesar 6,11 sedangkan t tabel sebesar 1,270 jadi terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dengan produktivitas kerja karyawan diperusahaan tersebut dengan koefisien korelasi sebesar 67,53% dan koefisien determinasi sebesar 45,65% yang berarti bahwa pendidikan dan pelatihan menentukan tingkat produktivitas kerja karyawan diperusahaan tersebut sebesar 45,60%.

2. Penelitian ini dilakukan oleh Febri Wahyudi pada tahun 2009. Dengan judul analisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan bagian sumberdaya manusia pada PT. PLN (persero) Wilayah Riau Cabang Pekanbaru, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh pelaksanaan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan bagian sumber daya manusia pada PT. PLN (Persero) Wilayah Riau Cabang Pekanbaru. Hipotesis penelitian ini

dirumuskan sebagai berikut bahwa diduga terdapat hubungan yang positif antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja karyawan bagian sumber daya manusia pada PT. PLN (Persero) Wilayah Riau Cabang Pekanbaru. Penelitian ini memerlukan data primer dan data skunder, dalam penelitian ini pengambilan sampel dengan metode purposive sampling dimana sampel dapat dapat terpilih karena pertimbangan-pertimbangan tertentu dan menggunakan metode analisis kuantitatif dengan menggunakan peralatan statistik metode regresi linier berganda. Pada penelitian ini ada dua variabel bebas yaitu pendidikan dan pelatihan dan satu variabel terikat yaitu kerja kinerja karyawan. Dari penelitian ini diperoleh hasil sebagai berikut: bahwa nilai f hitung sebesar $14,406 >$ dari nilai f tabel $3,304$, maka dinyatakan bahwa hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima atau dapat dikatakan bahwa pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar $0,482$ atau sebesar $48,2\%$. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel bebas (pendidikan dan pelatihan) secara bersama-sama mampu menjelaskan terhadap variabel terikatnya sebesar $48,2\%$ sedangkan sisanya $51,8\%$ lagi dapat diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan nilai t hitung pendidikan sebesar $3,124 >$ t tabel dengan tingkat signifikan $0,00$, dan t hitung pelatihan sebesar $2,756 >$ t tabel dengan tingkat signifikan $0,00$. Dari kedua tabel tersebut hanya pendidikan yang mempunyai nilai t hitung yang lebih besar dari variabel pelatihan terhadap pengaruh kinerja karyawan

N. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang berupa pernyataan-pernyataan mengenai penelitian ini. Adapun hipotesanya yaitu: **“Diduga pengembangan sumber daya manusia memiliki peranan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru”**

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Dalam rangka penyelesaian skripsi ini maka penulis melakukan penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru yang terletak di jalan Rambutan Nomor 43 Pekanbaru.

B. Sumber Data

Dalam penelitian ini data diperoleh antara lain sebagai berikut, yaitu:

a) Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpul dan di olah oleh peneliti yang didapat langsung dari pihak PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru yang didapat melalui angket atau kuisisioner.

b) Data Skunder

Data skunder yaitu, data yang dikumpul dan diperoleh oleh peneliti dalam bentuk yang sudah jadi dari perusahaan berupa, sejarah, visi dan misi, perkembangan struktur organisasi serta data lainnya.

C. Populasi Dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2003: 72) keseluruhan objek psikologis yang memiliki kesamaan ciri berdasarkan kriteria tertentu. Dalam penelitian ini populasinya yaitu, karyawan PT. Perkebunan Nusantara V

Pekanbaru yang telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan dengan jumlah populasinya 469 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Sugiyono, 2003: 73). Menurut Usman dan Akbar (2008: 42) populasi ialah semua nilai baik hasil perhitungan mampu pengukuran, baik kuantitatif maupun kualitatif, daripada karakteristik tertentu mengenai sekelompok objek yang lengkap dan jelas.

Seperti yang telah dikemukakan Slovin dan Harry King yang dikutip oleh Umar (2004: 148) dengan ketentuan bahwa besarnya sampel < 30 responden, maka besarnya signifikansi adalah 15%. Sedangkan untuk ukuran sampel > 30 besarnya signifikansi adalah 5%.

Jumlah responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini adalah 83 responden dari 469 populasi. Teknik penarikan sampel yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin.

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1+Ne^2} \\n &= \frac{469}{1+469(10\%)^2} \\n &= \frac{469}{1+469(0.01)} \\n &= \frac{469}{5,69} \\n &= 82,425(83)\end{aligned}$$

Jumlah sampel dibulatkan menjadi 82 sampel karena manusia bukan bilangan pecahan desimal.

Keterangan:

n = Jumlah karyawan yang dijadikan sampel.

N = Jumlah populasi yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan

e = error

D. Teknik Pengambilan Data

a) Interview

Dengan mengadakan tatap muka dan tanya jawab langsung dengan pihak pimpinan serta staf karyawan yang ada hubungan dengan penelitian ini.

b) Kuisioner

Yaitu melakukan pengumpulan data dari karyawan mengenai program pengembangan sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Sifat kuisioner yang diajukan bersifat tertutup dan terbuka. Pertanyaan tertutup yaitu pertanyaan yang variasi jawabannya sudah ditentukan dan disusun terlebih dahulu sehingga responden hanya memilih jawaban yang tersedia. Pertanyaan terbuka, yaitu responden mengisi sendiri pertanyaan yang telah disusun.

E. Analisa Data

Penelitian ini menggunakan skala likert, yaitu skala yang berisi pernyataan yang sistematis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap suatu pernyataan. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi responden terhadap objek (Usman dan Akbar, 2008: 65).

Karena semua jawaban yang diberikan responden bersifat kualitatif, maka untuk keperluan penelitian ini jawabannya bersifat kualitatif tersebut diberi skala sehingga menjadi data-data yang bersifat kuantitatif dengan metode skala likerts.

Dalam penelitian ini uji validitas dihitung dengan menggunakan program SPSS versi 17 dan hasilnya akan dijadikan pada bab hasil dan pembahasan.

1) Analisa Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan teknik regresi linier sederhana dan regresi Linier berganda. Regresi linier sederhana adalah untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung dan memprediksi variabel tergantung dengan menggunakan variabel bebas, dimana syarat variabel bebas maupun tergantung harus berskala interval. Sedangkan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Keterangan:

Y	= Kinerja
a	= Konstanta
b ₁ ,b ₂ ,	= Kofisen Regresi
X ₁	= Pendidikan dan Pelatihan
X ₂	= Pengembangan Karier

2) Pengujian Instrumen

a) Uji Reliabilitas

Reliabilitas alat ukur adalah kesesuaian alat ukur dengan yang diukur, sehingga alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. (Bungin, 2005:

96) Uji reliabilitas atau kehandalan suatu instrument penelitian (dalam hal

ini adalah pertanyaan-pertanyaan yang terkandung didalam kuesioner penelitian).

Perlu dilakukan pengujian diawal sewaktu analisa sebelum dilakukan pengujian-pengujian. Hal ini bertujuan yang terkandung didalam kuesioner penelitian perlu dilakukan pengujian awal sebelum dilakukan pengujian-pengujian tahap berikut. Hal ini bertujuan uji reliabilitas akan dapat menunjukan konsistensi dari jawaban-jawaban responden terhadap pertanyaan kuesioner yang diajukan atau dapat juga dikatakan menunjukan adanya kesamaan jawaban (yang selanjutnya menjadi data) dalam waktu yang berbeda.

Dengan demikian, uji reliabilitas ini menjadi salah satu syarat penting yang perlu dilakukan pada metode penyebaran kuesioner. Bila dari uji reliabilitas menunjukan tingkat konsistensi yang rendah maka kemungkinan pernyataan yang diajukan dalam kuesioner tidak dapat ditangkap dengan baik oleh responden, sehingga bila diajukan dalam waktu yang berbeda, jawabannya pun akan berbeda. Menurut Nunnally (dalam Ghazali, 2001: 42), hasil pengujian dikatakan reliabel apabila nilai r Cronbach alpha > standarisasi nilai yaitu 0.60.

b) Uji Validitas

Validitas alat ukur adalah akurasi alat ukur terhadap yang diukur walaupun berkali-kali dan dimana-mana (Bungin, 2005: 97).

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui alat ukur yang telah disusun dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur secara tepat.

