

ANALISA TERHADAP PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI DAN  
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA  
PT. BINA MULYA TERNAK  
DI UJUNG PANDANG



UNIVERSITAS HASANUDDIN	
Tgl. Serah	27 - 12 - 95
Tgl. Pengantar	Fak. Ekonomi
	1 lly.
	Hasanudin
No. Pengantar	9520 - 12 - 537
No. Kas	

Oleh :

F A T M A S A R I  
92 01 790

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN

1 9 9 5

ANALISA TERHADAP PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN  
EFESIENSI DAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN  
PADA PT. BINA MULYA TERNAK  
UJUNG PADANG

Oleh  
F A T M A S A R I  
92 01 790

Skripsi Sarjana Lengkap Diajukan Untuk Memenuhi  
Sebahagian Syarat guna Memperoleh  
Gelara Sarjana Ekonomi Manajemen  
Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Hasanuddin

Disetujui Oleh :



DR. H. Djabir Hamzah, MA.



Haris Maupa, SE.

acc with d gaudin K 21/1295-

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah S.W.T. atas segala karunia yang dilimpahkan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sebagaimana mestinya.

Segala daya dan upaya penulis lakukan guna menyajikan skripsi ini secara maksimal, namun karena beberapa keterbatasan sehingga penulisan ini dibatasi pada setitik dari seuntai masalah pendidikan dan latihan. Oleh karena itu, penulis dengan senang hati menerima kritikan dan saran konstruktif dari pembaca guna perbaikan selanjutnya.

Pada kesempatan yang baik ini, perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak DR. H. Djabir Hamzah, MA. dan bapak Haris Maupa SE. sebagai konsultan yang telah berkenan memberik bimbingan dan pengarahan sebagai petunjuk yang sangat berharga pada penulis sehingga penulisan skripsi ini dapat diwujudkan.
2. Dekan Fakultas, Ketua Jurusan Manajemen dan segenap dosen karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, atas segala bantuan dan jerih payahnya dalam mendidik dan membekali penulis ilmu pengetahuan selama proses belajar.
3. Kepada bapak Pimpinan Perusahaan PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang serta seluruh karyawan atas bantuan dan partisipasi dan kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian serta keterbukaan dalam pemberian data dan informasi yang penulis sangat butuhkan.
4. Sahabat-sahabatku yang tercinta Uci, Taty, Muly, Ina, Ado, Risna, yang begitu banyak membantu dan memberikan dorongan moril serta doa yang tulus dalam penyelesaian

skripsi ini.

5. Akhirnya tak lupa kepada kedua orang tua penulis Ayahanda Drh. H. M. Rapi dan Ibunda H. A. Notarida serta saudara-saudaraku yang tercinta Kakak dan Adik atas dorongan moril maupun materil yang sangat berharga, serta doa-doanya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di Universitas Hasanuddin.

Akhirnya semoga Allah S.W.T. dapat memberikan pahala yang setimpal kepada semua pihak atas jasa mulia, yang tulus dan ikhlas.

A m i n . . . . .

Ujung pandang, . . . . .1995

P e n u l i s

## D A F T A R I S I

HALAMAN PENGESAHAN .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR SEKEMA .....	vii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Masalah Pokok .....	3
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan .....	3
1.4. Hipotesis .....	4
<b>BAB II. METODOLOGI</b>	
2.1. Daerah Penelitian .....	6
2.2. Metode Pengumpulan Data .....	6
2.3. Jenis Data dan Sumber Data .....	7
2.4. Metode Analisis .....	7
2.5. Sistematisan Pembahasan .....	8
<b>BAB III. LANDASAN TEORITIK</b>	
3.1. Pengertian dan Fungsi Manajemen	
Personalia .....	10
3.2. Pengertian Pendidikan dan Latihan .....	13
3.3. Tujuan dan Sasaran Pelaksanaan	
Latihan .....	15
3.4. Jenis dan Metode latihan .....	21
3.5. Pengertian Produktivitas .....	32
3.6. Peranan Pendidikan dan Latihan Terhadap	
Moral Kerja .....	34

BAB	IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
	4.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	38
	4.2. Bidang Usaha dan Wilayah Kerja .....	38
	4.3. Struktur Organisasi .....	43
BAB	V. ANALISA TERHADAP PENDIDIKAN DAN LATIHAN DALAM MENINGKATKAN EFESIENSI DAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN	
	5.1. Analisa Pendidikan dan Latihan Serta Aspek- nya Terhadap Pengembangan Karyawan .....	48
	5.2. Aspek Pendidikan dan latihan Terhadap pro- duktivitas Kerja Karyawan .....	58
	5.3. Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan .....	68
BAB	VI. SIMPULAN DAN SARAN	
	6.1. Simpulan .....	73
	6.2. Saran - saran .....	74
DAFTAR PUSTAKA	.....	76

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
I	Program Pendidikan dan latihan Pada PT. BINA MULYA TERNAK UJUNG PANDANG Tahun 1990 - 1994 .....	56
II	Kaitan Antara Pendidikan/Pelatihan dan Produktivitas PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang Tahun 1990 - 1994 .....	59
III	Korelasi Antara Jumlah Yang Mengikuti Pendidikan / pelatihan dan Dengan Tingkat Produksi Perkaryawan PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang Tahun 1990 - 1994 .....	60
IV	Korelasi Antara Jumlah Yang Mengikuti Pendidikan / pelatihan Dengan Tingkat Penjualan Perkaryawan PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang Tahun 1990 - 1994 .....	62
V	Penilaian Terhadap Tingkah Laku Karyawan Sebelum Pendidikan dan Latihan PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang Tahun 1990 - 1994 .....	66
VI	Penilaian terhadap Tingkah Laku Karyawan Setelah Pendidikan dan Latihan PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang Tahun 1990 - 1994 .....	67
VII	Perkembangan Volume penjualan Sapi Potong dan Jumlah Karyawan Perusahaan Pada PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang Tahun 1990-1994 ..	68
VIII	Produktivitas Rata-rata Perkaryawan Pada PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang Tahun 1990 - 1994 .....	71

## DAFTAR SKEMA

Skema	Halaman
I Struktur Organisasi Perusahaan .....	46



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dan kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi ( IPTEK ) dalam era globalisasi dewasa ini telah menawarkan alternatif perubahan hidup dan kehidupan manusia dari yang bersifat primitif ke modernisasi, dan sekaligus merupakan peluang bagi perusahaan-perusahaan untuk lebih meningkatkan hasil produksinya serta memiliki kemampuan konperatif yang kuat dan profesional dalam memenajemeni kegiatan usahanya.

Disisi lain sebagai refleksi dari adanya perkembangan dan kemajuan IPTEK ini adalah bertambah banyaknya dan bera-neka ragamnya output yang dihasilkan oleh perusahaan, sehingga menimbulkan kondisi persaingan yang semakin ketat diantara perusahaan yang sejenis dan memaksa semua pihak perusahaan untuk mencari alternatif pemecahan masalah agar aktivitas perusahaan dapat berlangsung secara kontinyu.

Dalam rangka mengimbangi perkembangan dan kemajuan IPTEK ini dan mengantisipasi arus persaingan yang selalu mewarnai dunia usaha demi kelangsungan hidup perusahaan, maka masing-masing perusahaan harus mampu menciptakan tero-bosan-terobosan baru yang memungkinkan peningkatan produk-tivitas perusahaan secara keseluruhan. Namun perlu disadari bahwa petapapun baiknya perusahaan dalam menciptakan terobo-san-terobosan, bila unsur manusianya yang tidak mampu melak-sanakannya dengan baik maka tujuan dari perusahaan mustahil

dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.

Oleh sebab itu unsur sumber daya manusia dalam suatu perusahaan faktor produksi yang paling dominan dan terpenting dari seluruh aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan. Keterlibatan manusia perlu dibekali dan dilengkapi dengan kemampuan, baik pengetahuan maupun keterampilannya agar dapat memanfaatkan kecanggihan teknologi yang digunakan oleh perusahaan yang bersangkutan.

Harus diakui bahwa ketidakseimbangan antara pengguna peralatan teknologi yang serba modern dan wawasan pengetahuan maupun keterampilan para karyawan dalam perusahaan akan memungkinkan produktivitas perusahaan tidak akan bergeser dari semula, bahkan memungkinkan terjadinya penurunan produktivitas perusahaan yang bersangkutan.

Untuk mengatasi hal demikian, maka salah satu upaya yang perlu ditempuh oleh perusahaan adalah membekali para karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan melalui pelaksanaan program pendidikan dan latihan yang intensif dan berkesinambungan.

Demikian pula halnya PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang yang bergerak dalam bidang Peternakan Sapi untuk mengimbangi kemajuan dibidang IPTEK dan mengantisipasi arus persaingan yang ketat antara perusahaan yang sejenis, maka pihak manajemen perusahaan berupaya membekali para karyawannya dengan pengetahuan dan keterampilan melalui program pendidikan dan latihan.

Dengan adanya usaha tersebut, maka pihak perusahaan

akan mampu memecahkan persoalan yang timbul dalam perusahaan sehingga tujuan yang direncanakan dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan.

Dengan dasar pemikiran tersebut diatas, penulis tertarik untuk mengkaji dan membahas lebih mendalam mengenai Pendidikan dan Latihan yang dilakukan pada PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang dengan memilih judul sebagai berikut :

"Analisa terhadap Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang".

## 1.2. Masalah Pokok

Bertitik tolak dari latar belakang masalah tersebut diatas, maka penulis mencoba mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan ini, khususnya mengenai program Pendidikan dan Latihan bagi tenaga staff perusahaan.

Adapun masalah pokok yang akan ditelaah dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana cara meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja karyawan, khususnya tenaga staff perusahaan.
- b. Sistem dan metode pendidikan dan pelatihan yang bagaimana yang dianggap paling relevan untuk diaplikasikan oleh PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang.

### 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Adapun tujuan penulisan ini adalah :

- a. Untuk mengetahui sejauh mana penerapan metode pendidikan dan latihan yang dilaksanakan oleh PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang.
- b. Untuk mengetahui apakah metode Pendidikan dan Pelatihan yang selama ini diterapkan pada perusahaan ini dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja karyawannya.

Sedangkan kegunaan dari penulisan ini dimaksudkan antara lain :

- a. Diharapkan dapat memberikan alternatif sumbangan pemikiran dan kontribusi kepada pimpinan perusahaan ini dalam usaha peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja bagi karyawan untuk masa-masa yang akan datang.
- b. Sebagai bahan pustaka bagi pihak yang berminat pada masalah Pendidikan dan Latihan kerja karyawan.
- c. Untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar sarjana ekonomi jurusan manajemen pada Fakultas Ekonomi Unibersitas Hasanuddin Ujung Pandang.

### 1.4. Hipotesa Kerja

Sebagai mana asumsi terhadap permasalahan pokok yang dikembangkan sebelumnya, maka hipotesis kerja yang diajukan adalah sebagai berikut :

- a. Jika karyawan diberikan pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan tugasnya, maka efisiensi dan produktivitas karyawan akan meningkat.

b. Jika perusahaan menggunakan metode magang, ceramah dan latihan praktek dalam pelaksanaan pendidikan dan latihan bagi karyawannya, maka produktivitas dapat meningkat pula.

## BAB II

### METODOLOGI

#### 2.1. Daerah dan Waktu Penelitian

Dalam rangka penulisan skripsi ini penulis melakukan penelitian pada salah satu perusahaan yang berada di kota Madya Ujung Pandang yaitu PT. Bina Mulya Ternak yang berlokasi di jalan Jend. Sudirman No. 68, waktu penelitian ini berlangsung selama ± 6 bulan.

#### 2.2. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang ada relevansinya dengan obyek penulisan skripsi ini, maka penulis melakukan pengumpulan data dengan menggunakan metode sebagai berikut :

##### a. Penelitian Lapang (Field Research), meliputi;

1. Observasi, yaitu penulis melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diteliti guna mendapatkan data yang sesuai dengan keadaan perusahaan.
2. Interview, yaitu penulis melakukan serangkaian tanya jawab atau wawancara dengan pimpinan perusahaan dan karyawan yang ada relevansinya dengan obyek penulisan skripsi ini.
3. Quesioner, yaitu penulis melakukan daftar pertanyaan kepada staff dan karyawan perusahaan yang ada relevansinya dengan obyek penulisan ini.

##### b. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Untuk melengkapi data yang diperoleh melalui fiel reseacrh, maka penulis juga melakukan penelitian kepustakaan untuk mendapatkan data sekunder yang relevan dan kerangka

teori yaitu dengan mempelajari buku-buku, majalah-majalah dan bahan referensi lainnya yang ada relevansinya dengan obyek penulisan ini.

### 2.3. Jenis dan Sumber Data

Adapaun jenis dan sumber data yang digunakan adalah sebagai berikut;

- a. Data Primer, yaitu data diperoleh melalui wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan dan karyawan yang diberik wewenang. Data ini bersifat kualitatif berupa informasi-informasi tentang pelaksanaan pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan perusahaan ini.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang bersifat kuantitatif yang berbentuk angka-angka yang diperoleh dari dokumen-dokumen dan bahan-bahan lainnya yang dibutuhkan dalam penulisan ini

### 2.4. Metode Analisa

Untuk memecahkan permasalahan dan pembuktian atas hipotesa yang telah dikemukakan sebelumnya, maka metode analisa yang digunakan dalam pembahasan skripsi ini, sebagai berikut;

- a. Analisa Kualitatif, yaitu analisa yang dilakukan dengan cara membandingkan tindakan dan tingkah laku karywan sebelum dan sesudah pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, meliputi;
  1. Tanggung Jawab
  2. Disiplin Kerja
  3. Loyalitas Terhadap Perusahaan



b. Analisa Kuantitatif, yaitu suatu metode analisa yang dalam skripsi ini dijadikan sebagai perangkat komparatif untuk menilai hasil kerja (prestasi) karyawan, setelah dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan.

c. 1. Untuk mengukur kuat tidaknya kaitan/korelasi antara jumlah karyawan yang mengikuti pendidikan/pelatihan ( variabel X ) dengan produktivitas yang di ukur dengan tingkat produksi rata-rata/karyawan.

2. Untuk mengukur kuat tidaknya kaitan/korelasi antara jumlah karyawan yang ikut pendidikan/pelatihan (variabel Y) dengan produktivitas kerja yang di ukur dengan suatu nilai yang digunakan koefisien korelasi dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana : r = Koefisien korelasi

$\sum X$  = Jumlah karyawan yang mengikuti pendidikan/Pelatihan

$\sum Y$  = Jumlah produktivitas per rata-rata karyawan

n = Jumlah tahun yang di ukur.

