



## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latarbelakang

Manusia merupakan unsur utama dalam setiap organisasi. Jika memperhatikan gambaran sebuah organisasi, manusia merupakan sumberdaya yang dapat diatur dan dikombinasikan dengan sumberdaya lainnya sehingga dapat menghasilkan suatu nilai tambah terhadap produk atau jasa yang dihasilkan. Namun pada kenyataannya, perusahaan seringkali dihadapkan pada kemampuan karyawan yang berbeda satu sama lain sehingga dapat mempengaruhi kinerjanya. Perbedaan kemampuan ini dapat disebabkan oleh latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan untuk bersosialisasi yang rendah serta terbatasnya pengetahuan karyawan mengenai pekerjaannya saat ini.

Usaha-usaha untuk memanfaatkan dan meningkatkan kualitas karyawan agar setiap aktivitas dalam bidang kerjanya didukung oleh tingkat keahlian yang memadai adalah melalui program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kerja karyawan. Program pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu sarana yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, karena melalui program tersebut karyawan akan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan bakat dan ketrampilannya agar sesuai dengan tuntutan tugas dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pada pelaksanaannya, perusahaan seringkali dihadapkan pada masalah dalam mencari suatu strategi program pelatihan yang efektif dan efisien serta sesuai dengan tuntutan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



kerja. Masalah lainnya yang seringkali dihadapi oleh perusahaan adalah tidak adanya perubahan perilaku pada setiap diri karyawan sebagai hasil dari pelaksanaan program pelatihan yang telah diikutinya.

Keunggulan bersaing perusahaan dapat dipengaruhi oleh sumber daya manusianya. Hal ini disebabkan oleh manusia itu sendiri yang menetapkan tujuan dan manusia pula yang melaksanakan pencapaian tujuan tersebut. Manusia merupakan sumberdaya paling penting yang perlu dimanfaatkan dan dihargai pada setiap aktivitas perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Salah satu cara memanfaatkan karyawan adalah dengan meningkatkan kemampuannya dalam bidang pengetahuan ketrampilan dan disiplin agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien dalam meningkatkan prestasi kerjanya melalui berbagai jenis pelatihan yang terarah.

PT. Pupuk Kujang (Persero) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), sebagai perusahaan penghasil produk amonia dan pupuk urea, dalam menghadapi era perdagangan bebas berupaya untuk dapat bersaing dengan perusahaan lainnya yang sejenis. Untuk menghadapi tantangan tersebut, PT. Pupuk Kujang (Persero) mencanangkan misi "**Tahun 2005, PT. Pupuk Kujang (Persero) Siap Berkembang**". Salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendukung pencapaian misi tersebut adalah menyiapkan sumberdaya manusia yang ada di PT. Pupuk Kujang (Persero) menjadi sumberdaya manusia berkualitas melalui program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawannya.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Salah satu masalah yang dihadapi PT. Pupuk Kujang (Persero) dalam pengelolaan sumberdaya manusianya adalah menetapkan strategi program pendidikan dan pelatihan yang tepat untuk menyeimbangkan antara tuntutan tugas yang telah ditetapkan perusahaan dengan kemampuan dari masing-masing karyawan. Masalah lainnya yang dihadapi dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan adalah kompetensi yang belum memadai dari sumberdaya manusia pelaksanaannya. Akibat dari kualitas sumberdaya manusia yang rendah tersebut mengakibatkan terbatasnya kemampuan perusahaan dalam merumuskan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan dinamika kebutuhan karyawan.

Tujuan dari program pendidikan dan pelatihan yang selama ini dilakukan di PT. Pupuk Kujang (Persero) lebih ditujukan pada peningkatan kinerja karyawan. Di lain pihak latar belakang karyawan yang sebagian besar berumur 40 – 50 tahun serta telah mempunyai pengalaman kerja yang baik berdasarkan penilaian dari beberapa biro lebih memerlukan program pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Struktur organisasi PT. Pupuk Kujang (Persero) yang memisahkan Biro Pendidikan dan Pelatihan dari Biro Personalia dan Organisasi menyebabkan ketidakjelasan dalam menetapkan pihak yang paling bertanggungjawab terhadap pengembangan strategi pendidikan dan pelatihan karyawan. Dalam pelaksanaannya seringkali terdapat kebijakan yang kurang harmonis satu sama lainnya sehingga akan





menyebabkan penyusunan dan pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan kurang efektif dan efisien bagi perusahaan.