Validitas adalah satu instrument akan menggambarkan tingkat kemampuan alat ukur yang digunakan untuk mengungkapkan suatu yang menjadi sarana pokok pengukuran. Dengan demikian, permasalahan validitas instrument (kuisisioner) akan menunjuk pada mampu tidaknya instrumen (kuesioner) akan menunjukkan akan diukur.

Jika $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan valid sebaliknya jika $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$, maka dapat disimpulkan bahwa instrument yang digunakan tidak valid (Santoso, 2005: 136).

b) Uji Asumsi Klasik

Model regresi linier berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi beberapa asumsi yang disebut dengan asumsi klasik. Proses pengujian asumsi klasik dilakukan bersama dengan proses uji regresi sehingga langkah-langkah yang dilakukan dalam pengujian asumsi klasik menggunakan langkah kerja yang sama dengan uji regresi. Pada penelitian ini menggunakan 4 uji klasik, yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

1) Uji Multikolinieritas

Istilah multikolinieritas mula-mula dikemukakan oleh ragner fisher yang mempunyai arti hubungan linier sempurna antar variabel, variabel independen dalam suatu model regresi. Multikolinieritas timbul akibat sifat-sifat yang terkadang dalam kebanyakan variabel ekonomi berubah bersama-sama sepanjang waktu dan penggunaan lag (*lagged values*) dari variabel-variabel bebas tertentu dalam model regresi. Dengan adanya

multikolinieritas, maka hasil estimasi koefisien regresi bersifat bias. Analisis regresi tidak menemukan hubungan yang benar akan kemampuan produksi menjadi lemah.

Multikolinieritas dapat diuji dengan menggunakan uji *klien's* yang berdasarkan teori yang diajukan *klien's* yang disebut *klien's of thumb*. Teori ini menyatakan bahwa multikolinieritas dapat dilihat melalui besar kecilnya R^2 dari regresi linier antar variabel penjelas yang dibandingkan dengan R^2 regresi awal. Teori ini juga menyatakan bahwa multikolinieritas tidak perlu dirisaukan apabila R^2 regresi model awal lebih besar dari pada R^2 regresi antar variabel.

2) Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah suatu kesalahan dimana masing-masing kesalahan pengganggu mempunyai varian yang berlainan, akibatnya penaksir ols tetap tidak bias tetapi tidak efisien. Untuk menaksir ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat digunakan berbagai cara, salah satunya adalah dengan melakukan uji white. Langkah uji white:

Persamaan :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + (1-\alpha) Y_{t-1} + e \quad (1)$$

Langkah uji white :

1. Estimasi persamaan diatas dan dapatkan residualnya.
2. Lakukan regresi pada persamaan berikut:

Regresi auxiliary dengan perkalian antar variabel independen (cross term)

$$e_{2i} = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{2i}^2 + \beta_4 X_{2i}^3 + \beta_5 X_{1i} X_{2i} + v_i \quad (2)$$

Dimana e_{2i} merupakan residual kuadrat yang kita peroleh dari persamaan (1). Jika kita mempunyai lebih dari dua variabel independen maka variabel independen dalam persamaan (2) akan lebih. Dari persamaan (2) kita dapatkan nilai koefisien determinasi (R^2).

Hipotesis nul dalam uji ini adalah tidak mengandung heteroskedastisitas. Uji white didasarkan pada jumlah sampel (n) dikalikan dengan R^2 yang akan mengikuti distribusi chi-square dengan *degree of freedom* sebanyak variabel independen tidak termasuk konstanta dalam regresi auxiliary. Nilai hitung statistik chi-square (χ^2) dapat dicari dengan formula sebagai berikut:

$$n R^2 \sim \chi^2_{df} \quad (3)$$

Jika nilai chi square hitung ($n.R^2$) lebih besar dari nilai χ^2 kritis dengan derajat kepercayaan tertentu () maka ada heteroskedastisitas dan sebaliknya jika chi-square lebih kecil dari nilai χ^2 kritis menunjukkan tidak adanya heteroskedastisitas. (Widarjono, 2005: 161)

3) Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi dapat dilakukan dengan uji *Lagrange Multiplier* (LM). Adapun hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

H_0 : berarti bahwa hipotesis nolnya tidak ada autokorelasi.

H_a : berarti bahwa hipotesis alternatifnya adalah ada autokorelasi positif.

4) Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk melihat nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal.

Model regresi dilihat dari analisis grafik normal P-P plot dikatakan memenuhi asumsi normalitas jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola berdistribusi normal. Adapun hipotesis yang akan diuji untuk membuktikan ada tidaknya normalitas dinyatakan sebagai berikut :

Ho : data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal

Ha : data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal

Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis sebagai berikut:

Ho diterima jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

Ho ditolak jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal.

a. Uji Hipotesis

1) Uji t (t-test)

Yaitu untuk menguji hubungan regresi secara terpisah atau menguji hipotesa minor. Pengujian dilakukan untuk mengetahui keberartian

dari masing-masing variabel secara terpisah terhadap variabel tidak bebas dengan ketentuan sebagai berikut:

$H_0 : \dots = 0 : H_0$ diterima, artinya tidak terdapat peranan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

$H_1 : \dots \neq 0 : H_1$ diterima, artinya terdapat peranan antara Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Hipotesa nol (H_0) adalah menyatakan tidak adanya pengaruh atau berperanan dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya, sedangkan hipotesanya menyatakan adanya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas, perhitungan t-test digunakan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = r \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

dengan $dk = n-2$

Keterangan:

t = Probabilitas

r = Koefisien Korelasi Person

n = Jumlah Responden

Pengujian dilakukan dengan membandingkan t yang didapat dari perhitungan dengan nilai t yang ada pada tabel t dengan tingkat

kesalahan (α) sebesar 5 % dan derajat kebebasan degree of freedom (df) sebesar $n-k$ dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Bila t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} berarti hipotesa nol (H_0) ditolak alternatif (H_1) diterima.
2. Bila t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} berarti hipotesa nol (H_0) diterima dan alternatif (H_1) ditolak. (Suparto, 2002: 289)

2) Uji F (F-test)

Uji-F dapat digunakan untuk mengevaluasi pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen. Uji-f statistik dalam regresi berganda dapat digunakan untuk menguji signifikansi koefisien determinasi R^2 . Nilai F statistik dengan demikian dapat digunakan untuk mengevaluasi hipotesis bahwa apakah tidak ada variabel independen yang menjelaskan variasi Y disekitar nilai rata-ratanya dengan derajat kepercayaan (*degree of freedom*) $k-1$ dan $n-k$ tertentu.

Langkah uji F dapat ditentukan sebagai berikut :

1. Membuat hipotesis nul (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) sbb:
$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$
$$H_a : \beta_1 \neq 0 \text{ atau } \beta_2 \neq 0 \text{ atau } \dots \text{ atau } \beta_k \neq 0$$
2. Mencari nilai F hitung dan nilai kritis F statistik dari tabel F. Nilai kritis F berdasarkan besarnya α dan df untuk numerator ($k-1$) dan df untuk denomator ($n-k$)
3. Keputusan menolak H_0 atau menerima sbb:

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ (kritis), maka kita menolak H_0 dan sebaliknya
jika $F_{hitung} < F_{kritis}$ maka menerima H_0 .

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Dalam analisis regresi terdapat koefisien determinasi R^2 dapat digunakan sebagai ukuran untuk menyatakan kecocokan garis regresi yang diperoleh, semakin besar nilai R^2 (R Square) maka semakin kuat kemampuan model regresi yang diperoleh untuk menerangkan kondisi yang sebenarnya. Syarat dari koefisien determinasi (R^2) merupakan besaran non negative nilainya $0 < R^2 < 1$. Apabila R^2 sama dengan 1 maka fungsi regresi 100 % menjelaskan variasi dari nilai Y sebaliknya jika nilainya 0 maka model yang digunakan sama sekali tidak mendekati nilai Y kecocokan model dikatakan lebih baik jika nilai R^2 mendekati 1.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Dan Perkembang PT. Perkebunan Nusantara

Perkebunan Nusantara V (Persero) merupakan BUMN Perkebunan yang didirikan tanggal 11 Maret 1996 sebagai hasil konsolidasi kebun pengembangan PTP II, PTP IV, dan PTP V di Provinsi Riau.