Sedangkan untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja ~~per~~

rata-rata karyawan, maka penulis gunakan rumus produktivitas sebagai berikut :

$$PR = \frac{OP \text{ (Dalam jutaan rupiah)}}{TK}$$

Dimana :

RP = Produktivitas Rata-rata Perkaryawan



OP = Jumlah Penjualan yang dicapai dalam tahun yang diukur

TK = Jumlah Karyawan

## 2.5. Sistematika Pembahasan

Adapun rencana sistematika pembahasan skripsi ini, adalah sebagai berikut :

Bab I merupakan bab pendahuluan yang menguraikan berturut-turut mengenai; latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penulisan, serta hipotesis.

Bab II menguraikan mengenai metodologi yang terdiri dari; daerah dan waktu penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis dan sistematika pembahasan.

Bab III merupakan kerangka teori yang bersifat beberapa penertian pokok, antara lain pengertian dan fungsi manajemen personalia, pengertian pendidikan dan latihan, tujuan dan sasaran pelaksanaan latihan, jenis dan metode latihan, pengertian produktivitas, dan peranan pendidikan dan latihan terhadap moral kerja.

Bab IV merupakan gambaran umum perusahaan yang berisikan antara lain, sejarah singkat berdirinya, struktur organisasi dan keadaan personalia perusahaan.

Bab V merupakan inti pembahasan yang meliputi; analisa pendidikan dan latihan serta aspeknya terhadap peningkatan efisiensi kerja karyawan, dan aspek pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan serta tingkat produktivitas kerja karyawan perusahaan.

Bab VI merupakan bab terakhir yang bersikan kesimpulan dan saran-saran.

## BAB III

### LANDASAN TEORITIK

#### 3.1. Pengertian dan Fungsi Manajemen Personalia

Manajemen personalia adalah bahagian dari manajemen secara umum yang mempunyai hubungan yang sangat erat. Untuk menjelaskan pengertian dan fungsi-fungsi manajemen personalia, perlu pula dibahas secara singkat tentang pengertian manajemen secara umum. Untuk maksud tersebut, oleh beberapa ahli telah mencoba memberikan batasan/defenisi manajemen. Pengertian manajemen menurut Manulang adalah :

"Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, pengontrolan dari pada human and natural resources, terutama human resources".<sup>1)</sup>

Dengan uraian-uraian tersebut di atas maka yang dimaksud dalam pengertian manajemen adalah adanya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dimana tujuan tersebut harus dapat dicapai. Adapun cara untuk mencapai tujuan tersebut ialah dengan menggunakan orang lain dengan memanfaatkan sumber-sumber lain seperti natural resoucers.

Dalam hal ini, seorang pimpinan untuk mencapai tujuan, tidak sendiri secara sendiri-sendiri tetapi menggunakan orang lain yaitu dengan mengkoordinasi setiap pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatannya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka manajemen

---

1). M. Manulang., Dasar-dasar Manajemen ( Cetakan ketujuh; Jakarta ; Ghalia Indonesia,1981) hal.

merupakan proses dari perencanaan pengorganisasian, pengarahannya dan pengawasan.

Manajemen personalia adalah bahagian dari manajemen secara umum, maka berdasarkan pengertian tersebut, maka fungsi-fungsi manajemen personalia tidak terlepas dari pengertian manajemen secara umum. Oleh beberapa ahli mencoba memberikan pengertian manajemen personalia, antara lain; Flipppo di dalam memberikan pengertian tentang manajemen personalia dijelaskan sebagai berikut :

"Personel manajement is the planning organization, directing, and controlling of the procurment, compensation, integration, and maintenance of people for the purpose of contributing to organization and society goals."<sup>2</sup>

Bertitik tolak dari ke dua defenisi tersebut di atas maka kita dapat membedakan atas dua fungsi manajemen personalia yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional.

Fungsi manajemen mencakup planning, organizing, directing dan controlling. Sedangkan fungsi operasionalnya mencakup fungsi procurement, development, compensation, integration dan maintenance.

Berikut ini penulis akan jelaskan secara singkat defenisi fungsi operasinal dari manajemen.

- Fungsi Procurement ( Pengadaan )

Fungsi ini meliputi penentuan program penarikan tenaga kerja, serta seleksi dan penempatan tenaga kerja serta pengembangan karyawan.

---

2). Edwin B. Flipppo Personal Manajement (Fifth Edition, Singapura, Mc Graw-Hill International Company, 1982).

- Fungsi Development ( Pengembangan )

Fungsi ini untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para karyawan yang ada, melalui pelaksanaan pendidikan dan latihan. Pelaksanaan fungsi ini sangat penting bagi organisasi perusahaan sebagai akibat perkembangan teknologi canggi yang membutuhkan kemampuan prima dari para karyawan. Fungsi ini meliputi latihan, pendidikan (edukasi), pengalaman-pengalaman kerja, mutasi serta promosi.

-Fungsi Compensation ( Pemberian Balas Jasa )

Fungsi ini menyangkut pemberian jasa yang layak dan adil atas tenaga dan prestasi yang disumbangkan oleh karyawan pada perusahaan.

- Fungsi Integration ( Integrasi )

Fungsi ini merupakan upaya mengkombinasikan/memadukan secara serasi antara kepentingan-kepentingan individu, perusahaan dan masyarakat umum ( konsumen ). Fungsi ini meliputi kepemimpinan, motivasi, komunikasi, hubungan antara pimpinan dan bawahan maupun antar bawahan dengan bawahan.

-Fungsi Maintenance ( Pemeliharaan )

Fungsi yang berhubungan dengan upaya untuk memperbaiki dan mempertahankan kondisi-kondisi perusahaan serta kondisi-kondisi yang hendak dibangun melalui keempat fungsi operarif di atas. Fungsi ini menyangkut higene perusahaan, program pelayanan kesehatan karyawan, fasilitas dan servis.

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen personalia yang telah dijelaskan di atas, maka perhatian pihak manajemen tetap terarah pada unsur manusianya ( tenaga kerja ) sehingga fungsi yang mempunyai kaitan erat dengan bahasan berikut adalah fungsi pengembangan karyawan, yang dapat ditempuh melalui pendidikan dan latihan.

### 3.2. Pengertian Pendidikan dan Latihan

Telah disinggung di atas bahwa antara pendidikan dan latihan mempunyai perbedaan pengertian yang mendasar. Namun di sisi lain, kedua istilah tersebut mempunyai fungsi yang sama, yaitu untuk pengembangan karyawan. Jadi keahlian maupun kemampuan daya nalar dan keterampilan karyawan untuk menangani aktivitas perusahaan adalah wujud nyata pelaksanaan program pengembangan karyawan yang diaplikasikan oleh setiap organisasi pada perusahaan.

Sedangkan pengembangan karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan sebagai berikut :

"Pengembangan karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan pegawai melalui pendidikan dan latihan".<sup>3)</sup>

Formulasi diatas memberikan kejelasan perbedaan antara pendidikan dan latihan. Dilihat dari segi tujuan yang hendak dicapai, pendidikan bertujuan meningkatkan keahlian teoritis serta moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan

---

3). Melayu S. P. Hasibuan. Manajemen : Dasar-dasar Pengertian dan Masalah, Jakarta; PT. Gunung Agung, 1983), hal. 164.

untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan kata lain, pendidikan mengandung aspek penyesuaian pribadi individu karyawan dengan situasi disekitarnya (baik diluar maupun di dalam perusahaan), sedangkan latihan mengandung aspek penyesuaian kemampuan seorang karyawan dengan pekerjaannya.

Perbedaan pengertian antara latihan dan pendidikan, dikemukakan pula oleh Ranupandoyo, dkk., sebagai berikut :

"Latihan ialah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penetrapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalam peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan".<sup>4)</sup>

Pemisahan pengertian antara latihan dan pendidikan seperti yang terlihat dalam kedua pengertian diatas, dilatar belakangi oleh sifat maupun materi yang diberikan karena baik Ranupandojo dan Suad Husnan berpendapat bahwa latihan berhubungan erat dengan usaha untuk meningkatkan kemampuan, keahlian serta keterampilan setiap karyawan dalam menangani tugas atau pekerjaannya, sedangkan pendidikan berhubungan dengan upaya meningkatkan pengetahuan umum serta lingkungan dimana kita berada. Ini berarti latihan mengandung kegiatan praktek, sedangkan pendidikan lebih mengarah ke kegiatan teori.

---

4. Heidjrachman, dkk., OP. Cit., hal 70



Bagi organisasi perusahaan yang digerakkan oleh manusia, tentu saja pelaksanaan latihan ataupun pendidikan ini sangat bermanfaat bagi kegiatan karena dengan demikian, tingkat kecakapan maupun wawasan pengetahuan para karyawannya akan bertambah.

Menyangkut pengetahuan latihan itu sendiri, seorang ahli bahasa pengemukakan bahwa :

"Latihan adalah pelajaran untuk membiasakan atau memperoleh suatu kecakapan".<sup>5)</sup>

Inti yang dikandung pengertian latihan diatas adalah "daya nalar" bagi setiap karyawan untuk mengikuti latihan yang dilaksanakanebab hampir tidak ada seorang yang mampu melaksanakan suatu pekerjaan (betapapun kecilnya/ringannya) tanpa melatih atau mempelajarinya terlebih dahulu. Dalam formulasi di atas dijelaskan bahwa untuk mencapai suatu tingkat keterampilan tertentu perlu dibiasakan atau dipelajari melalui latihan karena obyek utamanya adalah sikap, tingkah laku, dan motivasi terhadap pekerjaan.

### 3.3. Tujuan dan Sasaran Pelakasanaan Latihan

Pemanfaatan wadah latihan oleh organisasi perusahaan guna membekali para karyawannya, terutama karyawan operasional, dengan berbagai pengetahuan/keterampilan merupakan upaya positif yang menunjang perbaikan kerja, mutu kerja karyawan serta produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Ini berarti bahwa setaip kegiatan latihan dalam organisasi perusahaan mempunyai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

---

5). W. J.S. Poerdarminto., Kamus Umum Bahasa Indonesia, ( Jakarta; PN. Balai Pustaka, 182 ), hal. 570.

Sedangkan yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pelatihan ini adalah pimpinan atau manajer bagian personalia, sebab tujuan pelaksanaan latihan sebenarnya memerlukan kesadaran akan kepentingan pengembangan perusahaan dari pihak manager. Tanpa adanya kesadaran ini, pelaksanaan latihan akan sulit direalisasikan.

Di lain pihak, kesadaran, perhatian maupun peran serta karyawan, juga akan membantu dan memperlancar realisasi latihan yang pada hakekatnya sangat bermanfaat bagi pihak karyawan itu sendiri.

Tentu saja jenis latihan yang dilaksanakan sangat intern dengan tujuan latihan dan mempunyai implikasi pula dengan siapa-siapa yang menjadi sasaran pelaksanaan latihan.

Dalam memberikan materi latihan hendaknya disesuaikan dengan tingkat kemampuan yang dilatih, agar apa yang telah diberikan dapat diterapkan dalam tugas-tugasnya kemudian. Tujuan latihan bagi para manager jelas berbeda dengan tujuan latihan bagi para karyawan baru.

Demikian pula halnya dengan tujuan latihan bagi para supervisi tidak akan sama dengan tujuan latihan bagi dengan staf. Namun terlepas dari perbedaan-perbedaan di atas, secara garis besar tujuan utama latihan adalah untuk membuat setiap aktivitas dalam perusahaan itu menjadi efektif.

Berhubungan dengan tujuan latihan yang dibahas di atas Manullang mempertegas bahwa:

"Tujuan utama setiap latihan ialah agar supaya masing-masing pengikut dapat melaksanakan pekerjaannya kelak



lebih efisien. Apakah latihan bagi mandor atau latihan para petugas baru, namun masing-masing latihan bertujuan menambah pengetahuan para pengikutnya untuk lebih memudahkan dia dalam melaksanakan tugasnya atau memangku jabatannya. Tujuan lain daripada latihan ialah agar supaya pengawasa lebih sedikit".<sup>5)</sup>

Dalam pernyataan Manullang di atas, terkandung maksud bahwa pelaksanaan latihan harus dijelaskan terlebih dahulu arah apa, tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh peserta latihan agar pelaksanaan-pelaksanaannya lebih efektif dan efisien. Disamping itu, kemungkinan pelaksanaan pengawasan juga akan semakin berkurang.

Formulasi Manullang di atas, juga mengindikasikan bahwa pelaksanaan latihan tidak luput dari tanggung jawab pihak manajemen sebagai perencana, pengelola dan motivator utama dalam rangka pengembangan tenaga kerja yang menjadi bawahannya karena pada hakekatnya latihan juga dimaksudkan sebagai usaha perbaikan sikap maupun tingkah laku manusia sebagai salah satu bagian dalam aktivitas perusahaan. Hal ini yang menyebabkan agar pelaksanaan latihan itu harus selaras dengan tujuan maupun peserta latihan. Tujuan utama pelaksanaan suatu latihan, dikemukakan oleh Moekijat sebagai berikut :

- " - Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan efektif.
- Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- Untuk membangun sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan teman-teman pegawai dengan manajemen (pimpinan)".<sup>6)</sup>

---

5). Manullang, Op. Cit., hal. 85

6). Moekijat, Latihan dan Pengembangan Karyawan, (Bandung; Alumni, 1981), hal. 55 - 56.

Tujuan latihan yang terungkap dalam formulasi Moekijat di atas, terarah dalam pengembangan keahlian, pengetahuan dan sikap (skill, knowledge, attitude) para peserta latihan.

Tujuan-tujuan pelaksanaan latihan yang terurai dalam formulasi di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut ;

- 1) Latihan sebagai wadah peningkatan produktivitas, ini dimaksudkan agar dengan meningkatnya pengetahuan, kemampuan maupun keterampilan pekerja melalui latihan, diharapkan efisiensi produksi dapat tercapai. Dengan demikian, baik mutu maupun jumlah produksi relatif dapat ditingkatkan.
- 2) Latihan bukan hanya mampu mendorong produktivitas produksi akan tetapi dapat pula meningkatkan kualitas kerja karyawan, terutama dalam penggunaan perangkat teknologi di dalam perusahaan.
- 3) Bagi pihak perusahaan, latihan merupakan tempat menginvestasikan sumber-sumber manusia profesional yang siap pakai. Meningkatnya profesionalisasi ini akan memudahkan pihak manajemen perencanaan sumber daya manusia (tenaga kerja), terutama menangani aktivitas operasional perusahaan.
- 4) Salah satu dilema ketenagakerjaan dalam organisasi perusahaan adalah moralitas yang dimiliki oleh para karyawan. Adanya latihan ini akan meningkatkan pula moral kerja para karyawan sehingga iklim kerja yang baik, turut pula tercipta.
- membuka peluang bagi para karyawan (baik tingkat manaje-

rial maupun tingkat operasional) yang mengikuti pelaksanaan latihan untuk berkembang dan kemungkinan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi pun tetap terbuka. Dengan demikian kenaikan imbalan yang didapatkan dari perusahaan juga turut meningkat.

