

PENDIDIKAN DAN LATIHAN SEBAGAI SALAH SATU ALAT
UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI DAN
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
PADA PT. DATARAN BOSOWA
UJUNG PANDANG



PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. terima	22-12-92
Asal dari	-
Jumlahnya	1 (satu) das
Harga	Gratis
No. Inventaris	93 16 06 6579
No. Klas	

Oleh

NAMA
NO. S T B
JURUSAN

LILI INDRIWATI ✓
8801704
MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG

1993

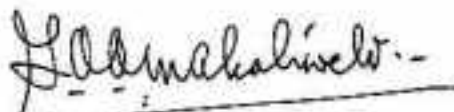
PENDIDIKAN DAN LATIHAN SEBAGAI SALAH SATU
ALAT UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI DAN
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA
PT. DATARAN BOSOWA DI
UJUNG PANDANG

Disusun Oleh
LILI INDRIWATI
STB : 8801704

SKRIPSI SARJANA LENGKAP UNTUK MEMENUHI
SEBAHAGIAN SYARAT GUNA MENCAPAI
GELAR SARJANA EKONOMI JURUSAN
MANAJEMEN PADA FAKULTAS
EKONOMI UNIVERSITAS
HASANUDDIN

Disetujui Oleh

Konsultan I



(Dra. Ny. J.A.A. Makaliwe)

konsultan II



(Dra. Ny. Tien Kartini)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas Rahmat dan Taufiknya jualah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, yang merupakan salah satu persyaratan dalam menempuh ujian sarjana lengkap pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak utamanya Ibu Dra.J.A.A. Makaliwe dan Ibu Dra.Ny.Tien Kartini selaku konsultan, tak mungkin skripsi ini dapat terwujud sebagaimana adanya.

Untuk itu secara khusus penulis sampaikan penghargaan dan terima kasih yang setinggi-tingginya atas segala bimbingan dan pengarahannya sejak dari awal penelitian ini sampai selesainya penulisan.

Selanjutnya penulis tak lupa pula menyampaikan terimakasih kepada:

1. DR.HA.Karim Saleh, Dekan Fakultas Ekonomi pada Universitas Hasanuddin
2. Bapak Drs. Amirullah.BM.Msc, Pembantu Dekan I Pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
3. Ibu Drs.HM.Syuti Jahja.Sj, Ketua jurusan pada fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Drs.M.Asdar, Selaku penasehat Akademik yang telah banyak membimbing dan mengarahkan penulis.

5. Bapak dan Ibu Dosen Di Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, yang tidak sempat penulis sebutkan satu persatu.
6. Bapak Pimpinan PT.Dataran Bosowa dan stafnya yang dengan terbuka memberikan data-data pada penulis.
7. Bapak Kepala bagian Personalia PT.Dataran Bosowa yang telah banyak membantu sehingga selesainya penulisan ini.

Akhirnya rasa haru dan hormat penulis sampaikan pada ayahanda Kusnan dan Ibunda Rusmiati tercinta, atas segala jerih payahnya membina dan membiayai serta membimbing penulis hingga saat ini, juga pada kakak-kakak tercinta Mas Gunawan, Mbak Tuti Mas Triono Sekeluarga) tak lupa mengucapkan terimakasih atas segala dorongan dan bantuannya, Mudah-mudahan Allah Rabbul Alamin senantiasa melimpahkan pada kita semua Rahmat dan Taufiknya.
Amin

Ujung Pandang 7-2-1993

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR SKEMA	iv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan	4
BAB II METODOLOGI	
2.1. Hypotesis	6
2.2. Model Analisis	6
2.3. Pembatasan-pembatasan variabel/operasionalis asi konsep konsep	7
2.4. Rancangan Penelitian.....	8
2.5. Tata urut Isi Laporan	10
BAB III LANDASAN TEORITIK	
3.1. Pengertian dan fungsi-fungsi Manajemen Per- sonalia	12
3.2. Pengertian Pendidikan dan Latihan.....	18
3.3. Pelaksanaan Latihan dan Tujuannya.....	23
3.4. Perencanaan Latihan dan Prosesnya serta implikasinya terhadap perkembangan.....	31
karyawan.	

3.5.	Jenis dan Metoda Latihan	45
3.6.	Mengevaluasi Latihan	54
3.7.	Latihan sebagai Peningkat produktivitas.....	37
3.8.	Moral Kerja dan peranan pendidikan dan latihan.....	66

BAB IV GAMBARAN SINGKAT PERUSAHAAN

4.1.	Sejarah singkat PT "Dataran Bosowa".....	71
4.2.	Struktur Organisasi	76
4.3.	Kapasitas Tenaga Kerja.....	81

BAB V PENDIDIKAN DAN LATIHAN SEBAGAI SALAH SATU ALAT UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI DAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT " Dataran Bosowa " di Ujung Pandang.

5.1.	Analisis Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan pada PT "Dataran Bosowa" di Ujung Pandang...	82
5.2.	Aspek pendidikan dan Latihan terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.....	98

BAB VI RANGKUMAN AKHIR

6.1.	Simpulan	111
6.2.	Saran-Saran.....	113

DAFTAR TABEL

TABEL 1.	TRAINING PROSEDURE.....	36
TABEL 2.	LATIHAN DAN PENDIDIKAN EKSTEREN YANG DIIKUTI OLEH PT DATARAN BOSOWA.....	95
TABEL 3.	KEADAAN PERSONALIA.....	81
TABEL 4.	JUMLAH PRODUKSI DAN PENJUALAN PRODUK PT DATARAN BOSOWA UJUNG PANDANG.....	101
TABEL 5.	JUMLAH BIAYA PRODUKSI DAN NILAI PENJUALAN PT DATARAN BOSOWA UJUNG PANDANG.....	103
TABEL 6.	TINGKAT KERUSAKAN MESIN.....	108
TABEL 7.	TINGKAT PRODUKTIVITAS.....	110

DAFTAR SKEMA

SKEMA 1.	STRUKTUR ORGANISASI PT. DATARAN SOSCWA	
	UJUNG PANDANG	76
SKEMA 2.	PRODUKSI SEBAGAI SUATU KESIATAN.....	81



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

. Dewasa ini perkembangan atau kemajuan teknologi yang semakin pesat dan cepat telah memberikan pengaruh yang cukup besar bagi perkembangan diberbagai sektor kegiatan, utamanya sektor ekonomi. Situasi yang demikianlah yang menyebabkan terjadinya persaingan yang semakin tajam antara perusahaan-perusahaan yang yang memaksa semua pihak manajer untuk mencari alternatif pemecahan masalah aktifitas perusahaan terus berlangsung.

Situasi tersebut di atas, tentunya dapat pula memberikan akibat yang lain misalnya dapat kita lihat disini bahwa saat sekarang ini tak dapat dipungkiri lagi bahwa banyak sekali perusahaan yang pada akhirnya harus menutup perusahaannya karena mereka tidak mampu bersaing dengan perusahaan yang lain.

Dengan kebijaksanaan modernisasi peralatan dan perubahan suatu sistim penataan manajemen perusahaan se cara keseluruhan yang akan mengakibatkan peningkatan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Tak dapat dipungkiri bahwa pelaksanaan-pelaksanaan kebijaksanaan tersebut di atas akan cukup memberikan manfaat yang memuaskan namun harus pula diakui bahwa dalam situasi perekonomian yang diwarnai dengan persaingan-persaingan yang semakin tajam, berbagai kebijaksanaan baru yang ada, relatif belum mampu tingkat

persaingan yang ada saat ini.

Suatu kenyataan bahwa akibat dengan teknologi itu bukan hanya menyentuh kemampuan perangkat keras dalam organisasi perusahaan, akan tetapi menyusup lebih jauh ke dalam perangkat lunak dalam organisasi perusahaan.

Perangkat keras yang dimaksud adalah penggunaan teknologi itu sendiri (mesin, komputer dan sebagainya). sedangkan yang dimaksud perangkat lunak adalah dimaksudkan sebagai upaya untuk penataan aktivitas manajemen perusahaan (manajemen).

Hal inilah yang melatarbelakangi Perusahaan untuk menilai sumber-sumber daya yang telah dimilikinya. Yang juga dapat dijadikan indikator dalam memecahkan masalah perusahaan apakah masalah sumber daya tersebut pemanfaatannya dan penggunaan kapasitas perusahaan sudah efektif dan efisien.

Tenaga kerja adalah yang terpenting dalam perusahaan, yang merupakan faktor produksi yang paling dominan mewarnai seluruh kegiatan-kegiatan organisasi perusahaan karena keterlibatan tenaga kerja dan semua aktifitas organisasi perusahaan ini perlu pula diimbangi dengan kemampuan, baik pengetahuannya maupun keterampilannya agar dapat mengimbangi kecanggihan mutu teknologi yang digunakan oleh perusahaan yang bersangkutan.

Ketidakseimbangan antara penggunaan peralatan teknologi dengan wawasan pengetahuan dan keterampilannya tenaga kerja dalam aktifitas kegiatan perusahaan

ini perlu diimbangi kemampuan, pengembangan tenaga kerja maupun keterampilannya, agar mengimbangi kemajuan teknologi yang digunakan oleh perusahaan yang bersangkutan.

Ketidakseimbangan antara penggunaan peralatan-peralatan teknologi dengan wawasan pengetahuan maupun keterampilan karyawan dalam perusahaan yang memungkinkan produktivitas perusahaan tidak akan bergeser dari posisi semula, bahkan mungkin akan lebih memuaskan.

Untuk mengatasi hal demikian salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan yaitu membekali tenaga kerja/karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan melalui latihan dan pendidikan yang intensif. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh ALFRED LOTAINER yang dikutip oleh Drs. Manullang sebagai berikut :

"Bahwa para karyawan akan berkembang lebih cepat dan tepat dan dapat melakukan pekerjaannya seefisien mungkin apabila sebelum bekerja mereka mendapatkan latihan terlebih dahulu dibawah pengawasan instruktur yang ahli "1

Bagi perusahaan PT DATARAN BOSOWA yang bergerak dalam pengolahan udang beku juga tidak mengingkari bahwa pelaksanaan latihan dan pendidikan mempunyai pengaruh yang besar manfaatnya dalam rangka meningkatkan produk

1). Manullang.M. Manajemen Personalia. Cetakan IV Jakarta Ghalia Indonesia. hal.24

tivitas perusahaan. Terutama dalam meningkatkan jumlah produksi agar dapat memenuhi selera konsumen.

Dilain pihak, pelaksanaan pendidikan dan latihan bagi karyawan baik yang dilakukan oleh PT DATARAN BOSOWA sendiri maupun pihak lain, akan mampu memecahkan masalah yang timbul dalam perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan

Alasan inilah yang mendorong penulis untuk meninjau kembali pendidikan dan latihan dan pengaruhnya untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja karyawan di PT Dataran Bosowa yang dihasilkan pada periode masa yang akan datang.

1.2. 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan atas latar belakang yang telah dikemukakan diatas maka yang menjadi masalah pokok adalah dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- 1). Bagaimana cara meningkatkan efisiensi serta produktivitas karyawan , khususnya karyawan operasional.
- 2). Sistim serta metode pendidikan dan latihan yang bagaimana yang dianggap paling relevan untuk diaplikasikan oleh PT. "Dataran Bosowa" pada karyawannya.

1.3 Tujuan dan kegunaan penelitian

Tujuan penelitian adalah :

- 1). Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh latihan dan

pendidikan karyawan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan khususnya karyawan operasional.

- 2). Sistem serta metoda pendidikan dan latihan yang bagaimana yang dianggap paling relevan untuk diaplikasikan oleh PT. "Dataran Bosowa" pada karyawannya.

Kegunaan penelitian adalah :

- 1). Untuk penulis jadikan sebagai manfaat dalam mengembangkan pengetahuan yang dimiliki dan mencoba memberikan informasi kepada pimpinan perusahaan PT. "Dataran Bosowa" tentang manfaat pendidikan dan latihan bagi karyawannya untuk dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja karyawannya.
- 2). Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Ekonomi pada fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Hasanuddin.

BAB II METODOLOGI

2.1 Hypotesis

Berdasarkan dengan masalah pokok yang kami kemukakan di atas, maka penulis mengemukakan hypotesis sebagai berikut :

- 1). Jika karyawan diberikan pendidikan dan latihan yang sesuai dengan kebutuhan tugasnya maka produktivitas karyawannya meningkat.
- 2). Jika metode latihan dan pendidikan dikombinasikan maka tujuan perusahaan dapat dicapai dalam meningkatkan produktivitas.

2.2 Model Analisis

Untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh PT "Dataran Bosowa" metode yang digunakan adalah study kasus yang disajikan secara komparatif dalam analisa kualitatif dan analisa kuantitatif :

- 1). Analisa kualitatif yaitu analisa yang dilakukan dengan membandingkan tindak dan tingkah laku karyawan sebelum maupun sesudah pemberian pendidikan dan latihan yang meliputi sebagai berikut : tanggung jawab, Disiplin kerja, loyalitas terhadap perusahaan.
- 2). Analisa kuantitatif, yaitu suatu model analisis yang dalam skripsi ini dihadirkan sebagai perangkat lunak komparatif untuk memulai hasil kerja (presta-

si) karyawan, setelah dilaksanakan pendidikan dan latihan karyawan. Pokok yang dikomparasikan adalah

- Tingkat Produksi
- Tingkat penggunaan bahan
- Tingkat penggunaan mesin

Agar analisa terhadap prestasi kerja tersebut mudah dilakukan maka pokok yang dikomparasikan terbentuk dalam bentuk tabel. Untuk mengetahui tingkat produktivitas yang tercapai oleh perusahaan pertahun produksi sebagai dampak perealisasi pendidikan dan latihan. Formulasnya adalah sebagai berikut :

$$\text{PRODUKTIVITAS} = \frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}}$$

Dimana :

OUTPUT = Nilai penjualan produk (pendapatan yang dicapai oleh perusahaan pada tahun yang diukur

INPUT = nilai faktor produksi yang disertakan dalam proses produksi atau biaya-biaya produksi pada tahun yang diukur.

2.3 Pembatasan-pembatasan variabel-variabel/operasionalisasi konsep-konsep

a. Pembatasan variabel-variabel / operasionalisasi konsep-konsep adalah salah satu bagian yang utama dari metodologi sehubungan dengan masalah pendidikan dan latihan untuk prospek peningkatan

produktivitas kerja karyawannya yang penulis jadikan sebagai fokus permasalahan yang akan dijelaskan sebagai berikut : Yang menjadi fokus permasalahan kita sekarang adalah variabel-variabel yang dipengaruhi oleh latihan dan pendidikan dalam hal ini adalah produktivitas perusahaan maupun volume penjualan.

b. Pembatas unit observasi dan unit analisis

Penelitian yang dilakukan dalam bahasan ini adalah dibatasi pada ruang lingkup PT "Dataran Bosowa" Ujung Pandang. selain itu juga akan dianalisa lebih jauh mengenai hasil penjualan, biaya-biaya serta produktivitasnya.

2.4 Rancangan penelitian

a. Daerah/kasus/populasi penelitian

Dalam usaha untuk memperoleh data, penulis melakukan penelitian pada metode kasus secara langsung pada PT. "Dataran Bosowa" Ujung Pandang.

Jenis dan Sumber data

Jenis data yang digunakan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Data kuantitatif

Yaitu data yang diperoleh dari perusahaan yang berupa angka-angka yakni : jumlah biaya produksi selama lima tahun mulai tahun 1987-1991, volume penjualan selama lima tahun, harga udang beku per ton selama lima tahun.

2. Data kuantitatif

Yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi baik lisan maupun tulisan yakni : Gambaran umum Perusahaan, aspek pendidikan dan latihan terhadap tingkat produktivitas, tingkat pendidikan karyawan, proses produksinya, pendidikan dan latihan ekstern maupun interen yang pernah diikuti oleh karyawan PT. "Dataran Sosowa".

Sedangkan sumber data yang digunakan untuk mendapatkan sejumlah data yang diperlukan adalah :

a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh dari wawancara langsung dengan personil-personil yang ada dalam perusahaan

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari berbagai literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

✓ Metode Pengumpulan dan Pengolahan data

1. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan pembahasan ini, maka penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut :

a. Penelitian lapangan.

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan jalan wawancara dengan Pimpinan Perusahaan serta stafnya, sehingga diperoleh data yang diperlukan Observasi yaitu dengan melihat secara langsung atau mengamati



kejuatan perusahaan yang sebenarnya sehingga dapat dilihat bagaimana sistem pemberian latihan dan pendidikan dan sejauh mana hasil yang dicapai oleh Perusahaan dengan adanya pendidikan dan latihan tersebut.

2. Metode Pengolahan data

Setelah semua data terkumpul penulis menyusun data tersebut dan menganalisisnya berdasarkan analisa kuantitatif dan analisa kualitatif yang Penulis peroleh baik dari segi perkuliahan maupun dari literatur-literatur yang penulis baca.

2.5 Tata urutan Isi laporan

Untuk dapat mempermudah pembahasan dalam skripsi ini maka komposisi penulisannya adalah sebagai berikut:

Bab pertama merupakan bab pendahuluan yang berupa latar belakang, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penelitian.

Bab kedua merupakan metodologi penelitian yang terdiri atas Hypotesis, model analisis, pembatasan-pembatasan variabel/operasionalisasi konsep-konsep dan rancangan penelitian serta tata urutan isi laporan.

Bab ke tiga merupakan landasan teoritik yang meliputi beberapa pengertian tentang manajemen personalia serta fungsi-fungsinya, pendidikan dan latihan, metode serta jenis-jenis latihan maupun efisiensi dan produktivitas kerja karyawan.

Bab keempat merupakan gambaran umum perusahaan yang

terdiri dari sejarah singkat perusahaan, lokasi perusahaan, bangunan dan sarana kerja, proses kegiatan Pengolahan dan struktur organisasi serta perkembangan keadaan dari personalia.

