



**PENGARUH PERENCANAAN SDM DAN PENILAIAN
KINERJA KARYAWAN TERHADAP
PENGEMBANGAN SDM SERTA IMPLIKASINYA
PADA KINERJA ORGANISASI
PT SUMBER BAKAT INSANI**

TESIS

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

Oleh:
Arief Hermawan
55110120106

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
2013**



**PENGARUH PERENCANAAN SDM DAN PENILAIAN
KINERJA KARYAWAN TERHADAP
PENGEMBANGAN SDM SERTA IMPLIKASINYA
PADA KINERJA ORGANISASI
PT SUMBER BAKAT INSANI**

TESIS

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen**

Oleh:

Arief Hermawan

55110120106

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
2013**

PENGESAHAN

Judul : **Pengaruh Perencanaan SDM dan Penilaian Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan SDM serta Implikasinya pada Kinerja Organisasi PT Sumber Bakat Insani.**

Bentuk Karya Akhir : Riset Bisnis

Nama : Arief Hermawan

NIM : 55110120106

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : September 2013

Mengesahkan

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Direktur Program
Pascasarjana


Dr. Augustina Kurniasih, ME


Prof. Dr. Didik J. Rachbini

Pembimbing Utama



Dr. Rina Astini, MM

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Karya Akhir ini:

Judul : **Pengaruh Perencanaan SDM dan Penilaian Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan SDM serta Implikasinya pada Kinerja Organisasi PT Sumber Bakat Insani.**

Bentuk Karya Akhir : Riset Bisnis

Nama : Arief Hermawan

NIM : 55110120106

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : Agustus 2013

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya akhir saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, September 2013



Arief Hermawan

KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmatNya sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Perencanaan SDM dan Penilaian Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan SDM serta Implikasinya pada Kinerja Organisasi PT Sumber Bakat Insani”. Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta.

Penulis mengucapkan terima kasih setulusnya atas bantuan dan dukungan berbagai pihak dalam penyelesaian tesis ini, terutama kepada:

1. Ibu Dr. Rina Astini, MM, selaku dosen pembimbing utama yang telah dengan sabar membimbing dan memberikan arahan kepada penulis,
2. Bapak Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, selaku dosen penelaah pada saat seminar proposal tesis yang telah memberikan masukan untuk penyempurnaan tesis ini,
3. Ibu Dr. Anik Trisuwarni, MM, selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan untuk penyempurnaan tesis ini,
4. Bapak Wawan Purwanto, SE, MM, selaku ketua ujian sidang tesis yang telah memberikan masukan untuk penyempurnaan tesis ini,
5. Bapak Prof. Dr. Didik J. Rachbini, selaku Direktur Program Pascasarjana yang telah mendukung kemudahan proses dan pengesahan tesis ini,
6. Ibu Dr. Augustina Kurniasih, ME, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah mendukung kemudahan proses dan pengesahan tesis ini,
7. Segenap dosen Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen yang telah mengajarkan ilmu pengetahuan kepada penulis,

8. Bapak Suherman Samiri selaku General Manager PT Sumber Bakat Insani yang telah memberikan ijin penelitian dan perolehan data serta mendukung penulisan tesis ini,
9. Rekan-rekan karyawan PT Sumber Bakat Insani yang telah bersedia menjadi responden dan mendukung penulisan tesis ini,
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah berkenan membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Secara khusus penulis ucapkan terima kasih kepada istri tercinta Nanik Sulistyaningsih yang selalu mendoakan, menemani, memberikan semangat dan dukungan yang tanpa henti kepada penulis.

Meskipun disadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, penulis berharap bahwa tesis ini bisa bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, September 2013

Penulis,



UNIVERSITAS
Arief Hermawan
MERCU BUANA

DAFTAR ISI

ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
Bab I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	14
1.3. Rumusan Masalah	16
1.4. Maksud dan Tujuan Penyusunan Tesis	17
1.5. Manfaat dan Kegunaan Tesis.....	17
Bab II DESKRIPSI PERUSAHAAN	19
2.1. Gambaran Umum.....	19
2.2. Sejarah Perusahaan.....	20
2.3. Visi dan Misi.....	22
2.3.1. Visi.....	23
2.3.2. Misi	23
2.3.3. ISO 9001:2008 (Penjelasan Singkat).....	24
2.3.4. <i>International Safety Management Code</i> (Penjelasan Singkat)	25
2.4. Lingkup Bidang Usaha.....	25
2.4.1. Klasifikasi Industri	25
2.4.2. Jenis Produk dan atau Jasa yang dihasilkan.....	25
2.4.3. Pasar yang Dikelola	27
2.4.4. Pangsa Pasar yang dikuasai.....	28
2.5. Sumber Daya.....	28
2.5.1. Sumber Daya Manusia (Karyawan)	28
2.5.2. Sumber Daya Manusia (<i>Crew</i>).....	30
2.5.3. Kantor	31