- 6) Tak dapat disangkal lagi bahwa kesehatan mental maupun keselamatan/kesehatan fisik karyawan merupakan faktor yang sangat berperan dalam menunjang aktivitas perusahaan. Dengan demikian, diikutsertakannya para karyawan dalam kegiatan latihan/pendidikan akan membantu karyawan dalam mengatasi kesulitan-kesulitan maupun tingkat kecelakaan yang terjadi.
- 7) Pelaksanaan latihan/pendidikan juga bukan hanya berguna untuk perusahaan, akan tetapi membantu pengembangan karyawan. Adanya latihan yang rutin jelas akan mendorong kepribadian, kemampuan serta keterampilan individu maupun kelompok-kelompok kerja dalam perusahaan. Dengan demikian rasa sadar akan arti pekerjaan yang dihadapi akan tumbuh menjadi rasa "bertanggung jawab".

Uraian tentang tujuh pelaksanaan latihan di atas memberikan beberapa sasaran yang perlu diperhatikan oleh pihak pengelola latihan agar dapat memenuhi target yang diinginkan. Perhatian-perhatian ini tertuju pada hal-hal berikut :

- Perlu adanya analisa yang mantap tentang pelaksanaan latihan.
- Untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan karyawan dalam menangani tugas-tugasnya, perhatian terhadap

pribadi karyawan juga perlu mendapat sorotan.

- Dalam pelaksanaan latihan perlu pula pola penentuan sasaran yang ingin dicapai.

Sasaran-sasaran yang dapat dicapai dengan pelaksanaan latihan, antara lain dikemukakan oleh Nitisemito sebagai berikut :

- "a) pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik,
- b) penggunaan bahan lebih dapat di hemat,
- c) penggunaan peralatan dan mesin-mesin diharapkan lebih tahan lama,
- d) angka kecelakaan karyawan diharapkan lebih kecil
- e) tanggung jawab diharapkan lebih besar
- g) kelangsungan perusahaan diharapkan akan lebih terjamin".<sup>7)</sup>

Formulasi di atas, mencerminkan faedah yang sangat penting dalam upaya perusahaan meningkatkan produktivitasnya. Faedah ini terutama kepada para karyawan agar dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efisien dan efektif. Ini berarti bahwa pelaksanaan latihan/pendidikan merupakan suatu jaminan penginvestasian sumber daya manusia (tenaga kerja) yang terampil, memiliki daya nalar yang kritis, kreatif, dinamis serta sistematis, yang pada gilirannya akan membangkitkan profesionalisasi kerja dalam diri karyawan yang bersangkutan.

Pelaksanaan latihan ini juga bertujuan membantu stabilitas kerja karyawan serta mendorong mereka untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lama. Apabila mereka

---

7). Alex S. Nitisemito, Op. Cit., hal 18

dilatih guna merealisasikan bentuk promosi ke dalam, maka hal ini tidak menutup kemungkinan bagi mereka untuk memperbaiki citra, cara kerja serta moral kerja sehingga iklim kerja dalam perusahaan pun akan bertambah serasi. Untuk menciptakan stabilitas yang serasi dalam perusahaan, tentu saja membutuhkan proses latihan yang kontinyu.

### 3.4. Jenis dan Metode Latihan

Obyek yang menjadi sasaran pengembangan karyawan perusahaan yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap mereka terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Obyek-obyek tersebut turut mempengaruhi jenis yang disajikan serta tata cara yang harus ditempuh guna merealisasikan pengembangan itu sendiri. Hal ini dilatarbelakangi adanya perbedaan daya tangkap maupun kemampuan menganalisis masing-masing peserta.

Keaneka-an sifat itu menyebabkan jenis dan metode latihan juga berbeda, sesuai dengan tingkat kemampuan peserta. Oleh sebab itu, untuk memilih jenis dan metode latihan yang tepat harus mempertimbangkan :

"1) perbedaan individu; 2) hubungannya dengan analisis jabatan; 3) motivasi; 4) partisipasi yang aktif; 5) pemilihan pelatih; 6) melatih pelatih; 7) metode latihan; 8) prinsip belajar".<sup>8)</sup>

Pertimbangan-pertimbangan tersebut di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

Untuk merealisasikan program latihan, maka jenis dan metodenya dapat didasarkan pada "perbedaan individu" agar program tersebut mampu terselenggara secara serasi dan

---

8). Moekijat, Op.cit. hal. 30-34.

bermanfaat bagi peserta. Perbedaan individu yang dimaksud yaitu kemampuan pengetahuan dan sebagainya.

Jenis dan metode latihan juga harus berkaitan dengan penempatan karyawan yang dilatih. Realisasinya dapat melalui "analisis jabatan" yang lowong, sehingga materi dapat diklasifikasi sesuai dengan spesifikasi jabatan agar jenis metode latihan dapat lebih efektif.

Keseriusan peserta dalam mengikuti latihan, juga membantu kelancaran latihan itu sendiri. Oleh karena itu pihak manajemen perlu merangsang 'motivasi' dalam diri misalnya memberi gambaran bahwa pelaksanaan latihan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dalam rangka promosi jabatan.

Bagi peserta, "partisipasi yang aktif" dalam proses belajar-mengajar akan memungkinkan minat dan motivasi mereka meningkat. Hal ini menyebabkan program latihan akan berupaya mengarahkan mereka pada pembicaraan yang ada hubungannya dengan persepsi peserta itu sendiri.

Hal yang biasa terjadi yaitu "pemilihan peserta" latihan. Misalnya suatu program latihan dimaksudkan bagi karyawan lama namun kemungkinan tidak tertutup bagi karyawan baru yang mampu/memiliki bakat sesuai dengan jenis latihan, di sinilah pemilihan diperlukan.

Hal yang tak kalah pentingnya yaitu "memilih pelatih" karena suatu program latihan akan efektif dan efisien jika pelatuhnya memiliki kemampuan mengajar atau melatih.

Adanya persepsi bahwa setiap orang yang dapat menga-



jarkan sesuatu dengan baik mampu pula mengajarkan sesuatu itu kepada orang lain. Sering ada anggapan bahwa kegagalan suatu program latihan disebabkan ketidakmampuan pelatih untuk menyampaikan materi kepada peserta. Kegagalan itu dapat saja terjadi karena biasanya dalam suatu latihan ada pimpinan baru, pengawas atau pimpinan puncak diminta berpartisipasi memberikan latihan, tanpa mempertimbangkan kemampuannya untuk mengajar/melatih. Untuk mengurangi kendala yang mempengaruhi latihan ini, maka sangat penting untuk mengadakan "latihan pelatih" terlebih dahulu sebelum pelatih itu diterjunkan melatih orang lain.

Latihan yang efektif dan efisien yaitu mempertimbangkan dan menyesuaikan "metode latihan" dengan jenis latihan itu sendiri. Oleh karenanya, pemilihan metode yang tepat sangat membantu kelancaran pelaksanaan latihan.

Kendala yang dapat mengacaukan realisasi latihan, penting pula diperhatikan, di samping minat peserta. Keadaan tersebut memungkinkan adanya pengaplikasian "prinsip belajar". Latihan harus direncanakan untuk maju dari hal yang sudah diketahui ke hal yang rumit. Sebagai contoh, pekerjaan mekanis tentu saja membutuhkan ketelitian yang efisien dan kecepatan yang efektif. Oleh sebab itu, sifat pelajaran yang terpecah lebih baik dari pada yang dikelompokkan. Pengujian kemampuan peserta menjelang berakhirnya latihan, amat perlu karena kemajuan-kemajuannya selama latihan sangat perlu diketahui para pelatih maupun peserta itu sendiri.

Dari uraian pokok-pokok perencanaan di atas memperlihatkan suatu ketegasan yang perlu diambil pihak manajemen dalam hal menentukan jenis dan metode latihan.

#### a. Jenis-jenis Latihan

Salah satu tugas manajemen dalam rangkaian perencanaan program latihan dan berkaitan erat, dengan kebutuhan serta tujuan pelaksanaan latihan, yaitu penentuan jenis latihan. Hal ini sangat penting karena seperti telah diuraikan pada bagian terdahulu bahwa sifat keanekaan peserta maupun tugas-tugas yang diemban oleh karyawan satu dengan yang lainnya berbeda pula. Untuk memudahkan penggolongannya, maka klasifikasi peserta akan indikasi yang sangat potensial bagi jenis latihan yang akan diberikan.

Untuk membedakan latihan yang satu dengan jenis latihan lainnya, Manulang mengklasifikasikannya dalam beberapa jenis, antara lain:

- "- memperkenalkan pegawai ke dalam perusahaan
- melatih pegawai-pegawai baru
- melatih pegawai yang akan dipromosikan
- melatih para manager".<sup>9)</sup>

Inti pernyataan Manulang ini dilatarbelakangi oleh jabatan-jabatan yang akan ada dalam organisasi/instansi perusahaan. Dengan kata lain, bahwa latihan yang diaplikasikan kepada para supervisi, jenisnya akan berbeda dengan yang diberikan kepada karyawan operasional. Demikian pula metodenya akan tergantung pada stratifikasi pendidikan peserta.

---

9). M. Manulang., Op. Cit., hal. 133.



Lain halnya dengan perbedaan jenis latihan seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan, bahwa:

"Latihan dapat dibedakan atas :

- 1) Latihan magang ( apprenticeship training )
- 2) Latihan kerja khas ( on the job training )". 10)

Hasibuan menjelaskan lebih jauh bahwa latihan magang (apprenticeship), calon karyawan langsung ditempatkan dan diberi tugas. Dalam pelaksanaan tugas ini, karyawan lama memberikan bimbingan/petunjuk tentang hal-hal yang tidak diketahui oleh calon karyawan. Jadi sifatnya, pegawai baru (calon karyawan) ini membantu karyawan lama. disamping mencari pengalaman. Lamanya jenis latihan ini yang biasanya tiga bulan atau lebih. Apabila tenggang waktu yang ditetapkan telah habis, maka karyawan tadi (calon pegawai) dapat diangkat sebagai karyawan tetap.

Sedangkan pada "latihan kerja khas on the job training", ini dapat berlaku bagi karyawan baru maupun karyawan lama, lebih khusus lagi untuk karyawan yang akan dipromosikan, dan dapat dilakukan dalam perusahaan atau oleh pihak lain diluar perusahaan.

Dengan menyimak latihan yang dikemukakan oleh Hasibuan di atas, terlihat bahwa fokusnya bermuara pada peserta latihan sesuai stratifikasi jabatan yang ada. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa untuk menentukan jenis latihan yang tepat pihak manajemen harus melihatnya dari berbagai

---

10). Malayu S. P. Hasibuan. Op. cit., hal. 164-165

sudut. Hal ini dikemukakan oleh Moekijat sebagai berikut :

"Macam latihan yang dirumuskan, dapat dilihat dari berbagai sudut. Antara lain dari sudut :

- siapa yang dilatih;
- bagaimana ia melatih;
- di mana ia dilatih;
- bilaman ia dilatih;
- apa yang diajarkan kepadanya".<sup>11)</sup>

Bertolak dari pandangan Moekijat di atas, maka jenis program latihan dapat ditentukan. Demikian pula metode apa yang harus diterapkan. Dengan kata lain, jenis latihan apa yang sesuai dengan kebutuhan para peserta latihan. Apakah pesertanya karyawan baru, karyawan lama, karyawan yang akan dipromosikan, atau mereka golongan bawahan, manajer dan sebagainya.

Lebih lanjut Moekijat mengemukakan jenis-jenis latihan yang sesuai dengan stratifikasi manajemen dalam perusahaan sebagai berikut :

- "- Kepada karyawan baru macam latihan yang diberikan adalah induksi. Latihan yang diperlukan adalah memberi keterangan yang berhubungan dengan kebijaksanaan serta praktek-praktek perusahaan. Kepada pegawai baru juga diberikan on the job training. Latihan yang diperlukan adalah latihan khusus dalam perincian-perincian yang penting dari pekerjaan pegawai. Onthe job training membantu memperoleh kecakapan dan pengetahuan yang diperlukan.

---

11). Moekijat, Op. cit. hal. 46

- Kepada pegawai yang telah berpengalaman macam latihan yang diberikan adalah on the job training. Latihan yang diperlukan adalah memberi instruksi dalam perubahan prosedur, rutin kebijaksanaan serta lengkapan baru. Juga mempersiapkan pekerjaan yang tingkatnya lebih tinggi.
- Kepada pegawai yang dipindahkan, macam latihan yang diberikan adalah memberi instruksi yang berhubungan dengan tugas-tugas baru. kepadanya juga diberikan on the training. Latihan yang diperlukan adalah latihan khusus dalam pekerjaan-pekerjaan yang penting dari pekerjaan yang baru. Latihan ini membantu pegawai memperoleh pengetahuan dan kecakapan yang diperlukan".<sup>12)</sup>
- Kepada pengawas, macam latihan yang diberikan adalah latihan yang mengadakan pengawasan. Latihan yang diperlukan adalah memberi keterangan yang berhubungan dengan teori dan penerapan praktis. mengenai teknik-teknik praktis pengawasan".<sup>f<sup>13)</sup></sup>

Jenis latihan sesuai kebutuhan peserta seperti terurai di atas, mengharuskan pula penyesuaian terhadap metode latihan yang sesuai dengan kualifikasi dan kualifikasi peserta latihan tersebut.

#### b. Metode-metode Latihan

Untuk menentukan kebutuhan suatu latihan, diperlukan adanya metode latihan guna menunjang kelancaran "daya resap" penyampaian materi-materi latihan kepada peserta. Flippo memberikan beberapa metode latihan kerja yang sangat bermanfaat bagi para karyawan operasional.

