

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA**

TESIS

Disusun oleh:
Benhur Samaloisa
2301190020



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2025**

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA**

TESIS

Disusun untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

Disusun oleh:

Benhur Samaloisa

2301190020



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2025**



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Benhur Samaloisa

NIM : 2301190020

Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Fakultas : Program Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul
“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja
Karyawan Universitas Kristen Indonesia”
adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil perkuliahan, tinjauan lapangan, buku-buku, dan jurnal acuan yang tertera dalam daftar referensi pada karya tugas akhir saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas akhir.

Apabila di kemudian hari terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka karya tugas akhir ini dinyatakan batal.

Jakarta, Desember 2025



Benhur Samaloisa



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TESIS

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA**

Oleh :

Nama : Benhur Samaloisa
NIM : 2301190020
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam sidang tugas akhir guna mencapai gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Kristen Indonesia,

Jakarta, 19 Desember 2025

Pembimbing I

(Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M. Pd., P.A.)
NUPTK: 9452742643230073

Pembimbing II

(Dr. Lisa G Kailola, S.Sos., M.Pd)
NUPTK: 0244748649230153

Ketua Program Studi,

(Prof. Dr. Mesta Limbong, M.Psi)
NUPTK: 9652736637230032

Direktur Program Pascasarjana,



(Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA)
NUPTK: 9452742643230073



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR

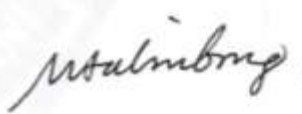
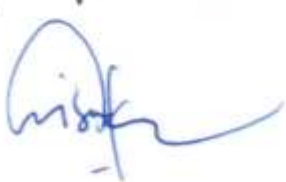
Pada tanggal 17 Desember 2025 telah diselenggarakan Sidang Tugas Akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia atas nama:

Nama : Benhur Samaloisa
NIM : 2301190020
Fakultas : Program Pascasarjana
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul:

“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia”

oleh tim penguji yang terdiri dari:

Nama Penguji	Jabatan dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
1. Prof. Dr. Dra Mesta Limbong, M.Psi	Ketua	
2. Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, MPd,PA	Anggota	
3. Dr. Lisa G. Kailola, S.Sos., MPd	Anggota	



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Benhur Samaloisa
NIM : 2301190020
Fakultas : Program Pascasarjana
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan
Jenis Tugas Akhir : Tesis
Judul : "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia"

Menyatakan
bahwa:

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun.
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan apabila saya/kami mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Saya memberikan Hak Noneksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Jakarta, Desember 2025



Benhur Samaloisa

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Mahas Esa atas rahmat dan kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia. Penelitian ini disusun sebagai tugas akhir serta syarat untuk mengikuti Sidang Ujian Pascasarjana dan memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Administrasi Pendidikan, program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini terdapat banyak kendala dan halangan yang dihadapi. Meskipun demikian, berkat bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak, tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Penulis juga mengakui bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan masih memiliki kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis.

Selama belajar di Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, penulis mendapatkan banyak ilmu dan pelajaran yang bermanfaat. Dalam proses pembuatan tesis ini, penulis menerima banyak bantuan, arahan, dukungan, dan semangat dari orang-orang di sekitar penulis.

Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Dhaniswara K. Hardjono, S.H., M.H., M.B.A, Rektor Universitas Kristen Indonesia.

2. Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd. PA, Direktur Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia sekaligus Dosen Pembimbing tesis I yang selalu memberikan arahan, masukan, motivasi, dan semangat kepada penulis.
3. Prof. Dr. Mesta Limbong, M.Psi, Kepala Program Studi Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia.
4. Dr. Lisa G. Kailola, S.Sos., M.Pd, Dosen Pembimbing tesis II yang memberikan waktu, nasihat, dan dukungan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Seluruh Dosen Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia yang memberikan dukungan dan bantuan selama penulisan tesis ini.
6. Papa, Mama, Kakak Jorma Liana dan Adek Delisna Kristiana tercinta untuk segala doa, perhatian, dorongan dan pengorbanan yang sangat besar kepada penulis.
7. Teman-teman rekan kerja di Universitas Kristen Indonesia terkhususnya untuk Biro Kemahasiswaan dan Alumni untuk segala doa dan motivasinya yang besar kepada penulis.
8. Teman-teman mahasiswa Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia, atas kenangan, kebersamaan, dan dukungan selama ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak keterbatasan, baik dari sisi penulis sendiri maupun aspek-aspek pendukung lainnya, maka

hasil karya berupa tesis inipun masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, demi kesempurnaan tesis ini, penulis terbuka terhadap adanya masukan dan saran dari berbagai pihak yang memiliki perhatian besar terhadap penelitian.

Akhir kata, penulis berharap bahwa penelitian ini dapat bermanfaat serta memberikan pengetahuan baru bagi pembaca. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak.

Jakarta, Desember 2025

Benhur Samaloisa



DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR	ii
LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PEMBIMBING	iii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	8
1.3. Batasan Masalah	8
1.4. Rumusan Masalah	9
1.5. Tujuan Penelitian	10
1.6. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN TEORI	12
2.1. Kinerja	12
2.2. Pelatihan	16
2.2.1 Perancangan Dan Pengelolaan Pelatihan	18
2.2.2 Manfaat Pelatihan	20
2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan	21
2.2.4 Kendala-Kendala Dalam Pelatihan	24
2.2.5 Model Evaluasi Kirkpatrick	26
2.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia	31
2.3.1 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	35
2.3.2 Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia	36
2.4. Penelitian yang Relevan	38
2.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	42
2.6. Kerangka Berpikir	44