Secara efektif perusahaan mulai beroperasi sejak tanggal 9 April 1996 dengan Kantor Pusat di Pekanbaru. Landasan hukum Perusahaan ditetapkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 10 Tahun 1996 tentang Penyetoran Modal Negara Republik Indonesia untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara V.

Anggaran Dasar Perusahaan dibuat di depan Notaris Harun Kamil melalui Akte No. 38 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan melalui Keputusan Menteri Kehakiman RI No. C2-8333H.T.01. Tahun 1996, serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia (RI) Nomor 80 tanggal 4 Oktober 1996, dan Tambahan Berita Negara RI Nomor 8565/1996.

Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami perubahan, terakhir dengan Akta Notaris Sri Rahayu Hadi Prasetyo, SH No. 01/2002 tanggal 1 Oktober 2002. Perubahan ini telah mendapatkan persetujuan Menteri Kehakiman dan HAM RI melalui Surat Keputusan No. C-20923.HT.01.04.TH.2002 tanggal 28 Oktober 2002, dan telah diumumkan dalam Berita Negara RI Nomor 75 tanggal 19 September 2003 dan Tambahan Berita Negara RI Nomor 8785/2003.

Saat ini Kantor Pusat Perusahaan berkedudukan di Jl. Rambutan No. 43 Pekanbaru, dengan unit-unit usaha yang tersebar di berbagai Kabupaten di Provinsi Riau.

Perusahaan mengelola 51 unit kerja yang terdiri dari 1 unit Kantor Pusat, 5 Unit Bisnis Strategis (UBS), 25 unit Kebun Inti/Plasma, 12 Pabrik Kelapa Sawit (PKS), 1 unit Pabrik PKO, 4 fasilitas pengolahan karet; dan 3 Rumah Sakit. Areal yang dikelola oleh Perusahaan seluas 160.745 Ha, yang terdiri dari 86.219 Ha lahan sendiri/inti dan 74.526 Ha lahan plasma.

B. Dasar Hukum Pendirian

Anggaran Dasar Perusahaan dibuat di depan Notaris Harun Kamil melalui Akte No. 38 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan melalui Keputusan Menteri Kehakiman RI No. C2-8333H.T.01. Tahun 1996, serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia (RI) Nomor 80 tanggal 4 Oktober 1996, dan Tambahan Berita Negara RI Nomor 8565/1996.

Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami perubahan, terakhir dengan Akta Notaris Sri Rahayu Hadi Prasetyo, SH No. 01/2002 tanggal 1 Oktober 2002. Perubahan ini telah mendapatkan persetujuan Menteri Kehakiman dan HAM RI melalui Surat Keputusan No. C-20923.HT.01.04.TH.2002 tanggal 28 Oktober 2002, dan telah diumumkan dalam Berita Negara RI Nomor 75 tanggal 19 September 2003 dan Tambahan Berita Negara RI Nomor 8785/2003.

C. Visi dan Misi

Visi

“Menjadi Perusahaan perkebunan yang tangguh, mampu tumbuh dan berkembang dalam persaingan global”

Misi

“Mengelola agroindustri kelapa sawit dan karet secara efisien bersama mitra, untuk kepentingan stakeholder, berwawasan lingkungan, unggul dalam pengembangan sumber daya manusia dan teknologi”.

D. Bidang Usaha

Saat ini Perusahaan bergerak di bidang perkebunan sawit dan karet, meliputi pembukaan lahan, penanaman, pemeliharaan, pemanenan sampai dengan pengolahan hasil produksinya menjadi barang jadi dan setengah jadi berupa minyak sawit (CPO), inti sawit, PKO, PKM, Standard Indonesia Rubber 10/20 (SIR 10/20) dan produk lainnya. Selain itu Perusahaan juga melakukan pengembangan lahan melalui pola kemitraan dan pola plasma untuk meningkatkan pasokan bahan baku produksi.

Ditengah kondisi perekonomian global yang mulai membaik, persaingan di industri sejenis juga mulai meningkat, sehingga Perusahaan melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan kinerjanya. Usaha yang dilakukan Perusahaan antara lain adalah meningkatkan pasokan bahan baku melalui pembelian Tandan Buah Segar (TBS), Bahan Olah Karet (Bokar), meningkatkan utilisasi olah pabrik, konversi energi dan usahausaha produktif lainnya.

Perusahaan juga sedang melakukan upayaupaya penataan manajerial, antara lain penetapan Integrated-Based Human Resources Management System (ICBHRMS) dan system pengadaan barang dan jasa berbasis internet (e-procurement), serta secara berkala melakukan update Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP).

D. Jenis Usaha

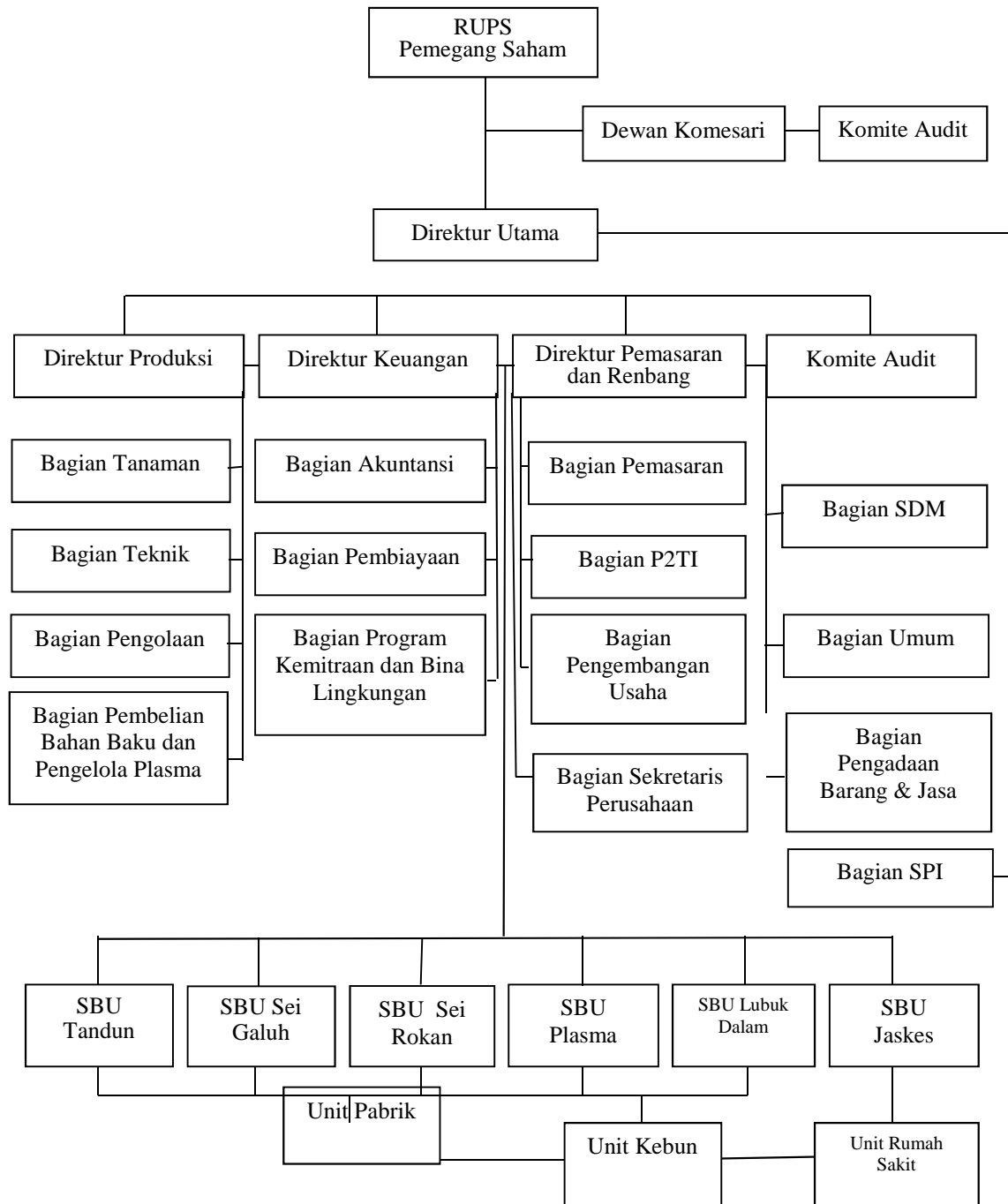
Perusahaan mengelola 12 PKS yang menghasilkan minyak kelapa sawit (CPO) dan inti sawit yang dijual dan dipasarkan di pasar dalam dan luar negeri, sehingga produk tersebut harus memenuhi kriteria baku mutu standar nasional maupun internasional. Spesifikasi minyak sawit harus memenuhi persyaratan seperti kadar asam lemak bebas, kadar air, dan kadar kotoran. Sedangkan inti sawit harus memenuhi criteria kadar air, kadar kotoran, inti pecah dan inti berubah warna.

Inti sawit yang dihasilkan PKS-PKS tersebut sebagian besar diolah di Pabrik PKO/PKM milik sendiri di Tandun dan telah memberikan kontribusi yang positif terhadap pendapatan perusahaan.

E. Struktur Organisasi

Untuk menjalankan tugas dan perannya masing-masing sebagai staf organisasi untuk itu perlunya adanya tugas dan wewenang dimiliki masing-masing karyawan perlunya garis peran dan fungsi masing-masing karyawan. Garis fungsi dan peran masing karyawan dapat dilihat pada struktur organisasi berikut ini:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru



Sumber: PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden

Pada penelitian ini jumlah responden yang dijadikan sampel berjumlah 82 sampel dari 469 populasi. Dimana sampel penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru dan karakteristik responden PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru Terdiri dari, Jenis Kelamin, Usia, dan Pendidikan Reponden.

Komposisi karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru berdasarkan jenis kelamin yang dijadikan sampel penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut ini:

Tabel 5.1 Jumlah Jenis Kelamin Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	65	72,26%
2	Perempuan	17	27,74%
Jumlah		82	100%

Sumber: Data olahan Primer 2011

Dari tabel 5.1 terlihat jelas kaum laki-laki dominan berkerja di PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Dimana jumlah laki-laki 65 responden atau 72,26% dari jumlah perempuan sedangkan perempuan berjumlah 17 responden atau 27,74 % dari jumlah laki-laki.

Komposisi karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru berdasarkan usia responden yang jadikan sampel pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.2 berikut ini:

Tabel 5.2 Komposisi Usia Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru

No	Usia Reponden	Jumlah	Persentase
1	21- 30	41	50%
2	31-40	27	32,93%
3	41-50	9	10,98%
4	51-60	4	4,88%
5	< 61	1	1,21%
Jumlah		82	100%

Sumber: *Data olahan Primer 2011*

Dari Tabel 5.2 di atas dapat dilihat dengan jelas secara mayoritas karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru di kuasai karyawan yang berusia 21-30 tahun. Karyawam yang berusia 21-30 tahun berjumlah 41 orang atau 50% , yang berusia 31-40 tahun berjumlah 27 orang atau 32,93%, yang berusia 41-50 berjumlah 9 orang atau 10,98%, yang berusia 51-60 berjumlah 4 orang atau 4,88%, dan yang berusia lebih dari 60 tahun berjumlah 1 orang atau 1,21%.

Komposisi karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru berdasarkan pendidikan responden yang diajdikan sampel pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.3 berikut ini:

Tabel 5.3 Komposisi Pendidikan Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru

No	Pendidikan Responden	Jumlah	Persentase
1	D2	8	9,75%
2	D3	11	13,42%
3	S1	43	52,43%
4	S2	23	28,00%
		82	100%

Sumber: *Data Olahan Primer 2011*

Dari tabel 5.3 terlihat dengan jelas jumlah karyawan berdasarkan pendidikan mayoritas yang berpendidikan S1. Dimana D2 berjumlah 8 orang

atau 9,75% dari jumlah sampel, D3 berjumlah 11 orang atau 13,42% dari jumlah sampel, S1 berjumlah 43 orang atau 52,43% dari jumlah sampel dan S2 berjumlah 23 orang atau 28.00%

B. Analisa Variabel Penelitian

Adapun analisa variabel penelitian sebagai berikut:

1) Pendidikan dan Pelatihan

pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *Why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*. Karena itu, pentingnya pendidikan dan pelatihan untuk mengarahkan karyawan pada apa yang diinginkan oleh karyawan. Hasil penelitian yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan pada PT. Perkebunan V Nusantara antara lain dapat dilihat berikut ini.

Penelitian mengenai pengetahuan teoritis sangat ditentukan pada pendidikan yang telah dilaksanakan pihak perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Peningkatan kemampuan dan keterampilan yang yang diberikan dalam pelatihan dan pendidikan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan karyawan, Peningkatan kemampuan teoritis dan teknis dari pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan perusahaan merupakan salah satu bentuk nyata perusahaan dalam megaplikasi antara kebutuhan perusahaan dengan

kebutuhan karyawan, Aplikasi dari program pendidikan dan pelatihan dapat dilihat pada perkembangan kemampuan karyawan dalam memanej kerja sangat dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan dan pengalaman, Pendidikan dan pelatihan umumnya memakan waktu yang bervariasi, karyawan yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan akan berdampak pada kualitas dan kuantitas kerja. Hasil penelitian berkaitan dengan pernyataan di atas pada tabel berikut ini.

Tabel 5.4
Pengetahuan teoritis sangat ditentukan oleh pendidikan yang telah dilaksanakan pihak perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Opsi	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
A	Sangat Setuju	15	18.29%
B	Setuju	66	80.49%
C	Tidak Setuju	1	1.22%
D	Sangat Tidak setuju	-	-
Jumlah		82	100.00%

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.4 menyajikan pernyataan responden mengenai pengetahuan teoritis. 15 orang atau 18.29% responden menyatakan sangat setuju jika pengetahuan teoritis yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan mempengaruhi kinerja karyawan, 66 orang atau 80,49% responden menyatakan setuju jika pengetahuan teoritis yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan mempengaruhi kinerja karyawan, dan 1 orang atau 1.22% responden menyatakan tidak jika pengetahuan teoritis yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Pendidikan dan pelatihan dalam upaya peningkatan kemampuan karyawan sangat menentukan kinerja karyawan. Hasil pendidikan dan

pelatihan dalam upaya peningkatkan kemampuan dan keterampilan yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Tabel 5.5
Peningkatan kemampuan dan keterampilan yang diberikan dalam pelatihan dan pendidikan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan karyawan

Opsi	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
A	Sangat Setuju	8	9.76%
B	Setuju	69	84.15%
C	Tidak Setuju	5	6.09%
D	Sangat Tidak setuju	-	-
Jumlah		82	100.00%

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.5 menyajikan pernyataan responden mengenai peningkatan kemampuan dan keterampilan. 8 orang atau 9.76% responden menyatakan sangat setuju jika peningkatan kemampuan dan keterampilan yang diberikan dalam pelatihan dan pendidikan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan karyawan, 69 orang atau 84.15% responden menyatakan setuju jika peningkatan kemampuan dan keterampilan yang diberikan dalam pelatihan dan pendidikan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan karyawan, dan 5 orang atau 6.09% responden menyatakan tidak setuju jika peningkatan kemampuan dan keterampilan yang diberikan dalam pelatihan dan pendidikan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Selain dalam upaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan, pendidikan dan pelatihan juga berupaya meningkatkan kemampuan teoritis dan teknis tujuan untuk menyesuaikan antara kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan. Hasil penelitian mengenai upaya peningkatan kemampuan teoritis dan kemampuan teknis karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.6
Peningkatan kemampuan teoritis dan teknis dari pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan perusahaan merupakan salah satu bentuk nyata perusahaan dalam megaplikasi antara kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan karyawan

Opsi	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
A	Sangat Setuju	19	23.18%
B	Setuju	62	75.60%
C	Tidak Setuju	1	1.22%
D	Sangat Tidak setuju	-	-
Jumlah		82	100.00%

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.6 menyajikan pernyataan responden mengenai peningkatan teoritis dan teknis. 10 orang atau 22.22% responden menyatakan sangat setuju jika peningkatan kemampuan teoritis dan teknis dalam pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan perusahaan merupakan salah satu bentuk nyata perusahaan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, 32 orang atau 71.11% responden menyatakan setuju jika jika peningkatan kemampuan teoritis dan teknis dalam pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan perusahaan merupakan salah satu bentuk nyata perusahaan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, dan 3 orang atau 6.67% responden menyatakan tidak setuju jika peningkatan kemampuan teoritis dan teknis dalam pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan perusahaan merupakan salah satu bentuk nyata perusahaan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan karyawan.