Metode-metode tersebut, adalah:

- "1) on the job training;
- 2) vestitule shools;
- 3) apprenticeship programs;
- 4) special cources".<sup>14)</sup>

---

12). Ibid, hal. 46

13). Ibid, hal. 53-54

14). Edwin B. Flippo, Op. cit., hal. 182

Adapun penjelasan dari metode-metode tersebut di atas sebagai berikut:

- On the Job Training

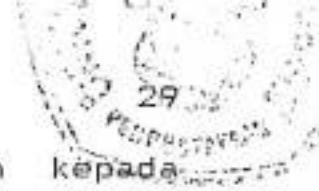
Metode ini merupakan metode yang paling umum digunakan oleh perusahaan karena kepraktisannya, terutama dengan meningkatkan pekerjaan-pekerjaan di sektor industri sebagai akibat perkembangan teknologi. Metode ini memberikan keuntungan bagi para peserta, karena sasaran utama metode ini yaitu mengisi celah yang ada di antara kemampuan peserta dengan kemampuan yang diperlukan oleh suatu Pekerjaan yang dimaksud, dapat berupa pekerjaan sekarang atau pun di masa datang.

- Vesstibule Schools

Merupakan metode yang diharuskan dalam suatu ruangan khusus dan terpisah dari tempat pekerjaan. Metode ini dilakukan apabila jumlah karyawan yang akan dilatih cukup banyak, terutama bila perusahaan akan mengadakan perluasan pekerjaan. Sasaran metode ini adalah spesialisasi pekerjaan, khususnya karyawan baru yang akan menangani pekerjaan-pekerjaan tertentu. Misalnya karyawan bagian mesin, dilatih menangani mesin-mesin khusus yang terpisah dari pabrik di mana ia bekerja. Keuntungan metode ini yaitu, para peserta akan terbiasa dan tidak akan merasa canggung bila menghadapi pekerjaan yang sebenarnya.

- Apprenticeship Programs

Metode ini merupakan pengaplikasian "sistem magang". Cara ini mengupayakan para karyawan lama yang sudah ber-



pengalaman untuk memberi instruksi atau latihan kepada karyawan baru berupa pengetahuan dan tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu pekerjaan. Program magang ini merupakan gabungan antara kebijaksanaan instruksi dengan pembekalan pengalaman dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan baru.

- Special Cources

Adalah metode memberikan latihan khusus yang di dasarkan pada pribadi-pribadi peserta dan biasanya dihubungkan langsung dengan pekerjaan utama seseorang.

Selain metode-metode latihan untuk karyawan opsional dari Flippo di atas, dapat pula diketengahkan metode-metode latihan untuk para supervisi manajer maupun karyawan-karyawan yang akan dipromosikan. Antara lain yaitu :

"(a) metode konprensi; (b) metode pemberian kuliah; (c) rotasi jabatan; (d) metode kasus; (e) proses insiden; dan (f) metode simulasi".<sup>15)</sup>

Metode konprensi; mengharuskan pelatih dan peserta sama-sama aktif membahas masalah. Setiap peserta harus berargumentasi dan bertukar informasi. Tujuannya agar terbiasa menerima pendapat orang lain dan dapat bekerja sama.

Metode pemberian kuliah; umumnya diterapkan pada latihan para manajer jika pesertanya lebih dari 20 orang. Materi berupa informasi khusus yang berkaitan dengan pekerjaan dan dikuliahkan dalam waktu singkat. Sifat penyampaian

---

15). M. Manulang, Op. cit., hal. 195

materi atau ide-ide baru seolah-olah ditumpahkan begitu saja sehingga menuntut kemampuan peserta guna mengelolanya.

Kemampuan dan peran penatar dalam penyampaian materi sangat dibutuhkan guna membantu "daya tangkap" peserta latihan.

Metode rotasi jabatan; biasanya kepada golongan manajemen menengah atau yang lebih tinggi. Realisasinya dilakukan dengan cara menugaskan peserta ke berbagai unit kerja dalam perusahaan secara bergilir, guna mengetahui pekerjaan di setiap unit atau bagian.

Metode kasus; mengharuskan peserta untuk memutuskan berbagai kasus secepat mungkin. data kasus diberikan selengkap mungkin sehingga peserta tidak lagi direpotkan mencari data pemecahan kasus.

Proses insiden; mirip dengan metode kasus. Bedanya, penyajian data dalam proses insiden tidak lengkap sehingga peserta harus berupaya menlengkapi data pemecahan kasus. Tujuannya agar peserta menyadari bahwa perusahaan atau karyawan yang akan mereka pimpin tidak terlepas dari pengaruh lingkungan, akibat adanya sistem kerjasama sosial.

Metode stimulasi; mengharuskan peserta memainkan peran dalam suatu organisasi perusahaan tiruan. Sebagian peserta ditugasi sebagai pengamat guna meneliti peran yang dibawakan peserta lainnya.

Metode stimulasi ini terdiri atas tiga jenis, yaitu:

- Permainan manajemen

Dalam permainan ini para peserta kadangkala dibagi dalam



beberapa kelompok dan peserta dari setiap kelompok diminta memainkan peranan sebagai manajer dalam suatu "organisasi tiruan". Berdasarkan informasi-informasi yang telah disediakan, tiap kelompok diminta mengambil keputusan. Adakalanya, keputusan ini diambil dalam waktu yang singkat sebelum permainan berakhir. se usai permainan, diadakan penilaian atas keputusan yang diambil kemudian berdasarkan hasil-hasil keputusan tersebut dapatlah diketahui kelompok mana yang menang dan paling baik dalam pengambilan keputusan.

- Latihan dalam Keranjang

Para peserta dalam waktu yang telah ditetapkan harus memberikan keputusan untuk setiap hal dalam berbagai surat di dalam keranjang. Isi surat dapat meliputi berbagai masalah yang realistis. didorong oleh batasan waktu yang diberikan, para peserta berusaha dan harus dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan memutuskan hal-hal tersebut sebaik mungkin serta menentukan pula hal mana yang harus diprioritaskan, dan hal apa yang kurang penting.

- Memainkan Lakon

Permainan ini sangat penting bagi para peserta karena mereka diharuskan memerankan salah satu peristiwa mengenai apa yang sungguh-sungguh akan dikerjakannya. Faedah permainan ini adalah agar para peserta dapat mengembangkan keahliannya mau pun human relation serta interaksi di antara para peserta yang terlibat.

Dalam metode simulasi ini, peserta yang tidak membawa-

kan peran harus bertindak sebagai penilai, memberikan komentar, mengemukakan pendapat, mengadakan analisa dan memberikan saran-saran perbaikan. Selanjutnya secara bergiliran peserta yang telah melakukan permainan pada permainan pertama, diganti dan bertindak sebagai penilai bagi peserta yang tadinya menjadi penilai untuk permainan mereka.

Uraian-uraian tentang metode latihan ini, dapat disimpulkan bahwa penentuan metode yang tepat bagi para peserta yang akan dilatih, dapat memberikan manfaat yang besar. Metode latihan, juga disesuaikan dengan tugas atau pekerjaan yang sebenarnya dari peserta yang akan dilatih agar tujuan pelaksanaan dapat membawa hasil yang maksimal.

### 3.5. Pengertian Produktivitas

Pertanyaan yang sering timbul dalam benak menejemen dalam upayanya mengolah perusahaan yaitu, bagaimana mengoperasikan sumber produksi yang ada agar mampu memberi hasil yang optimal. Penggunaan faktor-faktor masukan seperti tenaga kerja, modal material maupun teknologi dan sebagainya di dalam proses produksi juga merupakan kepentingan manajemen guna mengetahui sejauh mana tingkat produktivitas yang dicapai perusahaan dalam suatu jangka waktu tertentu. Tingkat produktivitas ini dimaksudkan untuk membandingkan berapa hasil yang dicapai dari setiap sumber (faktor) produksi yang disertakan dalam proses produksi.

Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan dalam



menggunakan sumber-sumber input serta untuk mengetahui pula apakah penyertaan sebagai input tersebut cukup efisien dan efektif untuk menghasilkan output, maka ukuran penilaian yang mampu memberikan informasi akurat adalah produktivitas.

Sebagai alat ukur, maka Drucker mengemukakan pengertian produktivitas sebagai berikut :

"Produktivitas adalah alat ukur yang paling baik untuk membandingkan prestasi manajemen dari berbagai unit di dalam usaha perusahaan, dan untuk membandingkan manajemen dari berbagai perusahaan".<sup>16</sup>

Formulasi lain tentang produktivitas, juga dikemukakan oleh L. Greenberg dan dikutip oleh Sinungan sebagai berikut :

"Produktivitas adalah perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu, dibagi totalitas masukan selama periode tertentu".<sup>17)</sup>

Bila menyimak lebih jauh mengenai formulasi Drucker maka cakupannya akan menjangkau seluruh sumber produksi yang disertakan perusahaan dalam proses produksi sehingga dengan sendirinya pengertian tersebut akan mengecualikan segala sesuatu yang berada di luar jangkauan pengendaliannya. Ini berarti bahwa produktivitas merupakan "ujian utama" bagi kesanggupan perusahaan dalam memanfaatkan nilai-nilai input yang disertakan dalam pengelolaan produksi agar faktor-faktor input tersebut berfungsi meningkatkan produksi.

Sesuai pula dengan ungkapan Greenberg yang dikutip oleh

---

16). Petteer F. Drucker, Manajemen: Tugas, Tanggungjawab dan Praktek (Cetakan II; Jakarta; PT. Gramedia, 1981), hal. 120

17). M. Sinungan., Op. cit., hal. 8

Sinungan. Dalam formulasi tersebut terlihat bahwa titik tolak untuk mengetahui produktivitas adalah membandingkan total hasil yang dicapai dalam suatu aktivitas produksi dengan total keseluruhan faktor produksi yang digunakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa inti produktivitas adalah mengefektifkan dan mengefisienkan sejumlah faktor produksi yang terlihat dalam proses produksi untuk mencapai hasil yang maksimal.

### 3.6. Peranan Pendidikan dan Latihan Terhadap Moral Kerja

Moral kerja merupakan masalah yang perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen, karena moral kerja ini mempunyai implikasi yang erat dengan disiplin kerja, tanggung jawab serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Oleh sebab itu, mungkin ini merupakan hal yang sulit dinilai.

Pihak manajemen, pembinaan moral kerja karyawan harus membandingkan aspek-aspek pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai tenaga kerja.

Untuk menyimak lebih jauh apa yang dimaksud moral kerja, berikut ini akan dikemukakan pendekatan yang mengarah ke pengertian moral kerja.

#### a. Pengertian Moral Kerja

Pendekatan pengertian tentang moral kerja dapat dikemukakan sebagai berikut :

"Moral kerja merupakan suatu tingkah laku dan emosi di dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu".<sup>18)</sup>

18). Pusat Produktivitas Nasional Depnaker, Moral Kerja (Makalah Peserta Latihan Peningkatan Mutu Kerja Terpadu dalam Rangka Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja dan Perusahaan. 1985), hal. 1

Formulasi di atas, mengandung unsur-unsur kerja, tingkah laku, emosi dan sasaran yang ingin dicapai. Hal ini dapat diuraikan sebagai berikut :

Kerja; dapat memberikan kepuasan bagi karyawan apabila karyawan tersebut memiliki "rasa kecintaan" terhadap pekerjaan itu sendiri. di samping itu, unsur kerja ini juga merupakan "katalisator" tingkat sosial seseorang serta pelengkap status martabatnya terhadap lingkungan di mana ia berada. Orang yang mempunyai pekerjaan tertentu, akan mendapat penilaian tertentu dalam masyarakat. Ini berarti bahwa setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus dilandasi oleh moral kerja yang positif karena landasan inilah yang akan memberikan manfaat bagi pribadi karyawan, tim kerja maupun organisasi di mana ia berada atau bekerja. Tingkah laku; seseorang dalam melakukan suatu kegiatan tentu saja mempunyai tujuan/keinginan tertentu. Oleh sebab itu, tingkah laku karyawan dalam bekerja perlu pula diarahkan ke hal-hal yang positif agar kebijaksanaan manajemen akan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Emosi; merupakan suatu unsur yang berasal dari dalam diri dan mudah dipengaruhi oleh situasi dan kondisi tertentu. Oleh sebab itu, dalam melaksanakan kegiatan perusahaan setiap pekerja perlu mengendalikan emosinya ke arah yang bermanfaat, sebab untuk pekerjaan tertentu kadang-kadang membutuhkan emosi tertentu. emosi positif yang ditunjang keterampilan dan sarana fisik perusahaan akan melahirkan prestasi kerja.

Sasaran; meruapakan unsur yang ingin dicapai seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Bagi organisasi perusahaan, sasaran kerja karyawan ini hendaknya tidak semata-mata hanya terarah pada jumlah fisik saja, akan tetapi perlu pula terarah pada tingkat kepuasan kerja karyawan, karena hal ini akan mempengaruhi daya, dana dan sarana yang disertakan dalam kegiatan produksi. Kepuasan yang didapatkan dalam karyawan dari pencapaian sarana akan mendorong karyawan yang bersangkutan untuk meningkatkan kemampuannya dalam kegiatan berikutnya.

Uraian atas unsur-unsur dalam pengertian moral kerja di atas, memberikan kejelasan bahwa untuk menunjang produktivitas, maka moral kerja karyawan perlu ditingkatkan. Dalam kaitan inilah maka peran latihan dan pendidikan sangat dibutuhkan.

#### **b. Manfaat Moral Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas perusahaan**

Tak dapat disangkal bahwa untuk menelusuri sejauh mana moral kerja seorang karyawan merupakan suatu hal yang bersifat subyektif dan sangat bergantung pada "perasaan seseorang" (dalam hal ini karyawan) terhadap pekerjaannya. Hal inilah yang mengakibatkan sehingga moral kerja itu sulit diukur dan mudah diabaikan.

Biasanya argumentasi kita akan mengarah pada "persepsi yang ekstrim" saja, yaitu apabila moral kerja tersebut diwujudkan oleh karyawan dalam tindakan yang konkrit atau yang terlihat secara fisik sehingga bila seorang karyawan

bergairah melakukan suatu pekerjaan, ada tendensi bagi kita untuk berpersepsi bahwa moral kerjanya tinggi. Sebaliknya bila ia acuh tak acuh atau kurang bergairah kemungkinan kita akan berpersepsi bahwa moral kerjanya rendah.

Terlepas dari segala persepsi di atas, tak dapat kitaingkari bahwa moral kerja sangat berpengaruh dalam upaya meningkatkan produktivitas. Keterkaitan moral kerja dengan produktivitas diungkapkan oleh Gellerman sebagai berikut :

"...efek moral kerja terhadap semua pekerjaan belum ada, tapi yang jelas kaitan moral kerja dan efeknya terhadap produktivitas ternyata tidak sedemikian sederhana. Dapat dikatakan moral kerja mempoertinggi produktivitas dalam kondisi tertentu".<sup>19)</sup>

Visi yang dipancarkan pernyataan Gellerman ini mengindikasikan keterlibatan moral kerja dalam produktivitas. Untuk meningkatkan moral kerja karyawan tergantung pada sejauh mana pihak manajemen membina karyawan dalam program pendidikan dan latihan.

uraian ini memberikan petunjuk bahwa:

- dengan moral kerja yang baik dapat melahirkan implikasi yang positif bagi pembinaan "human relation" sehingga dengan demikian akan memantapkan kerukunan kerja tim.
- terciptanya moral kerja yang baik akan mendorong pula efisiensi dan efektivitas usaha perusahaan dan kepuasan kerja karyawan.

---

19). Saul W. Gellerman., Motivasi dan Produktivitas (Jakarta: PT. Pustaka Binaman Preesindo., 1984) hal. 322



## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pt. Bina Mulya Ternak (Persero) didirikan untuk jangka waktu 75 tahun pada tanggal 20 Desember 1972 dan beroperasi mulai tanggal 23 Desember 1972 sesuai Akte Pendirian/Anggaran Dasar dari Notaris F.J. Manati, SH., Jakarta tanggal 20 Desember 1972 Nomor 22. Berikut akte Perubahan tanggal 22 Desember 1972 Nomor 23 dari Notaris yang sama; 30 Akte Perubahan Anggaran Dasar dari Notaris Imas Fatimah, SH, Jakarta tanggal 13 Agustus 1984 Nomor 115 dan Akte Perubahan tanggal 8 Maret 1985 Nomor 47 dari Notaris yang sama.

Perusahaan ini berbentuk Persero ( U.U. No. 9 tahun 1969, LN. Tahun 1969 No. 40 ) dan didirikan berdasarkan PP. No. 34 tahun 1972 ( LN. Tahun 1972 No. 51). Mendahului berdirinya perusahaan ini, telah dilakukan survey areal oleh The Asian New Zealand Development Consultants ( ANZDEC ) tahun 1969 di KTI ( kawasan Indonesia Timur ). Hasil survey ANZDEC ini kemudian oleh tim Ahli IBRD/IDA dijadikan appraisal sehingga IBRD/IDA memberikan soft Loan kepada Pemerintah Indonesia sebesar US \$ 3,6 Juta untuk mendirikan perusahaan ini.

#### 4.2. Adapun bidang usaha dan wilayah kerja

##### a. Azas dan Tujuan

Perseroan ini bertujuan turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya,

sektor peternakan pada khususnya dengan berdasarkan kepada azas :

- a. Mempertahankan dan meningkatkan sumbangan sumbangan bidang peternakan bagi pendapatan nasional, yang diperoleh dari hasil produksi dan pemasaran dari beberapa jenis komoditi produk peternakan untuk konsumsi dalam negeri dan keperluan ekspor.
  - b. Memperluas lapangan kerja untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat pada umumnya dan meningkatkan taraf hidup peternak serta karyawan peternakan pada khususnya.
  - c. Memelihara kekayaan alam, khususnya menjaga kelestarian dan meningkatkan kesuburan tanah, sumber serta tata air.
  - d. meningkatkan produksi protein hewani.
  - e. Memberi contoh kepada rakyat petani peternakan bagaimana menjalankan dan mengelola suatu perusahaan peternakan yang sebaik-baiknya.
- b. Bidang Usaha

Untuk mencapai tujuan, perusahaan menjalankan usaha-usaha dibidang peternakan ternak besar dan kecil dengan segala sesuatu yang menyangkut bidang tersebut dalam arti yang seluas-luasnya termasuk ( akan tetapi tidak terbatas kepada ) usaha produksi, perdagangan serta industri dan sarana peternakan, penyediaan teknologi dan sarana pengembangan peternakan.



Perseroan ini dapat pula mendirikan/menjalankan perusahaan dan usaha lainnya yang mempunyai hubungan dengan usaha tersebut di atas baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan badan-badan lain, sepanjang yang demikian itu tidak bertentangan dengan peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam Anggaran Dasar.

Dengan melihat pada ketentuan Anggaran Dasar tersebut di atas, maka sesungguhnya bidang kegiatan perseroan ini cukup luas, sesuai dengan sumber daya yang tersedia sampai saat ini, khususnya dari segi permodalan yang masih sangat kecil jumlahnya, makanya bidang yang telah dan sementara di usahakan adalah peternakan sapi potong (pembibitan).

c. Wilayah kerja

Perseroan berkedudukan di Ujung Pandang dengan Unit-unit kerja sebagai berikut :

a. Sulawesi Selatan

- Unit Produksi Maroangin, Kab. Enrekang
- Unit Produksi Sidrap, Kab. Sidrap
- Unit Produksi Keera, Kab. Wajo
- Unit Produksi Paseloreng, Kab Wajo
- Unit Produksi Sakkoli, Kab Wajo

b. Nusa Tenggara Timur

- Unit Produksi kabaru, Kab. Sumba Timur.

#### 4.3. Struktur Organisasi

Organisasi adalah kumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan, agar supaya kerja sama ini berjalan dengan baik, maka diperlukan adanya sistem pembagian tugas yang jelas bagi setiap individu yang bekerja sama tersebut. Pembagian tugas tersebut dapat diwujudkan dalam suatu bentuk yang dinamakan dengan struktur organisasi

Suatu struktur organisasi bagi setiap perusahaan adalah merupakan hal yang mutlak harus ada, karena tidak terdapatnya struktur organisasi dalam perusahaan akan menyebabkan tugas-tugas yang ada dalam perusahaan tersebut dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, bahkan cenderung akan menimbulkan kesimpangsiuran dalam melaksanakan operasi usaha dan kegiatan-kegiatannya.

Untuk memperlancar kegiatan perusahaan dalam rangka proses pencapaian tujuan dan tanggung jawab, maka perlu adanya pembinaan fungsi dan tanggung jawab serta wewenang yang jelas serta dukungan oleh kerjasama guna tercapainya suatu pekerjaan yang efektif dan efisien, maka dalam perusahaan terdapat beberapa fungsi atau bagian, dimana yang satu dengan yang lainnya harus saling mendukung dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini untuk menghindari terjadinya kondisi kerja yang tidak diinginkan, seperti terjadinya saling tumpang tindih dalam pelaksanaan tujuan dan wewenang, khususnya pelaksanaan tugas oleh para karyawan.

Oleh karena itu kaitannya dengan struktur organisasi,

maka Matz dan Usry memberikan suatu gambaran tentang struktur organisasi yang baik yaitu :

"Dapat memperlihatkan suatu tingkat manajemen yang tepat dalam organisasi serta memberi batasan dari wewenang dan tanggung jawab yang jelas".<sup>20)</sup>

Dari pernyataan tersebut, maka terbentuknya suatu struktur organisasi yang baik haruslah disertai dengan suatu pembagian tugas yang jelas kepada karyawan dalam melaksanakan tugas, sehingga dapat memperlihatkan tingkat efisiensi baik dari segi pelaksana kegiatan perusahaan maupun dari segi pengawasan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

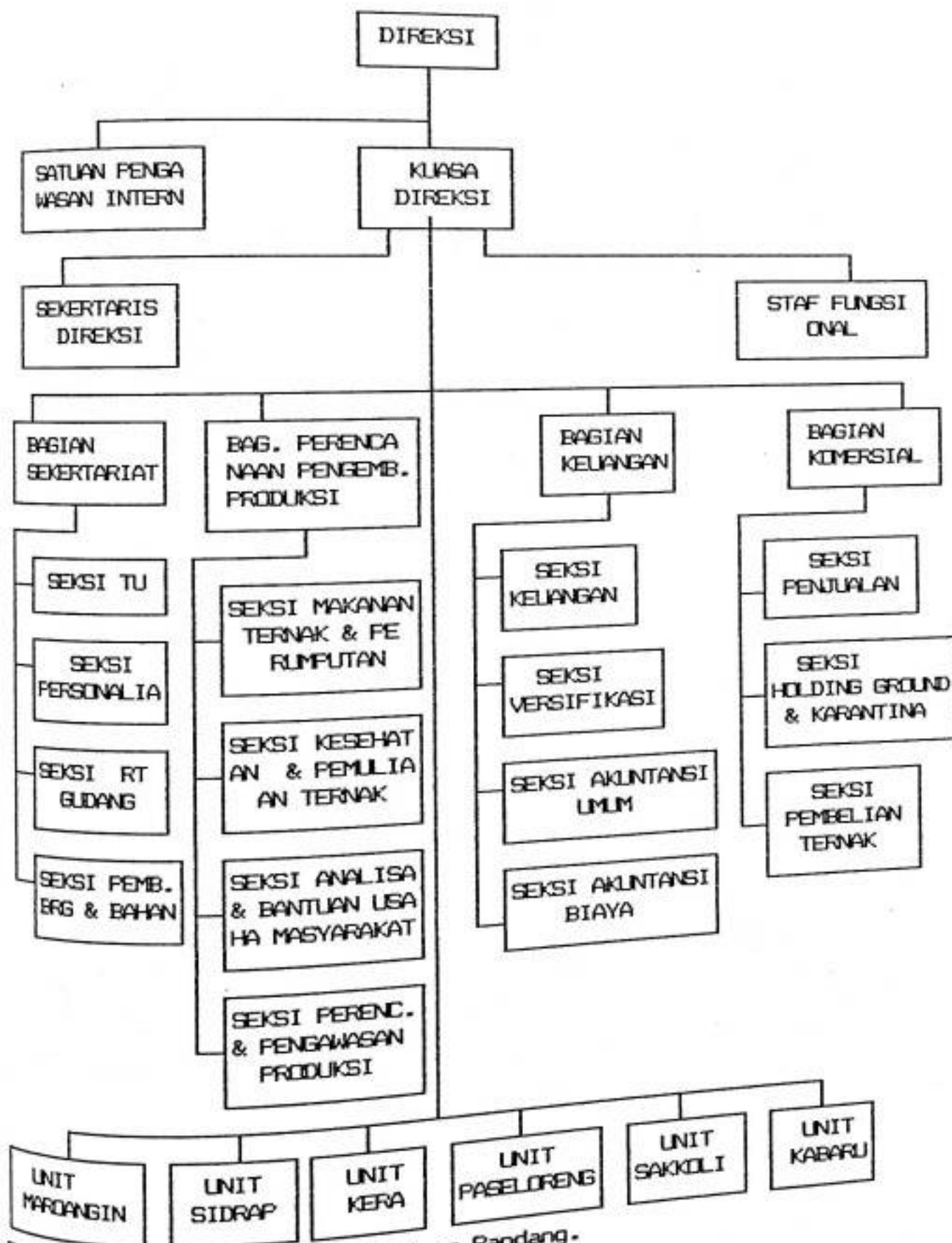
Adanya struktur organisasi yang digunakan pada perusahaan PT. Bina Mulya ternak digambarkan sebagai berikut, dimana struktur tersebut menyangkut adanya hubungan kerja sama antara bagian yang satu dengan bagian yang lain.

Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan sebagai berikut:

---

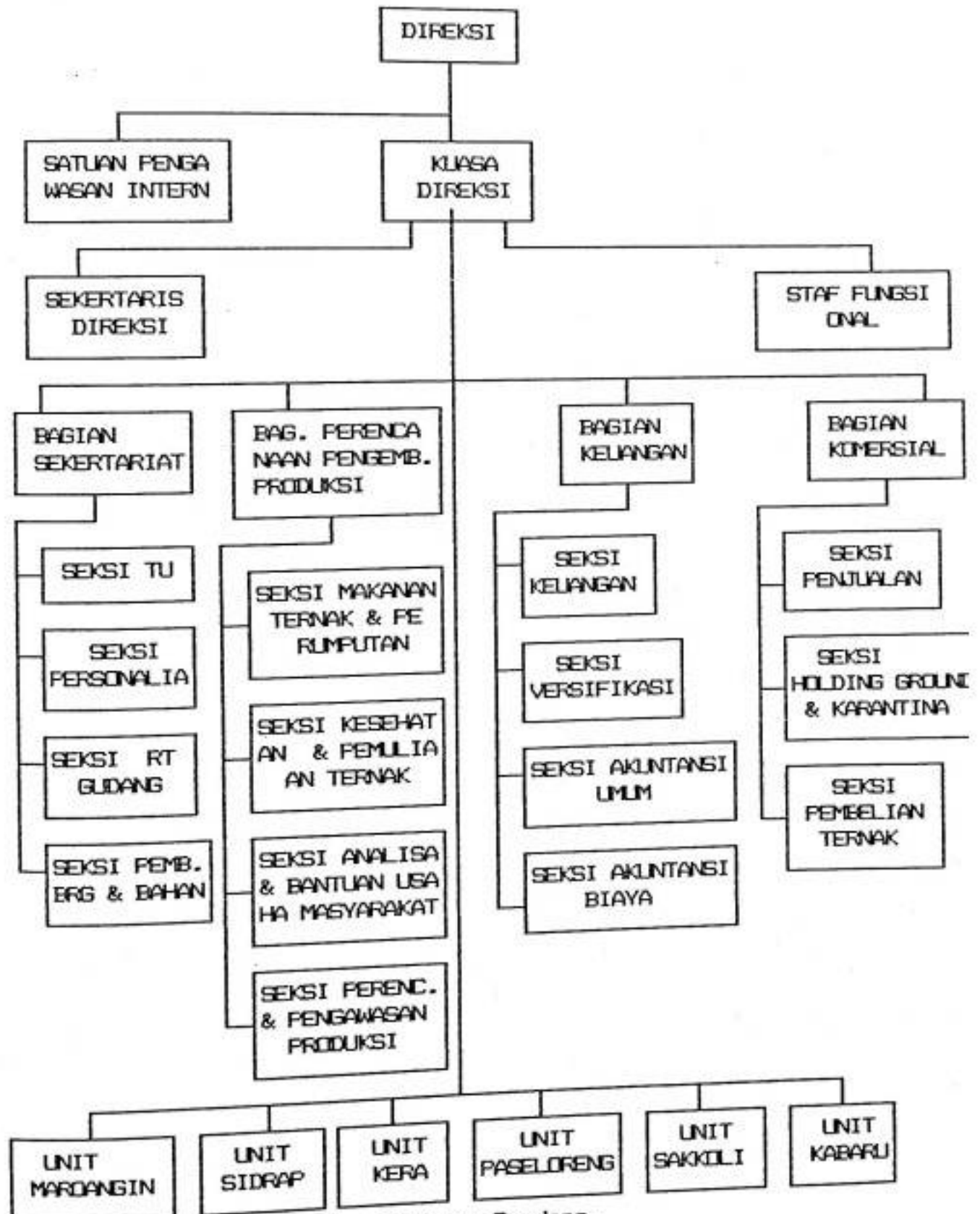
20). Adolph Matz dan F. Usry, Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengawasan, (Edisi VII) Terjemahan Taufik Salim, Penerbit: Erlangga, Jakarta, 1982, hal.6.

SKEMA I  
 STRUKTUR ORGANISASI  
 PT. BINA MULYA TERNAK  
 UJUNG PANDANG



Sumber: PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang.

SKEMA I  
STRUKTUR ORGANISASI  
PT. BINA MULYA TERNAK  
UJUNG PANDANG



Sumber: PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang.

surat dan dokumen perusahaan dibagian tata usaha.

- Mengetik surat menyurat perusahaan dan naskah/dokumen lainnya secara baik, benar dan tepat waktu.
- Mencatat dan mendistribusikan berita-berita telepon, telex, dan berita SSB.
- Mengurus dokumen perusahaan dalam bentuk perpustakaan, album foto, film serta slide.
- Melaksanakan tugas lainnya dari kepala bagian tata usaha.
- Tugas Bagian Perencanaan dan Pengembangan Produksi
  - Membantu peralatan produksi menyusun rencana produksi , investasi dan rehabilitasi serta biaya operasional unit-unit baik untuk penyusunan rencana tahunan maupun untuk rencana pengembangan jangka panjang.
  - Bertanggung jawab atas penyusunan;
    - Proyek produksi ternak tahunan
    - Rencana rinci investasi/rehabilitasi sarana produksi di unit-unit termasuk gambar dan harganya.
    - Biaya operasional unit-unit
  - Menyusun rencana penelitian dan pengembangan produksi
  - Memonitor, membimbing dan mengawasi pelaksanaan proyek penelitian/pengembangan di unit-unit produksi.
  - Mengolah data hasil penelitian dan menyajikannya kepada direksi.
  - Menyusun rencana secara rinci mengenai proyek kerja sama berdasarkan MOU yang ditandatangani direksi bersama mitra kerja dari luar.



- Menyiapkan laporan bulanan, triwulan dan tahunan mengenai perencanaan penelitian, pengembangan serta proyek kerja sama.
- Tugas Bagian Keuangan
  - Secara periodik menyampaikan laporan realisasi penerimaan, pengeluaran dan saldo kas kepada direksi.
  - Bertanggung jawab atas kelancaran pemasukan dan pengeluaran uang.
  - Menyelenggarakan administrasi keuangan secara tertib, teratur, tepat waktu.
  - Menyajikan dan bertanggung jawab atas kebenaran laporan keuangan perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - Memilih dan memaraf kelengkapan dan kebenaran buku-buku pendukung yang berhubungan dengan penerimaan dan pengeluaran uang.
  - Secara periodik melakukan opname kas.
  - Memberikan bantuan sepenuhnya kepada pihak ketiga yang ditunjuk pemerintah/pemegang saham sebagai pemeriksa/auditor.
  - Bertanggung jawab atas kelancaran pekerjaan yang dilakukan oleh staf pembantunya;
    - Kepala seksi keuangan
    - Kepala seksi verifikasi
    - kepala seksi akuntansi umum
    - Kepala seksi akuntansi biaya
- Tugas Bagian Komersial



- Melakukan perencanaan, pelaksanaan dan bimbingan serta pengawasan penjualan dan pembelian ternak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Memberikan bahan-bahan kepada direksi mengenai harga jual ternak serta kualitas dan harga ternak yang akan dibeli.
- Membuat rencana anggaran penjualan dan pembelian ternak untuk penyusunan RKAP serta membuat anggaran pelaksanaan penjualan dari pembeli ternak berdasarkan RKAP yang telah disahkan.
- Menyiapkan dan menyajikan laporan realisasi pembelian dan penjualan ternak secara periodik kepada direksi serta laporan triwulan dan tahunan secara tepat waktu
- Melaksanakan tugas dari direksi.
- Bertanggung jawab atas kelancaran pekerjaan yang dilakukan staf pembantunya:
  - Kepala Seksi Pembelian Ternak
  - Kepala Seksi Penjualan Ternak

## BAB V

### ANALISA TERHADAP PENDIDIKAN DAN LATIHAN DALAM MENINGKATKAN EFESIENSI DAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. BINA MULYA TERNAK UJUNG PANDANG

#### 5.1. Analisa Pendidikan dan Latihan Serta Aspeknya Terhadap Pengembangan Karyawan PT. Bina Mulya Ternak

Pentingnya penyediaan bahan pangan asal hewan disebabkan karena bahan tersebut merupakan bahan makanan yang mengandung zat gizi yang bermutu tinggi yaitu zat yang menentukan kondisi fisik dan mental manusia, berupa protein hewani untuk konsumsi masyarakat. Dengan meningkatnya permintaan konsumen terhadap protein hewani yang diakibatkan semakin bertambahnya jumlah penduduk sehingga tidak menutup kemungkinan akan timbul perusahaan yang sejenis, dan akan tercipta persaingan diantara perusahaan tersebut, baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas.

Situasi ini mengupayakan pihak manajemen PT. Bina Mulya Ternak untuk mencari alternatif pilihan yang cukup akurat untuk menerobos tingkat persaingan. salah satu alternatif adalah meningkatkan kualitas dan kuantitas produk yang tentunya membutuhkan pula berbagai cara untuk mencapainya.

Cara yang ditempuh pihak manajemen PT. Bina Mulya Ternak paling baik direalisasikan adalah kebijaksanaan pengembangan karyawan melalui pelaksanaan pendidikan dan latihan karena dengan demikian, baik pengetahuan maupun keterampilan karyawan dapat ditingkatkan sehingga upaya

untuk mencapai kualitas dan kuantitas produk dapat terwujud sebagaimana yang diharapkan. Pertimbangan untuk merealisasikan pelaksanaan pendidikan dan latihan merupakan langkah positif yang menunjang upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

#### 5.1.1. Telaah Terhadap Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan Pada PT. Bina Mulya Ternak

Dari penjelasan yang diberikan oleh kepala personalia yang juga sebagai kepala pengembangan karyawan pada PT. Bina Mulya Ternak adalah wawancara dengan penulis mengatakan bahwa pelaksanaan pendidikan dan latihan ini tidak hanya terbatas bagi karyawan tingkat manajerial ( direktur, kepala bagian, kepala seksi ), tetapi mencakup seluruh karyawan yang ada dalam lembaga perusahaan. Kebijakan ini didasarkan pada upaya untuk mencapai mutu kerja guna mencapai manajemen yang baik.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa menyangkut penilaian peserta yang akan diikutkan dalam pendidikan/latihan baik intern maupun ekstern didasarkan atas kriteria tertentu antara lain : tingkat pendidikan, pengalaman dalam pekerjaan, memiliki keterampilan khusus, faktor umur serta kesehatan dan yang paling utama adalah jenis pendidikan/latihan.

Bagi karyawan yang akan dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi, juga harus melalui pendidikan/latihan yang telah direncanakan. Pendidikan dan latihan ini dimaksudkan sebagai pembekalan pengetahuan dan keterampilan manajerial

maupun kepemimpinan agar apabila mereka berada pada jabatan baru yang lebih tinggi dari jabatannya semula, relatif dapat mengatasi persoalan-persoalan yang mungkin akan terjadi.

Informasi yang diperoleh di berbagai pengembangan karyawan mengindikasikan bahwa pihak perusahaan melaksanakan pendidikan/latihan bagi kakaryawannya, tetap berpedoman pada dasar-dasar umum yang berlaku antara lain:

- Heterogenitas Individu (Keaneka-an)

Masalah heterogenitas Individu (keaneka-an) individu ini sangat penting disoroti mengingat latar belakang pengetahuan, pengalaman, maupun stratifikasi pendidikan karyawan, turut menentukan metode penyampaian materi.

- Implikasi latihan/pendidikan dengan jabatan karyawan

Dalam hal ini, latihan yang dilaksanakan tidak terlepas dari hal-hal yang menyangkut pelaksanaan tugas sehari-hari. Hal-hal tersebut ditelusuri melalui analisa jabatan.

- Dorongan Intern maupun Ekstern

Ini disadari oleh pihak perusahaan mengingat pelaksanaan pendidikan/latihan banyak menyita waktu, pikiran dan biaya. Oleh sebab itu, agar karyawan yang dididik atau dilatih ini giat belajar, maka perlu adanya motivasi dari diri individu yang bersangkutan serta motivasi pihak luar individu misalnya dari pihak perusahaan.

- Penggunaan Pelatih/Instruktur yang tepat

Salah satu komponen yang menentukan keberhasilan suatu latihan adalah pelatih (instruktur). Komponen ini merupa-

kan fokus perhatian perusahaan karena jika pelatih tidak terlalu menguasai teknik penyampaian materi tentu saja dapat menimbulkan kebosanan yang akhirnya merugikan peserta maupun pelaksana latihan. Oleh sebab itu, wawasan pengetahuan seorang pelatih harus mampu menjelaskan perkembangan-perkembangan baru yang terjadi dalam perusahaan dan dapat memilih metode latihan yang tepat, serta menguasai pula prinsip-prinsip "belajar mengajar".

Partisipasi pihak di luar perusahaan dalam pelaksanaan pendidikan/latihan karyawan PT. Bina Mulya Ternak1 Ujung Pandang merupakan pula modal besar bagi suksesnya suatu program pengembangan karyawan. Pihak yang menunjang pendidikan dan latihann yang pernah dilaksanakan oleh perusahaan ini secara garis besar tergolong dalam dua kelompok yaitu :

- a. Pendidikan dan Latihan yang dilaksanakan sendiri oleh perusahaan (Intern)
- b. Pendidikan dan latihan yang dilaksanakan dengan sistem kerja sama dengan lembaga/instansi di luar perusahaan (Ekstern).

ad. a. Intern

Sistem pendidikan/latihan intern ini merupakan kegiatan yang dilaksanakan dalam lingkungan perusahaan. Artinya baik fasilitas (pelatih) maupun tempat pelaksanaan berawal dari dalam perusahaan. sistem pendidikan dan latihan ini bertujuan membantu mengarahkan karyawan, terutama karyawan baru dalam menanganai tugasnya. Jenis latihan yang diberikan bagi

karyawan baru, sifatnya adalah "on the job training". Sedangkan untuk pengembangan supervisi maupun tenaga manajerial adalah yang bersifat "of the job training".

Disamping kedua jenis di atas pendidikan/latihan intern lain yang baru ditempuh pimpinan PT. Bina Mulya Ternak apabila ada kebijaksanaan-kebijaksanaan baru dalam pelaksanaan operasional perusahaan yaitu mengumpulkan kepala-kepala bagian/seksi dalam suatu ruangan kemudian diberikan petunjuk-petunjuk kerja oleh para direktur yang membawahi mereka, selanjutnya para kepala bagian dari kepala seksi ini meneruskan instruksi (petunjuk) tersebut kepada bawahan masing-masing.

Cara lain yang selalu ditempuh oleh pihak perusahaan yaitu mengharuskan para karyawan yang di kirim untuk mengikuti latihan di luar perusahaan untuk menyusun laporan sekitar pendidikan/latihan yang diikuti dan mempraktekkan hasil yang di dapat kepada rekan-rekan dimana ia ditempatkan. Menurut pimpinan perusahaan bahwa manfaat yang diperoleh dari pendidikan/latihan intern ini adalah:

- tidak terlalu membutuhkan biaya yang besar
- tidak mengganggu kelancaran produksi
- memberi peluang bagi karyawan untuk berkembang
- dapat menghemat waktu

Namun bagi penulis, disamping manfaat yang diperoleh dari pendidikan/latihan intern seperti sudah dikemukakan di atas adalah indikasi bahwa sistem pendidikan/latihan terse-



but juga mengandung kelemahan-kelemahan, terlihat pada kurangnya kebebasan karyawan untuk mengembangkan potensinya karena hanya terbatas pada hal-hal yang dilihat atau yang didengar melalui praktek yang dilakukan oleh karyawan yang pernah mengikuti latihan diluar perusahaan. Dalam hal ini dibutuhkan keterampilan si pembawa informasi untuk mengaplikasikannya kepada karyawan yang menjadi bawahannya.

Situasi semacam ini memungkinkan para karyawan terutama karyawan bagian staf akan sangat bergantung kepada atasannya, atau kepada mereka yang pernah mengikuti latihan.

ad. b. Biasanya juga suatu perusahaan memilih alternatif untuk menyerahkan kegiatan pendidikan/latihan kepada pihak lain seperti lembaga/instansi yang mengkhususkan kegiatannya dalam menyelenggarakan pendidikan/latihan antara lain lembaga manajemen, sekolah-sekolah karyawan, balai latihan kerja, kursus-kursus keterampilan, perguruan tinggi dan sebagainya. Keterangan yang penulis peroleh dari bagian pengembangan karyawan menunjukkan bahwa kebijaksanaan tersebut ditempuh oleh perusahaan berdasarkan pertimbangan sebagai berikut :

- 1). dianggap lebih ekonomis
- 2). lebih efektif
- 3). waktu yang sangat terbatas

ad. 1. Pembebanan pendidikan dan latihan kepada pihak di luar perusahaan dianggap lebih ekono-



mis dari pada jika dilakukan sendiri karena setiap pendidikan dan latihan tentu saja pelaksananya akan berbeda, tergantung situasi, kondisi dan kebutuhan. Disamping itu, pelaksanaannya juga memerlukan biaya yang cukup besar, waktu mupun pemikiran.