2.5.4. Teknologi	31
2.5.5. Pusat Pelatihan	31
2.6. Tantangan Bisnis.....	32
2.7. Proses Bisnis	33

Bab III KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS....37

3.1. Perencanaan SDM.....	37
3.1.1. Pengertian Perencanaan SDM.....	37
3.1.2. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM	38
3.1.3. Sistem Perencanaan SDM.....	41
3.1.4. Proses Perencanaan SDM	42
3.1.5. Dimensi dan Indikator Perencanaan SDM.....	44
3.2. Penilaian Kinerja Karyawan	46
3.2.1. Pengertian Penilaian Kinerja Karyawan	46
3.2.2. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan.....	47
3.2.3. Proses Penilaian Kinerja Karyawan	49
3.2.4. Karakteristik Sistem Penilaian yang Efektif	50
3.2.5. Dimensi dan Indikator Penilaian Kinerja Karyawan.....	53
3.3. Pengembangan SDM.....	55
3.3.1. Pengertian Pengembangan SDM.....	56
3.3.2. Pelatihan dan Pengembangan SDM	56
3.3.3. Arti Penting Pengembangan SDM	57
3.3.4. Area Kegiatan Pengembangan SDM.....	58
3.3.5. Proses Pelatihan dan Pengembangan.....	60
3.3.6. Dimensi dan Indikator Pengembangan SDM.....	62
3.4. Kinerja Organisasi.....	64
3.4.1. Pengertian Kinerja Organisasi.....	65
3.4.2. Pengukuran Kinerja Organisasi.....	66
3.4.3. Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	67
3.4.4. Efektifitas Kinerja Organisasi	70
3.4.5. Dimensi dan Indikator Kinerja Organisasi	70
3.5. Hasil Penelitian Terdahulu	73
3.6. Kerangka Pemikiran.....	76
3.7. Konseptualisasi Model Penelitian.....	78
3.8. Hipotesis	81

Bab IV METODOLOGI PENELITIAN.....	82
4.1. Jenis Penelitian.....	82
4.2. Desain Penelitian.....	82
4.3. Obyek dan Subyek Penelitian.....	83
4.4. Waktu Penelitian.....	83
4.5. Variabel Penelitian.....	83
4.6. Populasi dan Sampel.....	88
4.7. Sumber Data.....	89
4.7.1. Data Primer.....	89
4.7.2. Data Sekunder.....	91
4.8. Metode Analisis.....	91
4.8.1. Metode Statistik.....	92
4.8.2. Jenis Variabel dalam SEM.....	93
4.8.3. Pernyataan Model Penelitian dalam Bentuk Persamaan.....	95
4.8.4. Pengujian Instrumen.....	96
4.8.5. Korelasi Dimensi.....	99
4.8.6. Rancangan Pengujian Hipotesis.....	101
 Bab V HASIL DAN ANALISIS.....	 102
5.1. Uji Instrumen.....	102
5.1.1. Uji Validitas.....	102
5.1.2. Uji Reliabilitas.....	107
5.2. Uji Model Pengukuran.....	107
5.2.1. Variabel Perencanaan SDM.....	107
5.2.2. Variabel Penilaian Kinerja Karyawan.....	108
5.2.3. Variabel Pengembangan SDM.....	109
5.2.4. Variabel Kinerja Organisasi.....	110
5.2.5. Keseluruhan Variabel.....	111
5.3. Uji Model Struktural (Pengujian Hipotesis).....	116
5.4. Matriks Korelasi Antar Dimensi.....	120
5.5. Pembahasan.....	122
5.5.1. Analisis Pengaruh Perencanaan SDM terhadap Pengembangan SDM.....	123
5.5.2. Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan SDM.....	123
5.5.3. Analisis Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Organisasi.....	124
5.5.4. Analisis Pengaruh Perencanaan SDM terhadap Kinerja Organisasi.....	125

5.5.5. Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan terhadap Kinerja Organisasi	126
5.5.6. Analisis Korelasi Dimensi	127
Bab VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	129
6.1. Kesimpulan.....	129
6.2. Rekomendasi.....	131
DAFTAR PUSTAKA	143
LAMPIRAN.....	146
RIWAYAT HIDUP	172