BAB III	METODE PENELITIAN	47
3.1.	Jenis Penelitian.....	47
3.2.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	48
3.3.	Populasi dan Sampel Penelitian	48
3.4.	Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	50
3.6.	Teknik Analisis Data.....	52
3.7.	Hipotesis Statistik	55
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	57
4.1.	Deskripsi Data.....	57
4.1.1	Pelatihan	57
4.1.2	Pengembangan Sumber Daya Manusia	58
4.1.3	Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia.....	58
4.2.	Hasil Penelitian	59
4.2.1	Hasil Uji Validitas	59
4.2.2	Hasil Uji Reabilitas	62
4.2.3	Uji Prasyarat Analisis	64
4.3.	Pembahasan Hasil Penelitian	82
4.3.1	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia.	82
4.3.2	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia.....	83
4.3.3	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia....	85
4.4.	Keterbatasan Penelitian	87
BAB V	KESIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN DAN REKOMENDASI	88
5.1	Kesimpulan.....	88
5.2	Implikasi	89
5.3	Saran.....	90
5.4	Rekomendasi.....	91
DAFTAR PUSTAKA		92

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1, Variabel, Indikator, Distribusi Soal	51
Tabel 3.2, Bobot Skala Likert.....	52
Tabel 4.1, Deskripsi Statistik Pelatihan	57
Tabel 4.2, Deskripsi Statistik Pengembangan Sumber Daya Manusia	58
Tabel 4.3, Deskripsi Statistik Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia	59
Tabel 4.4, Uji Validitas Kinerja Karyawan	60
Tabel 4.5, Uji Validitas Pelatihan	61
Tabel 4.6, Uji Validitas Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	62
Tabel 4.7, Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia	63
Tabel 4.8, Hasil Uji Reliabilitas Pelatihan	63
Tabel 4.9, Hasil Uji Reliabilitas Pengembangan Sumber Daya Manusia	64
Tabel 4.10, Hasil Uji Normalitas 1	65
Tabel 4.11, Hasil Uji Normalitas 2	66
Tabel 4.12, Hasil uji linearitas dari variabel Pelatihan (X_1) dan Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia (Y)	67
Tabel 4.13, Hasil uji linearitas dari Variabel Perkembangan Sumber Daya Manusia (X_2) dan Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia (Y).....	68
Tabel 4.14, Hasil Uji Multikolinearitas Pelatihan (X_1) dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (X_2)	69
Tabel 4.15, Korelasi Variabel Pelatihan dan Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia	71
Tabel 4.16, Korelasi Variabel Pengembangan Sumberdaya manusia dan Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia	72
Tabel 4.17, Koefisien Regresi Linear Variabel Pelatihan dan Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia.....	73
Tabel 4.18, Uji Parsial X_1	74

Tabel 4.19, Uji Sumbangan efektif X_1	75
Tabel 4.20, Koefisien Regresi Linear Variabel Pelatihan dan Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia.....	76
Tabel 4.21, Uji Parsial X_2	77
Tabel 4.22, Uji Sumbangan efektif X_2	78
Tabel 4.23 Hasil Uji Pengaruh Variabel Pelatihan (X_1) dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (X_2) dengan Variabel Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia (Y)	79
Tabel 4.24, Hasil Uji Stimultan	80
Tabel 4.25, Koefisien Determinasi	81



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1, Kerangka Berpikir	45
Gambar 4.1, Grafik Scatterplot	70



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia Universitas Kristen Indonesia terhadap kinerja karyawan Universitas Kristen Indonesia. Dalam menghadapi tantangan persaingan dan tuntutan peningkatan kualitas layanan pendidikan tinggi, Universitas Kristen Indonesia dituntut untuk memiliki karyawan yang kompeten, profesional dan adaptif terhadap perubahan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda, melibatkan karyawan Universitas Kristen Indonesia sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dirancang untuk mengukur tingkat Pelatihan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia. Pelatihan mempunyai pengaruh signifikan sebesar 76,2% terhadap Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia dan 23,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang berada diluar dari variabel. Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai pengaruh signifikan sebesar 63% terhadap Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia dan 37% dipengaruhi oleh faktor lain yang berada diluar dari variabel. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai pengaruh signifikan sebesar 77,7% terhadap Kinerja Karyawan Universitas Kristen Indonesia dan 22,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang berada diluar dari variabel. Penelitian ini memberikan implikasi penting pihak manajemen Universitas Kristen Indonesia diharapkan dapat terus memperkuat program pelatihan dan pengembangan secara terencana dan berkesinambungan agar kinerja karyawan semakin optimal dan daya saing institusi semakin kuat.

Kata Kunci: Pelatihan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of training and human resource development at the Universitas Kristen Indonesia (UKI) on employee performance. In facing the challenges of competition and the demands for improving the quality of higher education services, the Universitas Kristen Indonesia is required to have competent, professional, and adaptive employees who can effectively respond to change. The research method used is quantitative, employing multiple linear regression analysis techniques and involving the employees of the Universitas Kristen Indonesia as respondents. Data were collected through questionnaires designed to measure the levels of Training, Human Resource Development, and Employee Performance at the Universitas Kristen Indonesia.

The results of the study indicate a significant relationship between Training and Human Resource Development and Employee Performance at the Universitas Kristen Indonesia. Training has a significant influence of 76.2% on Employee Performance, while the remaining 23.8% is influenced by other factors outside the variables. Human Resource Development has a significant influence of 63% on Employee Performance, with 37% influenced by other external factors. Meanwhile, Training and Human Resource Development together have a significant influence of 77.7% on Employee Performance, while 22.3% is influenced by factors outside the variables. This study provides important implications for the management of the Universitas Kristen Indonesia, suggesting that training and development programs should be continuously strengthened and implemented in a planned and sustainable manner to further optimize employee performance and enhance the institution's competitiveness.

Keywords: Training, Human Resource Development, Employee Performance.