Alasan-alasan itulah yang mendorong pimpinan perusahaan untuk menyimpulkan resikonya dari pada kesempatan yang dikorbankan. Artinya, bila perusahaan memfokuskan perhatiannya pada pelaksanaan pendidikan atau latihan tentu saja penting untuk mengabaikan tugas-tugas rutin akan lebih besar sehingga dapat mengakibatkan keterlambatan dalam operasi perusahaan.

ad. 2. Persepsi perusahaan bahwa pelaksanaan pendidikan/latihan dibebankan pada pihak di luar perusahaan akan lebih efektif, didukung oleh beberapa alasan. Antara lain yaitu penanganan pendidikan dan latihan ini akan lebih terarah karena lembaga/instansi yang melaksanakannya akan lebih sistematis. Antara lain yaitu masalah instruktur/palatih yang digunakan oleh lembaga/instansi tersebut tentu saja lebih ahli dan terampil sehingga ada jaminan bahwa pendidikan/latihan akan lebih berhasil. Hal lain yang bermanfaat dalam pelaksanaan ekstern yaitu sasaran yang lebih baik, peralatan yang

lebih modern sesuai dengan kebutuhan, sehingga peserta akan lebih terarah. Disamping itu, peserta akan lebih bersungguh-sungguh untuk mengikutinya karena lebih bebas untuk mengemukakan pendapat dan faktor yang paling utama ialah tanggung jawab mereka terhadap perusahaan pengutus.

ad. 3. Waktu yang sangat terbatas

Konsekuensinya bagi suatu perusahaan yang ingin melaksanakan sendiri suatu program pendidikan atau pelatihan bagi karyawannya yaitu harus ada pengorbanan waktu kerja guna mengurus pendidikan/latihan itu sendiri, disamping pengorbanan pikiran dan dana yang tidak sedikit.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ini maka pihak manajemen perusahaan memilih alternatif yang dianggap lebih praktis tanpa mengorbankan waktu dan tenaga yang lebih besar. Para karyawan yang telah diseleksi untuk dilatih dikirim lembaga/instansi yang lebih berpengalaman menangani pendidikan/latihan baik yang ada di dalam negeri ( termasuk di Sulawesi Selatan) maupun diluar negeri. Menurut penjelasan dari bagian pengembangan karyawan PT. Bina Mulya Ternak bahwa lati-

han/pendidikan ekstern yang pernah diikuti oleh perusahaan karyawan dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja, antara lain dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel I  
PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
PT. BINA MULYA TERNAK  
TAHUN 1990-1994

Jenis	Tahun				
	1990	1991	1992	1993	1994
1. Manajemen Penyakit Hewan	1	2	5	8	3
2. Penanganan Ternak	2	4	3	3	10
3. Manajemen Penggemukan Ternak	1	2	2	1	4
4. Inseminasi Buatan	-	-	1		2
5. Akuntansi	-	2	2	1	-
6. Kepemimpinan	1	1	1	2	
7. Manajemen dan Kewiraswastaan	-	1	-	-	1
Jumlah Utusan (orang)	5	12	14	15	20

Sumber : PT. Bina Mulya Ternak

### 5.1.2. Telaah atas karyawan sebagai obyek yang dilatih dan dididik.

Sehubungan dengan upaya perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya, maka pihak manajemen dituntut kejeliannya untuk memperlihatkan tingkat keterampilan karyawan dalam menangani pekerjaan yang dibebankan kepada mereka. Untuk mengetahui sejauh mana manfaat yang diperoleh oleh para karyawan mengikuti program pendidikan/latihan intern maupun ekstern, maka penulis melakukan telaah terhadap karyawan sebagai penerima pendidikan dan latihan. Telaah ini ditunjang pula oleh penjelasan-penjelasan

dari pihak manajemen pabrik/perusahaan. Umpan balik yang diperoleh karyawan dalam mengikuti program pendidikan/latihan yaitu meningkatkan pengetahuan maupun keterampilan jika dibandingkan dengan keadaan sebelum mereka mengikuti program pendidikan/latihan tersebut.

Hal ini membawa dampak positif bagi karyawan dalam melaksanakan aktivitas perusahaan, disamping memberikan pula beberapa manfaat yang menunjang produktivitas, antara lain :

- Menjamin mutu produksi
- Memperkecil tingkat kesalahan
- Tenaga kerja semakin produktif

Dengan diikutsertakan karyawan dalam program pendidikan/latihan memberikan pula dorongan psikologis bagi mereka karena dengan demikian mereka juga akan merasa sebagai unsur yang penting dalam perusahaan. Penjelasan yang penulis peroleh dari beberapa karyawan yang pernah mengikuti program pendidikan/latihan, mengindikasikan bahwa adanya program tersebut bukan hanya menambah tingkat pengetahuan maupun keterampilan mereka tetapi juga mengembangkan sikap serta tingkah laku mereka terhadap pekerjaan yang menjadi tugas mereka, juga mampu menciptakan disiplin kerja.

Dengan demikian, adanya perubahan sikap serta disiplin kerja ke arah yang positif ini memberikan pula manfaat bagi karyawan maupun bagi pihak perusahaan.

Keuntungan-keuntungan tersebut antara lain :

- Memperkecil penyimpangan standar

- Mengurangi pengawasan
- Memperkecil tingkat kesalahan
- Mengurangi kesalahpahaman antar karyawan
- Menciptakan kelompok kerja

Uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa umpan balik yang diterima karyawan dan program pendidikan/pelatihan yang mereka ikuti antara lain;

- Mendorong karyawan untuk berprestasi
- Meningkatkan rasa harga diri
- Memudahkan promosi dan mutasi
- Memudahkan pendelegasian wewenang

## 5.2. Aspek Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan

Pengaplikasian program-program pendidikan/pelatihan kepada karyawan turut membantu terhadap masalah produksi yang sering dihadapi perusahaan, karena program tersebut meningkatkan pula keterampilan maupun pengetahuan karyawan yang dilatih.

Pihak pimpinan perusahaan juga menyadari bahwa pendidikan/pelatihan karyawan merupakan suatu proses sesaat saja. Hal ini dilatarbelakangi oleh persepsi bahwa masalah-masalah baru, prosedur-prosedur baru sering muncul dalam suatu perusahaan yang dinamis dan merupakan kebutuhan manajemen dalam memberikan instruksi kepada para karyawan.

Adanya program-program "transper" dan "promosi" memungkinkan manajemen menyusun program pendidikan/pelatihan bagi karyawannya karena implikasi program pendidikan/pelatihan ini

dengan produktivitas perusahaan sangat erat.

**TABEL II**  
**KAITAN ANTARA PENDIDIKAN/PELATIHAN DAN PRODUKTIVITAS**  
**PT. BINA MULYA TERNAK UJUNG PANDANG**  
**TAHUN 1990 - 1994**

eterangan	Satuan	Tahun				
		1990	1991	1992	1993	1994
-Jlh Yang Mengikuti Diklat	org	5	12	14	15	20
-Jlh Produksi	ekor	1.392	1.267	1.513	1.605	2.040
-Jlh Penjualan	Rp	661,4	475,7	873,3	1.244,9	1.739,3
-Jlh Karyawan	org	151	151	159	161	190
-Produksi/Karyawan	ekor/org	9,22	8,39	9,52	9,97	10,74
-Penj/Karyawan	Rp/org	4,38	3,15	5,53	7,72	9,47

Sumber : PT. BMT, data telah diolah 1995

Pada tabel tersebut di atas diketahui bahwa pada tahun 1990 terlihat jumlah karyawan 151 dengan tingkat produksi 1392 dan tingkat penjualan 661,4; dan pada tahun 1991 jumlah karyawan 151 dengan tingkat produksi 1.267 dan tingkat penjualan sebesar 475,7; kemudian pada tahun 1992 jumlah karyawan meningkat menjadi 159 dengan jumlah produksi sebesar 1.513 dan tingkat penjualan naik menjadi 873,3; selanjutnya pada tahun 1993 jumlah karyawan sebanyak 161 diikuti tingkat produksi sebesar 1.605 dengan tingkat penjualan sebesar 1.244,9 terakhir pada tahun 1994 jumlah karyawan juga mengalami kenaikan yaitu sebanyak 190 dengan tingkat produksi sebesar 2.040 dan penjualan sebesar 1.739,3.

Jadi dapat dikatakan bahwa hubungan antara jumlah karyawan dengan tingkat produksi dan tingkat penjualan pada



PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang merupakan hubungan yang searah, untuk menguji sifat hubungan itu akan digunakan koefisien korelasi.

### 5.2.1. Analisa Korelasi Dalam Kaitannya Antara Jumlah Yang Mengikuti Pendidikan/Pelatihan Dengan Tingkat Produksi/Karyawan.

TABEL III  
KORELASI ANTARA JUMLAH YANG MENGIKUTI  
PENDIDIKAN/PELATIHAN DAN PRODUKTIVITAS (JUMLAH PRODUKSI)  
PT. BINA MULYA TERNAK UJUNG PANDANG  
TAHUN 1990 - 1994

Tahun	X	Y	$x^2$	$y^2$	XY
1990	5	9,22	25	85,0084	46,1
1991	12	8,39	144	70,3921	100,68
1992	14	9,52	196	90,6304	133,28
1993	15	9,97	225	99,4009	149,55
1994	20	10,74	400	115,3476	214,8
Jumlah	66	47,84	990	460,7794	644,41

Sumber : PT. BMT, data telah diolah.

Dari perhitungan tabel diatas maka diperoleh hasil sebagai berikut =

$$\begin{aligned} \Sigma X &= 66 & \Sigma Y &= 47,84 \\ \Sigma X^2 &= 990 & \Sigma Y^2 &= 460,7794 \\ \Sigma XY &= 644,41 & n &= 5 \end{aligned}$$

Jadi dengan demikian koefisien korelasi (r) dapat

dihitung sebagai berikut :

$$r = \frac{n \Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y}{\sqrt{n \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2} \cdot \sqrt{n \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2}}$$

$$r = \frac{5(644,41) - (66)(47,84)}{5(990 - (66)^2) \cdot 5(460,7794 - (47,84)^2)}$$



$$r = \frac{3242,05 - 3157,44}{\sqrt{4950 - 4356} \cdot \sqrt{2303,3975 - 2288,656}}$$

$$r = \frac{84,61}{24,37 \cdot 3,84}$$

$$r = \frac{84,61}{93,58}$$

$$r = 0,90$$

Hasil perhitungan di atas, ternyata bahwa nilai  $r$  yang mendekati  $+1$  yaitu  $0,90$  menunjukkan bahwa antara pendidikan/pelatihan ( $X$ ) mempunyai hubungan yang positif dan kuat dengan tingkat produksi perkaryawan ( $Y$ ).

Hal ini menunjukkan pula bahwa dengan adanya pendidikan/pelatihan sangat mempengaruhi produktivitas, untuk memacu dirinya ke arah peningkatan prestasi kerja. Jadi dalam memberikan pendidikan/pelatihan kepada karyawan, pimpinan perusahaan perlu pula memperhatikan prestasi kerja untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Untuk mengetahui atau menguji kemaknaan dari analisa yang digunakan, maka dilakukan dengan menggunakan uji  $t$  dengan rumus sebagai berikut :

$$H_0 : P = 0 \quad \alpha = 0,05; \quad (n-2) = t_{0,05(3)} = 2,3553$$

$$H_1 : P \neq 0$$

$$t_0 = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_0 = \frac{0,90 \sqrt{5-2}}{\sqrt{1-0,90^2}}$$

$$t_o = \frac{0,90 \sqrt{3}}{\sqrt{1 - 0,81}}$$

$$t_o = \frac{0,90 (1,73)}{0,19}$$

$$t_o = \frac{1,557}{0,4359}$$

$$t_o = 3,57$$

Oleh karena  $t$  hitung ( $t_o$ ) = 3,57 >  $t$  tabel  $\{t_{0,05(3)}\} = 2,353$ ; maka  $H_o$  di tolak. Hal ini berarti perhitungan korelasi yang mengatakan hubungan antara pendidikan/pelatihan (X) mempunyai hubungan yang positif dan kuat, dengan produktivitas kerja, positif dan cukup kuat dapat diterima ( $H_o$  di tolak ;  $H_1$  di terima).

#### 5.2.2. Analisa Korelasi Dalam Kaitannya Antara Jumlah Yang Mengikuti Pendidikan/Pelatihan Dengan Tingkat Penjualan/Karyawan.

TABEL IV  
KORELASI ANTARA JUMLAH YANG MENGIKUTI  
PENDIDIKAN/PELATIHAN DAN PRODUKTIVITAS (JUMLAH PENJUALAN)  
PT. BINA MULYA TERNAK UJUNG PANDANG  
TAHUN 1990 - 1994

Tahun	X	Y	$x^2$	$y^2$	XY
1990	5	4,38	25	19,1844	21,9
1991	12	3,15	144	9,9225	37,8
1992	14	5,53	196	30,5809	77,4
1993	15	7,72	225	59,5984	115,8
1994	20	9,47	400	89,6809	189,4
Jumlah	66	30,25	990	208,9671	442,32

Sumber : PT. BMT, data telah diolah.

Dari perhitungan tabel diatas maka diperoleh hasil sebagai berikut =

$$\begin{aligned}\Sigma X &= 66 \\ \Sigma X^2 &= 990 \\ \Sigma XY &= 442,32\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\Sigma Y &= 30,25 \\ \Sigma Y^2 &= 208,9671 \\ n &= 5\end{aligned}$$

Jadi dengan demikian koefisien korelasi ( $r$ ) dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}r &= \frac{n \Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y}{\sqrt{n \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2} \cdot \sqrt{n \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2}} \\ r &= \frac{5(442,32) - (66)(30,25)}{\sqrt{5(990) - (66)^2} \cdot \sqrt{5(208,9671) - (30,25)^2}} \\ r &= \frac{2211,6 - 1996,5}{\sqrt{4950 - 4356} \cdot \sqrt{1044,8355 - 915,0625}} \\ r &= \frac{215,1}{24,37 \cdot 11,39} \\ r &= \frac{215,1}{277,57} \\ r &= 0,78\end{aligned}$$

Hasil perhitungan di atas, ternyata bahwa nilai  $r$  yang mendekati  $+1$  yaitu  $0,78$  menunjukkan bahwa antara pendidikan/pelatihan ( $X$ ) mempunyai hubungan yang positif dan kuat dengan tingkat penjualan perkaryawan ( $Y$ ).

Hal ini menunjukkan pula bahwa dengan adanya pendidikan/pelatihan sangat mempengaruhi penjualan untuk memotivasi dirinya ke arah peningkatan prestasi kerja. Jadi dalam memberikan pendidikan/pelatihan kepada karyawan, pimpinan perusahaan perlu pula memperhatikan prestasi kerja dalam hal ini mengevaluasi tingkat penjualan yang telah dicapai.

Dari penjelasan tersebut di atas menandakan bahwa dengan melalui pendidikan/pelatihan yang intensif dapat meningkatkan penjualan perusahaan.

Untuk mengetahui atau menguji kemaknaan dari analisa yang digunakan, maka dilakukan dengan menggunakan uji t dengan rumus sebagai berikut :

$$H_0 : P = 0 \quad \alpha = 0,05; \quad (n-2) = t_{0,05(3)} = 2,353$$

$$H_1 : P \neq 0$$

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

$$t_o = \frac{0,78 \sqrt{5-2}}{\sqrt{1-0,78^2}}$$

$$t_o = \frac{0,78 \sqrt{3}}{\sqrt{1-0,6084}}$$

$$t_o = \frac{0,78 (1,73)}{0,3316}$$

$$t_o = \frac{1,3494}{0,57}$$

$$t_o = 2,367$$

Oleh karena t hitung ( $t_o$ ) = 2,367 > t tabel ( $t_{0,05(3)}$ ) = 2,353; maka  $H_0$  di tolak. Hal ini berarti perhitungan korelasi yang mengatakan hubungan antara pendidikan/pelatihan (X) mempunyai hubungan yang positif dan kuat, dalam meningkatkan penjualan perusahaan tersebut, positif dan cukup kuat diterima ( $H_0$  di tolak ;  $H_1$  di terima).

Untuk melihat sejauhmana pengaplikasian program-program pendidikan dan pelatihan yang selama ini diterapkan pada perusahaan PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang, maka berikut ini penulis akan menguraikan mengenai perbandingan sebelum dan sesudah pelaksanaan pendidikan dan latihan para karyawannya sebagai berikut :

a. Sebelum pelaksanaan pendidikan dan latihan karyawan.

Sebelum dilaksanakannya program pendidikan dan latihan bagi para karyawannya , khususnya staf dalam lingkungan perusahaan ini, terdapat beberapa karyawan yang belum siap dalam melaksanakan tugasnya sehingga hasil kerjanya kurang memuaskan. Hal ini disebabkan karena kegiatan-kegiatan untuk melaksanakan tugas-tugasnya sangat terbatas, dan belum ada kejelasan mengenai tugas yang harus dilaksanakan sehingga timbul keraguan di dalam menyelesaikannya.

Selanjutnya para karyawan di dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari hanya berdasarkan atas perintah dari atasannya saja, bukan berdasarkan job discription, sehingga mereka terkadang membuat kesalahan dan kekeliruan dalam melaksanakan tugasnya.

Secara garis besarnya dapat dikemukakan bahwa sebelum adanya program pendidikan dan latihan yang dilaksanakan pada perusahaan ini, maka sikap dan tingkah laku yang diperlihatkan para karyawan masih kurang baik ditinjau dari sudut tanggung jawab, disiplin dan loyalitas para karyawannya. Adapun penilaian terhadap tingkah laku

karyawan sebelum diadakn pendidikan/latihab dapat dili-  
hat pada tabel berikut ini;

TABEL V  
PENILAIAN TERHADAP TINGKAH LAKU KARYAWAN  
SEBELUM PENDIDIKAN DAN LATIHAN  
PT. BINA MULYA TERNAK UJUNG PANDANG  
TAHUN 1990 - 1994

Jenis Penilaian	Ukuran Penilaian		
	Rendah	Sedang	Tinggi
Tanggung Jawab Disiplin Kerja Loyalitas		✓ ✓ ✓	

Sumber: Pimpinan PT. Bina Mulya ternak.

b. Sesudah pelaksanaan pendidikan dan latihan karyawan.

Kenyataan yang terlihat dan dirasakan sesudah diadakannya pendidikan dan latihan baik secara entern maupun ekstern adalah para karyawannya memperlihatkan kemampuan dan keterampilan yang diperolehnya dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga pekerjaan yang dibebankan kepadanya dapat diselesaikan dengan baik, lancar dan tepat sesuai tuntutan dan potensi yang ada dalam perusahaan.

Secara garis besarnya dapat dikemukakan dampak yang diperoleh setelah para karyawannya mengikuti progran pendidikan dan latihan sebagai berikut:

- Para karyawan memperlihatkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang diembannya, misalnya mampu memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia dengan baik.
- Para karyawan memperlihatkan disiplin kerja yang cukup tinggi, dimana para karyawannya dapat mempergunakan



waktu secara tepat dalam menyelesaikan tugasnya.

- Selain itu loyalitas yang terlihat dari para karyawannya setelah mengikuti program pendidikan dan latihan adalah cukup meningkat, antara lain; para karyawannya dapat memelihara dan mengembangkan kondisi dan suasana kerja yang nyaman dan sehat dalam lingkungan kerjanya. Penilaian dari hasil setelah diadakan pendidikan/latihan dapat dilihat pada tabel di bawa ini;

TABEL VI  
 PENILAIAN TERHADAP TINGKAH LAKU KARYAWAN  
 SETELAH PENDIDIKAN DAN LATIHAN  
 PT. BINA MULYA TERNAK UJUNG PANDANG  
 TAHUN 1990 - 1994

Jenis Penilaian	Ukuran Penilaian		
	Rendah	Sedang	Tinggi
Tanggung Jawab Disiplin Kerja Loyalitas			✓ ✓ ✓

Sumber: Pimpinan PT. Bina Mulya ternak

### 5.3. Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan Perusahaan

Untuk menghitung mengenai tingkat produktivitas kerja rata-rata perkaryawan pada perusahaan PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang dari tahun 1990 - 1994, maka terlebih dahulu akan diuraikan mengenai persentasi perkembangan volume penjualan sapi potong dan jumlah karyawan perusahaan ini sebagaimana yang terlihat pada tabel berikut :

**Tabel VII**  
**PERKEMBANGAN VOLUME PENJUALAN**  
**SAPI POTONG DAN JUMLAH KARYAWAN PERUSAHAAN**  
**PT. BINA MULYA TERNAK UJUNG PANDANG**  
**TAHUN 1990 - 1994**

Tahun	Volume Penjualan (dalam Jutaan Rp.)	%	Jumlah karyawan (orang)	%
1990	661,4		151	
1991	475,7	-28	151	0
1992	873,3	83	159	5,3
1993	1.244,9	42,5	161	1,3
1994	1.739,3	39,7	190	18,0

Sumber : PT. BMT Ujung Pandang dan Data Telah Diolah, 1995

Tabel di atas menunjukkan bahwa persentase perkembangan volume penjualan sapi potong dan jumlah karyawan perusahaan dalam lima tahun terakhir ini memperlihatkan perkembangan yang berfluktuasi, dimana pada tahun 1991 volume penjualan perusahaan mengalami penurunan sebesar - 28% dari tahun 1990, kemudian tahun 1992 mengalami kenaikan sebesar 83 %, demikian pula pada tahun 1993 volume penjualan perusahaan ini mengalami kenaikan sebesar

42,5%. Namun pada tahun 1994 volume penjualan perusahaan mengalami kenaikan sebesar 39,7% dari tahun sebelumnya.

Selanjutnya perkembangan jumlah karyawan dari tahun 1990 - 1994 mengalami peningkatan, namun dari segi persentase memperlihatkan perkembangan yang berfluktuasi juga, dimana antara tahun 1990 - 1991 tidak ada penambahan karyawan pada perusahaan ini, kemudian pada tahun 1992 melakukan penambahan karyawan sebanyak 8 orang atau naik sebesar 5,3% dari tahun 1991. Demikian pula pada tahun 1993 jumlah karyawan perusahaan mengalami kenaikan sebesar 2 orang, namun dari segi persentase mengalami penurunan yaitu hanya 1,3% dibanding tahun 1992. Selanjutnya tahun 1994 pimpinan perusahaan melakukan penambahan karyawan sebesar 29 orang dengan persentase kenaikan sebesar 18,0%.

Bertitik tolak dari data-data yang terdapat pada tabel tersebut di atas, maka dapat diketahui tingkat produktivitas rata-rata perkaryawan dari tahun 1990 - 1994 dengan rumus sebagai berikut :

$$PR = \frac{OP(\text{ Dalam Jutaan Rupiah })}{TK}$$

Dimana:

PR = Produktivitas rata-rata perkaryawan

OP = Volume penjualan yang dicapai perusahaan dalam tahun yang diukur

TK = Jumlah karyawan perusahaan

- Untuk tahun 1990

$$\frac{661,4}{151} = 4,4$$

- Untuk tahun 1991

$$\frac{475,7}{151} = 3,2$$

- Untuk tahun 1992

$$\frac{873,3}{159} = 5,5$$

- Untuk tahun 1993

$$\frac{1.244,9}{161} = 7,7$$

- Untuk tahun 1994

$$\frac{1.739,3}{190} = 9,1$$

Untuk lebih jelasnya tingkat produktivitas rata-rata per karyawan PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang dari tahun 1990 - 1994, dapat dilihat pada tabel ini:

Tabel VIII  
 PRODUKTIVITAS RATA-RATA PERKARYAWAN  
 PT. BINA MULYA TERNAK  
 UJUNG PANDANG  
 1990 - 1994

Tahun	Produktivitas rata-rata perkaryawan ( jutaan rupiah/karyawan )	Perubahan naik / (turun) %
1990	4,4	
1991	3,3	-27
1992	5,5	72
1993	7,7	40
1994	9,2	19

Sumber : Data Telah Diolah, 1995

Dari hasil perhitungan pada tabel tersebut di atas, maka dapat dikemukakan bahwa tingkat produktivitas rata-rata yang dicapai PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang dari tahun 1990 - 1994 memperlihatkan peningkatan, dimana pada tahun 1990 tingkat produktivitas rata-rata perkaryawan yang dicapai oleh perusahaan ini sebesar 4,4 kemudian pada tahun 1991 persentase tingkat produktivitas mengalami penurunan sebesar 27% dari tahun sebelumnya dengan tingkat produktivitas sebesar 3,2% selanjutnya pada tahun 1992 mengalami kenaikan sebesar 72% dengan tingkat produktivitas sebesar 5,5%. Namun pula pada tahun 1993 mengalami penurunan yang cukup besar yaitu 40% dengan tingkat produktivitas rata-rata perkaryawan yang dicapai sebesar 7,7. Namun pada tahun 1994 tingkat produktivitas yang dicapai sebesar 9,2% atau mengalami penurunan yang cukup drastis yaitu sebesar 19% dari tahun 1993.

## BAB VI

### P E N U T U P

#### 6.1. Simpulan

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Dalam rangka mengantisipasi tuntutan bidang peternakan dan terjadinya arus perubahan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, maka pimpinan perusahaan PT. Bina Mulya Ternak Ujung Pandang telah melaksanakan pendidikan dan latihan bagi karyawannya.
- b. Pengaplikasian sistem dan metode pendidikan dan latihan bagi karyawan dikelompokkan secara garis besar dalam dua bentuk, yaitu :
  1. Untuk karyawan baru, bersifat "on the job training"
  2. Sedangkan untuk tenaga kerja supervisi dan manajerial adalah bersifat "off the job training"
- c. Pendidikan dan pelatihan karyawan mempunyai hubungan yang positif dan kuat dengan produktivitas kerja, baik yang diukur dengan produksi rata-rata maupun dengan penjualan rata-rata perkaryawan.
- d. Hasil perhitungan korelasi ( $r$ ) antara jumlah yang ikut pendidikan/pelatihan dan produktivitas kerja adalah 0,91, menunjukkan bahwa pendidikan/pelatihan mempunyai hubungan yang positif dan kuat dengan produktivitas kerja. Maka dengan adanya pendidikan/pelatihan sangat mempengaruhi para karyawan untuk memotivasi diri ke arah peningkatan



prestasi kerja.

pendidikan/pelatihan sangat mempengaruhi para karyawan untuk memotivasi diri ke arah peningkatan prestasi kerja.

e. Berdasarkan hasil perhitungan analisis korelasi antara jumlah pelatihan dan tingkat pencapaian penjualan dapat terbukti pula bahwa nilai "r" adalah 0,78 menunjukkan bahwa positif dan kuat dengan meningkatnya volume penjualan perusahaan tersebut.

## 6.2. Saran - saran

Berikut ini penulis akan mengetengahkan beberapa saran atau usulan yang mana merupakan salah satu bahan masukan yang dapat dipertimbangkan oleh pimpinan perusahaan ini dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawannya untuk tahun-tahun yang akan datang.

Adapaun saran-saran atau usulan yang dianggap perlu dikemukakan pada kesempatan ini antara lain:

- a. Langkah-langkah yang positif yang ditempuh oleh perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam upaya mencapai tingkat efisiensi dan produktivitas kerja karyawan, agar dikembangkan terusa mengingat langkah-langkah tersebut tidak hanya memberikan dampak positif bagi perusahaan tetapi juga akan meningkatkan tanggung jawab, disiplin dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
- b. Kiranya pimpinan senantiasa menanamkan kepada bawahannya rasa memiliki terhadap perusahaan sehingga para karyawan tersebut tetap memiliki tanggung jawab dan disiplin kerja

setiap aktivitas perusahaan.

- c. Disarankan pula bahwa program pendidikan dan Pelatihan yang selama ini diterapkan oleh perusahaan perlu terus ditingkatkan dan dilaksanakan secara kontinyu dan berkesinambungan.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Druker, Petter F., Manajemen: Tugas, Tanggungjawab dan Praktek, Cetakan ke dua, Jakarta, PT. Gramedia, 1981.
2. Flipppo, B. Edwin, Manajemen Personalialia, Jilid Pertama, Cetakan Ke lima, Erlangga, 1992.
3. Gallerman, Saul W., Motivasi dan Produktivitas, Jakarta, PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1984.
4. Handoko, Hani T., Manajemen Pesonalia dan Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Edisi pertama, Yogyakarta, Liberty, 1983.
5. Hasibuan, Malaya S P., Manajemen; Dasar-dasar Penger-tian dan Masalah, Jakarta, PT. Gunung Agung, 1983.
6. Kussriyanto, Bambang., Meningkatkan Produktivitas Karya-wan, Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakar-ta, 1984.
7. Manulang, M., Dasar-dasar Manajemen, Cetakan Ketujuh, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta., 1981.
8. \_\_\_\_\_., Manajemen Personalialia, Cetakan Ketujuh, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 1982.
9. Moekijat, Latihan dan Pengembangan Pegawai, Penerbit Alumni, Bandung, 1981.
10. Matz Adolph dan Usry F., Akuntansi Biaya; Perencanaan dan Pengawasan, Edisi Ke-tujuh, Penerbit Erlangga, 1982.
11. Nitisemito, Alex s., Manajemen Personalialia, Cetakan Ke-tujuh, Jakarta, Ghalia Indonesia, 1988.
12. Poerdarminto, W. J. S., Kamus Khusus Bahasa Indonesia, Jakarta, PN. Balai Pustaka, 1982.
13. Ranupandoyo, Heidjrachman dan Suad Husna, manajemen Personalialia, Edisi Revisi, Yogyakarta, LPFE-UGM, 1983.

14. Siagian, S. P., Pengembangan Sumber Daya Insani, PT. Gunung Agung, Jakarta, 1982.
15. Silalahi, Bennett N.B., Perencanaan, Pembinaan Tenaga Kerja Perusahaan, PT. Pustaka Binaman, Jakarta, 1986.
16. Sinungan, M., Produktivitas; Apa dan Bagaimana, Cetakan Pertama, PT. Aksara Persada Pers, Jakarta, 1986.