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. <i>Crew Deployment</i> 2007-2012	4
Tabel 1.2. Perekrutan D/E <i>Crew</i> Januari – Desember 2011	5
Tabel 1.3. Catatan <i>Non Conformance</i> Audit Eksternal 2009.....	5
Tabel 1.4. Catatan <i>Non Conformance</i> Audit Eksternal 2012.....	6
Tabel 1.5. Catatan <i>Non Conformance</i> Audit Internal 2012	7
Tabel 1.6. <i>Job Description</i> pada <i>Uniform Section</i> per Oktober 2011	8
Tabel 1.7. Anggapan Karyawan terhadap Perencanaan SDM, Penilaian Kinerja Karyawan, Pengembangan SDM, dan Kinerja Organisasi.....	13
Tabel 2.1. <i>Crew Deployment</i> Periode 1996 – Maret 2013.....	30
Tabel 2.2. Proses Perekrutan <i>Crew</i>	35
Tabel 2.3. Proses Pemberangkatan <i>Crew (Deployment)</i>	36
Tabel 4.1. Variabel Perencanaan SDM.....	84
Tabel 4.2. Variabel Penilaian Kinerja Karyawan.....	84
Tabel 4.3. Variabel Pengembangan SDM.....	86
Tabel 4.4. Variabel Kinerja Organisasi	87
Tabel 4.5. Matriks Korelasi Dimensi Variabel Perencanaan SDM (X1) dan Penilaian Kinerja Karyawan (X2) dengan Pengembangan SDM (Y). 99	
Tabel 4.6. Matriks Korelasi Dimensi Variabel Perencanaan SDM (X1) dan Penilaian Kinerja Karyawan (X2) dengan Kinerja Organisasi.....	100
Tabel 4.7. Rancangan Pengujian Hipotesis.....	101
Tabel 5.1. Hasil Uji Validitas Variabel Perencanaan SDM.....	102
Tabel 5.2. Hasil Uji Validitas Variabel Penilaian Kinerja Karyawan	103
Tabel 5.3. Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan SDM.....	104
Tabel 5.4. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi.....	105
Tabel 5.5. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	107
Tabel 5.6. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	119
Tabel 5.7. Matriks Korelasi Antar Dimensi Perencanaan SDM dengan Kinerja Organisasi	120
Tabel 5.8. Matriks Korelasi Antar Dimensi Penilaian Kinerja Karyawan dengan Pengembangan SDM.....	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Struktur Organisasi PT Sumber Bakat Insani	29
Gambar 2.2. Grafik <i>Crew Deployment</i> Periode 1996 – Maret 2013	30
Gambar 3.1. Konseptualisasi Model Penelitian	79
Gambar 5.1. Model Pengukuran Variabel Perencanaan SDM.....	108
Gambar 5.2. Model Pengukuran Variabel Penilaian Kinerja Karyawan.....	109
Gambar 5.3. Model Pengukuran Variabel Pengembangan SDM.....	110
Gambar 5.4. Model Pengukuran Variabel Kinerja Organisasi	111
Gambar 5.5. Model Pengukuran Keseluruhan Variabel.....	112
Gambar 5.6. Model Pengukuran Keseluruhan Variabel (Modifikasi).....	114
Gambar 5.7. Model Struktural Keseluruhan Variabel (nilai t).....	117



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner	146
Lampiran 2. Tabulasi Data Variabel.....	152
Lampiran 3. Validitas Variabel Perencanaan SDM.....	160
Lampiran 4. Validitas Variabel Penilaian Kinerja Karyawan.....	162
Lampiran 5. Validitas Variabel Pengembangan SDM	164
Lampiran 6. Validitas Variabel Kinerja Organisasi	165
Lampiran 7. Reliabilitas Variabel Perencanaan SDM	168
Lampiran 8. Reliabilitas Variabel Penilaian Kinerja Karyawan	168
Lampiran 9. Reliabilitas Variabel Pengembangan SDM.....	169
Lampiran 10. Reliabilitas Variabel Kinerja Organisasi.....	169
Lampiran 11. Matriks Korelasi Dimensi Perencanaan SDM dengan Kinerja Organisasi	170
Lampiran 12. Matriks Korelasi Dimensi Penilaian Kinerja Karyawan dengan Pengembangan SDM	171

UNIVERSITAS
MERCU BUANA