Dengan adanya pendidikan tentunya akan memberikan dampak kepada perusahaan berupa pencapaian tujuan dan karyawan pada kemampuan dan

keterampilan. Hasil penilitan yang berkaitan dengan pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kemampuan karyawan memenej kerja.

Tabel 5.7
Apilikasi dari program pendidikan dan pelatihan dapat dilihat pada perkembangan kemampuan karyawan dalam memanej kerja sangat dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan dan pengalaman

Opsi	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
A	Sangat Setuju	19	23.17%
B	Setuju	59	71.95%
C	Tidak Setuju	4	4.88%
D	Sangat Tidak setuju	-	-
Jumlah		82	100.00%

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.7 menyajikan pernyataan responden mengenai pengamatan keryawan dalam memenej. 19 orang atau 23.17% respoden menyatakan sangat setuju jika program pendidikan dan pelatihan dapat dilihat pada kemampuan karyawan dalam memanej kerja sangat dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan dan pengalaman, 59 orang atau 71.95% responden menyatakan setuju jika program pendidikan dan pelatihan dapat dilihat pada kemampuan karyawan dalam memanej kerja sangat dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan dan pengalaman, dan 4 orang atau 4.88% respoden menyatakan tidak setuju jika program pendidikan dan pelatihan dapat dilihat pada kemampuan karyawan dalam memanej kerja sangat dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan dan pengalaman.

Selain itu dampak lain yang diperoleh dari diadakan progam pendidikan dan pelatihan yaitu pada kaulitas dan kuantitas kerja karyawan.

Tabel 5.8
Pendidikan dan pelatihan umumnya memakan waktu yang bervariasi,
karyawan yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan akan berdampak pada
kualitas dan kuantitas kerja

Opsi	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
A	Sangat Setuju	15	18.30%
B	Setuju	64	78.04%
C	Tidak Setuju	3	3.66%
D	Sangat Tidak setuju	-	-
Jumlah		82	100.00%

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.8 menyajikan pernyataan responden mengenai dampak pendidikan dan pelatihan. 15 orang atau 18.30% responden menyatakan sangat setuju jika karyawan yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan akan berdampak pada kualitas dan kuantitas kerja, 64 orang atau 78.04% responden menyatakan setuju jika karyawan yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan akan berdampak pada kualitas dan kuantitas kerja, dan 3 orang atau 3.66% responden menyatakan tidak setuju jika karyawan yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan akan berdampak pada kualitas dan kuantitas kerja.

Dari urai pernyataan pada tabel diatas dapat di rekapitulasi pernyataan responden mengenai pendidikan dan pelatihan seperti terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.9
Rekapitulasi Pernyataan Responden

Nomor pernyataan	Alternatif Jawaban			
	SS	S	TS	STS
Pernyataan 1	15	66	1	-
Pernyataan 2	8	69	5	-
Pernyataan 3	19	62	1	-
Pernyataan 4	19	59	4	-
Pernyataan 5	15	64	3	-
Jumlah	76	320	14	-
Persentase	18.54%	78.05%	3.42%	-

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan hasil penelitian mengenai item-item pernyataan responden mengenai pendidikan dan pelatihan yang tergambar pada rekapitulasi secara umum dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan setuju jika program pendidikan dan pelatihan sangat mempengaruhi kerja dan kinerja karyawan. Hal ini didukung hasil wawancara yang dilakukan dengan salah seorang karyawan, yaitu M. Saleh mengatakan program pendidikan dan pelatihan sangat mendukung dan membantu karyawan dalam menguasai pengetahuan baik pengetahuan teoritis maupun pengetahuan teknis dan sangat bermanfaat dalam melakukan aksion pekerjaan.

2) Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Dalam upaya pengembangan karier pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru ditinjau dari berbagai aspek. Upaya pengembangan karier yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru antara lain dengan melakukan perencanaan pengembangan karier yang transparan asumsinya dengan perencanaan pengembangan karier yang transparan akan meningkatkan kemauan dan keinginan karyawan untuk melakukan kerja dengan baik. Hal ini bertujuan untuk melakukan pengembangan dan promosi karier yang jelas sangat memotivasi karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, sedangkan dampak dengan adanya program pengembangan karier berdampak pada sikap dan perilaku karyawan, perencanaan program

pengembangan karier oleh perusahaan membantu karyawan merancang dan menentukan kariernya dimasa akan datang, dan dengan adanya program pengembangan karier diharapkan mampu mempengaruhi efektivitas kerja karyawan. adapun item penilai dalam kegiatan pengembangan tersebut dapat terlihat pada tabel-tabel berikut ini.

Tabel 5.10
perencanaan pengembangan karier yang transparan akan meningkatkan kemauan dan keinginan karyawan untuk melakukan kerja dengan baik.

Opsi	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
A	Sangat Setuju	16	19.51%
B	Setuju	63	76.83%
C	Tidak Setuju	3	3.66%
D	Sangat Tidak setuju	-	-
Jumlah		82	100.00%

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.10 menyajikan pernyataan responden mengenai rencana pengembangan karier. 16 orang atau 19.51% responden menyatakan sangat setuju jika pengembangan karier yang transparan akan meningkatkan kemauan dan keinginan karyawan untuk melakukan kerja dengan baik, 63 orang atau 76.83% responden menyatakan setuju jika pengembangan karier yang transparan akan meningkatkan kemauan dan keinginan karyawan untuk melakukan kerja dengan baik, dan 3 orang atau 3.66% responden menyatakan tidak setuju jika pengembangan karier yang transparan akan meningkatkan kemauan dan keinginan karyawan untuk melakukan kerja dengan baik.

Adanya rencana program pengembangan kerier tentunya ada tujuan yang dilakukan. Adapun tujuan dari rencana progam pengembangan karier pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru dapat di lihat dan dipahami pada tabel dab uraian tabel berikut ini.

Tabel 5.11
Tujuan pengembangan dan promosi karier yang jelas sangat memotivasi
karyawan melakukan pekerja dengan baik

Opsi	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
A	Sangat Setuju	10	12.19%
B	Setuju	67	81.71%
C	Tidak Setuju	5	6.20%
D	Sangat Tidak setuju	-	-
Jumlah		82	100.00%

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.11 menyajikan pernyataan responden mengenai tujuan pengembangan karier dan promosi. 10 orang atau 12.19% responden menyatakan sangat setuju jika tujuan pengembangan dan promosi karier yang jelas sangat memotivasi karyawan melakukan pekerja dengan baik, 67 orang atau 81.71% responden menyatakan setuju jika tujuan pengembangan dan promosi karier yang jelas sangat memotivasi karyawan melakukan pekerja dengan baik, dan 5 orang atau 6.20% responden menyatakan tidak setuju jika tujuan pengembangan dan promosi karier yang jelas sangat memotivasi karyawan melakukan pekerja dengan baik.

Dengan didesain rencana program pengembangan karier diharapkan akan mampu mencapai tujuan dari program pengembangan karier tersebut, namun dalam pelaksanaan rencana dan terwujudnya tujuan dari program pengembangan karier tentunya akan memberikan dampak tersendiri. Dampak dari pelaksanaan program pengembangan karier pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru dapat di lihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.12
Adanya program pengembangan karier berdampak pada sikap dan perilaku karyawan

Opsi	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
A	Sangat Setuju	20	24.39%
B	Setuju	60	73.17%
C	Tidak Setuju	2	2.44%
D	Sangat Tidak setuju	-	-
Jumlah		82	100.00%

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.12 menyajikan pernyataan responden mengenai dampak program pengembangan karier. 20 orang atau 24.39% responden menyatakan sangat setuju jika program pengembangan karier berdampak pada sikap dan perilaku karyawan, 60 orang atau 73.17% responden menyatakan setuju jika program pengembangan karier berdampak pada sikap dan perilaku karyawan, dan 2 orang atau 2.44% responden menyatakan tidak setuju jika program pengembangan karier berdampak pada sikap dan perilaku karyawan.