Masalah keterbatasan kualitas sumberdaya manusia yang mengelola program pendidikan dan pelatihan di PT. Pupuk Kujang (Persero) akan menyebabkan lemahnya kemampuan perusahaan dalam menyiapkan strategi program pendidikan dan pelatihan yang dapat mengantisipasi perubahan lingkungan usaha baik lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Tidak adanya suatu strategi program pendidikan dan pelatihan yang tepat dapat menyebabkan program yang dijalankan tersebut tidak sesuai dengan kondisi nyata yang dibutuhkan perusahaan. Oleh sebab itu peranan manajemen perusahaan dalam merencanakan suatu strategi pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi penting.

Masalah lain yang dihadapi oleh Biro Pendidikan dan Pelatihan di PT. Pupuk Kujang (Persero) adalah belum adanya strategi yang tepat sebagai cetak biru atau "*blue print*" bagi pelaksanaan program tersebut. Hal ini sangat penting karena pada hakekatnya strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan perusahaan. Ketiadaan strategi tersebut menyebabkan program pendidikan dan pelatihan yang dijalankan akan kehilangan arah. Pada akhirnya dalam menghadapi dinamika lingkungan yang senantiasa berubah dengan cepat, perusahaan dapat kehilangan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Akibatnya dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan terhadap perusahaan lainnya yang sejenis. Oleh sebab itu strategi program

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





pelatihan dan pengembangan karyawan yang tepat harus senantiasa dikembangkan dari waktu ke waktu sebagai salah satu upaya "*strategic fit*" perusahaan untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam upaya memperoleh keunggulan kompetitif.

## 1.2. Identifikasi Masalah

PT. Pupuk Kujang (Persero) dihadapkan pada masalah kemampuan karyawan yang berbeda satu sama lainnya. Perbedaan tersebut disebabkan oleh latar belakang pendidikan yang berbeda, pengalaman kerja, kemampuan untuk bersosialisasi dan terbatasnya pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan yang dilakukannya saat ini.

Dalam usaha pencapaian misi "**Tahun 2005, PT. Pupuk Kujang (Persero) Siap Berkembang**", PT. Pupuk Kujang (Persero) dihadapkan pada masalah keterbatasan sumberdaya manusia yang berkualitas. Masalah lainnya yang dihadapi adalah belum adanya strategi program pendidikan dan pelatihan yang tepat untuk menghadapi dinamika perubahan lingkungan sehingga dapat menyeimbangkan tuntutan tugas yang telah ditetapkan perusahaan dengan kemampuan masing-masing karyawan.

Kompetensi yang belum memadai dari sumberdaya manusia yang bertanggung jawab dalam penyusunan materi program pendidikan dan pelatihan berdampak pada ketiadaan pola pengembangan strategi yang jelas. Hal ini ditunjukkan oleh tidak sesuainya materi program pendidikan dan pelatihan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan kebutuhan yang diharapkan oleh karyawan.





Pemisahan Biro Pendidikan dan Pelatihan dari Biro Personalia dan Organisasi di PT. Pupuk Kujang (Persero) menyebabkan ketidakjelasan pihak-pihak yang terlibat dalam merumuskan kebijakan dalam pengembangan strategi pendidikan dan pelatihan karyawan. Hal ini menyebabkan penyusunan dan pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan kurang efektif dan efisien bagi perusahaan.

Keterbatasan kualitas sumberdaya manusia yang mengelola program pendidikan dan pelatihan di PT. Pupuk Kujang (Persero) menyebabkan lemahnya kemampuan perusahaan dalam menyiapkan strategi program pendidikan dan pelatihan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan usaha baik lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Tidak adanya strategi program pendidikan dan pelatihan yang tepat menyebabkan program yang dijalankan akan kehilangan arah. Hal ini akan berdampak pada kemampuan perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan yang senantiasa berubah dengan cepat. Masalah ini akan mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan terhadap perusahaan lainnya yang sejenis.

### 1.3 Perumusan Masalah

Dari identifikasi masalah dalam penelitian ini, masalah dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Faktor-faktor internal dan eksternal apa yang ada di lingkungan perusahaan dan menjadi pendorong atau penghambat dalam

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



pengembangan pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Pupuk Kujang (Persero) ?

2. Strategi apa yang tepat untuk mengembangkan program pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Pupuk Kujang (Persero) ?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini ditetapkan tujuan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal lingkungan perusahaan yang menjadi pendorong atau penghambat dalam pengembangan program pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Pupuk Kujang (Persero).
2. Memformulasikan strategi pengembangan program pendidikan dan pelatihan karyawan yang tepat di PT. Pupuk Kujang (Persero).

#### 1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari analisis permasalahan dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi PT. Pupuk Kujang (Persero) dalam mengembangkan suatu program pendidikan dan pelatihan karyawan yang tepat.

#### 1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada aspek formulasi strategi pengembangan program pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. Pupuk Kujang (Persero). Pemilihan strategi dilakukan terhadap berbagai alternatif strategi pengembangan program pendidikan dan pelatihan yang tersedia.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB