

PENINGKATAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA
UNTUK MENGHADAPI PENGARUH DARI PERKEMBANGAN GLOBAL
PT (PERSERO) INDUSTRI SANDANG II PATUN MAKATEKS
UJUNG PANDANG



PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS HASANUDDIN	
Tgl. terima	27-8-1998
Revisi	FAK. EKONOMI
Penyusunan	IGSATUJERS.
Isi	HADIAH
No. inventaris	99010274
No. Bar	

Sang Made Wira Kesuma
93 01 119

Skripsi sebagai syarat untuk mencapai
gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin
Ujung Pandang

FAKULTAS EKONOMI JURUSAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG
1998

PENINGKATAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA
UNTUK MENGHADAPI PENGARUH DARI PERKEMBANGAN GLOBALISASI
PT (PERSERO) INDUSTRI SANDANG II PATUN MAKATEKS
UJUNG PANDANG



PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS HASANUDDIN	
Tgl. terima	27-8-1998
Revisi	
Penyusun	FAK. EKONOMI
Kategori	IGSATUERS
No. Inventaris	HADIAH
No. Kas	99010274

Sang Made Wira Kesuma
93 01 119

Skripsi sebagai syarat untuk mencapai
gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin
Ujung Pandang

FAKULTAS EKONOMI JURUSAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG
1998

PENINGKATAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA
UNTUK MENGHADAPI PENGARUH DARI PERKEMBANGAN GLOBALISASI
PT (PERSERO) INDUSTRI SANDANG II PATUN MAKATEKS
UJUNG PANDANG

Sang Made Wira Kesuma

93 01 119

Skripsi Sebagai Syarat Untuk Mencapai Gelar Sarjana
Ekonomi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin Ujung Pandang

Pembimbing I



A. MALIK RUM, SE, MS
NIP. 130 326 971

Pembimbing II



Dra. ERLINA PAKKI, MA
NIP. 131 756 228

KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis mengaturnkan rasa syukur yang mendalam pada Tuhan yang Maha Sempurna berkat kemuliaan-Nya dan pengetahuan-Nya yang tak terbatas serta merta mengilhami karya tulis ini dan penulis percaya adanya. Dengan bhakti dan kerja penulis dalam menimba ilmu di Universitas Hasanuddin, bimbingan para dosen pengajar, bantuan teman-teman sekuliah, dan para pegawai akademik akhirnya penulisan skripsi ilmiah ini dapat terlaksana dalam kurun waktu yang tidak singkat.

Rasa terimakasih pula penulis haturkan kepada Bapak/Ibu pembimbing teruntuk pada Bapak A. Malik Rum, SE, MS sebagai pembimbing I dan Ibu Dra. Erlina Pakki, MA sebagai pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan arahan, petunjuk ataupun masukan (saran), koreksi, pada skripsi ini yang penulis merasakan sangat penting sekali dan bermanfaat dalam penyelesaian akhir penulisan skripsi ini. Tak lupa pula penulis haturkan rasa terimakasih kepada Bapak Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin DR. Djabir Hamzah, MA dan para Pembantu Dekan Lainnya yang turut serta memberikan andilnya bagi segenap mahasiswa dalam menyelesaikan tugas akhirnya di bangku perkuliahan.

Dalam skripsi ini mungkin terdapat berbagai kekurangan yang disebabkan berbagai keterbatasan baik fasilitas data ataupun keterbatasan pengetahuan penulis, yang meskipun demikian nantinya tidak akan mengurangi nilai dari skripsi ini.

Akhirnya dengan penuh kerendahan hati penulis mohon maaf atas kekurangan-kekurangan yang ada, sekiranya kritik dan saran akan penulis terima sebagai bahan pertimbangan selanjutnya. Semoga skripsi ini akan bermanfaat bagi kita semua di masa-masa mendatang.

Ujungpandang, Agustus 1998

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Batasan Masalah	4
1.3. Masalah Pokok	4
1.5. Hipotesis Kerja	5
BAB II METODOLOGI	
2.1. Jenis Penelitian	6
2.2. Metode Pengumpulan Data	6
2.3. Jenis dan Sumber Data	7
2.4. Metode Analisis	7
2.5. Definisi Operasional	9
2.6. Sistematika Pembahasan	10
BAB III LANDASAN TEORI <i>→ Tinjauan pustaka</i>	
3.1. Pengertian Produktivitas Tenaga Kerja	12
3.2. Pengertian Pelatihan Tenaga Kerja ..	19
3.3. Pengertian Manajemen	26
3.4. Pengertian Manajemen Personalia	33

BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN PT (PERSERO) INDUSTRI SANDANG II PATUN MAKATEKS UJUNG PANDANG	
4.1.	Sejarah Singkat Pembangunan Pabrik Tenun (Patun) Makateks	36
4.2.	Struktur Organisasi Perusahaan	39
4.3.	Keadaan Personalia	42
BAB V	PENINGKATAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA UNTUK MENGHADAPI PENGARUH DARI PERKEM- BANGAN GLOBALISASI PADA PT (PERSERO) INDUSTRI II PATUN MAKATEKS UJUNG PANDANG	
5.1.	Perkembangan Jumlah karyawan dan Total Produksi Perusahaan	52
5.2.	Pengukuran Produktivitas Tenaga Ker- ja Perusahaan	55
5.3.	Hubungan Pelatihan Tenaga Kerja dengan Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja	58
BAB VI	P E N U T U P	
6.1.	Kesimpulan	62
6.2.	Saran	64
	DAFTAR PUSTAKA	66

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang seiring dengan perkembangan teknologi, persaingan bebas dunia yang bergerak cepat dan terbuka mengakibatkan perubahan struktur lapangan kerja. Di sisi lain tuntutan atas keahlian tertentu atau peningkatan profesi tertentu juga semakin dibutuhkan di segala bidang pekerjaan.

Namun demikian, profesi dan keahlian ini pun masih terus dikembangkan dan dilatih karena sistem, metode kerja atau peralatan baru juga berkembang. Demikian juga halnya dengan karyawan yang sudah ada.

Banyak hal-hal yang telah dilakukan manusia dalam usahanya untuk meningkatkan produktivitas kerja. Kemajuan teknologi akhirnya banyak mengakibatkan bergesernya tenaga manusia untuk kemudian digantikan dengan mesin atau peralatan produksi lainnya.

Di negara-negara berkembang pengertian mengenai produktivitas akan selalu dikaitkan dan diarahkan pada segala usaha yang dilakukan dengan menggunakan sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia yang sudah ada itu diupayakan agar dapat bekerja secara profesional dan

produktif, karena hal ini sangat berkaitan dengan produktivitas yang erat pengertiannya dengan sistem produksi, yaitu sistem dimana faktor-faktor semacam :

- Tenaga kerja
- Modal (capital) berupa mesin, peralatan kerja, bahan baku, bangunan pabrik.

dikelola dalam suatu cara yang terorganisir untuk mewujudkan barang (finished goods product) atau jasa secara efektif dan efisien.

Hal lain yang perlu disadari ialah bahwa penanaman modal untuk perbaikan dan pengembangan fasilitas produksi adalah cara lain untuk meningkatkan produktivitas secara spektakuler.

Menurut Sritomo Wignjosoebroto, bahwa pada hakekatnya produktivitas kerja ditentukan oleh dua faktor utama:¹⁾

1. FAKTOR TEKNIS

Yaitu faktor yang berhubungan dengan pemakaian dan penerapan fasilitas produksi secara lebih baik, penerapan metode kerja yang lebih efektif dan efisien, dan atau penggunaan bahan baku yang lebih ekonomis.

1) Sritomo Wignjosoebroto, Teknik Tata Cara dan Pengukuran Kerja, Edisi kedua hal 6.
Penerbit : Guna Widya-Jakarta

2. FAKTOR MANUSIA

Yaitu faktor yang mempunyai pengaruh terhadap usaha-usaha yang dilakukan manusia di dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Disini ada beberapa hal yang menentukan, yaitu kemampuan kerja (Ability) dari pekerja tersebut dan yang lain adalah pendidikan dan pelatihan, profesionalisme, pembinaan kerja dan motivasi kerja yang merupakan pendorong kearah kemajuan dan peningkatan prestasi kerja atas seseorang.

Bertitik tolak dari hal tersebutlah, maka perusahaan pada PT. (Persero) Industri Sandang II Patun Makateks, maka selalu berusaha memanfaatkan semua sumber daya tersebut guna mewujudkan sesuatu secara maksimal dengan memadukan sumber dan hasil dalam bentuk yang optimal. Tenaga kerja manusia disamping modal dan sumber produksi lainnya adalah sumber daya yang harus dimanfaatkan secara penuh dan terarah.

Jadi jelas disadari bahwa usah-usaha untuk meningkatkan produktivitas tidaklah selalu harus dilaksanakan lewat pengembangan ataupun dari perbaikan teknologi dari mesin atau fasilitas produksi lainnya. Banyak usaha telah dikembangkan justru ke arah yang lain, yaitu ke arah manusia sebagai pelaksana kerja terutama dalam menghadapi era globalisasi dewasa ini.

Jadi dalam kaitan ini serta dengan didukung dengan data sumber daya manusia yang ada pada perusahaan, akan membantu dalam melihat sejauh mana tingkat produktivitas kerja perusahaan pada judul "Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Untuk Menghadapi Pengaruh Dari Perkembangan Globalisasi" Pada PT. Industri Sandang II Patun Makateks Ujung Pandang".

1.2. Batasan Masalah

Guna memperjelas maksud yang diteliti, maka penulis membatasi fokus penelitian pada topik sebagai berikut :
"Pelatihan/pembinaan tenaga kerja apakah erat kaitannya dengan peningkatan produktivitas kerja perusahaan yang bersangkutan".

1.3. Masalah Pokok

Yang menjadi masalah utama penelitian dalam perusahaan adalah bagaimana kecenderungan perubahan tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan dan seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh faktor pelatihan/pembinaan tenaga kerja terhadap produktivitas kerja perusahaan.

1.4. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Tujuan :

1. Untuk mengetahui tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan yang dimaksud dengan menggunakan metode pengukuran produktivitas kerja perusahaan.

2. Untuk mendalami bahwa pentingnya faktor pelatihan/ pembinaan TK dalam upaya meningkatkan produktivitas TK perusahaan.
3. Untuk melihat etos kerja perusahaan melalui sistem pelatihan/pembinaan tenaga kerja yang diterapkan.
4. Sebagai syarat harus dipenuhi untuk menyelesaikan program studi Strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomi.

Kegunaan :

1. Bagi pihak perusahaan, bahwa penulisan ini nantinya diharapkan dapat memberikan input bagi pihak-pihak pengambil keputusan untuk menerapkan metode kerja yang paling baik dan sesuai dengan kinerja perusahaan.
2. Bagi pihak lain, bahwa penulisan ini diharapkan sebagai acuan untuk melihat sejauh mana perusahaan-perusahaan yang ada dewasa ini menerapkan kebijakan-kebijakan yang positif terhadap tenaga kerja sebagai asset perusahaan.

1.5. Hipotesis Kerja

Bertitik tolak dari masalah pokok yang telah dikemukakan sebelumnya, maka untuk mengantarkan pada pemecahan masalah, digunakan hipotesis sebagai berikut :

- a) Diduga korelasi antara pelatihan/pembinaan tenaga kerja dengan tingkat produktivitas tenaga kerja cukup kuat.
- b) Diduga ada hubungan antara total produksi (output) perusahaan dengan tingkat produktivitas perusahaan.

BAB II METODOLOGI

2.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan ini ialah penelitian korelasional (Correlational Research), yaitu bertujuan mendeteksi sejauh mana variabel-variabel pada suatu faktor berkaitan dengan variabel-variabel pada satu atau lebih faktor lain berdasarkan pada koefisien korelasi.

2.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam memperoleh data penelitian adalah sebagai berikut :

a) Penelitian Pustaka (Library Research)

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggunakan beberapa literatur yang ada kaitannya dengan topik yang dibahas. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh landasan teori yang kuat dalam mendukung proses pembahasan selanjutnya.

b) Penelitian Lapangan (Field Research)

Yaitu dengan turun langsung ke perusahaan yang dituju dan melakukan beberapa kegiatan, seperti mengadakan wawancara langsung pada bagian personalia/ staff dan pihak pimpinan perusahaan serta melihat secara langsung aktivitas operasional dalam pabrik.

2.3. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang digunakan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

Jenis data :

- a) Data kuantitatif, yaitu data dari perusahaan yang berupa angka-angka seperti jumlah tenaga kerja perusahaan, total output (produksi) perusahaan, schedule kerja, jam kerja dan hal lain yang berhubungan dengan data kuantitatif.
- b) Data kualitatif, yaitu data dari perusahaan yang tidak dapat dikalkulasi seperti keadaan atau kondisi pabrik, keadaan personalia, lingkungan kerja dan struktur organisasi perusahaan.

Sumber data :

- a) Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan (sumbernya) secara berkala berdasarkan observasi yang dilakukan, seperti teknik wawancara.
- b) Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari keterangan-keterangan tidak resmi perusahaan seperti perkiraan persaingan perusahaan dan kondisi pasar untuk masa-masa mendatang. Keterangan tidak resmi ini biasanya tidak tertulis atau tidak didokumentasikan.

2.4. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan adalah metode kuantitatif, yaitu dimana data-data yang berupa angka-

angka yang akan tersaji nanti seperti jumlah tenaga kerja, total produksi, akan dihitung dengan menggunakan formulasi produktivitas sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Jumlah keluaran per satuan waktu}}{\text{Jumlah input per satuan waktu}}$$

Berdasarkan formulasi tersebut diatas, maka jumlah keluaran adalah total produksi dalam waktu tertentu, sedangkan input adalah jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan dalam waktu yang sama.

Untuk mengetahui hubungan antara tingkat produktivitas tenaga kerja dengan jumlah pekerja yang telah mengikuti pelatihan/pembinaan, maka digunakan koefisien korelasi :

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

dimana :

r = Koefisien korelasi

Y = Tingkat produktivitas tenaga kerja per satuan waktu

X = Jumlah tenaga kerja yang mengikuti pelatihan (Pembinaan) per satuan waktu.

n = Jumlah periode tertentu.

Berdasarkan rumus tersebut, untuk mengukur derajat hubungan antara tingkat produktivitas tenaga kerja (Y)

dengan jumlah tenaga kerja yang mengikuti pelatihan/pembinaan (X), maka digunakan indeks determinasi $0 \leq r \leq 1$.

Jika $r \leq 0$ maka antara variabel Y dengan variabel X terdapat hubungan yang tidak linier (negatif).

Jika $r \geq 1$ maka antara variabel Y dengan variabel X Terdapat hubungan yang linier (positif).

Untuk mengetahui pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y, dapat digunakan koefisien penentu (KP) dengan cara mengkuadratkan koefisien korelasinya ($KP = r^2$).

2.5. Defenisi Operasional

Guna menghindari penafsiran yang sama terhadap arti istilah-istilah pokok dalam penulisan skripsi ini, maka perlu adanya ketegasan arti (defenisi) terhadap hal itu :

- Produktivitas (umum)

Adalah segala usaha yang dilakukan untuk meningkatkan output perusahaan dengan mengkombinasikan faktor-faktor modal (mesin, bahan baku, pabrik, tanah uang), tenaga manusia, jam kerja, pasar.

- Produktivitas Tenaga Kerja

Adalah rasio dari jumlah keluaran yang dihasilkan pertotal tenaga kerja yang dipekerjakan. Masukan (input) disini bisa pula diukur dalam satuan jam-manusia (man-hours) untuk menyelesaikan pekerjaan.

- Pelatihan

Menurut Edwin B. Flipppo, bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu, dimana sebagian beban terbesar untuk pelatihan ini terletak pada perusahaan dimana pelatihan diperlukan.²⁾

- Pembinaan Kerja

Adalah untuk memacu disiplin kerja dan memahami hakekat bekerja. Meningkatkan profesionalisme dalam menggunakan mesin, peralatan, serta meningkatkan etika kerja yang bersifat membangun (positif).

2.6. Sistematika Pembahasan

Adapun tata urutan pembahasan penulisan skripsi, dapat dirincikan dalam beberapa bab, sebagai berikut :

BAB I : Berisi uraian tentang latar belakang masalah, batasan masalah, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penulisan serta hipotesis penelitian.

2) Edwin B. Flipppo, Berbagai Macam Teknik Pembinaan Tenaga Kerja, hal 4.
Penerbit : Bharatara Karya Aksara-Jakarta 1980.

BAB II : Memuat metodologi yang meliputi jenis penelitian, metode pengumpulan data, jenis sumber data, metode analisis, defenisi operasional, dan sistematika pembahasan.

BAB III : Berisikan landasan teori, meliputi pengertian produktivitas kerja, pengertian pelatihan tenaga kerja, pengertian manajemen, pengertian manajemen personalia.

BAB IV : Merupakan gambaran umum perusahaan, meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, personalia, dan produksi perusahaan.

BAB V : Merupakan topik pembahasan dari judul yang menyangkut aspek-aspek lainnya secara luas yang berhubungan dengan perkembangan dunia dewasa ini.

BAB VI : Merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan dan saran.

BAB III

LANDASAN TEORI

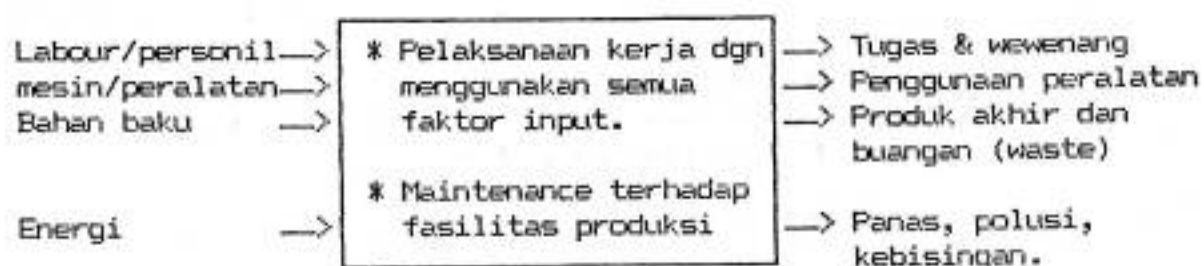
3.1. Pengertian Produktivitas Tenaga Kerja

Produktivitas tenaga kerja selalu dikaitkan dengan pengertian efektifitas dan efisiensi kerja. Menilik pengertian umum produktivitas, seringkali diidentifikasi dengan efisiensi dalam arti suatu rasio antara keluaran (output) dan masukan (input). Rasio keluaran dan masukan ini dapat juga dipakai untuk menghampiri usaha yang dilakukan oleh manusia. Sebagai ukuran efisiensi/ produktivitas kerja manusia, maka rasio tersebut umumnya berbentuk keluaran yang dihasilkan oleh aktifitas kerja dibagi dengan jam kerja (man-hours) yang dikontribusikan sebagai sumber masukan dengan rupiah atau unit produksi lainnya sebagai dimensi tolak ukurnya.

Untuk memperjelas definisi dan pengertian produktivitas, maka menurut Sritomo Wignjosoebroto terdapat suatu model umum dari suatu sistem produksi :³⁾

3) Sritomo Wignjosoebroto, Teknik Tata Cara dan Pengukuran Kerja, edisi kedua, hal 3. Penerbit : Guna Widya, 1992

MACAM INPUT PROSES PRODUKSI TRANSFORMASI MACAM OUTPUT



Ketiga macam masukan (input) pada model tersebut dapat diukur atau dihitung besarnya, dalam arti dapat dinilai secara eksak dalam bentuk nyata dan kuantitatif. Untuk beberapa jenis masukan atau keluaran tertentu kadang-kadang agak sulit jika dinilai/diukur besarnya karena sifatnya yang abstrak. Dalam hal ini ukuran nilai masukan atau keluaran bisa dikonversikan kedalam bentuk nilai mata uang.

Di samping ketiga sumber masukan seperti pada model, sebenarnya masih ada pula sumber masukan lainnya yang tidak bisa diukur atau sulit untuk dinilai besarnya, akan tetapi cukup penting dalam penentuan tingkat produktivitas kerja. Faktor ini dikenal sebagai masukan bayangan (invisible input) yang antara lain meliputi :

- Tingkat pengetahuan (degree of knowledge)
- Kemampuan teknis (technical skill)
- Metodologi kerja dan pengaturan organisasi (managerial skill)
- Motivasi kerja



Dari sini, maka produktivitas secara umum diformulasikan sebagai berikut

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input (Measurable)} + \text{Input (Invisible)}}$$

Formulasi ini dapat mengukur penambahan atau pengurangan produktivitas dengan jalan menghitung rasio indeks keluaran dengan indeks masukannya.

Produktivitas akan bertambah bila ada penambahan secara proporsional dari nilai keluaran per masukan. Bilamana masukan dalam keadaan konstan, sedang keluaran yang dihasilkan terus bertambah, maka hal ini menunjukkan bahwa sumber-sumber produksi (masukan) telah berhasil dilaksanakan, dioperasikan, dimanfaatkan, dan dikelola secara efektif dan efisien. Dapat dilihat dalam contoh berikut :

Produktivitas akan bertambah apabila rasio keluaran per masukan berubah dari :

$$\frac{120 \text{ (output)}}{100 \text{ (input)}} \text{ menjadi } \frac{150 \text{ (output)}}{100 \text{ (input)}}$$

Sedangkan produktivitas justru akan menurun jika kita peroleh :

$$\frac{150 \text{ (output)}}{135 \text{ (input)}}$$

Dalam hal ini ditegaskan bahwa penambahan dalam unit output produksi yang dihasilkan tidaklah akan selalu membawa kearah penambahan produktivitas, seperti pada contoh.

METODE PENGUKURAN PRODUKTIVITAS KERJA MANUSIA

Dalam pengukuran produktivitas, biasanya selalu dihubungkan dengan keluaran secara fisik, yaitu produk akhir yang dihasilkan. Produk disini bisa terdiri dari bermacam-macam tipe dan ukuran yang memerlukan lebih dari satu proses pengerjaan.

Adanya macam, ukuran dan tahapan proses yang berbeda akan mendatangkan kesulitan dalam menetapkan keluaran yang bisa dihasilkan dalam suatu proses produksi.

Hal ini akan menyebabkan pula kesulitan dalam pelaksanaan produktivitas kerja manusianya.

Menurut Sritomo Wignjosoebroto, untuk mengukur produktivitas kerja daripada tenaga kerja manusia, operator mesin, maka formulasi yang dipakai adalah :⁴⁾

$$\frac{\text{PRODUKTIVITAS}}{\text{TENAGA KERJA}} = \frac{\text{TOTAL KELUARAN YANG DIHASILKAN}}{\text{JUMLAH TENAGA KERJA YANG DIPEKERJAKAN}}$$

Disini, produktivitas dari tenaga kerja ditunjukan sebagai rasio dari jumlah keluaran yang dihasilkan per total tenaga kerja yang dipekerjakan. Masukan (input) dapat pula diukur dalam satuan jam-manusia (man-hours), yaitu jam kerja yang dipakai untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

4) Sritomo Wignjosoebroto, Teknik Tata Cara dan Pengukuran kerja, Edisi kedua, hal 4.

Selanjutnya dinyatakan bahwa seseorang telah bekerja dengan produktif jikalau ia telah menunjukkan output kerja yang paling tidak telah mencapai suatu ketentuan yang minimal. Ketentuan ini didasarkan atas besarnya keluaran yang dihasilkan secara normal dan diselesaikan dalam jangka waktu yang layak pula.

Dari uraian ini, maka dapat disimpulkan bahwa ada dua unsur yang bisa dimasukkan sebagai kriteria produktivitas :

1. Besar kecilnya keluaran yang dihasilkan
2. Waktu kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan itu.

Waktu kerja disini adalah suatu ukuran umum dari nilai masukan yang harus diketahui guna melaksanakan penelitian dan penilaian mengenai produktivitas kerja manusia.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS KERJA

Pada hakekatnya produktivitas kerja akan banyak ditentukan oleh dua faktor utama, yaitu :

1) Faktor Teknis

Yaitu faktor yang berhubungan dengan pemakaian dan penerapan fasilitas produksi secara lebih baik, penerapan metode kerja yang lebih efektif dan efisien, dan atau penggunaan bahan baku yang lebih ekonomis.

2) Faktor Manusia

Yaitu faktor yang mempunyai pengaruh terhadap usaha-usaha yang dilakukan manusia di dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Di sini ada hal-hal pokok yang menentukan, yaitu kemampuan kerja (ability) dari pekerja tersebut, pendidikan dan pelatihan, profesionalisme, pembinaan kerja, kesejahteraan/jamsostek.

HUBUNGAN ANTARA PRODUKTIVITAS DAN KUALITAS PRODUK (HASIL KERJA)

Penambahan tingkat produktivitas haruslah tetap dengan pengendalian kualitas (Quality Control) dari produk atau keluaran yang dihasilkan. Perbaikan dalam produktivitas semata-mata tidak harus melalui penambahan kecepatan bekerja, yaitu di mana jam kerja sebagai faktor masukan yang diperkecil/dipersingkat nilai waktunya dengan cara meningkatkan performans kerja manusianya. Kerja yang terlalu cepat adakalanya justru akan banyak menimbulkan kesalahan atau cacat dari keluarga yang dihasilkan. Pengurangan daripada kesalahan ini dapat dicapai dengan suatu analisa metoda kerja yang lebih baik, pelatihan (training), penggunaan peralatan kerja/mesin yang lebih akurat, dan lain-lain.

MENERAPKAN METODE KERJA YANG EFEKTIF DAN EFISIEN

Hal ini dimaksudkan guna mempelajari prinsip-prinsip dan teknik-teknik pengaturan kerja yang optimal dalam suatu sistem kerja. Sistem kerja di sini adalah suatu sistem di mana komponen-komponen kerja seperti manusia (operator), mesin dan atau fasilitas kerja lainnya, material serta lingkungan kerja fisik akan berinteraksi bersama-sama dalam memberikan hasil kerja. Jadi di dalam telaah/analysis metode kerja ini, maka ada 4 macam komponen sistem kerja yang harus dipelajari guna memperoleh metode kerja yang sebaik-baiknya, meliputi :

1. **Komponen Material** : Bagaimana cara menempatkan material, jenis material yang mudah diproses dan lain-lain.
2. **Komponen Manusia** : Bagaimana sebaiknya posisi orang pada saat proses kerja berlangsung agar mampu memberikan gerakan-gerakan kerja yang efektif dan efisien
3. **Komponen Mesin** : Bagaimana desain dari mesin dan atau peralatan kerja lainnya, agar sesuai dengan prinsip human engineering.
4. **Komponen Lingkungan Kerja Fisik** : Bagaimana kondisi lingkungan kerja fisik tempat operasi kerja tersebut dilaksanakan, apakah dirasakan cukup nyaman dan aman.

Kondisi lingkungan kerja yang ideal diharapkan akan mampu memberikan kondisi-kondisi kerja seperti mengurangi ketidak disiplinan kerja, meningkatkan moral kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja.

Untuk maksud-maksud memperbaiki kondisi lingkungan kerja ini, maka dapat dilaksanakan antara lain dengan jalan :

- Mengontrol suara yang timbul dengan jalan menekan kebisingan.
- Menyediakan perlengkapan dan petunjuk-petunjuk keselamatan kerja dan menciptakan area kerja yang tertib dan sehat.

3.2. Pengertian Pelatihan Tenaga Kerja

Menurut Drs. Hardoyo, bahwa pelatihan pada dasarnya merupakan suatu usaha pengetahuan dan kecakapan agar karyawan dapat mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.⁵⁾

Perusahaan pada umumnya menghadapi kesulitan dalam memilih diadakan atau tidaknya pelatihan untuk para karyawan, karena untuk mengadakan pelatihan dibutuhkan biaya, sedangkan hasil pelatihan yang diperoleh sering kurang seimbang dengan biaya pelatihan yang dikeluarkan.

5) Drs. Hardoyo, Berbagai Macam Teknik Pembinaan Tenaga Kerja, hal 1.
Penerbit : Bhratara Karya Aksara-Jakarta, 1980

Sekalipun dapat dipahami bahwa pelatihan itu ada manfaat dan kegunaannya, namun masih banyak perusahaan yang masih ragu, mengingat hasilnya sering tidak dapat diperoleh dalam waktu singkat dan tidak semua pelatihan dapat menunjukkan hasil yang nyata. Tetapi bila ditinjau secara mendalam, jika perusahaan tidak mengadakan program pelatihan yang terencana secara baik, maka pekerjaan tidak akan mencapai hasil dan mutu yang diharapkan dan biaya pelatihan menjadi sangat tinggi karena para pegawai mencoba-coba dan ikut-ikutan orang lain saja. Karyawan tidak menemukan metode kerja yang paling baik, hasil dan mutu menjadi kurang, timbul berbagai resiko, perbaikan sukar diadakan disamping akan memakan waktu dan biaya. Oleh karena itu, satu-satunya pilihan bagi perusahaan sebenarnya adalah terletak pada metodenya dalam meningkatkan pengetahuan dan kecakapan para karyawannya.

PENTINGNYA PELATIHAN

Pentingnya pelatihan bagi perusahaan atau organisasi macam apa pun kiranya menjadi jelas. Manfaat yang berharga adalah sebagai berikut :

1. Dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam kuantitas maupun kualitas

Kecakapan yang lebih tinggi dapat meningkatkan hasil dan dapat menghasilkan kualitas yang baik.

Pemborosan dan kerusakan dapat dikurangi. Latihan yang terencana dengan baik dapat mengurangi periode belajar lewat pengalaman.

2. Dapat Mengurangi Kecelakaan

Kecelakaan banyak terjadi karena kelemahan-kelemahan pada seseorang daripada kekurangan-kekurangan dalam perlengkapan dan keadaan pekerjaan. Kekurangan atau kelemahan pada karyawan pada umumnya dua macam, berpangkal pada kekurangan-kekurangan dalam hal kecakapan dan sikap. Latihan yang cocok dengan mengutamakan segi-segi keamanan, kiranya dapat mengurangi kedua macam kekurangan tersebut.

3. Dapat mengurangi pengawasan (Supervisi)

Orang yang terlatih adalah orang yang dapat mensupervisi dirinya sendiri. Orang yang tidak terlatih selalu merupakan sumber kekhawatiran bagi atasannya (supervisornya) langsung. Supervisi yang ketat tidak hanya akan menghabiskan waktu dan tidak dapat mengembangkan bakat si supervisor, tetapi di samping itu juga terdapat rasa tertekan pada pihak karyawan karena pengawasan secara ketat dan pengoreksian kesalahan. Oleh karena itu guna mengatasinya maka diperlukan pelatihan yang cepat dan efektif. Baik karyawan maupun supervisor sebenarnya

menginginkan juga pengawasan yang longgar, tetapi kebebasan tidak mungkin tercipta kecuali apabila karyawan itu cukup terlatih.

4. Dapat meningkatkan kestabilan dan keluwesan organisasi

Kestabilan dalam hal ini merupakan kemampuan organisasi untuk dapat berjalan terus secara efektif sekali pun kehilangan karyawan penting. Hal ini memerlukan adanya pengganti yang sudah disiapkan secara khusus. Pengganti yang terlatih dengan bimbingan yang baik.

Keluwesan merupakan kemampuan organisasi dalam mengatasi beberapa variasi pekerjaan dalam jangka pendek. Organisasi yang luwes memerlukan karyawan yang luwes yang masih memuaskan sekalipun mengerjakan pekerjaan yang lebih tinggi, dan hal ini jelas membutuhkan pelatihan.

5. Dapat meningkatkan semangat (morale)

Jika karyawan telah memperoleh banyak pengetahuan dan kecakapan, dengan demikian memberikan rasa aman pada organisasi/perusahaan. Hal ini menghasilkan produktivitas kerja yang lebih besar, dan karyawan memperoleh kesempatan lebih banyak dalam kenaikan pangkat dan gaji. Semua ini akan meningkatkan minat/semangat kerja.

Pendidikan dan Pelatihan

Seperti yang telah diuraikan terdahulu bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu, dan sebagian beban terbesar untuk pelatihan ini terletak pada organisasi/perusahaan di mana pelatihan diperlukan.

Sedangkan pendidikan adalah bersangkutan dengan peningkatan pengetahuan dan pengertian dalam hal seluruh lingkungan secara umum. Perusahaan juga terlibat dalam proses pendidikan, karena perusahaan menginginkan para karyawan mempunyai pengetahuan dan pengertian akan keadaan ekonomi.

Sistem Pelatihan bagi Karyawan

Sistem pelatihan yang digunakan dalam perusahaan ada empat macam, yaitu :

1. Latihan di tempat kerja (on-the job training)
2. Sekolah Vestibule
3. Apprenticeship (program latihan kejujuran)
4. Kursus-kursus yang bersifat keahlian

Sistem on-the job training banyak dipakai secara luas. Pertama-tama, banyak pekerjaan yang terdapat dalam industri merupakan bentuk-bentuk pekerjaan yang dapat dipelajari dalam waktu relatif singkat dan tidak perlu ada program yang seksama dan terperinci mengenai isi

pokok latihannya. Latihan di tempat kerja keuntungannya adalah kesederhanaannya, dalam hal ini tidak ada pembagian tanggungjawab antara bagian latihan dengan supervisor lini. Metode pelatihan ini juga sangat ekonomis karena tidak diperlukan tambahan pegawai dan fasilitas. Walaupun demikian, keekonomisan tidak akan tercapai bila supervisor lini tidak mengetahui bagaimana cara melatih, tidak mempunyai waktu untuk melatih sebaik-baiknya, atau tidak menyadari pentingnya latihan yang cukup.

Sistem latihan sekolah vestibule hampir sama dengan pelatihan di tempat kerja, tetapi sekolah vestibule ini diselenggarakan oleh bagian personalia sebagai suatu kegiatan khusus yang bersifat semi-skilled. Dinamakan sekolah vestibule dengan alasan perkembangan fungsional, artinya bahwa supervisor tidak hanya bekerja pada on-the job training saja melainkan melakukan kewajiban lain seperti meningkatkan produksi, kualitas, keberhasilan, dan lain-lain.

Program latihan kejuruan (apprenticeship) diadakan untuk tingkat kecakapan yang lebih tinggi. Program ini lebih menekankan pada pendidikan daripada on-the job training atau sekolah vestibule, dan bersangkutan dengan pengetahuan dan kecakapan untuk kerja kejuruan atau untuk

beberapa rangkaian pekerjaan yang saling berhubungan.

Kursus-kursus keahlian walaupun sering diadakan namun tidak dapat dimasukkan dalam pendidikan umum. Kursus-kursus seperti matematika bengkel atau cara membaca blue print, dapat dikaitkan langsung dengan pekerjaan seseorang. Kursus-kursus semacam ini merupakan bagian integral perusahaan sebagai suatu cara meningkatkan pengetahuan pekerjaan bagi para karyawan seperti melatih para salesman.

Jadi, spesifikasi kemanfaatan yang telah diuraikan dalam bab ini merupakan suatu landasan dalam memberikan penilaian. Dalam hal pelatihan untuk karyawan ukuran manfaatnya adalah produktivitas. Oleh sebab itu, perbedaan tingkat banyaknya produksi dapat menunjukkan manfaat pelatihan.

Bagaimanapun, dalam era globalisasi dan kompetisi dewasa ini, otomatisasi merupakan tantangan terhadap latihan (pelatihan) tenaga kerja sehingga hal itu jelas mendudukkan pelatihan ke tempat yang paling depan sebagai salah satu fungsi yang utama dalam manajemen personalia. Alasannya terutama bagi manajemen, karena pelatihan akan meningkatkan kecakapan dan kemampuan kerja pada umumnya. Walaupun demikian, masih banyak lagi pelatihan yang diperlukan oleh perusahaan, tidak hanya melatih kecakapan

baru yang diperlukan dalam otomatisasi, tetapi juga melatih kembali para karyawan yang sudah ada yang akan dipindahkan. Otomatisasi menghadapkan pelatihan pada tantangan yang sama besarnya dengan tantangan yang dihadapi dalam hubungan antara buruh dan manajemen. Penyelesaian yang berhasil terhadap problema pelatihan dapat ikut membantu menyelesaikan hubungan buruh dan manajemen.

3.3. Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen begitu luas sesuai dengan bidang pekerjaan yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri. Sedangkan Stoner mendefinisikan secara lebih kompleks tentang manajemen yang mencakup aspek-aspek penting, sebagai berikut :

"Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah

ditetapkan"6)

Terlihat bahwa Stoner menggunakan kata "proses", bukan "seni". Seni adalah kemampuan atau keterampilan pribadi, sedangkan proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan.

Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer tanpa memperdulikan kecakapan atau keterampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan mereka. Terdapat dua fungsi utama dalam manajemen, yakni fungsi manajerial (administratif) dan fungsi operatif. Akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut : Menurut Henry Fayol bahwa fungsi pertama dari manajemen adalah fungsi manajerial (administratif).⁷⁾ Meliputi :

Perencanaan (planning)

Perencanaan adalah :

- Pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi
- Penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Berarti bahwa para manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan ini

6) James A.F Stoner, *Management*, hal 8. Prentice/Hall Inc. Englewood Cliffs, New York 1982.

7) Henry Fayol, *General and Industrial management*, hal xxi. Pitman new York 1949.

biasanya didasarkan pada berbagai metode, rencana atau logika, bukan hanya atas dasar dugaan atau firasat.

Pengorganisasian (organizing)

Pengorganisasian adalah :

- Penentuan sumberdaya-sumberdaya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan.
- Penugasan tanggung jawab tertentu.
- Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumberdaya manusia dan material organisasi. Semakin terkoordinasi dan terintegrasi kerja organisasi, semakin efektif pencapaian tujuan.

Penyusunan personalia (Staffing)

Berarti bahwa para manajer melaksanakan penarikan (recruitment), latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

Penyusunan personalia (staffing) adalah :

Berarti bahwa para manajer melaksanakan penarikan (recruitment), latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

Penyusunan personalia (staffing) adalah :

1. Pembuatan sistem penggajian untuk pelaksanaan kerja yang efektif
2. Penilaian karyawan untuk promosi, transfer atau bahkan pemecatan
3. Latihan dan pengembangan karyawan.

Pengarahan (Directing)

Berarti bahwa para manajer mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi para bawahan. Manajer tidak melakukan semua kegiatan sendiri, tetapi menyelesaikan tugas-tugas esensial melalui orang lain. Mereka juga tidak sekedar memberikan perintah, tetapi menciptakan iklim yang membantu para bawahan melakukan pekerjaannya secara baik. Jadi fungsi ini melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin yang langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi. Fungsi ini sering disebut juga leading, motivating atau actuating.

Pengawasan (Controlling)

Semua fungsi terdahulu akan tidak efektif tanpa fungsi pengawasan. Para manajer berupaya menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuannya dan bila ada penyimpangan, manajer harus membetulkannya.

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang ditetapkan. Hal ini dapat positif atau negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui

apakah tujuan organisasi dicapai dengan efektif dan efisien. Sedangkan menurut Hani Handoko bahwa pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali.⁸⁾

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur :

1. Penetapan standar pelaksanaan
2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan
3. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan
4. Tindakan koreksi yang diperlukan jika pelaksanaan menyimpang dari standar.

Menurut Edwin B. Flippo, fungsi yang kedua dari manajemen adalah fungsi operatif, yang meliputi :⁹⁾

a. Fungsi pengadaan (procurement)

Adalah fungsi manajemen untuk memperoleh tenaga kerja dengan jumlah dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas dan kebutuhan organisasi atau perusahaan.

b. Fungsi pengembangan (development)

Fungsi ini menyangkut usaha peningkatan mutu

8) T. Hani Handoko, Manajemen. Edisi II hal 18
Penerbit : BPFE-Yogyakarta, 1984

9) Edwin B. Flippo, Principle of Personal Management,
Edisi IV
Penerbit : Mc Graw-Hill Kogakusha Ltd, Tokyo.

tenaga kerja yang ada, baik menyangkut intelektualitas maupun keterampilan melalui pelatihan/training. Jadi pimpinan menghendaki perusahaannya berkembang dengan baik, maka fungsi ini mutlak dilaksanakan. Disamping itu oleh karena kemajuan teknologi yang semakin modern dituntut kualitas kerja karyawan agar tercipta efisiensi kerja perusahaan.

c. Fungsi pemberian balas jasa (compensation)

Fungsi ini menyangkut pemberian balas jasa secara adil dan layak kepada karyawan terutama bagi mereka yang secara nyata menunjukkan hasil kerja yang lebih baik berdasarkan penilaian secara obyektif. Jika pemberian balas jasa tidak relevan dengan sumbangan karyawan di perusahaan, maka hal ini akan berakibat buruk dan dapat menyebabkan turunnya motivasi kerja karyawan yang pada gilirannya akan berdampak pada rendahnya produktivitas kerja perusahaan.

d. Fungsi integrasi (integration)

Fungsi ini menyangkut cara untuk menyelaraskan antara kepentingan individu, organisasi perusahaan dan lingkungan masyarakat secara keseluruhan dimana mereka melakukan kegiatannya. Dalam hal ini, pihak pimpinan dalam menentukan kebijakan perusahaan harus mempertimbangkan secara matang dan cermat aspirasi

para bawahan, sehingga tercipta kesamaan pandangan dari pimpinan sampai pada bawahannya.

e. Fungsi pemeliharaan (maintenance)

Yaitu usaha untuk tetap menjaga kondisi-kondisi dari keempat fungsi operatif yang ada. Fungsi ini dimaksudkan sebagai pemeliharaan terhadap kondisi fisik karyawan serta menciptakan suasana kerja yang harmonis, menarik dan menyenangkan. Fungsi ini adalah fungsi terakhir dari manajemen personalia.

Tingkatan Manajemen

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berada, sebagai berikut :

1. Manajer lini-pertama

Adalah tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Para manajer ini sering disebut dengan kepala atau pemimpin (leader), mandor (foreman), dan penyelia (supervisor).

2. Manajer menengah

Adalah manajer yang membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan terkadang juga karyawan operasional. Sebutan lainnya adalah manajer departemen, kepala pengawas (superintendents).

3. Manajer puncak adalah klasifikasi manajer tertinggi dari sekelompok kecil eksekutif, yang bertanggungjawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Para manajer ini sering disebut direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden senior.

Sedangkan atas dasar ruang lingkup kegiatan organisasi yang dikelola, maka para manajer diklasifikasikan atas :

1. Manajer umum

Adalah manajer yang mengatur, mengawasi dan bertanggungjawab atas satuan kerja keseluruhan atau divisi operasional yang mencakup semua atau beberapa kegiatan-kegiatan fungsional satuan kerja.

2. Manajer fungsional

Adalah manajer yang mempunyai tanggung jawab hanya atas satu kegiatan organisasi, seperti produksi, pemasaran, keuangan, kepegawaian (personalia) atau akuntan.

3.4. Pengertian Manajemen Personalia

Manajemen disebut sebagai seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, artinya bahwa manajemen dan tujuan organisasi tidak akan terlaksana tanpa kerjasama dengan orang lain. Jadi

personalia (orang) adalah merupakan unsur utama dalam manajemen.

Untuk menguraikan pengertian manajemen personalia secara lengkap, maka penulis mencoba mengutip beberapa definisi manajemen personalia dari beberapa sumber, sebagai berikut :

Menurut Edwin B. Fliplo, manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.¹⁰⁾

Sedangkan Wendell French mendefinisikan manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumberdaya manusia oleh organisasi.¹¹⁾

Berdasarkan defenisi-defenisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia (sumberdaya manusia) adlaah pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumberdaya manusia yang

10) Edwin B. Fliplo, *Personal Management*, hal 5.
Penerbit : Mc Graw-Hill Inc, Singapore 1980.

11) Wendell French, *The Personel Management Process*, hal 3
Penerbit : Houghton Mifflin Company, Boston 1974

vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan menjamin bahwa mereka bagi individu, organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat.

Sekali lagi, definisi menekankan kenyataan bahwa kita terutama mengelola manusia, bukan sumberdaya yang lain. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumberdaya manusia. Jadi manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumberdaya manusia dalam organisasi. Tujuan adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PT. (PERSERO) INDUSTRI SANDANG II

PATUN MAKATEKS UJUNG PANDANG

4.1. Sejarah Singkat Pembangunan pabrik tenun makateks

Fatun Makateks (Makassar Tekstil) merupakan salah satu unit produksi PT. Industri Sandang II yang berkantor pusat di Surabaya.

Pembangunan Fatun Makateks ini berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor : 108/1961, tanggal 28 Maret 1961 dan atas dasar Surat Keputusan Menteri Perindra No.1424 tanggal 15 Nopember 1961, ditetapkan bahwa PNPR Leppin karya Yasa sebagai pelaksana proyek.

Sebagai gambaran, maka seara kronologis pelaksanaan pembangunan adalah sebagai berikut :

- Tahun 1960 pelaksanaan pembangunan dimulai
- Tahun 1962 pembangunan mesin-mesin dimulai
- Akhir tahun 1963 seluruh pembangunan pabrik/kantor, pemasangan mesin-mesin, jalanan-jalanan telah dapat diselesaikan.
- Awal tahun 1964 dimulai Test Run sambil menyempurnakan pekerjaan yang kecil-kecil.
- Pada tanggal 26 Agustus 1965 Patun Makateks resmi dipergunakan yang pada waktu itu mempunyai mesin tenun sebanyak 60 buah.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor : 2 Tahun 1977 tentang Perubahan Status PN Industri Sandang menjadi PT. (Persero) dan dibentuknya PT. Industri I dan PT. Industri Sandang II. Khusus PT. Industri Sandang II yang menerima tugas dan wewenang mengelola pabrik-pabrik pemintalan dan pertenunan sebagai berikut :

- Patal Secang di Secang - Magelang
- Patal Lawang di Lawang - Malang
- Patal Grati di Pasuruan
- Patal Tohpati di Tohpati - Bali
- Patun Madurateks di Kamal - Madura
- Patun Makateks di Ujung Pandang

Dengan Keputusan Presoden RI No. 14 Tahun 1983 tanggal 18 Februari 1983, unit-unit produksi tekstil yang sejak tahun 1964 dikelola oleh Perusda Sandang Jawa Tengah berdasarkan PP No. 7 tahun 1964 terhitung sejak tanggal 1 Januari 1983 ditarik kembali ke Pemerintah Pusat dan diintegrasikan kedalam PT. Industri Sandang II dengan unit-unit sebagai berikut :

- Patal Cilacap di Cilacap
- Pabriteks Tegal di Tegal
- Patun Muriateks di Kudus
- Patun Infiteks di Ceper Klaten

maka sampai sekarang unit-unit produksi PT. Industri

Sandang II telah mempunyai 10 unit produksi yakh
pabrik pemintalan dan 4 unit pabrik pertenunan.



Setelah PN Industri Sandang diubah statusnya menjadi PT. (Persero) maka praktis adanya perhatian untuk dikembangkan dan ditingkatkan kapasitasnya mengingat Patun Makateks berada pada sentral ekonomi Indonesia Kawasan Timur dan khususnya Sulawesi Selatan.

Pada tahun 1979 Patun Makateks ditambah mesin tenunnya sebanyak 25 buah ex mesin tenun Santrateks Ujung Pandang. Pada tahun 1987 ditambah lagi mesin tenun 61 buah pindahan dari Pabriteks Tegal, kemudian dalam bulan Juli 1994 dipindahan 20 Unit mesin tenun Suzuki 50" dari pabriteks Tegal untuk menggantikan 20 unit mesin tenun Patun Makateks yang dianggap sudah tidak efisien lagi untuk difungsikan.

Kemudian bulan Desember 1994 dipindahkan lagi 110 unit mesin tenun Toyoda dari Pabriteks Tegal untuk dipasang di Patun Makateks, sehingga jumlah mesin tenun sekarang sebanyak 256 buah.

Produksi Patun Makateks adalah khusus kain Blacu. Adapun daerah pemasaran dari Patun Makateks sebagian besar diserap oleh PT. Berdikari Sari Utama Flour Mills Ujung Pandang, untuk dipergunakan sebagai kantong terigu dan sebagian dipasarkan dalam wilayah Kotamadya Ujung Pandang dan sekitarnya.

Perlu dijelaskan bahwa dengan keberadaannya patun Makateks, maka secara nasional turut serta membantu pembangunan khususnya di bidang industri tekstil di Sulawesi Selatan dan dapat menyerap tenaga kerja, yang berarti turut serta mengurangi pengangguran.

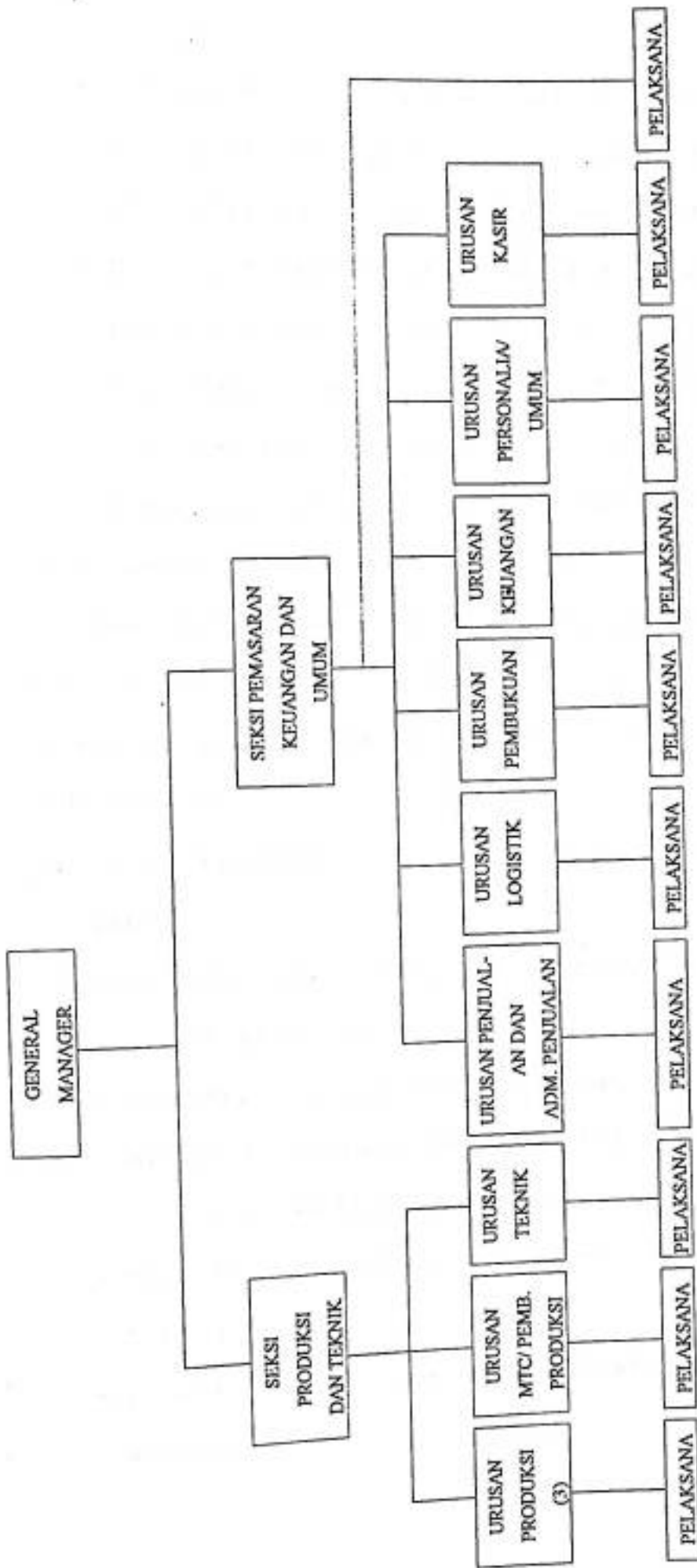
4.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan pola formal kegiatan dan hubungan diantara berbagai sub unit dalam organisasi. Dalam organisasi perusahaan, batas-batas wewenang dan tanggung jawab digambarkan dengan jelas dalam suatu hubungan kerja atau suatu struktur organisasi, karena akan mempermudah hubungan tata kerja perusahaan dan juga akan mempermudah pengawasan atas penyimpangan yang terjadi dalam tubuh perusahaan. Dengan kejelasan struktur organisasi berarti memperjelas spesifikasi pekerjaan, yang berarti mempertinggi kepemimpinan dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Kita akan melihat beberapa uraian tugas dan wewenang atau tata hubungan kerja organisasi pada perusahaan Pertenunan Makateks Ujung Pandang, sebagai berikut :

1. Unit produksi mempunyai tugas dan wewenang antara lain :

STRUKTUR ORGANISASI PATUN MAKATEKS



Sumber : Tata Usaha Perusahaan

- Melaksanakan kebijakan pokok Direksi/Perusahaan ditingkat unit produksi, meliputi bidang-bidang : produksin dan teknik, pengadaan bahan baku.
- Mengambil tindakan management lainnya yang dianggap perlu dan menguntungkan perusahaan setelah mendapat persetujuan lebih dahulu dari Direksi.
- Membina hubungan baik dengan instansi pemerintah, perusahaan-perusahaan lain, dan masyarakat setempat.

Unit produksi adalah staf pelaksana yang dipimpin oleh manager setingkat staf pratama yang bertanggung jawab kepada Direksi. Unit Produksi terdiri dari : Seksi Produksi dan Teknik, Seksi Administrasi dan Keuangan, Seksi Umum.

2. Seksi Produksi dan Teknik mempunyai tugas antara lain :

- Mengatur dan melaksanakan proses produksi sesuai dengan production order.
- Mengatur pelaksanaan maintenance, rehabilitasi dan overhaul mesin-mesin produksi sehingga sehingga selalu dalam keadaan standard untuk operation.
- Mengatur percobaan-percobaan dan penelitian di bidang produksi.
- Mengatur pemberian tenaga listrik dan air sesuai kebutuhan.

- Memberi rekomendasi pengangkatan, mutasi, promosi untuk karyawan Seksi Produksi dan Teknik.
- Mengawasi serta memberikan petunjuk penggunaan alat-alat perlindungan keselamatan kerja.

Seksi Produksi dan Teknik adalah staf pelaksana yang dipimpin oleh seorang Kepala Seksi setingkat Staf Muda yang dalam melaksanakan tugas bertanggung jawab kepada manager. Seksi Produksi dan Teknik terdiri dari : urusan pelaksana produksi, urusan pencelupan/finishing, urusan bengkel/maintenance, urusan diesel/listrik/ketel uap/air, urusan produksi planning and quality control (PPQ).

3. Seksi Administrasi dan Keuangan, tugasnya antara lain :

- Menyelenggarakan lalu lintas keuangan yang meliputi; penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang, penyelesaian hutang-piutang, pengurusan surat-surat berharga dan barang-barang jaminan.
- Mengatur kerja serta memberikan rekomendasi atas pengangkatan, promosi dan training untuk karyawan di seksi administrasi dan keuangan.
- Melakukan pencatatan kekayaan dan hutang perusahaan serta menganalisa secara berkala atas pelaksanaan tugasnya di bidang keuangan, penjualan, pengadaan.

Seksi Administrasi dan Keuangan adalah pelaksana yang

dipimpin oleh seorang Kepala Seksi Keuangan setingkat Staf Muda yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada manager, Seksi-seksi ini terdiri dari : urusan pembukuan, urusan gudang, administrasi penjualan dan pengadaan, dan kassa.

4. Seksi Umum, mempunyai tugas sebagai berikut :

- Mengatur penyelenggaraan pembinaan personal dan hubungan perburuhan.
- Mengatur kegiatan pembinaan mental dan penyuluhan.
- Mengatur penyelenggaraan perawatan kesehatan pekerja.
- Mengatur penyelenggaraan fasilitas karyawan.
- Bersama Seksi Produksi dan Teknik mengatur usaha-usaha perlindungan keselamatan kerja.
- Mengatur kegiatan ketatausahaan dan pelayanan umum.

Seksi Umum adalah staf pelaksana yang dipimpin oleh seorang Kepala Seksi setingkat Staf Muda yang bertanggungjawab kepada manager. Seksi ini terdiri dari urusan personalia.

4.3. Keadaan Personalia

Perkembangan jumlah karyawan dari tahun ke tahun cenderung meningkat, hal ini diakibatkan oleh bertambahnya mesin-mesin produksi. Jumlah personal yang turut bertanggung jawab dalam pengoperasian pabrik adalah

285 orang yang terdiri dari karyawan administrasi dan karyawan operatif. Personil tersebut masing-masing mempunyai wewenang dan tanggung jawab tersendiri seperti yang telah diuraikan sebelumnya, sehingga nantinya akan membentuk suatu formasi kerja yang utuh dan akurat di perusahaan.

Penambahan jumlah karyawan pada dasarnya dilakukan bilamana tenaga produksi tidak berimbang dengan mesin produksi yang aktif. Mekanismenya adalah dengan melalui testing pendahuluan (test tertulis) dan tes kesehatan, sehingga mereka yang lulus dalam tahapan tersebut yang dapat diterima menjadi calon karyawan.

Tabel I

Jumlah pekerja Patun Makateks per Januari 1997

No.	Status Kepegawaian	Jumlah Pekerja
1.	General Manager	1 Orang
2.	Honorer Full Timer	1 Orang
3.	Karyawan Harian lepas	2 Orang
4.	Kepala Seksi	4 Orang
5.	Kepala Urusan	11 Orang
6.	Kepala Regu	11 Orang
7.	Operator Kontrak kerja	103 Orang
8.	Operator organik	152 Orang
Jumlah		285 Orang

Sumber : T.U Perusahaan

Adapun penggolongan tenaga kerja berdasarkan tingkat pendidikan, jenis pekerjaan dan golongan masa kerja dapat diperlihatkan pada tabel II selanjutnya. Standart usia produktif yang dipekerjakan di perusahaan adalah 17-55 tahun. Dan lebih dari 55 tahun digolongkan tidak produktif dan akan dibebastugaskan atau dipensiunkan

Untuk tetap menjaga kinerja perusahaan tetap baik dan optimal dalam operasi, perusahaan menerapkan motto bagi seluruh karyawan yakni mengutamakan loyalitas dan disiplin kerja. Khusus bagi karyawan produksi, mereka dibagi menjadi tiga shieft yakni shieft pagi, shieft sore, dan shieft malam dari total 185 pekerja. Jam kerja yakni 8 jam dan mulai bekerja pada pukul 07.00-15.00.

No.	URAIAN	PENDIDIKAN						GOLONGAN MASA KERJA				JENIS PEKERJAAN				KELAMIN		JUMLAH KARYAWAN
		SD	SMTP	SLTA	SAR-MUD	SAR-JANA	0-6	7-12	13-18	19-24	25-30	PRO-DUKSI	TEH-NIK	ADM	KASAR	PRIA	WANITA	
A. KARYAWAN LANGSUNG																		
1	Listrik	-	-	6	-	-	-	1	2	2	1	-	6	-	6	-	-	6
2	Air	-	-	4	-	-	-	2	-	1	1	-	4	-	4	-	-	4
3	Bengkel	1	-	1	-	-	-	1	-	1	1	-	2	-	2	-	-	2
4	Maintenance	6	19	21	-	-	-	4	7	9	14	46	-	-	46	-	-	46
5	Pengendalian Mutu	-	-	1	-	-	-	-	-	1	1	-	-	1	1	-	-	1
6	Adm. Produksi	-	-	1	-	-	-	-	1	-	1	-	-	2	2	-	-	2
7	Pakan	2	14	3	1	1	4	5	2	3	6	-	-	-	20	-	-	20
8	Lusi	2	17	9	-	-	2	3	11	5	8	-	-	-	22	7	-	29
9	Pertemuan	-	-	-	-	-	98	12	9	4	16	139	-	-	139	-	-	139
10	Inspeksi	-	-	-	-	-	1	1	2	-	2	-	-	-	6	-	-	6
JUMLAH I		11	50	46	1	1	112	35	34	23	51	185	12	3	248	7	-	255
B. KARY. TAK LANGSUNG																		
1	Pemasaran	-	-	2	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	-	-	2
2	Pengadaan	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	1	-	-	1
3	Spare Parts	-	1	1	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	-	-	2
4	Administrasi Keuangan	-	1	-	1	1	-	-	1	1	3	-	-	5	4	1	-	5
5	Umum	-	6	13	1	1	4	6	1	1	8	-	-	21	19	1	-	20
JUMLAH II		0	8	17	2	2	4	6	2	2	16	0	0	31	28	2	-	30
JUMLAH (I + II)		11	58	63	3	3	116	41	36	25	67	185	12	34	276	9	-	285

Sumber : Bagian T.U Patun Makateks, September 1997

BAB V

PENINGKATAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA UNTUK MENGHADAPI PENGARUH DARI PERKEMBANGAN GLOBALISASI PT (PERSERO) INDUSTRI SANDANG II PATUN MAKATEKS UJUNG PANDANG

Meningkatkan produktivitas sudah merupakan komitmen bagi segenap perusahaan apalagi pada era globalisasi, maka potensi Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dan faktor dominan terhadap perkembangan perusahaan khususnya dan pembangunan nasional pada umumnya. Jadi jelaslah bahwa dalam era globalisasi menghadapi persaingan bebas internasional, kegiatan meningkatkan produktivitas tenaga kerja (pengembangan SDM) bukan lagi merupakan kegiatan sesaat, tetapi sudah merupakan kebutuhan dan bagian dari kegiatan usaha. Bagi perusahaan besar, pada umumnya kegiatan pengembangan SDM sudah merupakan salah satu kebijakan usaha. Ada unsur pimpinan yang bertanggung jawab untuk memikirkan dan menjalankan kegiatan ini. Kegiatan ini sendiri memerlukan dana yang cukup besar.

Produktivitas kerja selalu mengarah kepada tenaga kerja yang produktif, artinya tenaga yang bertanggung jawab dan profesional dalam pengabdian tugasnya

sebagaimana yang diharapkan perusahaan manapun. Khusus bagi perusahaan Industri Sandang II Patun Makateks, program Divisi Personalia dalam melaksanakan kebijakan manajemen terhadap upaya peningkatan kualitas SDM terdiri dari program jangka panjang dan program jangka pendek. Program jangka panjangnya antara lain upaya meningkatkan profesionalisme dan produktivitas SDM, program pelatihan dan keahlian yang dibutuhkan; mengembangkan sistem penilaian prestasi karyawan untuk tiap profesi, kelompok dan unit kerja; mengembangkan sistem pemberian imbalan yang berorientasi pada jabatan, kinerja dan pasar tenaga kerja. Sedangkan program jangka pendeknya adalah menyusun perencanaan SDM untuk setiap profesi antara lain melaksanakan proses rekrutmen, menyusun sistem penilaian kerja karyawan untuk tiap profesi dan kelompok; menyusun sistem pemberian imbalan yang berorientasi pada jabatan dan kinerja dan mengembangkan sistem jenjang karir melalui jabatan fungsional. Mengenai imbalan langsung berhubungan dengan kenaikan gaji, bonus, dan tunjangan kesejahteraan, sehingga adanya kecenderungan karyawan untuk menjadikan lembur sebagai usaha meningkatkan penghasilan kecil.

Harapan karyawan kepada perusahaan cukup tinggi dikarenakan anggapan potensi perusahaan yang besar.

Program-program yang dilakukan adalah untuk mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang buruk terjadi, dan untuk lebih jelasnya akan diuraikan lebih lanjut tentang program-program yang dimaksud.

Pendidikan dan Pelatihan

Keperluan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang berkenaan dengan pemeliharaan dan peningkatan tenaga kerja, baik kemampuan dalam bidang manajerial dan teknis administratif maupun teknis operatif atau lapangan. Keperluan akan diklat bagi setiap tenaga kerja dilatarbelakangi oleh keinginan secara manusiawi setiap pekerja untuk memiliki pengetahuan atau kemampuan yang lebih dari apa yang dimiliki seseorang. Sebab kemajuan seseorang hanya dimungkinkan oleh kemajuan yang timbul dari dirinya berupa peningkatan pengetahuan kemampuan.

Keperluan tersebut didasari pada :

- a) Kebutuhan akan kenaikan hasil produksi yang memenuhi kualitas maupun kuantitas.
- b) Mengurangi kecelakaan di lingkungan kerja.

Kecelakaan pada umumnya disebabkan oleh kelalaian orang atau pegawai, sangat jarang disebabkan oleh alat atau benda itu sendiri.

- c) Mengurangi pengawasan

Sebab pegawai atau pekerja yang terlatih baik,

akan mampu mengawasi diri sendiri dalam pekerjaan, baik dari segi kualitas dan kuantitas maupun segi keselamatan kerja.

d) Meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi.

Artinya organisasi akan berjalan teratur dan fleksibel dalam keadaan bagaimanapun karena selalu tersedia tenaga-tenaga kader yang terlatih baik. Penggantian orang dalam pekerjaan tidak mengganggu kelancaran dan kestabilan organisasi.

e) Meningkatkan moral pegawai atau pekerja.

Sebab dengan bertambahnya pengetahuan dan keahlian yang diperoleh dalam diklat akan membawa akibat yang baik bagi dirinya dalam bekerja. Hal ini akan mendorong ia mempertinggi semangat kerja.

Profesionalisme

Profesionalisme ini wajib dipunyai setiap pegawai atau pekerja lebih lagi eksekutif. Karena di dalamnya terkandung beberapa ciri, yaitu :

- a) Mempunyai keterampilan yang tinggi dalam suatu bidang serta kemahiran dalam menggunakan peralatan tertentu yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas yang bersangkutan.
- b) Mempunyai ilmu dan pengetahuan serta kecerdasan dalam menganalisa suatu masalah dan peka di dalam membaca situasi, cepat dan tepat serta cermat dalam mengambil

keputusan terbaik atas dasar kepekaan.

- c) Mempunyai sikap berorientasi ke hari depan, sehingga mempunyai kemampuan mengantisipasi perkembangan lingkungan yang terbentang di hadapannya.
- d) Mempunyai sikap mandiri berdasarkan keyakinan akan kemampuan pribadi, serta terbuka menyimak dan menghargai pendapat orang lain, namun cermat dalam memilih yang terbaik bagi diri dan perkembangan pribadinya.

Peningkatan profesionalisme ini semakin penting dan begitu dominan untuk menghadapi suatu saat yang berpengaruh dari perkembangan globalisasi, yang ditandai oleh semakin kompetitifnya pasaran dunia usaha. Oleh sebab itu, tidaklah berlebihan apabila profesionalisme ini harus merata sesuai struktur dan strata pekerjaan pada dunia usaha (produksi).

Kesejahteraan/Jamsos

Banyak kalangan ahli mengungkapkan bahwa untuk meraih produktivitas kerja, maka masalah kesejahteraan merupakan faktor yang sangat mendasar untuk diperhatikan dan diprioritaskan. Karena masalah yang satu ini merupakan tuntutan yang sangat mendasar, atau dengan kata lain kesejahteraan dan jaminan sosial yang rendah tidak akan mendorong kegairahan, semangat dan prestasi dalam bekerja. Di samping itu, perlindungan dan jaminan

terhadap keselamatan dan kesejahteraan kerja yang tidak mendapat perhatian menyebabkan banyak jam kerja yang hilang akibat pada dasarnya, bagaimana pekerja mau mengembangkan kreativitas dan dedikasi yang tinggi untuk meningkatkan produktivitas kerja, bila tingkat kesejahteraannya masih di bawah standar yang layak. Selain itu, apa bila iklim hubungan kerja yang tidak baik juga akan berpengaruh terhadap upaya meningkatkan produktivitas kerja.

Jadi sebenarnya, bekerja bukan mentalitasnya kurang giat, melainkan lebih sebagai akibat dari situasi dan kondisi lingkungan serta syarat-syarat yang tidak menunjang pekerja untuk lebih bergairah dalam bekerja, kreatif dan produktif. Karena kalau dilihat dari hakekat yang sesungguhnya, bahwa manusia itu suka atau gemar bekerja, punya kreativitas dan produktif.

Pembinaan Kerja

Pembinaan terhadap tenaga kerja dalam menunjang produktivitas juga menentukan, sebab rendahnya disiplin kerja dan rendahnya atau kurangnya kesadaran mengenai tujuan dan hakekat bekerja akan berakibat pada tenaga kerja yang tidak profesional. Selain itu akan menyebabkan pula rendahnya teknikal faktor produksi modal, mesin dan peralatan. Disamping itu, perlu dikembangkan dan semakin ditingkatkan motivasi dan etos kerja serta etika kerja yang bersifat membangun (positif).

Sebab jika pekerja tidak memiliki motivasi, etos kerja dan etika kerja yang positif akan berakibat tidak tumbuhnya loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi/perusahaan. Loyalitas dan dedikasi pegawai (pekerja) erat kaitannya dengan kinerja perusahaan. Rendahnya loyalitas dan dedikasi pekerja dapat mengakibatkan tingginya tingkat perputaran (turnover) pekerja. Dalam batas-batas tertentu memang turnover pekerja masih dapat diberikan toleransi, namun bila terlalu tinggi tingkat turnover-nya maka akan menjadi beban bagi perusahaan.

Beban yang pertama adalah yang berkaitan dengan biaya baik yang telah maupun yang akan dikeluarkan. Biaya-biaya yang telah dikeluarkan terutama adalah biaya para pegawai atau pekerja yang telah berhenti atau keluar. Sedangkan untuk biaya-biaya yang akan dikeluarkan adalah perekrutan dan seleksi serta biaya diklat para pegawai/pekerja baru.

Kemudian beban yang kedua, waktu yang telah disediakan untuk merekrut dan menyeleksi serta waktu diklat para pegawai atau pekerja yang telah berhenti atau keluar menjadi terbuang percuma. Sedangkan para pegawai atau pekerja disediakan waktu untuk merekrut dan menyeleksi serta waktu diklat untuk mereka agar sesuai dengan tuntutan atau kebutuhan perusahaan.

Sebagai tambahan beberapa faktor diatas dalam usaha meningkatkan produktivitas, bukan berarti mengurangi

inisiatif pribadi masing-masing. Tetapi yang terpenting antara pekerja/karyawan dengan perusahaan (pemilik modal) dan pimpinan sama-sama menyadari bahwa tuntutan terhadap kebutuhan dasar dan loyalitas yang tinggi akan mampu meningkatkan produktivitas kerja.

5.1. Perkembangan Jumlah Karyawan dan Total Produksi Perusahaan Periode Lima Tahun bersamaan

Perkembangan (pertambahan) jumlah karyawan perusahaan Pabrik Tahun Makateks secara umum dari tahun ke tahun bertambah, terhitung sejak awal beroperasinya pabrik tersebut sampai sekarang, meski pada beberapa tahapan ada pula karyawan/pekerja yang berhenti bekerja ataupun diberhentikan dengan hormat oleh perusahaan.

Untuk lebih lanjutnya, secara khusus akan diuraikan perkembangan/pertambahan jumlah karyawan perusahaan untuk periode lima tahun ke depan, terhitung dari tahun 1993 sampai dengan tahun 1997, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel II
Perkembangan Jumlah Karyawan Perusahaan Patun Makateks Ujung Pandang, Periode 1993-1997

Tahun	Jumlah Karyawan	Perkembangan (%)
1993	274	-
1994	278	1,46
1995	282	1,44
1996	285	1,06
1997	285	0
Jumlah	1,404	3,96
Rata-rata	280,8	0,792

Sumber : Bagian T.U Perusahaan Patun Makateks, Nov 1997

Berdasarkan data pada tabel tersebut, terdapat pertambahan jumlah karyawan perusahaan untuk setiap tahunnya. Hal ini disebabkan karena aktivitas perusahaan yang meningkat dan sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan.

Jumlah karyawan pada tahun 1993 adalah 274 orang, di mana presentase perkembangan tidak nampak karena sebagai perhitungan tahun dasar. Pada tahun 1994 jumlah karyawan meningkat menjadi 278 orang dimana presentase perkembangannya 1,46%. Pada tahun 1995 jumlah karyawan meningkat lagi menjadi 282 orang dengan presentase perkembangan 1,44%. Menyusul tahun 1996 jumlah karyawan meningkat pula menjadi 285 orang dengan persentase perkembangan 1,06%. Sedangkan sampai dengan tahun 1997 jumlah karyawan tetap pada posisi 285 orang dengan presentase perkembangan 0%. Jadi secara keseluruhan tingkat perkembangan menurun seiring dengan bertambahnya jumlah karyawan perusahaan.

Sedangkan perkembangan total produksi perusahaan Pabrik Tenun (Patun) Makateks untuk periode lima tahun ke depan mulai dari tahun 1993 sampai tahun 1997 dapat dirincikan pada tabel III berikutnya.

Tabel III
Perkembangan Jumlah Produksi Perusahaan
Patun Makateks Ujung Pandang, Peride 1993-1997

Tahun	Total Produksi Kain Blacu	Perkembangan (%)
1993	2.137.670,55 Mtr	-
1994	2.217.568,70 Mtr	3,74
1995	2.273.684,40 Mtr	2,53
1996	2.299.047,30 Mtr	1,11
1997	2.385.251,10 Mtr	3,75
Jumlah	11.313.222.05 Mtr	11,13
Rata-rata	2.262.644.41 Mtr	2,23

Sumber : Bagian T.U Perusahaan Makateks, Nov 1997

Berdasarkan tabel perkembangan jumlah produksi, nampak bahwa total produksi untuk setiap tahunnya dalam kurun waktu 1993 sampai dengan 1997 mengalami peningkatan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa total produksi tahun 1993 berjumlah 2.137.670,55 Mtr Dimana presentase perkembangan belum nampak karena merupakan tahun dasar. Selanjutnya pada tahun 1994 total produksi mengalami kenaikan menjadi 2.217.568,70 Mtr dengan presentase perkembangan 3,74%. Pada tahun 1995 total produksi semakin bertambah menjadi 2.273.684,40 Mtr dimana presentase perkembangan 2,53%. Menyusul tahun 1996 total produksi meningkat lagi menjadi 2.299.047.30 Mtr dengan tingkat presentase perkembangan 1,11%. Sedangkan sampai dengan tahun 1997 total produksi yang tercatat adalah 2.385.251,10 Mtr dengan tingkat presentase perkembangan produksi 3,75%. Jadi secara keseluruhan

total produksi kain perusahaan terus-menerus mengalami peningkatan dengan tingkat perkembangan produksi yang berbeda-beda. Sedangkan rata-rata total produksi dalam kurun waktu lima tahun adalah 2.262.644,41 Mtr dengan tingkat presentase perkembangan rata-rata tiap tahun sebesar 2,23%.

5.2. Pengukuran Produktivitas Tenaga Kerja Perusahaan Priode 1993-1997.

Berdasarkan data-data jumlah tenaga kerja dan jumlah produksi perusahaan yang tertera pada tabel II dan tabel III, dapatlah dihitung tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan dengan menggunakan formulasi produktivitas sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas TK} = \frac{\text{Jumlah output per satuan Waktu}}{\text{Jumlah tenaga kerja per satuan waktu}}$$

Sehingga tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan untuk setiap tahunnya dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas Tenaga kerja Thn 1993} &= \frac{2.137.670,55 \text{ Mtr}}{274} \\ &= 7.801,72 \\ \text{Produktivitas Tenaga Kerja Thn 1994} &= \frac{2.217.568,70 \text{ Mtr}}{278} \\ &= 7.976,86 \end{aligned}$$

$$\text{Produktivitas Tenaga kerja Thn 1995} = \frac{2.273.684,40 \text{ Mtr}}{282}$$

$$= 8.062,71$$

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja Thn 1996} = \frac{2.299.047,30 \text{ Mtr}}{285}$$

$$= 8.066,83$$

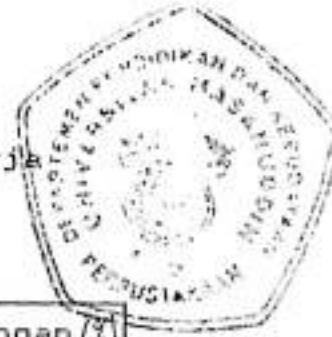
$$\text{Produktivitas Tenaga kerja Thn 1997} = \frac{2.385.251,10 \text{ Mtr}}{285}$$

$$= 8.369,30$$

Berdasarkan hasil perhitungan produktivitas tenaga kerja mulai dari tahun 1993 sampai dengan tahun 1997, maka dapat dikatakan bahwa produktivitas tenaga kerja perusahaan setiap tahunnya cenderung meningkat dan hal ini sangat berdampak sangat baik bagi perusahaan khususnya.

Selanjutnya, guna mengetahui jumlah karyawan yang mengikuti program pelatihan kerja selama periode lima tahun ke depan yakni dari tahun 1993 sampai dengan tahun 1997, dapat disajikan pada tabel IV berikutnya, dimana terlihat bahwa tenaga yang mengikuti pelatihan dalam periode tersebut tidak sama tergantung pada kebutuhan perusahaan dan pertimbangan kondisi keuangan perusahaan.

Tabel IV
 Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan Kerja
 pada Perusahaan Patun Makateks,
 Periode 1993-1997



Tahun	Karyawan yg ikuti pelatihan	Perkembangan (%)
1993	12	-
1994	16	33,33
1995	20	25
1996	23	15
1997	18	21,74
Jumlah	89	95,07
Rata-rata	17,8	19,01

Sumber : Bagian Personalia Perusahaan, November 1997

Berdasarkan data pada tabel IV di atas, maka dapat dijelaskan bahwa jumlah tenaga kerja yang mengikuti program pelatihan dalam setiap tahunnya cenderung meningkat yakni dalam periode empat tahun, meskipun mengalami sedikit penurunan pada periode terakhir yakni tahun 1997. Lebih jelasnya yakni bahwa jumlah karyawan yang mengikuti program pelatihan pada tahun 1993 berjumlah 12 orang dimana persentase perkembangannya belum nampak karena sebagai tahun dasar. Selanjutnya, pada tahun 1994 jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan sebanyak 16 orang dengan presentase perkembangan 33,33%. Pada tahun 1995 jumlah karyawan yang mengikuti program pelatihan meningkat lagi menjadi 20 orang dan presentase perkembangannya 25 %. Menyusul pada tahun 1996 jumlahnya semakin meningkat yakni 23 orang dengan presentase perkembangan 15%. Sedangkan untuk tahun 1997 jumlah karyawan yang mengikuti program pelatihan turun mencapai 18 orang dengan tingkat presentase perkembangan 21,74%

Berdasarkan perincian data tersebut, maka rata-rata jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dalam kurun waktu lima tahun adalah 17,8 orang dengan tingkat presentase perkembangan rata-rata tiap tahun sebesar 19,01%.

5.3. Hubungan Pelatihan Tenaga Kerja dengan Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja Perusahaan

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa program pelatihan kerja yang diterapkan oleh perusahaan sangat penting dalam menunjang produktivitas kerja dan hal ini akan berdampak sangat baik menghadapi persaingan pasar yang tajam. Dalam hubungan ini, akan dikaji sejauh mana atau seberapa besar hubungannya keduanya dalam perusahaan Patun Makateks dengan dibantu alat hitung koefisien korelasi. Lebih jelasnya akan dijelaskan pada tabel perhitungan berikut ini :

Tabel V
Hubungan Pelatihan Tenaga Kerja
Dengan Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja Perusahaan
PT. (Persero) Industri Sandang II Patun Makateks
Ujung Pandang Tahun 1993 - 1997

Tahun	Karyawan Terlatih (X)	Produktivitas TK (Y)	(XY)	(X) ²	(Y) ²
1993	12	7.801,72	93.620,64	144	60.866.834,95
1994	16	7.976,86	127.629,76	256	63.630.295,45
1995	20	8.062,71	161.254,2	400	65.007.292,54
1996	23	8.066,83	185.537,09	529	65.073.746,24
1997	18	8.369,30	150.647,4	324	70.045.182,49
Jumlah	89	40.277,42	718.689,09	1.653	324.623.351,5

Selanjutnya, dengan menggunakan koefisien korelasi, maka besarnya hubungan antara tenaga kerja yang terlatih dengan tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan dari tahun 1993 - 1997 adalah sebagai berikut:

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

$$r = \frac{5(718.689,09) - (89) (40.277,42)}{\sqrt{5(1.653) - (89)^2} \sqrt{5(324.623.351,5) - (40.277,42)^2}}$$

$$r = \frac{3.593.445,45 - 3.584.690,38}{\sqrt{8.265 - 7.921} \sqrt{1.623.116.757 - 1.622.270.561}}$$

$$r = \frac{8.755,07}{\sqrt{344} \sqrt{846.196}}$$

$$r = \frac{8.755,07}{(18,55) (919,89)}$$

$$r = \frac{8.755,07}{17.063,96}$$

$$r = 0,51$$

Sedangkan untuk mengetahui pengaruh antara variabel X (Jumlah pekerja yang mengikuti pelatihan) terhadap variabel Y (tingkat produktivitas tenaga kerja), digunakan koefisien penentu (KP) yakni dengan cara mengkuadratkan koefisien korelasi (r), jadi $KP = r^2$.

Sebagai berikut :

$$KP = r^2$$

$$KP = (0,51)^2$$

$$KP = 0,2601 \text{ atau } 26,01\%$$

Dari hasil perhitungan-perhitungan tersebut di atas, koefisien korelasi yang didapat adalah sebesar 0,51. hal ini menunjukkan bahwa hubungan pelatihan tenaga kerja yang diterapkan perusahaan terhadap tingkat produktivitas tenaga kerja belum signifikan dan belum cukup kuat. Karena sebagaimana diketahui bahwa jika suatu koefisien korelasi mendekati satu atau mempunyai nilai satu maka dikatakan hubungan variabel X terhadap Y adalah signifikan dan linear (searah). Sebaliknya jika suatu koefisien korelasi mempunyai nilai jauh dari satu atau nol, maka dikatakan bahwa hubungan variabel X terhadap Y tidak signifikan (tidak berarti) dan tidak linear.

Selanjutnya dari perhitungan koefisien penentu (determinasi) didapat angka 0,2601 atau 26,01%, ini berarti bahwa besarnya sumbangan atau pengaruh variabel X (jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan) terhadap variabel Y (tingkat produktivitas tenaga kerja) hanya 26,01% dan ini sangat kecil sekali, sehingga selebihnya ada faktor-faktor lain yang memberi sumbangan/pengaruhnya terhadap variabel Y dimana besarnya dapat dihitung dengan cara $1-r^2$ atau juga dapat dihitung dengan cara $100\% - 26,01\%$. Sehingga didapat bahwa besarnya faktor-faktor lain yang mempengaruhi variabel Y adalah 73,99%.

Jadi jelaslah bahwa apa yang terjadi di perusahaan ini bahwa pelatihan tenaga kerja belum cukup memadai untuk menunjang produktivitas tenaga kerja perusahaan meskipun disadari bahwa pelatihan adalah salah satu faktor penting dari beberapa faktor yang ada dalam menunjang produktivitas kerja perusahaan. Bukan berarti pelatihan yang diterapkan tidak memberikan manfaat akan tetapi perusahaan mungkin harus lebih meningkatkan jumlah tenaga kerja yang akan diikuti dalam pelatihan kerja di masa-masa mendatang karena terbukti dari data yang ada jumlahnya belum cukup untuk menunjang produktivitas. Disamping itu perlu juga diketahui bahwa perusahaan juga menerapkan program Jamsostek (Tunjangan kesehatan/ pengobatan, THR,) dan penerapan disiplin kerja (profesionalisme) dimana hal ini yang merupakan bagian dari faktor-faktor lainnya (telah diperkirakan sebelumnya) yang turut mempengaruhi atau memberi sumbangan terhadap produktivitas tenaga kerja perusahaan disamping pelatihan yang ada.

BAB VI

P E N U T U P

6.1. Kesimpulan

Setelah melakukan pembahasan dalam beberapa bab, maka penulis dapat menarik suatu kesimpulan pada bab ini sebagai berikut :

- Pada awal dasawarsa 90-an, perubahan dunia yang paling mencolok setelah usainya perang dingin adalah munculnya globalisasi. Sedikit demi sedikit garis batas ideologi politik yang memecah dunia makin menjadi kabur. Kemajuan di bidang komunikasi serta teknologi tinggi telah menjadikan dunia seakan-akan menjadi satu. Dengan sangat mudah yang lokal menjadi global dan begitu sebaliknya. Di kalangan dunia usaha, dampak dari keadaan ini sangat terasa. Ada tuntutan baru di bidang peningkatan produktivitas, dimana selalu dikaitkan dengan pengertian efektifitas dan efisiensi kerja.

Beberapa faktor penting dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja manusia dalam dunia usaha guna pengembangan tenaga kerja menjadi efektif dan produktif, yakni : Pendidikan dan pelatihan, Profesionalisme, Pembinaan kerja, Kesejahteraan pekerja. Diantara keempat faktor tersebut, dalam

bahasan ini pelatihan yang dipakai sebagai tolak ukur melihat sejauh mana sumbangannya terhadap peningkatan produktivitasnya tenaga kerja perusahaan yang dimaksud dalam penulisan ini (dengan tetap menganggap beberapa faktor lainnya juga sangat berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja perusahaan). Hal ini semata-mata guna memudahkan dalam melihat dari salah satu aspek dan seberapa besar sumbangannya/pengaruhnya terhadap produktivitas kerja perusahaan. Pelatihan sangat penting bagi perusahaan, karena dapat memberikan manfaat : Dapat mengurangi kecelakaan kerja, meningkatkan semangat menaikkan hasil produksi, dan mengurangi pengawasan.

- Dari hasil pengkajian yang didasari dengan beberapa perhitungan yang dipakai, maka dikatakan produktivitas kerja perusahaan cenderung meningkat yang disebabkan oleh pertambahan dalam unit output produksi dan tenaga kerja dimana pertambahan ini diiringi dengan output produksi yang lebih besar dari tenaga kerja.
- Dari aspek pelatihan tenaga kerja, sumbangannya atau pengaruhnya terhadap produktivitas tenaga kerja perusahaan masih belum maksimal dan ini mengindikasikan bahwa beberapa faktor lain juga sangat membantu dalam upaya yang dimaksud. Artinya bahwa semua faktor yang

ada sangatlah penting pengaruhnya terhadap produktivitas kerja perusahaan dan proporsi nilai yang diberikan oleh pelatihan hanya beberapa persen saja dari keseluruhan yang ada.

6.2. Saran

Adapun beberapa saran ataupun sumbangsih yang mungkin dapat diterima khususnya bagi pihak perusahaan yang bersangkutan ataupun bagi perusahaan-perusahaan lainnya, di mana saran ini tidak lebih dari sekedar mengingatkan kembali dalam praktek-praktek bisnis yang layak, sebagai berikut :

- Dalam megantisipasi dampak dari keadaan yang global dewasa ini, maka perlunya perusahaan-perusahaan segera mengurangi jumlah lapisan manajemen serta birokrasi, dan bersamaan dengan itu, mereka yang bekerja di garis depan perusahaan harus diberi tanggung jawab yang lebih besar.
- Semua jajaran di perusahaan-karyawan maupun pimpinan bersedia menerima perusahaan dan bekerja keras untuk memperbaiki profesionalisme mereka. Para manajer harus belajar mempercayai para karyawannya serta bersedia memberikan wewenang untuk mengambil keputusan. Para karyawan sendiri juga harus membuktikan bahwa mereka

bisa dipercaya, mampu untuk mengambil prakarsa serta tidak menyalagunakan kekuasaan dan tanggung jawab yang diberikan.

- Agar perusahaan patun Makateks tetap melaksanakan kegiatan yang mengarah pada peningkatan produktivitas perusahaan yang pada gilirannya akan mendorong laju produksi dan pemasaran perusahaan dan tetap menjalin kerja sama yang intensif dengan perusahaan lain yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Sritomo Wignjosoebroto, Teknik Tata Cara dan Pengukuran Kerja, Edisi II
Penerbit: Guna Widya-Jakarta, 1992
- Edwin B. Flipppo, Terjemahan Drs. Hardoyo, Berbagai Macam Teknik Pembinaan Tenaga Kerja
Penerbit: Bharatara Karya Aksara Jakarta, 1980
- James A.F Stoner, Management, Prentice/Hall, Inc.
Englewood Cliffs, New York, 1982
- T. Hani Handoko, Manajemen, Edisi II
Penerbit: BPFE-Yogyakarta, 1984
- Henri Fayol, General and Industrial Management,
Pitman New York, 1949
- Edwin B. Flipppo, Principle of Personal Management, Edisi IV
Penerbit: Mc Graw-Hill Kogakusha Tokyo.
- Wandell French, The Personnel Management Process,
Penerbit: Houghton Mifflin Company Boston, 1974
- Edwin B. Flipppo, Personnel Management.
Penerbit: Mc Graw-Hill Inc-Singapore, 1980.
- Media Keluarga Besar Garuda Indonesia Group-RAJAWALI Membina Tenaga Kerja Yang Berdaya Guna, Edisi April 1995.
Penerbit: PT. Wisoedha Enterprises.