Tabel 5.13
Adanya perencanaan program pengembangan karier oleh perusahaan, sangat membantu karyawan merancang dan menentukan kariernya dimasa akan datang

Opsi	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
A	Sangat Setuju	18	21.95%
B	Setuju	58	70.73%
C	Tidak Setuju	6	7.32%
D	Sangat Tidak setuju	-	-
Jumlah		82	100.00%

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.12 menyajikan pernyataan responden mengenai program pengembangan karier dalam merencana dan menentukan karier dimasa akan datang. 18 orang atau 21.95% responden menyatakan sangat setuju jika perencanaan program pengembangan karier oleh perusahaan, sangat membantu karyawan merancang dan menentukan kariernya dimasa akan

datang, 58 orang atau 70.73% responden menyatakan setuju jika perencanaan program pengembangan karier oleh perusahaan, sangat membantu karyawan merancang dan menentukan kariernya dimasa akan datang, dan 6 orang atau 7.32% respoden menyatakan tidak setuju jika perencanaan program pengembangan karier oleh perusahaan, sangat membantu karyawan merancang dan menentukan kariernya dimasa akan datang.

Tabel 5.14
Adanya program pengembangan karier, sangat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan

Opsi	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
A	Sangat Setuju	18	21.95%
B	Setuju	61	74.39%
C	Tidak Setuju	3	3.66%
D	Sangat Tidak setuju	-	-
Jumlah		82	100.00%

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.14 menyajikan pernyataan responden mengenai pengaruh pengembangan karier terhadap efektivitas kerja. 18 orang atau 21.95% responden menyatakan sangat setuju jika program pengembangan karier mempengaruhi efektivitas kerja karyawan, 61 orang atau 74.39% responden menyatakan setuju jika program pengembangan karier mempengaruhi efektivitas kerja karyawan, dan 3 orang atau 3.66% responden menyatakan tidak setuju jika program pengembangan karier mempengaruhi efektivitas kerja karyawan.

Berdasarkan uraian dan pemaparan diatas mengenai program pengembangan karier. Hasi pernyataan direkapitulasi seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 5.15
Rekapitulasi Pernyataan responden pengembangan karier

Nomor pernyataan	Alternatif Jawaban			
	SS	S	TS	STS
Pernyataan 1	16	63	3	-
Pernyataan 2	10	67	5	-
Pernyataan 3	20	60	2	-
Pernyataan 4	18	56	8	-
Pernyataan 5	18	61	3	-
Jumlah	82	307	21	-
Persentase	20.00%	74.88%	5.22%	-

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 4.15 di atas terlihat dengan jelas rekapitulasi pernyataan responden mengenai pengembangan karier. 20.00% mengatakan sangat setuju, 74.80% setuju, dan 5.22% tidak setuju.

Dengan demikian, secara umum responden meyakini sikap setuju dengan program pengembangan karier. Hal senda disampaikan oleh siregar mengenai program pengembangan karier yang dilakukan sudah sangat membatu karyawan (wawancara, 26 Desember 2011)

3) Kinerja

Dalam dalam usaha keinerja seorang karyawan sering menjadi permasalahan utama kerana kinerja karyawan merupakan yang terutama adalah manusianya adalah alat utama penggerak dan pelaksana kegiatan dan aktivitas usaha. Kerena itu keinerja harus menjadi perhaitian, disamping itu dengan ada kinerja karyawan perusahaan mampu menentukan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada penelitian ini yang menjadi idikator penilaian diantaranya yaitu kesetiaan karyawan pada perusahaan, tingkat pengetahuan dan kemapuna karyawan

dalam melakukan pekerjaan, kejujuran, prestasi dan tanggung jawab karyawan dalam melaksana dan menjalankan pekerjaan. Di bawah ini hasil penelitian yang berkaitan dengan kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Tabel 5.16
Kinerja seorang karyawan bisa dilihat dari kesetiaan karyawan pada perusahaan

Opsi	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
A	Sangat Setuju	16	19.52%
B	Setuju	62	75.60%
C	Tidak Setuju	4	4.88%
D	Sangat Tidak setuju	-	-
Jumlah		82	100.00%

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.16 menyajikan pernyataan responden mengenai kesetiaan karyawan. 16 orang atau 19.52% responden menyatakan sangat setuju jika kinerja seorang karyawan bisa dilihat dari kesetiannya pada perusahaan, 62 orang atau 75.60% responden menyatakan setuju jika kinerja seorang karyawan bisa dilihat dari kesetiannya pada perusahaan, dan 4 orang atau 4.88% responden menyatakan tidak setuju jika kinerja seorang karyawan bisa dilihat dari kesetiannya pada perusahaan.

Tabel 5.17
Kinerja seorang karyawan bisa dilihat dari kesetiaan karyawan pada perusahaan

Opsi	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
A	Sangat Setuju	11	13.41%
B	Setuju	65	79.27%
C	Tidak Setuju	6	7.32%
D	Sangat Tidak setuju	-	-
Jumlah		82	100.00%

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.17 menyajikan pernyataan responden mengenai pengaruh tingkat pengetahuan dan kemampuan karyawan terhadap kinerja. 11 orang atau

13.41% responden menyatakan sangat setuju jika kinerja karyawan akan meningkat apabila tingkat pengetahuan dan pemahaman karyawan pada bidang pekerjaan yang ditekuni selalu ditingkatkan, 65 orang atau 79.27% responden menyatakan setuju jika Kinerja karyawan akan meningkat apabila tingkat pengetahuan dan pemahaman karyawan pada bidang pekerjaan yang ditekuni selalu ditingkatkan, dan 6 orang atau 7.32% responden menyatakan tidak setuju jika Kinerja karyawan akan meningkat apabila tingkat pengetahuan dan pemahaman karyawan pada bidang pekerjaan yang ditekuni selalu ditingkatkan.

Tabel 5.18
Kinerja karyawan yang baik akan tercermin dari sikap jujur dalam melakukan tindakan terutama tindakan yang berkaitan dengan pekerjaan ditempat ia bekerja

Opsi	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
A	Sangat Setuju	18	21.95%
B	Setuju	61	74.39%
C	Tidak Setuju	3	3.66%
D	Sangat Tidak setuju	-	-
Jumlah		82	100.00%

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.18 menyajikan pernyataan responden mengenai kejujuran karyawan. 18 orang atau 21.95% responden menyatakan sangat setuju jika kinerja karyawan yang baik akan tercermin dari sikap jujur dalam melakukan tindakan terutama tindakan yang berkaitan dengan pekerjaan ditempat ia bekerja, 61 orang atau 74.39% responden menyatakan setuju jika kinerja karyawan yang baik akan tercermin dari sikap jujur dalam melakukan tindakan terutama tindakan yang berkaitan dengan pekerjaan ditempat ia bekerja, dan 3 orang atau 3.66% responden menyatakan tidak

setuju jika kinerja karyawan yang baik akan tercermin dari sikap jujur dalam melakukan tindakan terutama tindakan yang berkaitan dengan pekerjaan ditempat ia bekerja.

Tabel 5.19
Karyawan yang berprestasi hanya dimiliki oleh karyawan yang tingkat kinerjanya tinggi

Opsi	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
A	Sangat Setuju	16	19.51%
B	Setuju	59	71.95%
C	Tidak Setuju	7	8.54%
D	Sangat Tidak setuju	-	-
Jumlah		82	100.00%

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.19 menyajikan pernyataan responden mengenai tingkat kinerja karyawan. 16 orang atau 19.51% responden menyatakan sangat setuju jika karyawan yang berprestasi hanya dimiliki oleh karyawan yang tingkat kinerjanya tinggi, 59 orang atau 71.95% responden menyatakan setuju jika karyawan yang berprestasi hanya dimiliki oleh karyawan yang tingkat kinerjanya tinggi, dan 7 orang atau 6.67% responden menyatakan tidak setuju jika karyawan yang berprestasi hanya dimiliki oleh karyawan yang tingkat kinerjanya tinggi.

Tabel 5.20
Kinerja yang baik dapat dilihat pada karyawan yang memiliki tanggung jawab yang tinggi

Opsi	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
A	Sangat Setuju	17	20.73%
B	Setuju	61	74.39%
C	Tidak Setuju	4	4.88%
D	Sangat Tidak setuju	-	-
Jumlah		82	100.00%

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.20 menyajikan pernyataan responden mengenai tanggung jawab. 17 orang atau 20.73% responden menyatakan sangat setuju jika kinerja yang baik dapat dilihat pada karyawan yang memiliki tanggung jawab yang tinggi, 61 orang atau 74.39% responden menyatakan setuju jika k kinerja yang baik dapat dilihat pada karyawan yang memiliki tanggung jawab yang tinggi, dan 4 orang atau 4.88% responden menyatakan tidak setuju jika kinerja yang baik dapat dilihat pada karyawan yang memiliki tanggung jawab yang tinggi.

Berdasarkan pada uraian pernyataan responden pada tabel-tabel kinerja di atas pada umumnya responden menyatakan setuju jika indikator pengukur kinerja karyawan dapat diukur dengan kesetiaan, prestasi kerja, pengetahuan dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan, kejujuran dan tanggung jawab karyawan. hal sama juga diperoleh berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang karyawan Hendri Siregar ia mengatakan “kinerja karyawan yang baik adalah karyawan memiliki tingkat kerja yang baik, serta bertanggungjawab pada apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya”.

C. Analisa Hasil Penelitian

Untuk menganalisa data penelitian, peneliti menggunakan beberapa alat untuk menguji antaranya:

1. Uji Reliabilitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama yaitu dengan mengkorelasikan angka korelasi yang diperoleh dengan memastikan

kedalam rumus (*alpha cronbach*) Nilai *alpha-cronboch* (r alpha) program SPSS versi 17.00 ditunjukkan oleh besarnya nilai alpha (). Menurut Nunnaly (dalam Ghozali, 2001:42), hasil pengujian dikatakan reliabel apabila nilai r *Cronbach alpha* > standarisasi nilai yaitu 0,60.

Adapun hasil analisis uji reliabilitas variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 5.21 berikut ini:

Tabel 5.21
Hasil Pengukuran Reliabilitas Variabel

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Standarisasi nilai	Status
1	Pendidikan & Pelatihan	0.605	0.60	Reliable
2	Pengembangan Karier	0.619	0.60	Reliable
3	Kinerja	0.637	0.60	Reliable

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Dari Tabel 5.21 terlihat dengan jelas bahwa nilai *cronbach's alpa* variabel independen (pendidikan dan pelatihan dan pengembangan karier) adalah 0,605 dan 0,619 sedangkan variabel dependen (kinerja) adalah 0,637, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut reliabel karena > dari 0,60.

2. Uji Validitas

Uji Validitas berfungsi untuk menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen. Instrumen yang sah memiliki validitas tinggi. Instrumen dikatakan sah apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, mampu mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat, tinggi rendahnya instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Hasil uji validitas program SPSS versi 17 ditunjukkan dengan membandingkan r_{hasil} (hitung) dengan nilai 0,217 (r_{table}), apabila $r_{\text{hasil}} > 0,217$ maka butir atau variabel yang diteliti

adalah valid. Hasil analisis validitas yang didistribusikan kepada 82 responden untuk tiap-tiap butir pernyataan adalah sebagai berikut:

1) Pendidikan dan Pelatihan

Pada tabel berikut ini menyajikan rekapitulasi validitas atas setiap butiran-butiran pernyataan responden mengenai variabel pendidikan dan pelatihan.

Tabel 5.22
Hasil Uji Validitas Pendidikan dan Pelatihan

No	r hitung	r _{tabel}	Status
1	0.459	0,217	Validitas
2	0.264	0,217	Validitas
3	0.335	0,217	Validitas
4	0376	0,217	Validitas
5	0.370	0,217	Validitas

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.22 dapat dilihat bahwa nilai rata $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan responden untuk variabel pendidikan dan pelatihan valid

2) Pengembangan Karier

Pada tabel berikut ini menyajikan rekapitulasi validitas atas setiap butiran-butiran pernyataan responden mengenai variabel pengembangan karier.

Tabel 5.23
Hasil Uji Validitas Pengembangan Karier

No	r hitung	r _{tabel}	Status
1	0.478	0,217	Validitas
2	0.304	0,217	Validitas
3	0.351	0,217	Validitas
4	0.371	0,217	Validitas
5	0.364	0,217	Validitas

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.23 dapat dilihat bahwa nilai rata $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan responden untuk variabel pengembangan karier valid

3) Kinerja

Pada tabel berikut ini menyajikan rekapitulasi validitas atas setiap butiran-butiran pernyataan responden mengenai variabel kinerja

Tabel 5.24
Hasil Uji Validitas Kinerja

No	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	0.456	0,217	Validitas
2	0.365	0,217	Validitas
3	0.382	0,217	Validitas
4	0.403	0,217	Validitas
5	0.353	0,217	Validitas

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Tabel 5.24 dapat dilihat bahwa nilai rata $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan responden untuk variabel kinerja valid

1. Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui parameter dalam model yang digunakan adalah benar maka penelitian harus diuji mengenai asumsi klasik dari regresi model sehingga tidak terjadi penyimpangan terhadap asumsi normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi adanya penyimpangan asumsi klasik menggunakan alat bantu komputer program SPSS versi 17.0.

a) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Persyaratan untuk dikatakan terbebas dari multikolinieritas adalah apabila nilai VIF prediktor tidak melebihi 10 ($VIF < 10$). Hasil pengujian multikolinieritas ditunjukkan pada tabel 5.25 berikut ini:

Tabel 5.25
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinierity Statistic		Status
	Tolerance	VIF	
Pendidikan & Pelatihan	0.885	1.130	Tidak ada gejala miltikolinieritas
Pengembangan Karier	0.885	1.130	Tidak ada gejala miltikolinieritas

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Berdasarkan tabel 5.25 menunjukkan bahwa variabel indenpenden nilai VIF lebih kecil dari 10, sehingga H_0 diterima maka dapat disimpulkan tidak terdapat persoalan multikolinieritas. Dengan demikian uji asumsi klasik multikolinieritas untuk analisa regresi sah terpenuhi dan dapat digunakan.

b) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Hasil uui heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar berikut ini:

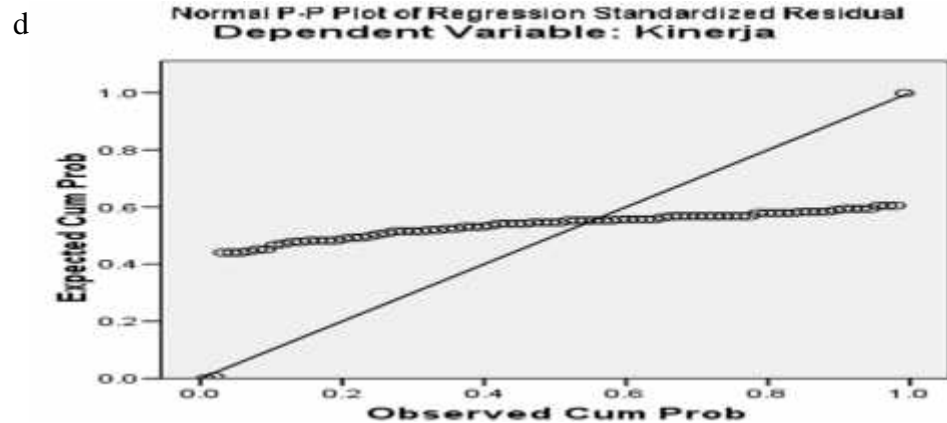


Berdasarkan grafik *scatterplot* di atas menunjukkan titik-titik terjadi penumpukan maka H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa terjadinya heteroskedastisitas. Dengan demikian uji asumsi klasik heteroskedastisitas untuk analisa regresi berganda tidak terpenuhi. Artinya bahwa adanya adanya kesamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain.

c) Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk melihat nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal.

Hasil pengujian klasik menunjukkan data menjauhi disekitar garis



Berdasarkan Gambar 5.2 menunjukkan data menyebar menjauhi garis diagonal dan menjauhi arah garis diagonal maka H_0 ditolak, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model nilai residual yang terdistribusi tidak normal. Dengan demikian uji asumsi klasik normalitas untuk analisa

regresi berganda sudah tidak terpenuhi atau nilai residual terdistribusi tidak normal.

2. Hasil Uji Data

a) Hasil Uji Regresi Berganda

Analisa data menjelaskan mengenai uji analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Analisis regresi berganda digunakan untuk mengukur pengaruh antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja. Dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 17.00, maka diperoleh nilai-nilai untuk regresi berganda terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.26
Hasil Uji Regresi Sederhana Variabel

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	
1(Constant)	-,583	,555		-1,052
Pendidikan dan Pelatihan	,024	,032	,022	,774
Pengembangan Karier	1,010	,029	,965	34,380

Sumber: Data Olahan 2011

Berdasarkan tabel 5.26 maka dapat disusun persamaan regresi berganda, sebagai berikut:

$$Y = a + X_1b_1 + X_2b_2 + e$$

$$Y = -0.583 + 0.024 b_1 + 1.010 b_2 + e$$

Persamaan diatas menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara program pendidikan dan pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunana Nusantara V Pekanbaru. Adanya pengaruh program pendidikan dan pelatihan dan program pengembangan karier terhadap kinerja karyawan di asumsikan program pendidikan dan pelatihan di beri skorsing

dengan nilai 10 dan pengembangan karier, maka pengaruh program pendidikan dan pelatihan dan pengembangan karier terhadap Y (Kinerja karyawan) adalah sebagai berikut:

$$Y = -0.583 + 0.024b_1 + 1.010b_2 + e$$

$$Y = -0.583 + 0.024(10) + 1.010(10) + e$$

$$Y = -0.583 + 0.24 + 10.1 + e$$

$$Y = 9.757 + e$$

Dari asumsi di atas didapat besarnya pengaruh program pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 9.757 satuan.

b) Hasil Uji t (t-test)

Uji ini digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 17.00, maka diperoleh nilai t_{hitung} .

Dari tabel 5.26 diketahui bahwa besarnya nilai t_{hitung} pendidikan dan pelatihan adalah 0,774, pengembang karier adalah 34,380, sedangkan besarnya nilai t_{tabel} dengan tingkat keyakinan 95 % atau ($\alpha: 0.05$) adalah 1.664 karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ pendidikan dan pelatihan maka H_0 diterima (menolak H_a), sedangkan pengembangan karier $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak (menerima H_a). Dengan demikian pendidikan dan pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan pengembangan karier berpengaruh positif di PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru

c) Hasil Uji f (f-test)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh dimensi variabel bebas dengan kinerja karyawan secara bersamaan. Hasil pengujian F dengan menggunakan komputer program SPSS versi 17. terlihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5.27
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	184,627	2	92,313	678,307	,000(a)
	Residual	10,751	79	,136		
	Total	195,378	81			

Sumber: Data Olahan Tahun 2011

Dari tabel 5.27 menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai F_{hitung} sebesar 678.307 sedangkan F_{tabel} pada taraf signifikan () 5%, d.f : 82-2-1; 2 adalah sebesar 7,17maka $F_{hitung} > F_{tabel}$. Atau pada tabel *anova* terlihat nilai signifikansi 0,000 untuk seluruh variabel, sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa secara bersama-sama pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

3. Koefisien Determinasi

Dalam analisis regresi terdapat koefisien determinasi (R^2) dapat digunakan sebagai ukuran untuk menyatakan kecocokan garis regresi yang diperoleh, semakin besar nilai R^2 (*R Square*) maka semakin kuat kemampuan model regresi yang diperoleh untuk menerangkan kondisi yang sebenarnya. Syarat dari koefisien determinasi (R^2) merupakan besaran non negatife nilainya $0 < R^2 < 1$. Apabila R^2 sama dengan 1 maka fungsi regresi

100% menjelaskan variasi dari nilai Y sebaliknya jika nilainya 0 maka model yang digunakan sama sekali tidak mendekati nilai Y kecocokan model dikatakan lebih baik jika nilai R^2 mendekati 1.

Dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 17.00, maka diperoleh hasil *R Square* (R^2) seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.28
Hasil Uji Koefesien Variabel

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.972 ^a	.945	.944	.36891	2.072

Sumber: Data Olahan 2011

Dari Tabel 5.28 terlihat bahwa persentase variabel pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier dijelaskan oleh variabel bebas (koefisien determinasi) ditunjukkan dengan nilai *R Square* (R^2) yaitu sebesar 0.945 menggunakan R^2 karena variabel bebas dalam penelitian ini lebih dari 1, dalam hal ini dapat diartikan bahwa kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh pengaruh pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier dengan nilai sebesar 94,50% sedangkan sisanya sebesar 5.50% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru secara umum telah cukup sesuai dengan kebutuhan karena yang dikembangkan, pengetahuan secara teoritis maupun teknis, kemampuan dan keterampilan maupun mengatur kerja, sedang pengembangan karier sesuai dengan tindakan kerja lebih baik, meotivasi kerja karyawan, membantu karyawan merancan kariernya masa depan, kedua program ini berpegaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.
2. Secara umum karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru setuju Kinerja karyawan dapat dilihat dari kesetiaan, tingkat pengetahuan, kejujuran, prestasi kerja, dan rasa tanggung jawab terhadap kerjanya.
3. Dari hasil penelitian besarnya pengaruh pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru dapat dibuktikan dengan:
 - a. Hasil uji t membuktikan bahwa variabel bebas (pendidikan dan pelatihan) pada tingkat keyakinan 95 % ($\alpha: 0.05$) adalah 0.774, sedangkan t_{tabel} adalah 1.664 artinya $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan menolak H_a . Dengan demikian dapat di ambil kesimpulan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Sedangkan

pengembangan karier 34.380 artinya $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak (menerima H_a). Dengan demikian dapat di ambil kesimpulan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

- b. Dari hasil perhitungan R^2 didapat, R^2 adalah 0,945. Hal ini menunjukkan bahwa 94,50% pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru, sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain yang tidak penulis teliti

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas serta pembahasan yang telah dibuat maka saran-saran yang diberikan oleh peneliti agar dapat memperhatikan:

1. Memperhatikan kebutuhan, pengetahuan, keterampilan kerja untuk menciptakan cara kerja efektif dan efisien, sesuai antara kebutuhan perusahaan, instruktur dalam menyampaikan materi harus cakap mengetahui kebutuhan karyawan dan perusahaan secara arah dan efektif, serta bentuk dan jenis pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kerja yang ditekuni karyawan dan sistem pengembangan karier yang jelas
2. Perusahaan harus meningkatkan dan meninjau ulang program pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier agar program pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, B, 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*, Pustaka Media: Jakarta
- Fitriana, 2008, *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Karyawan Bagian Produksi Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. Utusan Intergrafika Pers Pekanbaru*, UIN SUSKA, Skripsi tidak dipublikasi
- Iqbal, 2000. *Pokok-Pokok Statistik, Jilid dua*. Erlangga: Jakarta
- Ghozali, Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Edisi kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Games Cardoso Fausino, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke Tiga, PT. Bumi Aksara: Jakarta
- Hasibuan, Melayu, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara: Jakarta
- _____, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara: Jakarta
- PT. Perkabunan Nusantara V Pekanbaru Tahun 2010
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung
- _____, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Mondy, Wayne, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke sepuluh, Jilid I, Penerbit Erlangga: Jakarta
- Robert, Mathis.L dan Jackson, John H, 2002, *Management Resosuse: Manajeme Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat: Jakarta
- Ruky, Achmad S, 2006, *Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Real Pemdekatan Praktis Untuk Memproleh dan Mengembangkan Sur... Daya Manusia Berkualitas Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- _____, 2003, *Metodologi Penelitian*, Alfa Beta, Jakarta
- Santoso,S., 2005. *Menggunakan SPSS Dan Excel Untuk Mengukur Sikap Kepuasan Konsumen*, Elex Media Komputindo: Jakarta

- Saydam, Gouzali, 2006, *Built In Training: Jurus Jitu Mengembangkan Profesionalisme Sumberdaya Manusia*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Sugiyono, 2001, *Metodologi Penelitian*, Alfa Beta, Jakarta
- Supranto, J., 2001, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Usman, Husaini dan Akbar, S Purnomo, 2008, *Metodologi Penelitian Sosial*. Edisi Kedua, PT. Bumi Aksara: Jakarta
- Umar, Husien, 2005. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Wahyudi, Febri, 2009, *Analisis Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Sumber Daya Manusia Pada PT. PLN Wilayah Riau Cabang Pekanbaru*, UIN SUSKA, Skripsi tidak dipublikasi
- Widarjono, Agus, 2005. *Ekonometrika Teori dan Terapan (Untuk Ekonomi dan Bisnis)*, Ekonisia: Yogyakarta