Bab kelima merupakan bab analisa tentang usaha pendidikan dan latihan sebagai salah satu alat untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja karyawan pada PT "Dataran Bosowa" melalui pengaplikasian pendidikan dan latihan kerja karyawan.

Bab keenam merupakan rangkuman akhir yang meliputi simpulan dan saran-saran.

BAB III LANDASAN TEORITIK

3.1. Pengertian dan Fungsi-fungsi Manajemen Personalia

Sebagaimana diketahui bahwa manajemen personalia adalah bahagian dari manajemen secara umum yang mempunyai hubungan yang sangat erat. Oleh karena itu 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 definisi manajemen. Menurut Manullang menguraikan pengertian manajemen sebagai berikut :

"Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, pengontrolan, daripada Human and natural Resources, terutama Human Resources."²

Sedangkan pengertian manajemen menurut James A.F.Stoner adalah

"Manajemen is the process of planning leading and controlling the effort of organisational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals."³

-
- 2). M.Manullang., Manajemen Personalia. Cetakan IV Jakarta. Ghalia Indonesia. hal. 10. (8)
 - 3). James.A.F. Stone., Management (Eight Edition, London: Prentice - Hall. 1978) hal. 7.

Adanya uraian-uraian tersebut di atas maka yang dimaksud dengan pengertian manajemen adalah adanya suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dimana tujuan tersebut harus dapat dicapai. Cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut adalah dengan menggunakan orang lain dengan memanfaatkan sumber-sumber lain seperti natural Resources.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan seorang pemimpin tidak melakukannya secara sendiri-sendiri tetapi dengan menggunakan orang lain yaitu dengan cara mengkoordinir setiap pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatannya. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka manajemen merupakan proses dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

- 1). Perencanaan yaitu menetapkan suatu pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena melalui perencanaan setiap pekerjaan yang dilaksanakan dapat dikerjakan oleh setiap karyawan sehingga tujuan Perusahaan dapat dicapai secara efektif melalui pengambilan keputusan yang terkordinir.
- 2). pengorganisasian adalah merupakan suatu pengalokasian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja dan penetapan otoritas serta tanggung jawab untuk setiap komponen kerja dan penyediaan lingkungan kerja yang tepat.

- 3). Pengarahan adalah bagaimana caranya mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja seefektif mungkin menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh Perusahaan.
- 4). Pengontrolan atau pengawasan adalah yang mencakup kelanjutan tujuan untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika setelah pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan ternyata ada penyimpangan yang terjadi, selanjutnya diadakan perbaikan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Telah diuraikan sebelumnya bahwa manajemen Personalia adalah merupakan bahagian dari manajemen secara umum, maka berdasarkan pengertian tersebut, olehnya itu manajemen Personalia tidak terlepas dari pengertian secara umum. Menurut Bellows mengemukakan pengertian manajemen sebagai berikut :

"Personal manajemen is the art of application of existing knowledge and techniques to personal problems with view both to maximum production and employee satisfaction."⁴

Sedangkan beberapa ahli mencoba memberikan pengertian tentang manajemen personalia sebagai berikut:

-
- 4). Roger Bellows, Dikutip oleh Moekijat. Manajemen Kepegawaian, Cetakan I Bandung. Alumi 1974. hal.29

"Manajemen personalia adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pekerjanya."⁵

Dengan menganalisa kedua batasan tersebut di atas, maka cukup jelas bahwa dua hal yang selalu mendapat tekanan yaitu dengan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, oleh Bellows diterjemahkan dengan istilah "maximum Production" dan kepuasan pada diri pekerja.

Edwin B. Plippo dalam bukunya memberikan pengertian tentang manajemen personalia sebagai berikut :

"Personal management is the planning, organisation, Directing and controlling of the procurement, compensation, integration, and maintenance of people for the purpose of contributing to organizational and society goals."⁶.

Selanjutnya Ranu Padoyo dan Suad Husnan memberikan pengertian manajemen personalia yang mendukung batasan yang terdahulu adalah sebagai berikut :

" Manajemen Personalia adalah Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan Perusahaan."⁷

- 5). M. Manullang., Manajemen Personalia, cetaka kelima. Medan Ghalia Indonesia Juni 1976. hal. 11.
- 6). Edwin.B. Flippo. Personal Management. Edisi 7 Singapura McGraw-Hill International Company, 1982. hal. 11.
- 7). Heidjrachman Ranupadoyo dan Suad Husnan., Manajemen Personalia. Edisi Revisi. UGM, 1983. Hal. 4

Dengan membandingkan kedua definisi tersebut di atas nampak bahwa yang dikemukakan oleh Edwin.B.Flippo memasukkan unsur baru ke dalam tujuan manajemen personalia yang dikaitkan dengan kepentingan masyarakat secara keseluruhan.

Dengan demikian kita dapat membedakan dua fungsi manajemen personalia yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional. Fungsi manajemen mencakup:

- Planning
- Organizing
- Directing
- Controlling

Sedangkan fungsi operasionalnya mencakup fungsi procurement, Development, compensation, integration, dan maintenance.

Berikut ini penulis akan menjelaskan secara singkat definisi fungsi operasional dari manajemen :

- 1). Fungsi Procurement (pengadaan) adalah merupakan fungsi yang meliputi penentuan program penarikan tenaga kerja serta pengembangan karyawan.
- 2). Fungsi Development (Pengembangan) adalah suatu fungsi 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 canggih yang membutuhkan kemampuan dari para karyawan. Fungsi

ini meliputi: latihan, pendidikan (Edukasi) pengalaman-pengalaman kerja, mutasi serta promosi.

- 3). Fungsi Confesation (pemberian balas jasa) adalah merupakan fungsi yang menyangkut pemberian balas jasa yang layak dan adil atas tenaga dan prestasi yang disumbangkan pada Perusahaan.
- 4). Fungsi Integration (integrasi) adalah merupakan suatu fungsi mengupayakan, mengkoabinasikan/memadukan secara serasi antara kepentingan individu, Perusahaan dan masyarakat umum (konsumen). Fungsi ini meliputi kepemimpinan, motivasi, komunikasi, hubungan antara pimpinan dan bawahan maupun antara bawahan dan bawahan.
- 5). Fungsi Maintenance (Pemeliharaan) adalah merupakan suatu fungsi yang berhubungan dengan upaya untuk memperbaiki dan mempertahankan kondisi-kondisi yang hendak dibangun melalui keempat fungsi operatif di atas fungsi ini menyangkut higiene perusahaan, program pelayanan kesehatan karyawan, fasilitas, dan servis.

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen persona 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 dengan melalui pendidikan dan latihan.

3.2. Pengertian pendidikan dan Latihan

Di atas telah disinggung bahwa antara pendidikan dan latihan mempunyai perbedaan pengertian yang mendasar. Walaupun demikian di sisi lain kedua istilah tersebut mempunyai fungsi yang sama, yaitu untuk mengembangkan karyawannya.

Olehnya itu keterampilan maupun kemampuan daya nalar dan keahlian karyawan untuk menangani aktivitas perusahaan adalah merupakan wujud nyata pelaksanaan program pengembangan karyawan yang diaplikasikan oleh setiap organisasi pada Perusahaan.

Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Sejalan dengan hal di atas, maka pengembangan karyawan dikemukakan oleh Hasibuan sebagai berikut:

"Pengembangan karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan pegawai melalui pendidikan dan latihan."⁸

Definisi tersebut di atas telah memberikan kejelasan tentang perbedaan antara pendidikan dan latihan. Yang mana dapat dilihat dari segi tujuan yang hendak dicapai. Pendidikan adalah bertujuan, untuk meningkatkan kecakapan, keahlian, teoritis serta moral kerja karyawannya.

8). Malayu.S.PHasibuan.Manajemen Dasar-dasar pengertian dan masalah. Jakarta, PT. Gunung Agung. Hal. 16

Sedangkan latihan mempunyai tujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Dengan kata lain, pendidikan mengandung aspek penyesuaian pribadi individu karyawan dengan situasi sekitarnya (baik diluar maupun di dalam perusahaan), sedangkan latihan mengandung aspek penyesuaian kemampuan seseorang karyawan dengan pekerjaannya.

Pengertian yang berbeda antara latihan dan pendidikan, dikemukakan oleh Ranupadoyo dan Suad Husnan adalah sebagai berikut :

Latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktifitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam mencapai tujuannya. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalam peningkatan pengawasan teori dan keterampilan memutuskan persolan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan."9

Edwin. B. Flippo mempunyai pendapat yang sejalan dengan pendapat RanuPadoyo dan Suad Husnan yang mengatakan sebagai berikut :

9). Heidjrachman , Ranupadoyo., Suad Husnan., Manajemen Personalia (Edisi ke dua :Cetakan Ke dua Jogjakarta BPEE), hal 70.

"Training is Concern with ceasing knowledge and skill in doing a partikuler job education is concern with increasing general knowledge and understanding of our enviroment."¹⁰

Pengertian yang terpisah antara latihan dan pendidikan seperti yang terlihat dalam ke dua pengertian di atas , adalah di latarbelakangi oleh sifat maupun materi yang diberikan karena baik Edwin.B.Flippo maupun Ranucadoyo dan Suad Husnan berpendapat bahwa latihan mempunyai hubungan yang erat dengan usaha untuk meningkatkan kemampuan, kahlilan dan keterampilan setiap karyawan dalam menangani tugas atau pekerjaannya, sedangkan pendidikan berhubungan erat dengan upaya untuk meningkatkan pengetahuan umum serta lingkungan dimana kita berada. Ini berarti latihan mengandung kegiatan praktek, sedangkan pendidikan lebih mengarah ke kegiatan teori.

Terlepas dari argumentasi dari perbedaan pengertian pendidikan dan latihan, adalah sebenarnya di dalam setiap pelaksanaan latihan yang telah mengandung unsur edukasi karena bukan hanya kegiatan yang bersifat praktek saja yang diperoleh akan tetapi juga menyangkut kegiatan teori.

10). Edwin.B.Flippo. Principel of Personal Management.Edisi I. New York:MC Graw-Hilln Book Company INC. 1961. Hal.228-229.

Di dalam setiap organisasi Perusahaan yang digerakkan oleh manusia, pelaksanaan pendidikan dan latihan ini tentu saja sangat bermanfaat bagi kegiatan operasional organisasi perusahaan yang bersangkutan karena dengan demikian, akan meningkatkan kecakapan maupun wawasan pengetahuan karyawannya akan bertambah.

Seorang ahli bahasa mengemukakan tentang latihan itu sendiri adalah sebagai berikut:

"Latihan adalah pelajaran untuk membiasakan atau memperoleh suatu kecakapan."¹¹

Dengan pengertian latihan tersebut di atas maka inti yang dikandungnya adalah "Daya Nalar" bagi setiap karyawannya untuk mengikuti latihan yang dilaksanakan sebab hampir tidak seorangpun yang mampu melaksanakan suatu pekerjaan (betapapun kecilnya/ringannya) tanpa melatih atau mempelajarinya terlebih dahulu.

Di 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.

Seiring dengan ungkapan di atas, Nitisemito memberikan pengertian bahwa :

11). W, J, S. Purwadarminta., Kamus bahasa Indonesia. Jakarta FN Balai Pustaka, 1982, hal. 570.

"Latihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan /instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan/pegawai sesuai dengan keinginan dari instansi/perusahaan yang bersangkutan."¹²

Pengertian yang dikemukakan oleh Nitisemito di atas, mengargumentasikan pembenahan dan pengembangan pribadi-karyawan sebagai faktor produksi yang dominan mewarnai seluruh kegiatan organisasi perusahaan. Oleh karena itu dengan adanya latihan ini turut memudahkan karyawan (utamanya karyawan operasional) untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang menyusup ke dalam setiap kegiatan perusahaan. Inilah yang menyebabkan pla inovasi dalam pengelolaan Perusahaan.

Ungkapan-ungkapan tentang pengertian pendidikan dan latihan di atas, mengindikasikan unsur-unsur yang merupakan syarat agar suatu kegiatan dapat disebut pendidikan dan latihan. Syarat-syarat yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- 1). agar pendidikan dan latihan harus dapat membantu karyawan untuk menambah pengetahuan maupun keahliannya, karena seorang karyawan akan menjadi efektif dalam seluruh pekerjaannya melalui usaha-usahanya sendiri, yang tidak digolongkan dalam

12). Alex ,S,Nitisemito., Manajemen Personalia cetakan ketiga .Jakarta, Ghalia Indonesia tahun1982,hal.116,

usaha kegiatan atau latihan yang dilaksanakan oleh Perusahaan.

- 2). Sebuah Perusahaan dalam melaksanakan pendidikan dan latihan, harus dapat menimbulkan inovasi(perubahan) terhadap kebiasaan-kebiasaan bekerja seorang karyawan, sikap karyawan atas pekerjaan.
- 3). Pemberian pendidikan dan latihan harus pula mempunyai implikasi yang sangat erat dengan kegiatan perusahaan maupun bagian-bagian pekerjaan karyawan.

3.3. Pelaksanaan Latihan Dan Tujuannya

Suatu organisasi Perusahaan memanfaatkan wadah latihan yang berfungsi sebagai proses transformasi para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan yang berkemampuan sehingga dapat diberikan tanggung jawab yang lebih besar. Dengan demikian berguna untuk membekali para karyawannya, utamanya karyawan operasional dengan berbagai pengetahuan /keterampilan merupakan upaya positif yang menunjang perbaikan kerja dan mutu kerja karyawan serta produktivitas Perusahaan secara keseluruhan. Ini berarti bahwa setiap kegiatan latihan dalam organisasi Perusahaan, mempunyai sasaran dan tujuan yang hendak dicapai.

Pelaksanaan Pendidikan dan latihan ini merupakan tanggung jawab pimpinan dan manajer, yang dalam pelaksanaan latihan ini adalah pimpinan dan manajer bahagian personalia, sebab tujuan pelaksanaan latihan

sebenarnya memerlukan kesadaran akan kepentingan pengembangan Perusahaan dari pihak manajer. Tanpa adanya kesadaran ini pelaksanaan latihan akan sulit direalisasi. Sementara itu di lain pihak, kesadaran, perhatian maupun peran serta karyawannya juga akan membantu dan memperlancar realisasi latihan yang pada hakekatnya sangat bermanfaat bagi pihak karyawan itu sendiri.

Jenis-jenis latihan yang dilakukan sangat sesuai dengan tujuan latihan dan mempunyai implikasi pula dengan siapa-siapa yang menjadi sasaran pelaksanaan latihan. Hendaknya materi latihan yang diberikan disesuaikan dengan tingkat kemampuan yang dilatih agar apa yang telah diberikan dapat diterapkan dalam tugas-tugasnya kemudian.

Sedangkan tujuan latihan bagi seorang manajer 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 staf. Namun terlepas dari perbedaan-perbedaan di atas, secara garis besar tujuan utama latihan adalah membuat setiap aktivitas dalam perusahaan itu menjadi efektif.

Sehubungan dengan bagaimana tujuan latihan di atas, Marullang mempertegas bahwa :

"Tujuan utama setiap latihan adalah agar supaya masing-masing pengikut dapat melaksanakan 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 dari pada latihan adalah agar supaya pengawasan lebih sedikit."13

Sehubungan dengan ungkapan tersebut di atas adalah mengandung maksud bahwa sebelum pelaksanaan latihan terlebih dahulu harus dijelaskan mengenai kebutuhan-kebutuhan latihan yakni arah latihan, tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh peserta latihan agar pelaksanaannya lebih efektif dan efisien. Disamping itu mungkin pelaksanaan pengawasan juga akan semakin berkurang. Kita dapat menyimpulkan bahwa pengertian di atas juga mengindikasikan bahwa pelaksanaan latihan dalam suatu organisasi Perusahaan adalah merupakan tanggung jawab pihak manajemen sebagai salah satu Perencana, pengelola, dan motivator utama didalam mengembangkan karyawannya yang menjadi bawahannya karena pada hakekatnya latihan dimaksudkan sebagai usaha untuk perbaikan sikap maupun tingkah laku manusia sebagai salah satu bagian dalam aktifitas Perusahaan.

Inilah yang menyebabkan bahwa dalam melaksanakan latihan itu harus selaras dengan tujuan maupun peserta latihan.

Olehnya itu kadang-kadang perubahan strategi organisasi dapat menciptakan kebutuhan akan latihan.

13). Manullang. M., Manajemen Personalia Cetakan Pertama. Jakarta Ghalia Indonesia. Hal.35.

Sebagai contoh, Strategi pengembangan produk atau jasa baru biasanya mengharuskan para karyawan untuk mempelajari prosedur-prosedur baru. Personalia penjualan dan karyawan produksi harus dilatih untuk memproduksi, menjual, dan terus mengembangkan lini produk. Latihan dapat juga dilakukan apabila tingkat kecelakaan atau pemborosan tinggi, semangat kerja dan motivasi rendah dan lain-lain.

Tujuan umum pelaksanaan latihan, dikemukakan oleh Moekijat sebagai berikut :

- Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan/ diselesaikan dengan cepat efektif.
- Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- Untuk membangun sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan teman-teman pegawai dan dengan management (pimpinan)" 14.

Formulasi tersebut di atas mengungkapkan tentang tujuan latihan yang terarah dalam pengembangan keahlian, pengetahuan dan sikap (skill, knowledge, attitude) peserta latihan.

Andrew Sikula mengemukakan tujuan latihan sebagai berikut :

"Training is the activity increasing the (1) Produktivity (2) Quality (3) Human Resources (4) Indirect compensation (6) Health and Safety (7) Absence prevention (8) Personal growth" 15.

14). Andrew F. Sikula., Personal Administration and Human Resources Management (New York; John Wiesley), hal 236.

15). Moekijat., Op. Cit. Hal. 77.

Tujuan-tujuan pelaksanaan latihan yang terdapat dalam formulasi diatas sebagai berikut :

- a. Latihan diadakan adalah untuk meningkatkan produktivitas, dimaksudkan agar dengan meningkatnya pengetahuan, kemampuan serta keterampilan pekerja melalui latihan, diharapkan efisiensi produksi dapat tercapai. dengan demikian, baik mutu maupun jumlah produksi relatif dapat ditingkatkan.
- b. Pelaksanaan latihan dalam suatu organisasi Perusahaan bukan hanya mampu untuk mendorong produktivitas produksi akan tetapi dapat juga meningkatkan kualitas kerja karyawan, utamanya dalam penggunaan perangkat teknologi dalam perusahaan.
- c. Pelaksanaan latihan bagi pihak perusahaan adalah merupakan tempat untuk menginvestasikan sumber-sumber daya manusia profesional yang siap pakai. Dengan meningkatnya profesionalisasi ini maka memudahkan pihak manajemen membuat perencanaan sumber daya manusia (tenaga kerja), utamanya menangani aktivitas operasional perusahaan.
- d. Salah satu masalah yang dihadapi oleh perusahaan adalah masalah ketenagakerjaan misalnya moralitas oleh para karyawan. Dengan adanya latihan ini akan meningkatkan pula moral kerja para karyawan sehingga iklim kerja yang baik, akan turut tercipta.
- e. Secara tidak langsung pelaksanaan latihan akan membuka peluang bagi para karyawannya (baik tingkat

- manajerial maupun tingkat operasional) yang mengikuti pelaksanaan latihan untuk dapat berkembang, dan kemungkinan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi pun tetap terbuka. Dengan demikian imbalan yang didapatkan dari perusahaan juga turut meningkat.
- f. Masalah kesehatan mental maupun maupunkeselamatan kesejahteraan fisik karyawan adalah merupakan suatu faktor yang sangat penting dan berperan didalam menunjang aktivitas perusahaan. Dengan demikian dengan diikutsertakannya para karyawan dalam mengatasi kesulitan-kesulitan maupun tingkat kecelakaan yang terjadi.
- g. Pelaksanaan latihan/pendidikan juga bukan hanya berguna untuk perusahaan, akan tetapi turut membantu pengembangan karyawan. Dengan 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 yang bertanggung jawab.

Uraian tentang ketujuh pelaksanaan latihan di atas, memberikan beberapa sasaran yang harus diperhatikan oleh pihak pengelola latihan agar dapat memenuhi target yang diinginkan.

Perhatian-perhatian ini tertuju pada hal-hal sebagai berikut :

- Harus mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan karya-

wan dan organisasi agar dapat menentukan sasaran-sasaran yang hendak dicapai.

- Perlu adanya analisa yang mantap tentang pelaksanaan latihan.
- Dengan dilaksanakannya latihan maka akan meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan karyawan dalam menangani tugas-tugasnya, perhatian terhadap pribadi karyawan juga perlu mendapat sorotan.

Nitisemito mengemukakan sasaran yang dapat dicapai

dengan pelaksanaan latihan yakni :

- "a) Pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik.
 - b) Penggunaan bahan dapat lebih hemat.
 - c) Penggunaan peralatan dan mesin-mesin diharapkan lebih tahan lama.
 - d) Angka kecelakaan karyawan diharapkan lebih kecil.
 - e) Tanggung jawab diharapkan lebih besar.
 - f) Biaya produksi diharapkan lebih rendah.
 - g) Kelangsungan perusahaan diharapkan akan lebih terjamin." 15
- Defenisi tersebut diatas adalah mencerminkan

faedah yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk meningkatkan produktivitasnya. Manfaat ini utamanya tertujupada para karyawan agar didalam melaksanakan suatu pekerjaan lebih efisien dan efektif. Olehnya itu bahwa pelaksanaan pendidikan/latihan adalah merupakan suatu jaminan penginvestasian sumber daya manusia (tenaga kerja) yang terampil, memiliki daya nalar yang kritis, kreatif, dinamis serta sistimatis, yang pada

gilirannya adalah akan membangkitkan profesionalisasi kerja dalam diri karyawan yang bersangkutan.

Didalam pelaksanaan suatu latihan para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Tidak jarang pula para karyawan baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka.

Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan diri dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaannya dan prosedur-prosedurnya. Mereka juga mungkin memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses. Waktu dan dana hampir semua organisasi perusahaan melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumber daya manusia.

Tujuan pelaksanaan latihan ini adalah untuk membantu stabilitas kerja karyawan serta mendorong mereka untuk memberikan jasanya pada perusahaan dalam waktu yang lama. Jika mereka dilatih guna merealisasikan bentuk promosi ke dalam, maka hal ini tidak menutup kemungkinan bagi mereka untuk memperbaiki citra, citra kerja serta moral kerja sehingga iklim kerja dalam perusahaan pun bertambah serasi. Untuk menciptakan

stabilitas yang serasi dalam perusahaan tentu saja membutuhkan proses latihan yang kontinyu.

3.4. Perencanaan Latihan dan prosesnya serta implikasinya terhadap pengembangan karyawan.

Merupakan suatu hal yang nyata bahwa dengan meningkatkan penggunaan sumber daya teknologi untuk membantu kegiatan produksi perusahaan, akan menyebabkan pula akan adanya kecenderungan bagi organisasi perusahaan untuk menerima karyawan baru yang telah berpengalaman dan terampil. Karena dengan menerima karyawan yang terampil maka perusahaan disamping dapat mengurangi biaya untuk latihan/pendidikan juga akan mendapatkan tenaga kerja yang profesional.

Mencari karyawan baru yang terampil dan mempunyai pengalaman kerja pada dasarnya sangat sulit karena pada umumnya mereka telah bekerja pada perusahaan-perusahaan yang lain. Kecuali jika perusahaan tersebut akan memberikan imbalan yang lebih besar dari pada imbalan yang diterima karyawan yang berpengalaman itu dari perusahaan tempatnya bekerja.

Karena untuk memperoleh tenaga kerja yang berpengalaman adalah merupakan suatu kelangkaan maka untuk mengatasinya adalah dengan cara menerima sejumlah karyawan yang baru yang relatif belum memiliki pengalaman kerja kemudian memperkerjakan mereka selama jangka waktu tertentu, melalui proses yang diistilahkan "Masa Percobaan" (magang). Masa percobaan ini merupakan masa

penyesuaian pematangan pribadi karyawan tersebut dengan lingkungan disekitar tempatnya bekerja, sebelum ia dipromosikan sebagai karyawan tetap.

Mengatasi kekurangan tenaga kerja yang berpengalaman, perusahaan dapat juga mengatasinya dengan mengadakan latihan. Pihak manajemen menyadarinya bahwa kebutuhan latihan bagi pengembangan perusahaan adalah tanggung jawab mereka. Perencanaanpun harus matang agar mampu menciptakan implikasi positif bagi pengembangan karyawan dan perusahaan.

Kebutuhan latihan bagi karyawan baru bahkan juga untuk karyawan lama adalah merupakan suatu tanggung jawab pihak manajemen dalam upaya meningkatkan kemampuan serta keterampilan tenaga kerja perusahaan. Sehubungan dengan hal ini maka Manullang mengungkapkan sebagai berikut :

"Melatih pegawai timbul dan menjadi tugas setiap manajer, bukannya pada saat diterimanya pegawai baru tetapi juga pada seseorang dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi atau pada saat perubahan teknologi yang diterapkan ke dalam perusahaan". 16

Defenisi tersebut diatas memiliki suatu implikasi yang sangat erat dengan pengembangan karyawan karena menurut Manullang, untuk melaksanakan latihan itu tidak hanya diberikan dan dilakukan pada saat karyawan itu diterima tetapi juga dapat diberikan pada karyawan lama,

16). M. Manullang. Dasar-dasar Manajemen (Cetakan VII; Jakarta: Ghalia Indonesia.1981). Hal. 132.

atau dengan kata lain latihan dapat dilakukan pada saat sebelum ataupun sesudah karyawan ditempatkan. Hal pada hakekatnya merupakan kebijaksanaan tersendiri dari perusahaan, karena kedua cara tersebut mempunyai kelebihan kekurangan tersendiri.

Namun yang perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen adalah efektifitas dan efisiensi dari latihan itu sendiri, apakah searah dengan upaya untuk memotivasi dirinya guna untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya tanpa campur tangan dari pihak lain. Tetapi dalam praktek, jumlahnya relatif sangat sedikit. Disamping itu, mungkin latihan yang dilakukan oleh pribadi-pribadi ini tidak searah dengan kebijaksanaan manajemen.

Hal inilah yang mengakibatkan/mendasari latihan tidak dapat diabaikan oleh pihak perusahaan akan tetapi harus diusahakan semaksimal mungkin terus-menerus guna pematangan karyawan itu sendiri, sebagai mana yang akan dikemukakan oleh Moekijat sebagai berikut :

"Latihan itu jangan dipandang sebagai suatu yang diberikan sekali saja kepada pegawai-pegawai baru kemudian dihentikan. Latihan merupakan inti manajemen, karena latihan menunjukkan pada orang lain bagaimana mengerjakan yang mungkin apabila tidak ada latihan, tidak dapat dilakukan. Karena itu latihan merupakan salah satu fungsi yang sifatnya terus-menerus atau berkesinambungan."¹⁷

17). Moekijat. Op. Cit. Hal.122.

Pernyataan Moekijat tersebut di atas adalah mengandung arti bahwa pelaksanaan pendidikan dan latihan dilaksanakan terlebih dahulu harus direncanakan sematang mungkin dan harus juga dilaksanakan secara berkesinambungan. Dampak positif dari realisasi yang kontinu yaitu peningkatan mutu kerja karyawan.

Pelaksanaan latihan secara terus-menerus atau secara kontinu mengenai perencanaan program latihan, adalah merupakan expresi pembentukan tenaga-tenaga yang profesional dan realisasinya harus bertahap. Sebagai mana yang dikemukakan oleh Asri dan Sulistyobudi sebagai berikut :

"Pretraining, Training, Post training and Retraining" 18.

Ditawah ini akan dijelaskan tahapan-tahapan latihan itu sebagai berikut :

a. Pre Training

Adalah merupakan salah satu tahap yang dapat menunjang keberhasilan perencanaan latihan. Para karyawan baru dalam tahapan ini pada umumnya bersifat homogen karena berasal dari latar belakang, diberikan kegiatan-kegiatan persiapan berupa gambaran tentang latihan yang akan diikuti. Pada tahap adalah agar para karyawan dapat menyesuaikan diri dan dapat beradaptasi dalam "Keheterogenan"

18). Marwan Asri dan Awig DwiSulistyobudi. Pengelolaan Karyawan (Edisi I, Cetakan I: Yogyakarta. BPFE, 1986). Hal.122

situasinya sebelum mereka memasuki latihan yang setenarnya.

b. Training

Pada tahapan ini adalah tahapan pelaksanaan latihan dalam tahapan ini peserta digodok dengan berbagai materi sesuai dengan jenis latihan yang dilakukan.

c. Post Training

Didalam tahapan ini akan dilakukan evaluasi terhadap hasil-hasil yang diperoleh selama latihan. Para tenaga kerja yang telah selesai mengikuti program latihan, dapat diminta untuk melakukan hal-hal yang telah mereka dapatkan dalam suatu latihan, guna mengetahui kekurangan-kekurangan apa yang perlu diperbaiki ataupun hal-hal mana yang perlu dikembangkan.

Seorang peserta (karyawan baru) dalam tahapan ini mungkin saja dianggap telah cukup mampu dalam melakukan pekerjaan/tugas kemudian ditempatkan pada posisinya tanpa membekali atau memberinya instruksi-instruksi tambahan akan tetapi mungkin juga para peserta belum mampu melakukan sesuatu sehingga masih memerlukan latihan tambahan.

d. Retraining

Merupakan suatu penyegaran bagi tenaga kerja yang telah sekian lama bekerja dan juga merupakan wadah latihan ulangan bagi tenaga kerja baru yang

pada latihan sebelumnya dianggap belum memenuhi syarat dalam pekerjaannya. Peserta latihan diingatkan kembali atau diberi materi baru sesuai dengan perkembangan perusahaan. Materi-materi tersebut harus tetap mempunyai hubungan dengan bidang yang mereka hadapi sehingga diharapkan dengan adanya retraining ini dapat menghasilkan tenaga kerja yang memenuhi syarat.

Dibawah ini ada beberapa langkah persiapan dan sarana dalam melaksanakan latihan sehubungan dengan tahapan latihan tersebut diatas adalah sebagaimana terlihat dalam tabel sebagai berikut :

TABEL I
TRAINING PROSEDURE

STEP	SUGGESTION
Instrukture	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divide task into logical parts preparation to create lesson plan 2. Select teaching tehniqes e.g demonstration
Trinee Prepration	<ol style="list-style-type: none"> 1. Place trainee at easy 2. Relate training to trainees needs e.g. promotion.
Present the task	<ol style="list-style-type: none"> 1. Present overview of task

2. Proceed from know to un know, easy to difficult.
3. Adjust pace to individual difference.
4. Go through task and explain each step.
5. Have trainee tell instructor what to do.

Try out performance

1. Have trainee explain each step prior to execution.
2. Be ware of learning plateaus to sustain motivation.
3. Provide feed back on progres.

Follow up

1. Positevily reinforce continuously at start.
2. Move to variable positive reinforcement schedule as trainee matures.

Sumber: Edwin B. Plippo. Personal managemen (fift Edition; Singapura: McGraw-Hill Internasional Book Compeny, hal. 182.

Pada langkah dan saran yang ada dalam tabel I diatas adalah menginditasikan suatu unsur perencanaan latihan yang perlu direalisasikan oleh pihak pihak manajemen perusahaan. Yang menjadi fokus perhatiannya adalah terarah kepada para pelatih (instruktur serta peserta itu sendiri. Didalam prosedur tersebut dikatakan

bahwa :

1. Langkah pertama adalah langkah persiapan pelatih, yang mana disarankan agar diadakan pembagian tugas atau wewenang secara logis karena mempunyai kegunaan untuk menciptakan bahan-bahan atau materi, dan juga untuk memilih metode mengajar yang paling baik tepat untuk digunakan (misalnya peragaan).
2. Langkah kedua adalah langkah persiapan para peserta latihan, yang mana disarankan agar peserta latihan supaya ditempatkan di lokasi yang baik dan tenang. Juga yang perlu diperhatikan adalah kebutuhan masing-masing peserta.
3. Langkah yang ketiga adalah langkah penguasaan; pada langkah ini disarankan agar pelatih akan mengilustrasikan tentang tugas-tugas yang akan dilaksanakan oleh para peserta latihan lalu mengupayakan agar peserta mendapatkan masukan, mulai dari yang paling jelas maupun yang belum diketahui dan dari yang mudah sampai yang rumit. Juga disarankan agar supaya diselesaikan sebaik mungkin melalui jalan lain dan juga mengizinkan peserta untuk mengemukakan pendapatnya tentang hal-hal yang dilakukan.
4. Langkah yang keempat adalah peragaan, dimana pada langkah ini peserta latihan diberi kesempatan untuk menjelaskan langkah-langkah yang mungkin akan dilakukan untuk memecahkan dilema, berupaya mencari dan mengetahui materi yang menunjang motivasi. Instruk-

tur akan memberi umpan balik guna meningkatkan pengetahuan peserta.

5. Langkah kelima atau yang terakhir yaitu tindak lanjut dari latihan ini, maka disini disarankan agar dapat memperhatikan peluang guna dijadikan dasar kesinambungan dari latihan lanjutan, kemudian mengusulkan beberapa penopang positif sebagai jadwal pematangan peserta.

Tak dapat disangkal bahwa pelatih sangat berperan dalam pelaksanaan program latihan. Sebagai mana yang terlihat dari uraian diatas dan dipihak lain para peserta latihanpun dituntut keaktifannya merealisasikan materi yang diberikan yang berkaitan dengan latihan itu sendiri.

Keberhasilan suatu latihan itu hanya dapat terwujud jika sebelumnya pihak manajemen telah merencanakan secara optimal, utamanya terhadap pelatih, peserta dan faktor penunjang lain yang di butuhkan didalam suatu program latihan yang akan dilaksanakan.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas maka adapun pokok-pokok latihan yang perlu direncanakan dan ditetapkan itu antara lain dikemukakan oleh Manullang sebagai berikut :

- " a) Tujuan training ; b) Subyék training
- c) Jadwal training ; d) Lokasi training
- e) Jumlah dan kualifikasi peserta ; dan
- f) Instruktur ; serta g) Metode training " 19

19). M. Manullang, Manajemen Personalia. Op. Cit. Hal. 88.

Proses awal didalam perencanaan latihan adalah masalah penentuan tujuan yang hendak dicapai karena tujuan merupakan " Nadi Utama " yang akan menepati langkah selanjutnya disuatu program latihan yang akan dilaksanakan.

Penentuan subyek latihan adalah sangat inheren dengan kebutuhan organisasi/institusi yang menyertakan karyawannya dalam pelaksanaan latihan. Subyek atau topik yang disajikan harus memiliki dampak positif bagi upaya perealisasiian tujuan latihan.

Didalam menentukan suatu jadwal latihan harus disesuaikan dengan waktu produktivitas peserta latihan. Misalnya jika dalam menyampaikan materi serta waktu

Didalam menentukan suatu jadwal latihan harus disesuaikan dengan waktu produktivitas peserta latihan. Misalnya jika dalam menyampaikan materi serta waktu istirahat tidak ditata secara serasi, maka efektivitas latihanpun akan terpengaruh.

Suatu hal lagi yang mempunyai peranan penting dalam perencanaan latihan adalah penentuan lokasi. Jika lokasi yang dipilih tepat, maka hal itu akan membantu para siswanya untuk konsentrasi dalam belajar.

Dalam merencanakan program latihan maka kualifikasi dan jumlah para peserta juga perlu mendapat perhatian, agar mereka dapat mengemukakan pendapatnya serta masalah yang berkaitan dengan latihan. Dan juga mengenai kualifikasi pendidikan dan kemampuan peserta sebaiknya

yang homogen untuk meneliminasi perbedaan kemampuan nalar.

Komponen yang paling vital dalam latihan adalah pelatih disamping peserta, dan metode serta materi latihan. Seorang pelatihpun harus memiliki kemampuan mengajar dan wawasan pengetahuan yang luas, menguasai materi serta motivasi untuk melatih cukup besar.

3.5 Jenis dan Metode-metode Latihan

Sebuah perusahaan dalam mengembang karyawan harus melakukan pendidikan dan latihan bagi karyawannya. Maka hal-hal yang akan menjadi obyek sasaran dari pengembangan tersebut adalah sebagai berikut : Pengetahuan, keterampilan dan sikap mereka terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Obyek-obyek tersebut akan turut mempengaruhi jenis yang disajikan serta tata cara yang harus ditempuh oleh perusahaan guna merealisasi pengembangan itu sendiri. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan daya tangkap maupun kemampuan menganalisa masing-masing peserta dalam suatu latihan.

Metode serta tehnik latihan yang berbeda diberikan karena adanya keanekaan sifat dari peserta karyawan dan juga harus sesuai dengan tingkat kemampuan para peserta.

Untuk memilih jenis dan metode latihan yang tepat maka hal-hal yang harus dipertimbangkan adalah sebagai- mana akan dikemukakan nanti oleh T. Hani Handoko sebagai berikut :

"Efektifitas biaya, isi program yang dikehendaki, kelayakan fasilitas preferensi dan kemampuan peserta dan pelatih" dan prinsip-prinsip belajar".²⁰

• Senubungan dengan hal tersebut diatas Moekijat pun mengemukakan tentang pertimbangan yang akan diambil untuk melaksanakan latihan sebagai berikut :

"1)Perbedaan individu; 2) Hubungannya dengan analisis jabatan; 3)Partisipasi yang aktif; 4)Pemilihan Pelatih; 5)Melatih pelatih; 6) Metode latihan;7) Prinsip belajar ".²¹

Akan dijelaskan mengenai pertimbangan-pertimbangan tersebut di atas : Untuk pemilihan jenis dan metode latihan dalam realisasi program latihan adalah didasarkan pada perbedaan antara setiap individu agar program tersebut mampu diselenggarakan dengan baik serasi dan bermanfaat bagi peserta. Perbedaan itu misalnya kemampuan pengetahuan, keterampilan, dan lain-lain.

Metode dan jenis latihan yang akan dilakukan juga harus berkaitan dengan penempatan karyawan yang dilatih. Realisasinya dapat melalui analisis jabatan yang lowong, sehingga materi dapat diklasifikasikan sesuai dengan spesifikasi jabatan agar jenis metode latihan

-
- 20). T. Hani Handoko. Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia. Penerbit Liberty. Yogyakarta 1985. Hal. 80
- 21). Moekijat. Op. Cit. Hal. 30 - 40.

dapat lebih efektif dan efisien.

Jika dalam mengikuti suatu latihan, para peserta menampakkan keseriusan dalam mengikuti latihan, akan membantu kelancaran latihan itu sendiri. Oleh karena itu pihak manajemen merasa perlu untuk merangsang motivasi dalam diri misalnya memberi gambaran bahwa pelaksanaan latihan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka.

Dalam belajar "partisipasi yang aktif" bagi peserta mungkin minat dan mungkin mereka akan mengalami suatu peningkatan. Hal ini yang menyebabkan suatu program latihan ini akan berusaha untuk mengarahkan peserta untuk membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan persepsi dari para peserta.

Langkah yang kelima adalah "pemilihan para peserta latihan". Misalnya suatu program latihan dimaksudkan bagi karyawan lama namun kemungkinan tidak menutup bagi karyawan baru yang mampu serta memiliki bakat sesuai dengan jenis latihan.

Langkah atau pertimbangan yang terakhir, yang juga tak kalah pentingnya yakni "memilih pelatih". Pelaksanaan program latihan itu akan tercapai secara efektif dan efisien jika pelatihnya merupakan pelatih yang handal yakni yang mempunyai kemampuan, keterampilan dan juga memiliki kemampuan belajar mengajar dan melatih yang banyak.

Tak dapat disangkal adanya anggapan bahwa setiap

orang yang dapat mengajarkan sesuatu dengan baik, maka ia juga mengajarkan itu pada orang lain. Dan tak jarang juga kita mendengar ada anggapan bahwa suatu program latihan akan mengalami kegagalan bila pelatih peserta latihan. Kegagalan seperti ini sering terjadi oleh karena biasanya dalam suatu latihan ada pimpinan baru, pengawas atau pimpinan puncak diminta untuk berpartisipasi memberikan latihan tanpa harus memperimbangan kemampuannya untuk melatih. Olehnya itu maka sangat penting untuk mengadakan "latihan pelatih" terlebih dahulu sebelum pelatih tersebut akan diterjunkan.

Jika menginginkan agar latihan yang diberikan efektif dan efisien maka untuk itu harus memperhatikan dan menyesuaikan "metode latihan" dengan jenis latihan itu sendiri, untuk membantu kelancaran program latihan yang akan dilaksanakan.

Adapun hambatan yang ada, yang dapat mengacaukan realisasi latihan, juga harus diperhatikan, disamping minat peserta. Keadaan tersebut memungkinkan adanya pengaplikasian "prinsip belajar" latihan itu harus direncanakan untuk maju dari hal yang sudah diketahui sampai pada 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

atnan, amat perlu karena kemajuan-kemampuannya selama latihan sangat banyak diketahui para pelatih maupun peserta itu.

5.1. Jenis-jenis latihan

Suatu rangkaian perencanaan program latihan serta yang berkaitan erat dengan kebutuhan serta tujuan pelaksanaan latihan adalah menjadi tugas dari manajemen, yaitu menentukan jenis latihan yang akan digunakan. Hal ini sangat penting karena seperti yang telah diungkapkan pada bagian terdahulu bahwa seorang peserta latihan itu mempunyai sifat yang berbeda dan tugas-tugas yang diemban juga berbeda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya, oleh karena itu untuk memudahkan penggolongannya maka klasifikasi peserta akan indikasi yang sangat potensial bagi jenis latihan yang akan diberikan kemudian.

Sebagaimana diketahui bahwa jenis latihan itu berbeda-beda, seperti yang dikemukakan oleh Moekijat sebagai berikut :

- " latihan dapat dibedakan atas :
- 1) Latihan Magang (Apprenticeship training).
 - 2) Latihan kerja khas on the job training ". 22

Menurut Hasibuan bahwa latihan magang atau (Apprenticeship), para calon karyawan langsung ditempatkan dan diberi tugas sesuai dengan tingkat pendidikannya. Dalam

pelaksanaan tugas ini, para karyawan lama akan mendapat-
kan diketahui oleh para calon karyawan. lamanya jenis
latihan ini biasanya tiga bulan atau lebih. Apabila
tenggang waktu yang telah ditetapkan tersebut telah
habis, maka karyawan atau calon karyawan yang sudah
ditraining tadi dapat diangkat sebagai karyawan tetap
pada perusahaan yang bersangkutan.

Jenis latihan yang kedua adalah "latihan kerja
khas" on the job training", jenis latihan inipun dapat
juga berlaku pada karyawan lama karyawan baru lebih
khusus lagi pada karyawan yang akan dipromosikan yang
mana dapat dilakukan oleh perusahaan itu sendiri atau
bekerja sama dengan pihak diluar perusahaan yang ber-
sangkutan.

Menganalisa pernyataan tersebut diatas maka dapat
ditarik kesimpulan bahwa pemberian latihan harus
disesuaikan dengan stratifikasi jabatan yang ada dan
juga dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk menentukan
jenis latihan yang tepat, oleh pihak manajemen harus
melihatnya dari berbagai sudut dikemukakan oleh
Moekijat :

- " Macam latihan dirumuskan, dapat dilihat dari
berbagai sudut, antara lain dari sudut :
- Siapa yang dilatih ;
 - Bagaimana yang melatih ;
 - Dimana ia dilatih ;
 - Bilamana ia dilatih
 - Apa yang dikerjakan kepadanya ".23

23). Moekijat., Op. Cit. Hal. 46.



Berpedoman dari pernyataan tersebut di atas maka jenis program latihan yang akan digunakan dapat ditentukan. Demikian pula dengan metode apa yang harus diterapkan. Yaitu jenis latihan yang harus sesuai dengan kebutuhan para peserta latihan. Apakah pesertanya itu karyawan baru atau karyawan lama dan atau karyawan yang dipromosikan, golongan bawahan maupun manajer.

Jenis-jenis latihan yang diberikan yang sesuai dengan stratifikasi manajemen dalam perusahaan akan dikemukakan oleh Moekijat sebagai berikut :

" Macam latihan yang diberikan kepada karyawan baru 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 dianggap penting dari pekerjaan pegawai. On the job training membantu memperoleh kecakapan dan pengetahuan yang diperlukan.

- Kepada pegawai yang telah berpengalaman macam latihan yang akan diberikan adalah on the job training latihan yang diperlukan adalah memberi intruksi dalam perubahan prosedur, rutin kebijaksanaan serta kelengkapan baru. Juga mempersiapkan pekerjaan-pekerjaan yang ditingkatkannya lebih tinggi.

- Kepada pegawai yang dipindahkan, macam latihan yang diberikan adalah memberi intruksi yang berhubungan dengan tugas-tugas baru. kepadanya juga diperlukan on the job training. Latihan yang diperlukan adalah latihan khusus dalam pekerjaan-pekerjaan yang penting dari pekerjaan yang baru. Latihan ini membantu para pegawai memperoleh pengetahuan dan kecakapan yang diperlukan."²⁴

24). Moekijat, Op. Cit. Hal. 47-48

Bedasarkan menurut Manullang yang membedakan antara jenis latihan yang satu dengan jenis latihan yang lainnya. Manullang mengklasifikasikan dalam beberapa jenis antara lain :

- Memperkenalkan pegawai ke dalam Perusahaan
- Melatih Pegawai-pegawai baru
- Melatih pegawai yang akan dipromosikan
- Melatih para manajer."25

Pernyataan tersebut di atas, intinya adalah dilatarbelakangi oleh jabatan-jabatan yang 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 metode latihan tersebut akan bergantung pada tingkat pendidikan peserta latihan dan pendidikan.

5.5.2. Metode- Metode Latihan

Didalam menentukan kebutuhan-kebutuhan akan latihan, maka diperlukan adanya metode latihan guna menunjang kelancaran "daya serap" penyampaian teori-teori latihan kepada peserta.

Ada beberapa metoda latihan kerja yang sangat bermanfaat bagi karyawan operasional. Yang akan dikemukakan oleh Flippo sebagai berikut

25). M. Manullang. Dasar-dasar Manajemen. Op. Cit. Hal 133

1. On job training
2. Vestibule schools
3. Apprenticentive program
4. Spesialis courses."26

. Dibawah ini penjelasan dari metode-metode tersebut

di atas sebagai berikut :

1. Tehnik on the job training merupakan metode yang paling banyak digunakan oleh perusahaan karena metode ini sangat praktis. Metode ini memberikan keuntungan pada peserta, karena sasaran utama metode ini adalah mengisi celah yang ada diantara kemampuan peserta, dengan kemampuan yang diperlukan oleh suatu pekerjaan dalam suatu perusahaan. Pekerjaan tersebut dapat berupa pekerjaan di masa yang akan sekarang maupun di masa yang akan datang.

2. Vestibule Schools

Agar program latihan tidak mengganggu operasi normal maka organisasi menggunakan vestibule Schools. Tehnik dan metode ini akan dilakukan jika karyawan yang akan dilatih dalam jumlah yang banyak, utamanya jika perusahaan akan mengadakan perluasan pekerjaan. Metode ini mempunyai sasaran yakni spesialisasi pekerjaan, khususnya karyawan baru yang menangani pekerjaan-pekerjaan tertentu misalnya karyawan bagian mesin. Metode ini dilakukan dalam suatu ruangan yang terpisah dari tempat pekerjaan. Keuntungannya adalah para peserta akan terbiasa dan

26. Edwin B Flipppo., Personal manajemen. Op.Cit. Hal.122

tidak akan merasa canggung didalam menghadapi pekerjaan.

3. Apprenticeship

Dalam metode ini adalah merupakan aplikasi dari "sistem magang". Cara ini mengupayakan agar karyawan lama yang telah mempunyai pengalaman untuk dapat memberikan informasi atau latihan, intruksi kepada karyawan baru berupa pengetahuan dan tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu pekerjaan. Metode ini merupakan suatu proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.

4. Special Courses

Merupakan suatu metode yang akan memberikan suatu latihan yang khusus yang didasarkan pada pribadi-pribadi peserta dan juga biasanya dihubungkan langsung dengan pekerjaan peserta.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas maka Manullang juga akan mengemukakan metode-metode latihan bagi para supervisi, manajer, maupun karyawan-karyawannya yang akan dipromosikan sebagai berikut :

"a).Metode komprensi;b) Metode pemberian kuliah; c)Rotasi jabatan; d)Metode khusus; e)Proses isiden;f)Metode simulasi."27

Dalam metode komperensi, adalah mengharuskan agar harus berani mengemukakan pendapatnya untuk saling

27). M.Manullang., Manajemen Personalia. Op.Cit. hal.80 para pelatih dan peserta latihan secara bersama-sama

para pelatih dan peserta latihan secara bersama-sama menukar informasi. Tujuannya adalah agar para peserta terbiasa untuk menampung pendapat orang lain dan dapat bekerja sama dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Pemberian latihan dengan metode pemberian kuliah, adalah merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta, dan biaya murah. Materi berupa informasi khusus yang berkaitan dengan pekerjaan dan dikuliahkan dalam waktu singkat. Sifat penyampaian materi atau ide-ide baru seakan-akan ditumpahkan begitu saja sehingga menuntut kemampuan para peserta untuk mengolah materi tersebut. Daya tangkap peserta latihan juga ditentukan pula oleh kemampuan dan peran penatar dalam penyampaian materi.

Pada metode rotasi jabatan adalah biasanya diterapkan kepada golongan manajemen menengah atau yang lebih tinggi. Pelaksanaannya dilaksanakan dengan cara menukarkan peserta ke berbagai unit kerja dalam perusahaan secara bergilir, guna mengetahui pekerjaan di setiap unit bahagian atau bagian pekerjaan.

Dalam metode kasus adalah mengharuskan peserta untuk memutuskan berbagai kasus secepat mungkin. Mengenai data tentang kasus diberikan selengkap mungkin sehingga peserta tidak mungkin lagi direpotkan untuk mencari data pemecahan kasus tersebut.

Yang mirip dengan metode kasus adalah proses insiden. Bedanya adalah dalam menyajikan datanya kurang

lengkap sehingga para peserta berupaya untuk melengkapi data pemecahan kasus. Tujuannya agar peserta menyadari bahwa perusahaan/karyawan yang akan mereka pimpin tidak terlepas dari lingkungan akibat kerja sama.

Pada metode simulasi adalah para peserta diharuskan memainkan peran dalam suatu organisasi tiruan. Sebagian peserta ditugasi sebagai pengamat untuk meneliti peran yang akan dibawakan oleh peserta latihan yang lain dalam perusahaan tersebut.

Metode simulasi ini terdiri atas tiga jenis sebagai berikut :

a. Permainan manajemen

Para peserta dalam permainan ini, kadang kala dibagi menjadi beberapa kelompok dan setiap peserta dari kelompok tersebut diminta untuk memainkan peran sebagai manajer dalam organisasi tiruan. Berdasarkan informasi-informasi yang telah disediakan, setiap kelompok diminta untuk mengambil keputusan. Adakalanya keputusan ini diambil dalam waktu yang singkat sebelum permainan berakhir. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari study-study operasi bisnis atau industri secara terinci.

b. Latihan dalam keranjang

Pada permainan ini para peserta dalam waktu yang telah ditentukan harus memberikan keputusan untuk setiap hal dalam berbagai surat di dalam keranjang.

Isi surat dapat meliputi berbagai masalah yang realistik. Karena didorong oleh keterbatasan waktu yang diberikan, para peserta berusahanda harus dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan memutuskan hal-hal tersebut sebaik mungkin dan menentukan pula hal mana yang perlu diprioritaskan, yang mana dianggap kurang penting.

c. Memainkan lakon

Pada permainan ini sangat penting bagi peserta karena diharuskan untuk memerankan salah satu peristiwa mengenai apa yang sungguh-sungguh akan dikerjakannya. Permainan ini mempunyai kegunaan, adalah agar para peserta dapat mengembangkan keahliannya maupun human relation serta interaksi antara para peserta yang terlibat dalam permainan tersebut.

Peserta yang tidak membawakan peran dalam permainan simulasi ini, harus bertindak sebagai penilai, memberikan komentar, mengemukakan pendapatnya, mengadakan analisa, dan memberikan saran-saran untuk perbaikan. Selanjutnya secara bergantian peserta yang telah melakukan permainan pada permainan pertama, diganti dan bertindak sebagai penilai bagi peserta yang menjadi penilai bagi peserta yang tadinyamenjadi penilai pada permainan mereka.

Dapat disimpulkan bahwa di dalam menentukan metoda yang tepat bagi para peserta yang akan dilatih, dapat

memberikan manfaat yang besar.

Untuk memilih metode latihan yang akan digunakan, juga harus disesuaikan dengan tugas atau pekerjaan yang sebenarnya dari peserta yang akan dilatih agar tujuan pelaksanaan latihan dapat memberikan hasil yang diinginkan.

3.6. Mengevaluasi Latihan

Langkah yang paling akhir di dalam merencanakan suatu latihan adalah bagaimana mengevaluasi latihan, apakah pelaksanaan latihan yang diberikan berhasil atau tidak. Mengevaluasi suatu latihan adalah sangat berguna bagi perusahaan sebab harus diingat bahwa perusahaan telah mengorbankan banyak materi, waktu, dan pikiran untuk melaksanakan latihan tersebut.

Jika perusahaan tersebut mengevaluasi pelaksanaan suatu latihan berarti berusaha untuk mengetahui sejauh mana peningkatan pengetahuan, keterampilan, maupun perbaikan dari sikap karyawan yang telah mengikuti latihan maupun pendidikan. Tentu saja untuk dapat mengetahui perkembangan sikap maupun pengetahuan karyawan, membutuhkan waktu yang cukup lama. Dengan demikian, di dalam mengatasi hal ini maka akan muncul beberapa pertanyaan sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan latihan itu apakah telah dapat mengembangkan, menambah, memperbaiki dan meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan serta sikap



karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan.

- b. Apakah karyawan yang telah mengikuti latihan tersebut akan menerapkan materi-materi yang mengandung pengetahuan maupun keterampilan yang didapatkan pada latihan, kepada pekerjaan yang akan mereka lakukan.
- c. apakah pengaplikasian perbaikan-perbaikan pelaksanaan tugas dan apakah perbaikan-perbaikan tersebut dapat mengefektifkan dan mengefisienkan aktivitas perusahaan yang bersangkutan.

Pertanyaan-pertanyaan tersebut di atas hanya yang pertamalah yang dapat dievaluasi dalam waktu yang singkat sedangkan yang lainnya akan memerlukan waktu yang cukup lama.

3.6.1. Proses evaluasi

Sehubungan dengan pertanyaan-pertanyaan di atas, maka untuk merealisasikannya adalah perhatian harus tertuju pada langkah-langkah proses evaluasi.

Langkah-langkah proses evaluasi dikemukakan oleh Willian Traccy sebagai berikut :

" The first step in evaluation process is to determine the spesifiks aspects of the training and development system to be evaluated. Then the mean and instrumentto be uses in collection the date must be selected. after the date have been collected. They must by tabulated and zummarised then they are both analysed and improvment planning drawp and implemented."28

Kesimpulan dari pernyataan tersebut diatas yaitu bahwa langkah yang akan diambil dalam evaluasi adalah pertama-tama menentukan sifat atau identitas bidang latihan yang dievaluasi.

Kemudian menentukan tehnik dan cara mengumpulkan data atau informasi yang dianggap penting. Selanjutnya data dicatat, dianalisa, dan diinterpretasikan. Hasil dari interpretasi ini yang akan mengindikasikan bagian - bagian latihan yang dalam pelaksanaannya memerlukan perbaikan.

Dapat juga dilihat dari definisi di atas bahwa titik tolak dalam proses evaluasi adalah tujuan latihan. Sehingga dapat dikatakan bahwa tujuan latihan itulah

yang akan menjadi hal yang pokok unsur-unsur latihan yang akan dievaluasi. Adapun unsur-unsur latihan yang dimaksud adalah :

1. Peserta latihan adalah yang merupakan unsur yang utama dalam program latihan sebab peserta inilah yang langsung merasakan manfaat latihan itu dalam penerapannya dalam pekerjaan. Evaluasi untuk

38. William.R.Tracy., Designing printing. New York and Development system (Second printing, New York American Manajemen Association inc.1971). Hal. 342.
peserta latihan ini harus diarahkan pada kepekaan

- mereka menangkap materi, pengetahuan, keaktifan, disiplin dan yang berhubungan dengan moral kerja karyawan tersebut.
2. Instruktur atau pelatih adalah merupakan salah satu unsur yang juga tak kalah pentingnya untuk dievaluasi. Dan juga merupakan kunci keberhasilan dalam menyampaikan suatu materi pelajaran. Oleh karena itu baik wawasan, pengetahuan, dan keterampilan maupun pengalaman dari instruktur tersebut perlu mendapat perhatian dalam evaluasi.
3. Bobot Materi adalah yang mana hal ini perlu pula mendapat perhatian, sebab jika materi yang diberikan tidak setingkat dengan pengetahuan para peserta maka akan sulit untuk dipraktikkan.
4. Unsur yang keempat adalah mengenai jadwal latihan, yang mana perlu pula untuk dievaluasi apakah pemberian dan pelaksanaan latihan itu tidak akan menimbulkan rasa bosan pada karyawannya.
5. Adapun unsur yang kelima adalah penentuan strategi pelajaran yakni unsur yang tak kalah pentingnya yang mana manfaatnya adalah untuk mengimbangi perkembangan-perkembangan manajemen. Unsur ini juga perlu dievaluasi karena adanya strategi latihan yang selalu dikembangkan pada dan setiap latihan, yang mana juga akan membantu para peserta untuk mengembangkan prestasinya tersebut.
6. Alat dan Bahan latihan yang memadai juga sangat

menentukan latihan, oleh sebab itu evaluasi terhadap bahan, peralatan maupun fasilitas sangat membantu dalam pelaksanaan latihan.

3.6.2 Kegunaan Latihan

Evaluasi dalam suatu latihan adalah merupakan suatu hal yang penting karena dengan diadakannya evaluasi manfaat-manfaat yang akan diperoleh adalah tertuju kepada para peserta latihan, pelatih (instruktur), para ahli dalam bidang latihan/pendidikan manajemen perusahaan, yang mana penjelasannya sebagai berikut :

- a. Manfaat bagi peserta latihan adalah dengan diadakannya evaluasi yang berhubungan dengan kebutuhan peserta maka ini bertujuan untuk membantu mereka dalam menilai pengetahuan/ keterampilan yang diperolehnya dan bertujuan pula untuk menjembatani akan kemampuan yang diharapkan dari mereka dengan situasi pekerjaan. Dengan demikian maka mereka akan mampu untuk menilai bahwa latihan yang telah mereka ikuti belum atukah telah dapat sikap dan tingkah laku mereka terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.
- b. Manfaatnya bagi pelatih adalah dengan diadakannya evaluasi latihan, maka pelatih akan dapat membandingkan evaluasi latihan dengan peserta melalui pertanyaan . Apakah latihan tersebut sesuai dengan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk melaksanakan

pekerjaan. Tentu jawabnya nanti akan beragam, namun para peletih tersebut dapat mengoreksi dirinya dan dapat menemukan ide untuk memperbaiki kekurangannya.

- c. Manfaat bagi ahli dalam bidang latihan adalah berguna untuk membantu mereka untuk menemukan bidang kritis dalam latihan, disamping itu membantu pula dalam menilai prestasi peserta. Yang mana juga merupakan sarana untuk dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan setiap pelatih tersebut.
- d. Manfaat bagi manajemen adalah untuk dapat menilai apakah telah mencapai hasil-hasil yang diinginkan dan untuk melihat apakah latihan itu telah menghasilkan perubahan-perubahan tingkah laku yang mampu memberi sumbangan-sumbangan positif untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.

3.7. Latihan Sebagai Penunjang Produktivitas Perusahaan

Sebagaimana telah dibicarakan pada bagian terdahulu bahwa latihan dan pendidikan yang diadakan tersebut mempunyai tujuan adalah untuk dapat mengembangkan/meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para peserta latihan dalam melaksanakan pekerjaannya, juga terutama untuk dapat menyesuaikan diri dengan kemajuan-kemajuan teknologi dengan aktivitas yang berlangsung dalam perusahaan yang bersangkutan.

Dengan meningkatnya pengetahuan maupun keterampilan karyawan, maka dengan demikian akan memberikan hasil

guna yang dicapai dalam aktivitas perusahaan juga akan mengalami peningkatan. Misalnya dalam hal perbaikan-perbaikan cara kerja yang diakibatkan oleh karena pelaksanaan latihan yang mana hal tersebut dapat mengurangi pemborosan waktu, tenaga, materi, dan lain sebagainya.

3.7.1. Pengertian - pengertian Produktivitas

Sebuah Perusahaan atau system produksi lainnya akan menerapkan kombinasi kebijaksanaan rencana sumber-sumber dan metodenya dalam memenuhi kebutuhan, dan tujuan yang diinginkan.

Kombinasi kebijaksanaan ini dituangkan melalui dan dengan bantuan faktor-faktor produktivitas internal dan external. Pada tingkat Perusahaan, faktor-faktor tersebut hampir seluruhnya direfleksikan dalam sumber pokok yakni : manusia dan bahan-bahan melalui tenaga kerja, manajemen dan organisasi, modal pokok, bahan mentah.

Tingkat produktivitas ini dimaksudkan untuk membandingkan berapa hasil yang dicapai dari setiap sumber (faktor) produksi yang disertakan dalam proses produksi.

Penggunaan faktor-faktor masukan seperti seperti tenaga kerja, modal materil tersebut juga merupakan kepentingan manajemen guna mengetahui sejauh mana tingkat produktivitas yang dicapai oleh perusahaan dalam jangka tertentu.

OUTPUT

Produktivitas = _____ *30

INPUT

Berkaitan dengan produktivitas maka produksi adalah sebagai berikut:

" Adalah merupakan hasil dari kegiatan produksi yang berujud barang yang mana bahan dirobah menjadi barang setengah jadi atau barang jadi."31

Dengan melihat definisi tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi yang diungkapkan berintikan aktivitas untuk mengubah ilmu(faktor--faktor produksi) menjadi barang dan jasa output yang sangat bermanfaat bagi manusia. Adapun secara skematis maka produksi dapat digambarkan sebagai berikut :

SKEMA I

PRODUKSI SEBAGAI SUATU KEGIATAN

INPUT-----	PROSES -----	OUTPUT
Faktor Produksi	Manajemen	Hasil
- Bahan	- Perencanaan Barang Setengah jadi	
- Tenaga Kerja	- Pengorganisasian	- Barang Jadi
- Teknologi	- Pengendalian	- Jasa
- Faktor Penunjang	- Motivasi Untuk	-
lainnya	menghasilkan	
DAYA GUNA		HASIL GUNA

Dengan adanya skema tersebut di atas maka kita

dapat melihat dan menarik kesimpulan bahwa sifat kegiatan produksi memproses faktor input menjadi output. Sedangkan ukuran tingkat efisiensi dari setiap faktor produksi yang digunakan dalam proses produksi berlangsung dengan jalan membandingkan hasil yang dicapai dengan sumbangan yang diberikan masing-masing faktor produksi yang dimaksudkan sebagai tingkat produktivitas. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa efisiensi dan efektifitas merupakan inti dari produktivitas.

Tingkat efisiensi dimaksudkan sebagai salah satu ukuran ketetapan dalam melakukan sesuatu, sedangkan efektifitas adalah dimaksud sebagai ukuran ketepatan dalam memilih cara untuk melakukan sesuatu. Dari uraian tersebut di atas dapat menunjukkan bahwa untuk dapat mengetahui tingkat kemampuan perusahaan dalam mengelola menggunakan sumber-sumber input dan juga untuk dapat mengetahui apakah dengan disertakannya faktor-faktor input ini cukup efisien dan efektif untuk meningkatkan hasil atau output.

Maka yang menjadi atau yang mampu memberikan informasi yang cukup akurat adalah produktivitas.

Pengukuran produktivitas merupakan suatu alat manajemen yang penting di semua tingkatan ekonomi. Sehubungan dengan hal ini, maka seseorang ahli L. Greenberg sebagaimana dikutip oleh Sinungan adalah sebagai berikut:

"Produktivitas adalah perbandingan antara

totalitas pengeluaran pada antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu."31
Dari definisi M. Sinungan tersebut di atas maka

dapat terlihat bahwa titik tolak untuk mengetahui tingkat produktivitas adalah dengan memperbandingkan antara total hasil yang diperoleh dalam suatu aktifitas produksi dengan total keseluruhan faktor-faktor produksi yang digunakan dalam perusahaan yang bersangkutan.

Sesuai pula dengan yang diungkapkan oleh Drucker yang cakupannya akan menjangkau seluruh jumlah sumber produksi yang telah disertakan oleh perusahaan dalam proses produksi sehingga dengan sendirinya maka pengertian tersebut akan mengecualikan segala sesuatu yang berada di luar pengendaliannya.

Oleh sebab itu maka produktivitas ini adalah merupakan batu uji bagi kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan nilai-nilai input yang akan disertakan dalam mengelola produksi agar faktor-faktor produksi tersebut dapat berfungsi untuk meningkatkan hasil produksi pada perusahaan yang bersangkutan.

3.7.2. Peningkatan Produktivitas dan Faedahnya Dalam Perusahaan

Karena produktivitas itu tergantung pada sejumlah faktor di dalam maupun di luar perusahaan, maka untuk mencapai

31). M. Sinungan., Produktivitas. Op. Cit. Hal.8.

tingkat produktivitas yang diinginkan pihak pengelola manajemen perusahaan harus secara berhati-hati dalam menghadapi segala kemungkinan yang berasal dari luar perusahaan.

Sangatlah tidak mungkin bahwa produktivitas itu meningkat dikarenakan buruhnya telah bekerja lebih keras. Sudah dapat dipastikan bahwa hal itu disebabkan karena dipergunakannya mesin baru, cara mengalirnya bahan baku yang lebih lancar, pengawasan mutu yang lebih baik atau karena perubahan lainnya.

Sebuah perusahaan tentunya ingin meningkatkan hasil produksinya dari tahun tahun sebelumnya. Produktivitas itu adalah merupakan atau mengandung suatu visi yang perlu untuk disoroti, visi tersebut lebih mengarah ke ungkapan filosofis yaitu " hari esok harus lebih baik dari hari kemarin " ungkapan ini mempunyai maksud adalah karena produktivitas merupakan suatu alat ukur guna membandingkan hasil yang telah dicapai oleh perusahaan dengan besaran faktor produksi yang disertakan untuk mencapai hasil tersebut, maka dengan sendirinya akan mendorong pihak manajemen untuk meningkatkan produksi baik mutu maupun banyaknya.

Produksi yang meningkat akan mengakibatkan peningkatan produktivitas. ini berarti apa yang dicapai hari ini harus diupayakan untuk ditingkatkan dimasa yang akan datang. Dengan catatan bahwa penggunaan faktor produksi yang tetap akan dapat meningkatkan hasil, atau

pengurangan faktor produksi yang digunakan harus dapat mencapai hasil yang tetap.

Berkaitan dengan uraian tersebut di atas ini, dapat pula dikemukakan bahwa peningkatan produktivitas bisa terjadi dalam tiga cara yaitu :

- " 1. Nilai produksi meningkat dengan menggunakan resources yang jumlahnya tetapi (output meningkat input tetap);
2. Nilai produksi meningkat dengan menggunakan resources (faktor produksi) yang menurun (output meningkat, input menurun);
3. Nilai produksi tetap dengan menggunakan resources (faktor produksi) yang menurun (output tetap, input menurun)."32

Cara-cara tersebut di atas adalah mempunyai manfaat untuk meningkatkan produktivitas, yang mana merupakan salah satu tugas manajemen yang paling utama. Walaupun untuk dapat melaksanakannya atau meralisasikannya bukanlah merupakan hal yang mudah, walaupun tak dapat disangkal bahwa hal tersebut akan memberikan manfaat yang akan didapat dari upaya untuk meningkatkan produktivitas ini dapat pula menguntungkan pihak perusahaan khususnya, maupun masyarakat konsumen pada umumnya. Manfaat tersebut adalah :

- "- Kualitas dan kuantitas produk lebih meningkat;
- Barang kebutuhan masyarakat lebih banyak dengan harga yang lebih murah;
- Perbaikan kondisi kerja termasuk jam kerja karyawan;
- Merupakan jalan menuju standar hidup yang lebih tinggi;
- yang lebih tinggi."33

- 37). Fusat produktivitas Nasional Depnaker. Op. Cit. Hal. 22.
- 38). Fusat Produktivitas Nasional Depnaker. Op. Cit. Hal. 22

Jika menginginkan manfaat-manfaat itu dapat tercapai, tentu saja hal ini adalah kejeliandari pada pihak manajemen dalam suatu perusahaan sangat diharapkan untuk dapat melihat kendala-kendala yang dapat memungkinkan produktivitas tersebut terhambat, kemudian mencari data yang akurat guna memecahkan kendala-kendala tersebut.

3.8. Moral Kerja dan Peranan Pendidikan dan Latihan

Salah satu masalah yang juga harus mendapat perhatian dari pihak manajemen adalah mengenai moral kerja karyawan, karena moral kerja ini mempunyai

implikasi yang erat dengan disiplin kerja, tanggung jawab serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang bersangkutan.

Mungkin hal ini merupakan sesuatu yang sulit untuk dinilai oleh pihak manajemen, karena pembinaan moral kerja karyawan adalah harus membandingkan aspek-aspek pribadi karyawan sebagai tenaga kerja.

Agar dapat lebih mengetahui apa yang dimaksud dengan moral kerja, maka berikut ini akan dikemukakan pendekatan yang mengarah ke pengertian moral kerja.

3.8.1. Moral kerja dan Peranan Pendidikan dan Latihan

Pendekatan pengertian tentang moral kerja dapat dikemukakan sebagai berikut :

" Moral kerja merupakan suatu tingkah laku dan emosi didalam melaksanakan suatu pekerjaan

untuk dapat mencapai tujuan tertentu.³⁷

Unsur-unsur yang terkandung dalam formulasi tersebut di atas adalah unsur kerja, tingkah laku dan sasaran yang ingin dicapai. Yang mana hal ini dapat diuraikan sebagai berikut :

Kerja merupakan sesuatu yang akan dapat memberikan kepuasan kepada karyawan tersebut apabila karyawan tersebut memiliki rasa kecintaan terhadap pekerjaan itu sendiri dan unsur kerja ini merupakan suatu katalisator tingkat sosial seseorang serta dapat juga berupa status dan martabatnya terhadap lingkungan dimana ia berada. Orang yang mempunyai pekerjaan tertentu akan mendapat penilaian tertentu dari masyarakat. Ini berarti bahwa setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus dilandasi dengan moral kerja yang positif karena landasan inilah yang akan dapat memberikan manfaat bagi pribadi karyawan, tim kerja maupun organisasi dimanapun karyawan tersebut berada maupun melakukan pekerjaan.

Tingkah laku adalah didalam melakukan suatu kegiatan seseorang akan mempunyai tujuan/keinginan tertentu. Oleh sebab itu tingkah laku karyawan dalam bekerja harus pula diarahkan ke hal-hal yang positif agar kebijaksanaan yang akan diputuskan akan sesuai

37). Pusat Produktivitas Nasional Depnaker. Op.Cit. Hal.1.

dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Emosi adalah merupakan sesuatu yang sangat erat hubungannya dengan kondisi tubuh, misalnya denyut jantung, sirkulasi darah dan pernapasan. 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 prestasi kerja karyawan tersebut.

Sasaran adalah Dalam melaksanakan suatu pekerjaan seseorang selalu ingin mencapai apa yang menjadi tujuannya. Bagi organisasi perusahaan, sasaran kerja karyawan ini hendaknya bukan semata-mata hanya terarah dalam jumlah fisik saja, akan tetapi perlu pula terarah pada tingkat kepuasan kerja para karyawannya, karena tentunya hal ini dapat mempengaruhi dana, daya, dan saran yang telah disertakan dalam kegiatan produksi. Jika para karyawan tersebut telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan diinginkan, maka dengan sendirinya karyawan tersebut akan mendapatkan kepuasan tersendiri, yang mana hal ini akan mendorong karyawan tersebut untuk Untuk dapat mengetahui dan menelusuri sejauh mana moral kerja seorang karyawan dalam sebuah Perusahaan, tak dapat dipungkiri bahwa hal ini merupakan suatu hal yang bersifat subyektif dan sangat tergantung pada perasaan seseorang (dalam hal ini karyawan) terhadap pekerjaan-

nya. Oleh sebab itulah yang dapat mengakibatkan sehingga moral kerja seorang karyawan itu sangat sulit untuk diukur dan akan mudah untuk disepelakan.

Apabila dalam melakukan kegiatan karyawan dapat mewujudkan moral kerja tersebut dalam segala tindakan yang konkrit atau yang terlihat secara fisik sehingga bila seorang karyawan sangat bergairah untuk melakukan suatu pekerjaan maka ada tendensi bagi kita untuk berpersepsi bahwa karyawan tersebut mempunyai moral kerja tinggi dan dapat meningkatkan produktivitas.

Sebaliknya seorang yang moral kerjanya rendah maka karyawan tersebut akan acuh tak acuh atau kurang bergairah terhadap pekerjaan yang akan dilakukan.

Tak dapat dipungkiri bahwa moral kerja ini sangat berpengaruh dalam upaya meningkatkan produktivitas. Keterkaitan moral kerja dan produktivitas diungkapkan oleh Gellerman sebagai berikut :

"Efek moral kerja terhadap semua pekerjaan belum ada, tetapi yang jelas kaitan moral kerja dan efeknya terhadap produktivitas ternyata tidak sedemikian sederhana dapat dikatakan moral kerja ini mempertinggi produktivitas dalam kondisi tertentu."³⁸

Definisi yang diungkapkan oleh Gellerman ini memperlihatkan adanya keterlibatan moral kerja dalam produktivitas. Dan untuk dapat meningkatkan moral kerja karyawan, semuanya itu tergantung dari kemampuan pihak manajemen membina para karyawan tersebut dalam pe-

laksanaan pendidikan dan latihan yang diadakan
Perusahaan.

Dari uraian ini dapat memberikan petunjuk bahwa 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 efektifitas usaha-usaha perusahaan dan kepuasan kerja karyawan.

Olehnya itu moral kerja ini merupakan hal yang tidak bisa disepelekan oleh perusahaan.

38). Saul W.Gellerman., Motivasi dan Produktivitas
(Jakarta : PT.Pustaka Binaan Pressindo.1984).
Hal. 322.

BAB IV
GAMBARAN SINGKAT
TENTANG PT "DATARAN BOSOWA"
UJUNG PANDANG

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. "Dataran Bosowa" dibentuk pada tanggal 30 oktober 1988 sesuai dengan akte pendirian persoon terbatas No. 300 dan perbaikannya No.28 1989.

Alamat Perusahaan ini di jalan Gunung Bawakaraeng No 138 (Lantai 2) seseuai dengan surat isin tempat Perusahaan No. 4029/c/v/c/PREK/1981 tanggal 17 oktober 1981 yang diterbitkan oleh Pemerintah Kota Madya Daerah Tingkat II Ujung Pandang, Sedangkan unit pengelolaannya terletak di lingkungan Tello Baru.

Untuk kegiatan perdagangan Perseroan ini mempunyai surat isin usaha Perdagangan No.7744/WI/PB/XX/I/NAS tertanggal 18 juli 1981 yang dikeluarkan oleh kantor Wilayah Departemen Perdagangan Propinsi Sulawesi Selatan.

Sebagaimana diketahui bahwa unit pengelolaan udang ini semula dilakukan oleh CV. Corimex Bina Nusantara yang kemudian diambil oleh PT. "Dataran Bosowa" sehingga masih menggunakan surat isin Usaha No.f1/6/4/I/79 yang tertanggal 27 januari 1979 diterbitkan oleh Direktur Jenderal Perikanan. Demikian juga dengan keterangan pengolahannya yang masih menggunakan sertifikat



kesempurnaan pengolahan (SKP) No.004/SKP/BM/III/81 tertanggal 27 Januari 1981 yang diterbitkan oleh Direktur Jenderal Perikanan.

Untuk keperluan selanjutnya surat izin dan SKP akan diusahakan untuk diperpanjang dan diperbaiki atas nama Perusahaan pengelola (PT X) dengan memperhatikan prosedur dan atau ketentuan yang berlaku.

Kelengkapan surat izin dan keterangan lain yang telah diuraikan dan dimiliki oleh PT." Dataran Bosowa" selain yang telah dikemukakan sebelumnya yaitu:

- a. Rekomendasi Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan No. 523/2060/PERPORDA tentang persetujuan dan dukungan kepada PT."Dataran Bosowa " sebagai pelanjut kegiatan CV CORIMEX Bina Nusantara dalam bidang perdagangan udang dan pengoperasian kembali cold storagenya.
- b. Keterangan / transaksi pemindahan hak atas cold storage * dari CV Corimex Bina Nusantara kepada PT. " Dataran Bosowa ".
- c. Nomor pokok wajib pajak (NPWP) : 1250.122.3 - 7
- d. Angka pengenal exportir sementara No. 21 / 622 yang berlaku selama enam bulan terhitung mulai 23-8-184.

4.1.1. Lokasi

Unit pengolahan ini terletak di lingkungan Tello Baru Kecamatan Panakkukang Kota Madya Ujung Pandang, kira-kira 6 km dari kota Ujung Pandang Sebelah Timur.

Lokasi tersebut terletak dekat jalan raya yang

beraspal baik dengan bangunan dan fasilitas lainnya berada di tanah seluas kurang lebih 110000 m².

Kebutuhan air bersih diperoleh dari PAN yang dikelola oleh Pemerintah Daerah, sedangkan kebutuhan aliran listrik selain diperoleh dari PLN, juga tersedia generator set yang penggunaannya dapat diatur sendiri.

4.1.2. Bangunan dan Sarana Kerja

Bangunan dan instalasinya berada di atas tanah seluas kurang lebih 10000 m² dengan ukuran 125m x 80m. Luas bangunan seluruhnya sekitar 800 m² terdiri dari bangunan pengolahan 450m², ruang inspeksi 60m², ruang penyimpanan 59m², gudang es 60m², laboratorium pengujian mutu 12m², ruang mesin 114m² dan pabrik es 69m².

Instalasi air bersih berpangkal pada suatu reservoir yang berkapasitas 80m². Jaringan mencapai suatu tempat kegiatan penerimaan bahan baku, pengolahan dan pabrik es. Instalasi pencucian dan pengurasan berupa saluran pembuangan yang berasal dari tempat kegiatan pengolahan yang bermuara ke septik-tank.

Persyaratan lain-lain yang berupa langit-langit dinding ventilasi, penerangan untuk jendela dan perlengkapan anti serangga /binatang, selokan dan saluran pembuangan, ruangan istirahat, ruang makan, jamban, tempat cuci tangan, kamar mandi, dan tempat mandi dan tempat sampah, telah mengikuti petunjuk dan persyaratan yang telah ditetapkan untuk suatu bangunan pengolahan.

Periengkapan dan peralatan proses pengolahan seperti meja, wadah pencucian, wadah penyimpanan beku, wadah penanganan dan lain-lainnya disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku.

4.1.3. Proses Kegiatan Pengolahan

Penangan udang sejak dibeli, dilakukan pencucian ulang, wadah penanganan, kemudian disimpan dalam kotak pendingin (cold Box) yang siap diangkut ke unit pengolahan di Tello Baru Ujung Pandang.

Keperluan cold box dan es yang disediakan oleh Perusahaan, tetapi dapat juga menggunakan cold box milik pedagang pengumpul. Selanjutnya udang dibawa ke Tello Baru dan segera mendapat penanganan lebih lanjut berupa pencucian kembali, sortasi grading pembersihan bagian kepala, (khusus untuk head less), pembekuan, pengemasan kemudian penyimpanan di cold storage.

Untuk keperluan es, juga diproduksi es dengan kapasitas 1,5 ton perhari. Udang yang telah dibekukan siap untuk dipasarkan baik untuk keperluan export maupun untuk intensulair.

Negara tujuan export adalah : Jepang, Eropa, Amerika sedangkan untuk intensulair terutama dipasarkan ke Jakarta.

4.2. Struktur Organisasi

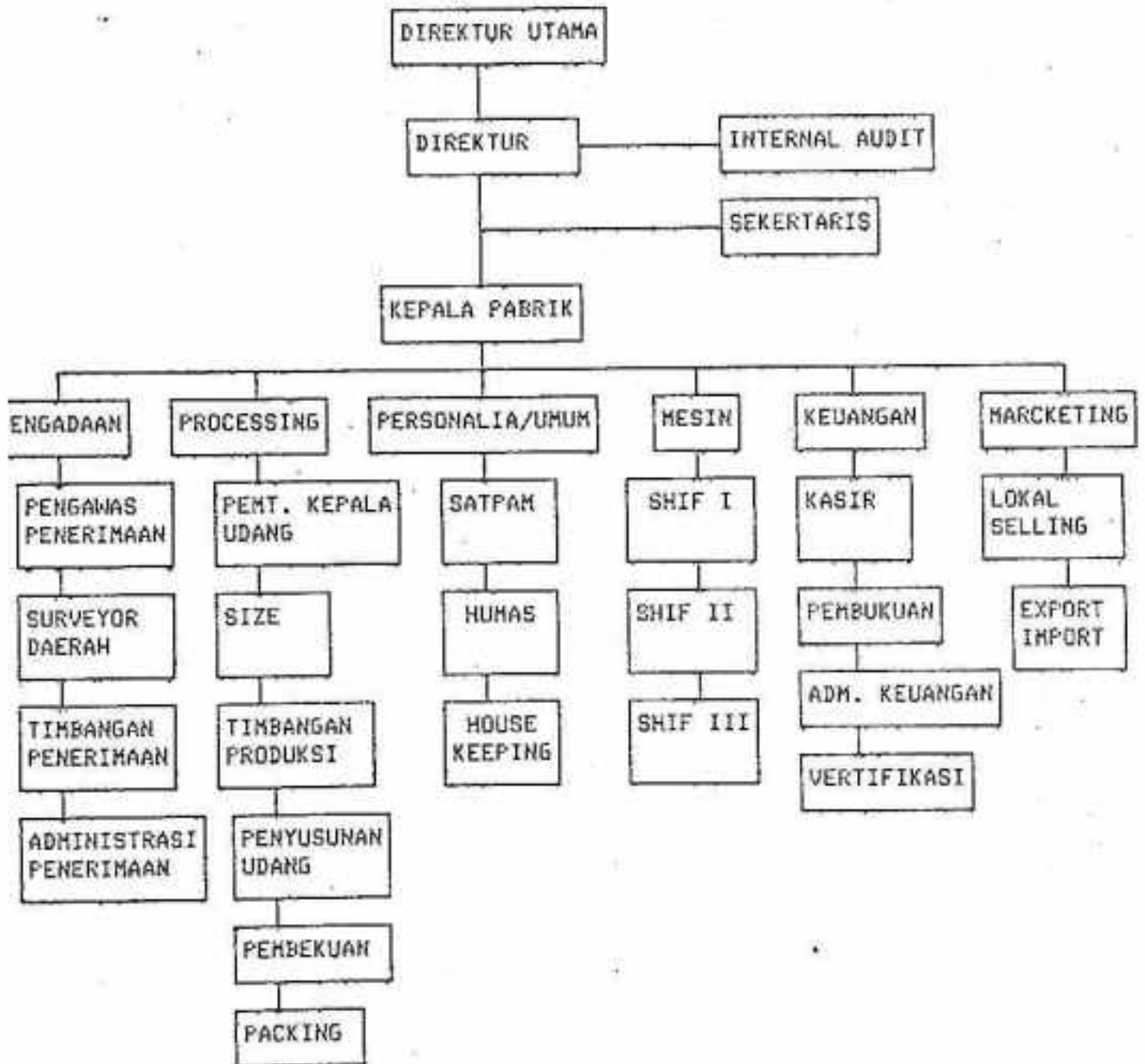
Setiap personalia daam suatu organisasi Perusahaan memiliki batas-batas, kewenangan, tugas serta tanggung jawab yang dapat dilakukan dalam organisasi Perusahaan.

Batas-batas tersebut jelas terlihat pada struktur organisasi Perusahaan dan dipertegas uraian-uraian tugas masing-masing personalia.

Bagi PT. "Dataran Bosowa", struktur organisasi ini sangat penting karena sebagai suatu sistem antara fungsi pelaku kegiatan Perusahaan, aktivitas Perusahaan, aktivitas produksi hanya dapat dilaksanakan seefektif dan seefisien mungkin jika para pelaku kegiatan itu ditopang dengan pemberian tugas, wewenang, serta tanggung jawab yang dinyatakan secara tegas.

Oleh karena itu untuk menjalin suatu kerja sama yang baik, maka bentuk organisasi yang dipilih oleh PT. "Dataranm Bosowa" adalah struktur organisasi garis dan staff. Dalam hal ini setiap bagian dalam struktur organisasi akan mempunyai hubungan antara satu dengan yang lainnya, dengan tujuan mereka kerja sama dalam upaya mencapai tujuan yang dilaksanakan oleh Perusahaan. Struktur organisasi Perusahaan PT. "Dataran Bosowa" dapat dilihat pada skema berikut ini pada halaman

SKEMA II
STRUKTUR ORGANISASI
PT. "DATARAN BOSOWA"
DI- UJUNG PANDANG



SUMBER : PT. "DATARAN BOSOWA UJUNG PANDANG"
 TAHUN 1990

Memperhatikan struktur organisasi tersebut di atas jelas terlihat bahwa ada beberapa bagian yang dipimpin langsung oleh direktur utamanya yaitu direktur, litbang, internal audit, sekretaris, dan kepala pabrik yang membawahi 4 kepala bagian yaitu pengadaan, processing, mesin dan keuangan serta marketing. Di bawah ini akan diuraikan satu persatu hal tersebut di atas sebagai berikut:

a. Direktur Utama

Direktur utama adalah merupakan pucuk pimpinan dalam suatu Perusahaan. Direktur utama ini mempunyai fungsi adalah merumuskan program kerja di bidang usaha organisasi dan keuangan, mewakili untuk dan atas nama Perusahaan yang bersangkutan dalam menyelenggarakan hubungan dengan pihak luar, bertanggung jawab atas seluruh kegiatan Perusahaan PT "Dataran Bosowa" yang dipimpinnya.

b. Direktur

Direktur ini mempunyai fungsi adalah salah satu dari pimpinan Perusahaan yang mana merupakan wakil daripada Direktur utama yang mempunyai fungsi adalah untuk dapat membantu atasan untuk merumuskan program kerja dibidang usaha, organisasi dan keuangan juga mewakili atas dan untuk nama Perusahaan, dan juga bertanggung jawab atas nama perusahaan Dataran Bosowa.

c. Internal Audit

Internal audit adalah merupakan suatu yang juga tak kalah pentingnya dalam menjalankan perusahaan karena internal audit mempunyai fungsi untuk memeriksa tentang keadaan keuangan perusahaan PT " Dataran Bosowa " sebab dengan adanya internal audit ini mempunyai juga fungsi untuk bertanggung jawab atas, untuk dan atas nama Perusahaan.

d. Sekertaris

Adalah mempunyai fungsi untuk menyelenggarakan tugas-tugas sekretariat, surat-menyurat dan arsip untuk kepentingan daripada pimpinan atau karyawan dalam Perusahaan, mempersiapkan dan menyelenggarakan segala sesuatu dalam menyusun laporan, membuat notulen dan catatan lainnya untuk arsip, menyimpan dokumen-dokumen penting milik Perusahaan, dan juga bertanggung jawab atas kelancaran tugas sekretariat administrasi dan kerapian arsip Perusahaan Dataran Bosowa.

e. Kepala Pabrik

Kepala Pabrik adalah yang mempunyai fungsi atau bertugas di dalam melakukan proses produksi, merupakan pimpinan dalam melakukan kegiatan atas dan untuk perusahaan, bertanggung jawab atas pengolahan atau proses produksi, bertanggung jawab atas kerusakan mesin-mesin pendingin, dan bertanggung jawab pula pada karyawan yang menjadi bawahannya, serta bertanggung jawab atas Perusahaan. Kepala

pabrik ini membawahi 5 kepala bagian sebagai berikut:

1. Pengadaan

Sebagai kepala bagian pengadaan, maka kepala bagian ini mempunyai tugas untuk pengadaan udang sejak dibeli, dilakukan pencucian ulang, kemudian disimpan dalam kotak pendingin(cold box) yang kemudian siap diangkut ke unit pengolahan di Tello Baru di Ujung Pandang.

2. Pengolahan

Adalah bertanggung jawab atas pengolahan udang adalah kepala bagian pengolahan atau processing. Yang mana kepala bagian ini bertanggung jawab sebagai berikut: pencucian kembali setelah udang sampai ke lokasi pengolahan, sortasi grading pembersihan kepala (khusus untuk head less), dan pembekuan, pengemasan, kemudian penyimpanan di cold storage.

3. Personalia

Kepala bagian personalia ini bertanggung jawab atas: penerimaan tenaga kerja, pengembangan tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, pemeliharaan misalnya pemberian kompensasi, audit personalia dan bertanggung jawab untuk dan atas nama Perusahaan.

4. Mesin

Kepala bagian mesin ini adalah yang mempunyai tugas untuk memantau, mengawasi, dan memperbaiki

kerusakan mesin pendingin yang digunakan oleh Perusahaan PT" Dataran Sosowa ". Kepala bagian ini juga bertanggung jawab pada semua alat-alat berat yang digunakan oleh Perusahaan.

5. Kepala Bagian Keuangan

Tugasnya adalah mengatur likuidasi dari kebijaksanaan keuangan, menyiapkan laporan-laporan mengenai keuangan dari unit usaha udang ini, memberikan data keuangan atau data lainnya yang dibutuhkan dalam penyusunan anggaran belanja dan pendapatan, melaksanakan kebijaksanaan dalam administrasi dan keuangan sesuai dengan batas wewenang yang diberikan dan ditetapkan, memimpin dan mengkoordinir para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dibidang keuangan dan akuntansi, memberikan saran kepada pihak pimpinan tentang kemungkinan akan terjadi perubahan nilai uang.

6. Kepala bagian Pemasaran(marketing)

Kepala bagian ini mempunyai tugas memasarkan hasil produksi dari perusahaan PT"Dataran Sosowa ". Kepala bagian ini yang bertanggung jawab atas pemasaran barang-barang yang dipasarkan baik itu untuk pemasaran lokal maupun untuk pemasaran Luar Negeri misalnya ke Eropa, Jepang, Hongkong.

4.3. Kapasitas Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang dimaksud di sini adalah karyawan harian dan karyawan tetap. Adapun data personil

karyawan, PT " Dataran Bosowa "di Ujung Pandang adalah sebagai berikut:

TABEL II
KEADAAN PERSONIL PT DATARAN BOSOWA
UJUNG PANDANG TAHUN 1991

NOMOR	STRUKTUR	BANYAKNYA
1.	Direktur Utama	1 orang
2.	Direktur	1 orang
3.	Manajer Keuangan	1 orang
4.	Bagian Pembelian	7 orang
5.	Bagian Produksi	101 orang
6.	Bagian export	1 orang
8.	Bagian tata usaha	1 orang
9.	Pembukuan	1 orang
10.	Administrasi Pembukuan	1 orang
11.	Kasir	1 orang
12.	Kepala Bagian mesin	1 orang
13.	Bagian stok	1 orang
JUMLAH		120 ORANG

SUMBER : PT. " DATARAN BOSOWA ".

BAB V

PENDIDIKAN DAN LATIHAN SEBAGAI SALAH SATU ALAT UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI DAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT " DATARAN BOSOWA "

5.1. Analisa Pendidikan dan Latihan serta aspeknya terhadap pengembangan karyawan PT " Dataran Bosowa " di Ujung Pandang

Udang merupakan salah satu komoditi export yang cukup terkenal yang dapat menambah pendapatan Negara dan juga dapat untuk dikonsumsi di dalam Negeri, terus-menerus mengalami peningkatan permintaan sesuai dengan tingkat pertumbuhan penduduk dan tingkat pendapatan masyarakat.

Sejalan dengan sedang giat-giatnya pihak pemerintah mengexport komoditi non migas, maka akan mendorong pihak-pihak swasta untuk membuka usaha atau perusahaan udang yang dapat diexport ke Luar Negeri. Hingga saat ini di Ujung Pandang banyak Perusahaan-perusahaan yang dikelola oleh pihak swasta dalam bidang export non migas misalnya udang beku.

Kalau dilihat, di Ujung Pandang ini terdapat cukup banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama dengan PT " Dataran Bosowa ", maka tidak akan menutup kemungkinan akan tercipta persaingan diantara perusahaan-perusahaan itu, baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas.

Olehnya itu dalam situasi seperti itu, akan mengupayakan pihak manajemen perusahaan pada PT." Dataran Bosowa " untuk dapat mencari alternatif pilihan yang cukup akurat untuk menghadapi tingkat persaingan tersebut. Contohnya adalah bagaimana meningkatkan kuantitas maupun kualitas dari suatu produk yang diproduksinya yang mana tentu saja hal tersebut membutuhkan berbagai cara untuk mencapai tujuannya.

Sesuai dengan wawancara yang penulis lakukan pada pihak manajemen PT." Dataran Bosowa " maka pihak manajemen perusahaan tersebut menganggap bahwa yang paling baik untuk direalisasikan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas produk tersebut adalah melalui pendidikan dan latihan.

Dengan direalisasikannya alternatif ini, maka hal itu akan dapat mengembangkan tingkat pengetahuan karyawan, tingkat keterampilan, sikap karyawan terhadap pekerjaan dibidangnya masing-masing. Dengan demikian upaya untuk dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas produk yang yang digunakan dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Oleh sebab itu untuk merealisasikan pelaksanaan pendidikan dan latihan pada karyawan di Perusahaan ini, adalah merupakan suatu langkah yang positif yang mana hal tersebut dapat menunjang upaya meningkatkan dan mengembangkan produktivitas kerja karyawan pada Perusahaan tersebut.

5.1.1. Telaah Terhadap Pelaksanaan Pendidikan dan

Latihan pada PT." DATARAN BOSOWA " Ujung Pandang

Pendidikan dan Latihan merupakan satu hal yang sangat penting dilaksanakan perusahaan PT. "Dataran Bosowa", sebab kegunaannya bukan saja hanya dapat dirasakan manfaatnya oleh karyawan akan tetapi juga dapat dirasakan oleh perusahaan ini yang mana manfaatnya untuk perusahaan ini adalah agar kualitas dan kuantitas produksi dapat tercapai seefektif dan seefisien mungkin.

Konsekuensi dari keadaan di atas adalah dapat menciptakan produktivitas kerja yang efisien. Sedangkan bagi karyawan itu sendiri manfaatnya adalah untuk dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dan dapat mengubah sifat karyawan tersebut.

Kepala bagian Personalia PT. " Dataran Bosowa " Ujung Pandang dalam wawancara dan penjelasan yang diberikan pada penulis mengatakan bahwa, pemberian dan pelaksanaan latihan dan pendidikan pada perusahaan PT. " Dataran Bosowa " ini tidak hanya terbatas pada para karyawan tingkat manajerial saja (Direktur, Kepala bagian, Kepala Seksi), akan tetapi mencakup seluruh karyawan yang berada dalam lingkungan perusahaan ini. Hal ini didasarkan pada upaya untuk mencapai mutu kerja agar dapat mencapai manajemen yang baik dan efisien.

Mengenai pemilihan para peserta yang akan diikuti dalam pelaksanaan pendidikan dan latihan pada PT." Dataran Bosowa ", baik itu yang dilaksanakan sendiri

oleh Perusahaan tersebut maupun yang dilaksanakan dengan bantuan pihak dari luar Perusahaan adalah yang didasarkan pada kriteria-kriteria tertentu sebagai berikut : Yang mempunyai disiplin yang tinggi, tingkat pendidikan, pengalaman dalam pekerjaan, memiliki suatu keterampilan khusus, faktor umur serta kesehatan dan yang paling utama adalah jenis/macam latihan dan pendidikan yang akan diikuti oleh karyawan tersebut. Pelaksanaan pendidikan dan latihan pada PT. " Dataran Bosowa " ini harus juga disesuaikan dengan kebutuhan, misalnya jika terjadi perubahan-perubahan baru di bagian produksi, maka dengan sendirinya pendidikan dan latihan yang akan dilaksanakan adalah yang masih berhubungan dengan kegiatan produksi pada perusahaan ini.

PT. " Dataran Bosowa " adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang export udang beku yang mana dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan khususnya di bidang produksi adalah menggunakan tenaga manusia. Ini dikarenakan karena perusahaan ini bergerak dalam usaha udang beku yang mana pembersihan udang ini dilakukan oleh tenaga manusia sebelum udang tersebut dimasukkan dalam mesin pendingin. Sehingga sebahagian besar latihan dan pendidikan yang diberikan diprioritaskan pada bagian produksi. ✓

Juga tak kalah pentingnya dengan kriteria-kriteria tersebut di atas adalah masalah prestasi yang merupakan salah satu faktor penentu peserta dalam rangka mendorong

karyawan-karyawan yang lain yang ada di perusahaan ini untuk dapat meningkatkan prestasi kerjanya di bidangnya masing-masing.

Demikian pula halnya dengan karyawan yang akan dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi, harus pula melalui pendidikan dan latihan yang telah direncanakan, sebab jika seseorang mendapatkan pekerjaan yang terasa baru baginya maka harus mendapatkan pendidikan dan latihan tentang bagaimana mereka mengerjakan suatu pekerjaan yang mana hal tersebut dimaksudkan agar produktivitas kerja karyawan pada perusahaan tersebut dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

Pendidikan dan latihan inipun diberikan pada karyawan tersebut guna untuk membekali karyawannya pengetahuan dan keterampilan dan keterampilan manajerial maupun teknik-teknik kepemimpinan, agar jika mereka telah berada di tempat yang baru dan jabatan yang baru yang tentunya jabatan yang lebih tinggi dari jabatan yang sebelumnya, maka hal ini relatif dapat mengatasi persoalan yang mungkin akan terjadi baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

Kepala bagian personalia PT. " Dataran Bosowa " memberikan informasi kepada penulis, bahwa dalam melaksanakan pendidikan dan latihan bagi karyawannya, perusahaan ini tetap berpegang teguh pada dasar-dasar umum yang berlaku saat ini adalah antara lain:

a. Keanekaragaman Individu

Dalam pemberian pendidikan dan latihan di perusahaan ini maka perlu disoroti juga di sini adalah keanekaragaman individu yang akan mengikuti latihan ini. Baik itu perbedaan latar belakang pendidikan, pengetahuan, pengalaman, minat dan stratifikasi pendidikan karyawan yang mana hal ini turut menentukan metode penyampaian teori yang akan diberikan pada pendidikan dan latihan itu.

b. Implikasi pendidikan dan latihan dengan jabatan karyawan

Latihan dan pendidikan yang akan diberikan kepada peserta adalah yang tidak terlepas dari kegiatan sehari-hari sesuai dengan bidangnya masing-masing, yang mana hal ini dapat ditelusuri dalam atau melalui analisa jabatan pada perusahaan ini.

c. Instruktur/pelatih yang tepat

Kalau kita menginginkan pendidikan dan latihan yang dilaksanakan tersebut akan berhasil, maka keberhasilan itu terletak pada salah satu komponen yakni instruktur (pelatih). Komponen ini merupakan pokok perhatian perusahaan, karena jika instruktur/pelatih dalam menyampaikan materi tidak dikuasainya, maka tentu saja hal itu akan membuat jenuh/bosan para peserta latihan itu yang pada akhirnya akan merugikan kedua belah pihak yakni merugikan peserta latihan itu sendiri dan juga

merugikan para pelaksana/ instruktur tersebut.

Oleh karena itu, dalam memberikan pendidikan dan latihan, seorang instruktur harus dapat memiliki wawasan pengetahuan yang luas sehingga instruktur tersebut dapat mencapai perkembangan-perkembangan baru yang terjadi dalam perusahaan dan instruktur ini dapat juga memilih atau memakai metode latihan yang tepat serta dapat juga menguasai prinsip " Belajar mengajar " yang tepat yang harus dimiliki oleh setiap instruktur.

Pelaksanaan pendidikan dan latihan pada PT." Dataran Bosowa "ini, tidak terlepas dari partisipasi pihak-pihak dari luar perusahaan yang juga merupakan andil yang sangat besar untuk suksesnya suatu program pengembangan karyawan. Adapun pihak-pihak yang menunjang pendidikan dan latihan ini dilaksanakan antara lain BLK (Balai latihan kerja), LPP (Lembaga pendidikan dan latihan), Depnakes dan Perikanan.

Berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan dan latihan pada PT." Dataran Bosowa ", sesuai dengan data yang diperoleh dari perusahaan ini maka didapatkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan latihan yang dilaksanakan oleh perusahaan ini secara garis besarnya tergolong dalam dua kelompok yaitu :

1. Pendidikan dan latihan yang dilaksanakan sendiri oleh perusahaan PT. " Dataran Bosowa " (Latihan Intern)
2. Pendidikan dan latihan yang dilaksanakan perusahaan



yang bekerja sama dengan pihak dari luar Perusahaan
(Latihan Extern).

Ad.1. Pendidikan dan latihan Interen

Pelaksanaan pendidikan dan latihan yang bersifat intern ini adalah merupakan system latihan yang dilaksanakan oleh perusahaan ini. Yang mana baik fasilitator, pelatih maupun tempat pelatihan itu adalah dari dalam perusahaan sendiri. Ini berarti system pelatihan ini bertujuan untuk dapat membantu mengarahkan para karyawan, utamanya karyawan yang baru dalam menangani tugasnya. Jenis latihan yang diberikan bagi karyawan baru adalah yang bersifat "Onthe Job Training" sedangkan yang bersifat "Of the Job training " adalah untuk pengembangan suversi maupun tenaga kerja manajerial.

Pendidikan dan latihan interen yang biasa ditempuh pimpinan PT "Dataran Bosowa" selain kedua jenis latihan di atas, adalah apabila dalam perusahaan ini timbul kebijaksanaan-kebijaksanaan baru dalam pelaksanaan operasionalnya. Yaitu dengan cara mengumpulkan kepala-kepala bagian dan seksi dalam suatu ruangan kemudian diberikan petunjuk-petunjuk kerja oleh para direktur yang membawahi mereka, selanjutnya kepala bagian dan kepala seksi ini meneruskan instruksi atau petunjuk tersebut kepada bawahannya masing-masing dalam Perusahaan itu.

Sering pula terjadi pada perusahaan PT." Dataran

Bosowa " ini, adalah menempuh cara lain dalam pelaksanaan pendidikan dan latihan itu diantaranya adalah mengharuskan para karyawan yang diutus untuk mengikuti latihan di luar perusahaan untuk dapat menyusun laporan sekitar pendidikan dan latihan yang diikuti dan harus mempraktekkan hasil yang telah didapatnya tersebut kepada rekan-rekannya dimana mereka ditempatkan. Pimpinan PT. " Dataran Bosowa " berpendapat bahwa manfaat yang diperoleh dari pendidikan dan latihan interen ini adalah sebagai berikut:

- a. Dana yang dibutuhkan tidak terlalu besar
- b. Dapat menghemat waktu dan tenaga
- c. Kelancaran produksinya tidak terganggu
- d. Memberikan peluang bagi karyawan untuk berkembang

Selain manfaat-manfaat yang diperoleh dari pendidikan dan latihan seperti tersebut di atas, menurut penulis ada kecenderungan bahwa system pendidikan dan latihan tersebut juga mengandung kelemahan-kelemahan. Adapun kelemahan-kelemahan tersebut, terlihat bahwa para karyawan kurang mendapatkan kebebasan untuk lebih dapat mengembangkan potensinya. Hal ini disebabkan karena system pendidikan dan latihan yang diberikan hanya terbatas pada hal-hal yang dilihat atau didengar melalui praktek yang dilakukan oleh karyawan yang pernah mengikuti latihan dan pendidikan di luar Perusahaan.

Selain itu kelemahannya juga terletak pada saat penerusan informasi. sehubungan dengan kebijaksanaan-

kebijaksanaan baru yang akan ditempuh dalam pelaksanaan operasional perusahaan, tentunya dibutuhkan keterampilan dan kemahiran si pembawa informasi untuk dapat mentransfernya kepada karyawan yang menjadi bawahannya masing-masing.

Tentu saja hal ini akan membuat para karyawan akan dimanjakan, karena dengan situasi ini mungkin para karyawan utamanya karyawan operasional merasa sangat bergantung pada atasannya ataupun kepada mereka yang pernah mengikuti latihan apabila karyawan yang bersangkutan mengalami kesulitan.

Tak dapat dipungkiri bahwa cara tersebut di atas akan dapat mengakibatkan keterlambatan dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan karena harus menunggu karyawan yang pernah memberikan petunjuk pada karyawan lainnya.

Ad.2. Latihan dan Pendidikan Exteren

Tak dapat dipungkiri bahwa seringkali sebuah organisasi perusahaan dalam melaksanakan pendidikan dan latihan bagi karyawannya dibantu oleh pihak lain dari luar perusahaan. Seperti juga yang terjadi pada PT. "Dataran Bosowa", seringkali pendidikan dan latihan bagi karyawannya diserahkan kepada lembaga-lembaga/instansi yang menghususkan kegiatannya dalam penyelenggaraan pendidikan dan latihan antara lain adalah : BLK, PPL, Depnakes, Dep.Perikanan, dan

sebagainya.

Menyerahkan kegiatan pendidikan dan latihan kepada pihak lain di luar perusahaan sesuai dengan yang tersebut di atas memberikan petunjuk bahwa langkah-langkah tersebut ditempuh oleh perusahaan karena berdasarkan pertimbangan-pertimbangan di bawah ini :

- a. Ekonomis
- b. Efektif dan Efisien
- c. Waktu yang terbatas

Ad.a. Ekonomis

Pihak pimpinan PT Dataran Bosowa ini menganggap bahwa, dengan menyerahkan kegiatan pendidikan dan latihan kepada pihak di luar perusahaan akan lebih ekonomis daripada jika dilakukan sendiri oleh perusahaan, karena setiap pendidikan dan latihan akan berbeda pelaksanaannya tergantung dari dari situasi, kondisi dan kebutuhan. Disamping itu juga pendidikan dan latihan yang dilaksanakan sendiri oleh perusahaan memerlukan biaya yang cukup besar dan juga agar dapat membantu perusahaan untuk dapat menghemat waktu dan pikiran.

Hal-hal inilah yang menjadi dorongan bagi pimpinan PT. Dataran Bosowa untuk mengambil kesimpulan bahwa penyerahan kegiatan pendidikan dan latihan kepada pihak dari luar perusahaan relatif risikonya lebih ringan daripada kesempatan yang dikorbankan. Dengan kata lain, bila perusahaan ini memfokuskan perhatiannya pada pelak-

sanaan pendidikan dan latihan, maka tidak dapat dipungkiri bahwa ada peluang untuk menguraikan tugas-tugas rutin akan lebih besar sehingga dengan demikian hal tersebut akan dapat mengakibatkan keterlambatan dalam kegiatan operasional perusahaan ini.

Ad.b. Efektif

Pihak pengelola perusahaan beranggapan bahwa jika pelaksanaan pendidikan dan latihan itu diserahkan atau dibantu oleh pihak dari luar organisasi perusahaan, maka hal ini akan lebih efektif dan efisien. Adapun alasan-alasannya adalah antara lain jika pendidikan dan latihan dilaksanakan oleh pihak dari luar perusahaan maka tentunya akan lebih terarah dan karena lembaga dan instansi yang melaksanakannya akan dapat lebih menguasai apa yang harus diberikan pada latihan-latihan dan lebih sistematis.

Dan tentu pula pelatih / Instruktur yang digunakan tersebut dalam melatih karyawannya, lebih ahli dan terampil sehingga keberhasilan pelaksanaan pendidikan dan latihan akan lebih efektif dan efisien.

Pelaksanaan pendidikan dan latihan dengan bantuan dari luar perusahaan ini, akan memberikan manfaat bagi karyawan yang dilatih tersebut karena tentu saja sasarnya akan lebih baik, peralatan yang lebih modern, sesuai dengan kebutuhan sehingga peserta akan lebih terarah. Dan para peserta latihan akan lebih ber-sungguh-sungguh untuk mengikuti latihan tersebut, karena

mereka dapat lebih bebas untuk mengemukakan pendapatnya dan yang paling penting adalah para peserta itu akan merasa bertanggung jawab terhadap perusahaan yang mengutusinya mengikuti latihan tersebut.

Ad.c. Waktu yang terbatas

Jika ada perusahaan yang ingin melaksanakan sendiri suatu program latihan dan pendidikan bagi karyawannya maka akan mengakibatkan pihak perusahaan harus dapat berkorban waktu kerja untuk dapat mengurus pendidikan dan latihan itu sendiri, dan juga menuntut pengorbanan waktu dan tenaga yang cukup besar.

Olehnya itu, pihak manajemen PT." Dataran Bosowa " memilih cara yang dianggapnya lebih baik dan praktis tanpa harus mengorbankan waktu, dana, tenaga yang tidak sedikit. Para karyawan yang diikutkan jadi peserta latihan itu diseleksi/dipilih untuk dilatih, dikirim ke lembaga-lembaga pendidikan dan latihan baik itu di daerah Sulawesi Selatan maupun di luar daerah Sulawesi Selatan.

Adapun latihan extern yang pernah diikuti oleh para karyawan PT." Dataran Bosowa " dalam rangka untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Di bawah ini akan diuraikan hal tersebut sesuai dengan penjelasan dari bagian personalia sebagai berikut:

TABEL III

LATIHAN DAN PENDIDIKAN EKSTERN YANG PERNAH
 DIKUTI OLEH PT. " DATARAN BOSOWA " DI
 UJUNG PANDANG

Jenis Pendidikan Dan Pelatihan	Pelaksana/tempat Pelaksanaan	Waktu	Jumlah Utusan
1. Training Proses Produksi/1986	Dep Perikanan Ujung Pandang	3 Minggu	50rang
2. Kursus Laboran 1987	LPP/Jakarta	2Minggu	1 Orang
3. KURsus Pengebakan 1989	BLK/Ujung Pandang	1Minggu	7 Orang
4. Training Suvervisor 1990	Depnakes Jakarta	3Minggu	30orang
5. Kursus Laboran 1990	LPP/Jakarta	2Minggu	20rang
6. Training Proses produksi/1991	Dep Perikanan Jakarta	3Minggu	40rang
7. Traiing suvervisor 1988 Pandang	Depakes/Ujung Pandang	2Minggu	20rang
8. Kursus Automative Diesel/1988/1990	BLK/Ujung Pandang	1bulan	5orang

Sumber : PT. " DATARAN BOSOWA " DI UJUNG PANDANG.

5.1.2. Telaah Atas Karyawan Sebagai Objek Yang Didik Dan Dilatih

Tak dapat diungkiri bahwa setiap Perusahaan ingin meningkatkan produktivitas Perusahaannya. Berkaitan dengan hal itu PT. " Dataran Bosowa " yakni pihak manajemen perusahaan dituntut kejeliannya agar dapat memperhatikan tingkat keahlian dan keterampilan karyawannya, dalam melakukan kegiatan sehari-hari yaitu seberapa tingkat keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

Tentu saja karyawan yang mengikuti latihan baik itu latihan intern maupun latihan extern memberikan manfaat bagi karyawan tersebut. Olehnya itu untuk dapat mengetahui sejauh mana manfaat yang diperoleh oleh karyawan tersebut, maka penulis melakukan telaah terhadap karyawan sebagai penerima latihan dan pendidikan. Yang mana telaah ini ditunjang pula oleh penjelasan-penjelasan yang diberikan oleh pihak manajemen PT. " Dataran Bosowa" di Ujung Pandang.

— Dalam mengikuti pendidikan dan latihan baik itu latihan intern maupun latihan extern, tentu ada umpan balik yang diterima oleh karyawan tersebut. Yaitu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan jika dibandingkan dengan keadaan sebelum mereka mengikuti pendidikan dan latihan tersebut.

Hal tersebut di atas memberikan dampak yang positif

bagi karyawan dalam melaksanakan aktivitas Perusahaan, selain itu juga dapat memberikan manfaat untuk menunjang produktivitas diantaranya adalah sebagai berikut:

- Mutu Produksi dapat lebih terjamin
- Dapat memperkecil nilai kesalahan
- Semakin produktifnya tenaga kerja

Sudah menjadi hal yang lumrah dalam suatu organisasi perusahaan untuk melibatkan karyawannya dalam menciptakan produktivitas perusahaannya. Contohnya adalah diikutsertakannya karyawan-karyawannya untuk mengikuti pendidikan dan latihan, yang mana hal tersebut dapat pula memberikan dorongan psikologis bagi mereka karena mereka beranggapan bahwa mereka juga adalah bahagian penting dalam Perusahaan ini.

Menurut beberapa karyawan yang pernah mengikuti pendidikan dan latihan memberikan penjelasan bahwa pendidikan dan latihan tersebut bukan hanya dapat menambah dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan saja akan tetapi dapat juga merubah sikap serta tingkah laku karyawan terhadap tugas-tugasnya dan juga mampu menciptakan disiplin kerja yang tinggi.

Adapun keuntungan-keuntungan yang diperoleh oleh karyawan maupun perusahaan karena adanya perubahan sikap dan disiplin kerja ke arah yang positif adalah sebagai berikut:

- a. Menghindari terjadinya keusangan bagi karyawan
- b. Dapat memperkecil kecelakaan

- c. Rasa tanggung jawab yang tinggi
- d. Memerkecil penyimpangan Standar
- e. Mengurangi pengawasan
- f. Mengurangi kesalahfahaman antara karyawan
- g. Menciptakan Kelompok kerja

Dengan uraian tersebut di atas, dapatlah disimpulkan bahwa umpan balik yang diterima karyawan dari pendidikan dan latihan yang diikuti itu adalah :

- a. Mendorong karyawan untuk berprestasi
- b. Meningkatkan rasa harga diri
- c. Memudahkan promosi dan mutasi
- d. Memudahkan pendelegasian wewenang

Implementasi program pendidikan dan latihan itu berfungsi sebagai proses transformasi, yang mana para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan sehingga karyawan tersebut dapat diberikan suatu tanggung jawab yang lebih besar.

5.2. Aspek Pendidikan Dan Latihan Terhadap produktivitas Kerja Karyawan PT" Dataran Bosowa "di Ujung Pandang

Setiap organisasi perusahaan beruaya untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawannya dan juga berupaya untuk menyesuaikan alat dengan pekerjaan yang akan dilakukan para karyawan. Tentu saja hal tersebut tidak akan tercapai jika karyawan tersebut tidak dibekali oleh pengetahuan dan keterampilan yang cukup untuk menggunakan alat itu.

Sebagian besar kegiatan operasional perusahaan

PT." Dataran (Bosowa " adalah digerakkan oleh tenaga manusia ,karena perusahaan ini bergerak dalam bidang meexport udng beku yang mana pengolahan udang atau pembersihan udang ini dilakukan oleh tenaga manusia. Setelah diadakan pengepakan baru udang tersebut dimasukkan ke dalam mesin Pendingin dan siap untuk dipasarkan.

Oleh karena itu program pendidikan dan latihan yang dilaksanakan oleh perusahaan pada karyawan ini, akan turut membantu terhadap masalah-masalah produksi yang sering dipakai oleh perusahaan.

Karena dengan mengikuti pendidikan dan latihan maka karyawan tersebut akan lebih produktif, akan lebih menguasai tugasnya dan disamping menambah pengetahuan dan keterampilannya.

Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Pimpinan PT. " Dataran Bosowa " bahwa mereka menyadari bahwa pendidikan dan latihan karyawan merupakan suatu proses yang berjalan terus dan bukan hanya 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 pemberian instruksi pada para pekerja atau karyawan tersebut.

Karena implikasi program pendidikan dan latihan ini dengan produktivitas perusahaan sangat erat, maka dengan adanya program-program transfer dan promosi inilah yang memungkinkan manajemen menyusun program pendidikan

latihan bagi karyawannya.

Adapun yang merupakan faktor utama dalam usaha mencapai tingkat produktivitas yang sesuai dengan rencana perusahaan, adalah keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan karena faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi tingkat produksi, tingkat kerusakan mesin, maupun tingkat kecelakaan.

Apabila kita ingin mengetahui sejauh mana pengaruh pengaplikasian program pendidikan dan latihan kepada karyawan dalam hubungannya dengan tingkat produktivitas, maka berikut ini akan dijelaskan penulis sebagai berikut:

5.2.1. Dampak pendidikan dan Latihan Terhadap Tingkat Produksi PT. "Dataran Bosowa " di Ujung Pandang

Pelaksanaan pendidikan dan latihan pada PT. "Dataran Bosowa ", akan memberikan pengaruh yang sangat besar pada tingkat produksi yang dicapai oleh perusahaan.

Sebagaimana dengan yang dijelaskan oleh kepala bagian produksi PT. "Dataran Bosowa ", bahwa karena kegiatan operasional perusahaan ini dilakukan oleh tenaga kerja manusia maka tentu saja pendidikan dan latihan tersebut akan mempengaruhi tenaga kerja yang dilibatkan dalam proses produksi yang berlangsung pada perusahaan tersebut.

Pemasaran udang beku ini adalah untuk diexport ke beberapa Negara dan yang lainnya adalh untuk dipasarkan

di dalam negeri.

Tabel dibawah ini adalah menunjukkan keadaan produksi dan pemasaran udang beku PT. "Dataran Bosowa" sejak tahun 1987-91.

TABEL IV
JUMLAH PRODUKSI DAN PENJUALAN PRODUK
PT. "DATARAN BOSOWA" UJUNG PANDANG
1986-1991

Tahun	Jumlah Produksi (ton)	Harga (ton)	Nilai Penjualan Rp
1986	349,56	12.160.000	4.250.649.000
1987	524,49	14.215.000	7.455.623.350
1988	574,38	19.000.000	10.913.410.000
1989	889,53	14.500.000	12.989.185.000
1990	1196,56	15.500.000	18.546.726.000
1991	1200,253	16.000.000	19.204.048.000

Sumber : PT "Dataran Bosowa" Ujung Pandang

Dapat dilihat dalam tabel tersebut di atas bahwa jumlah produksi terus-menerus meningkat sejak tahun 1986 sampai dengan tahun 1991. Hal ini disebabkan karena setiap tahunnya permintaan terus mengalami peningkatan seiring dengan meningkatnya pendapatan masyarakat.

Pada hakekatnya peningkatan produksi maupun penjualan seperti terlihat pada tabel tersebut di atas adalah merupakan dampak perealisasiian terhadap pengembangan karyawan. Keadaan ini turut pula mem-

ngaruhi tingkat produktivitas kerja yang dicapai oleh PT. "Dataran Bosowa".

Pendidikan dan latihan yang dilaksanakan oleh PT. "Dataran Bosowa" ini akan memberikan dampak yang positif terhadap tingkat produktivitas tersebut. Untuk mengetahui hal tersebut maka yang menjadi acuan adalah nilai penjualan serta jumlah biaya produksi maupun biaya penunjang lainnya yang pada dasarnya merupakan pengeluaran perusahaan dalam kegiatan produksinya maupun pada penjualan produksinya tersebut.

Adapun jumlah biaya produksi dan nilai penjualan pada PT. "Dataran Bosowa" Ujung Pandang" dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL IV
 JUMLAH BIAYA PRODUKSI DAN NILAI PENJUALAN
 PT. " DATARAN BOSOWA "
 1986-1991

Tahun	Jumlah Biaya	Nilai Penjualan
1986	1.400.680.250	4.250.649.800
1987	2.158.648.395	7.455.625.350
1988	3.121.000.000	10.913.410.000
1989	3.456.266.000	12.898.185.000
1990	3.937.625.000	18.546.726.000
1991	3.950.000.000	19.204.048.000

Sumber : PT. " Dataran Bosowa " Ujung Pandang
 (Data telah diolah)

Pada tabel tersebut di atas adalah tahun -tahun dilaksanakannya pendidikan dan latihan baik itu berupa latihan interen maupun latihan eksteren yang melibatkan baik golongan manajerial maupun golongan operasional.

Dengan berdasarkan data tersebut dan dengan menggunakan formula yang telah dikemukakan pada bab terdahulu, maka produktivitas yang dicapai PT. "Dataran Bosowa" pertahun produksi dapat dianalisa. Adapun formula yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{PRODUKTIVITAS} = \frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}}$$

Dimana OUTPUT adalah Nilai penjualan produk (pendapatan) yang dicapai perusahaan pada tahun yang diukur.

INPUT adalah Nilai faktor produksi yang disertakan dalam proses produksi (Biaya) pada tahun yang diukur.

1). Untuk tahun 1986

Output = 4.250.649.800,00

Input = 1.400.680.395,00

Produktivitas = $\frac{4.250.649.800,00}{1.400.680.395,00}$
= 3,03

2). Untuk tahun 1987

Output = 7.455.525.350,00

Input = 2.158.648.395,00

Produktivitas = $\frac{7.455.525.350,00}{2.150.548.395,00}$
= 3,45

3). Untuk tahun 1988

Output = 10.913.410.000,00

Input = 3.121.000.000,00

$$\begin{aligned} & 10.913.410.000,00 \\ \text{Produktivitas} &= \frac{\quad}{\quad} \\ & 3.121.000.000,00 \\ &= 3,50 \end{aligned}$$

4). Untuk tahun 1989

$$\begin{aligned} \text{Output} &= 12.898.185.000,00 \\ \text{Input} &= 3.456.266.000,00 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & 12.898.185.000,00 \\ \text{Produktivitas} &= \frac{\quad}{\quad} \\ & 3.456.266.000,00 \\ &= 3,73 \end{aligned}$$

5) Untuk tahun 1990

$$\begin{aligned} \text{Output} &= 18.546.726.000,00 \\ \text{Input} &= 3.937.625.000,00 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & 18.546.726.000,00 \\ \text{Produktivitas} &= \frac{\quad}{\quad} \\ & 3.937.625.000,00 \\ &= 4,71 \end{aligned}$$

6). Untuk tahun 1991

$$\begin{aligned} \text{Output} &= 19.204.048.000,00 \\ \text{Input} &= 3.850.048.000,00 \end{aligned}$$

$$\begin{array}{r}
 \text{Produktivitas} = \frac{19.204.048.000,00}{3.850.048.000,00} \\
 = 4,86
 \end{array}$$

Hasil uraian tersebut di atas mengindikasikan bahwa produktivitas PT. "Dataran Bosowa" mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan oleh karena adanya pendidikan dan latihan.

5.2.2. Dampak pendidikan dan Latihan terhadap tingkat kerusakan mesin

Sesuai dengan penjelasan dari pihak kepala bagian mesin dan peralatan serta kepala bagian pabrik pada PT. "Dataran Bosowa" bahwa dengan adanya kebijaksanaan pengembangan karyawan melalui pendidikan dan latihan akan mengurangi tingkat kerusakan mesin.

Hal tersebut di atas mengindikasikan bahwa pelaksanaan pendidikan dan latihan pada PT. "Dataran Bosowa" memberikan manfaat yang positif terhadap pemahaman dan keterampilan karyawan dalam mengendalikan peralatan/mesin-mesin yang digunakan oleh perusahaan dalam memproses produksi yang dihasilkannya.

PT. "Dataran Bosowa" dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya adalah sebahagian besar dikerjakan oleh tenaga manusia, olehnya itu PT. "Dataran Bosowa" ini melatih para karyawannya pada proses produksi yang mana perusahaan ini mengexport udang beku. Adapun pe-

ngolahannya dilakukan oleh tenaga manusia mulai dari pencucian udang, pembersihan bagian kepala, pengepakan dan pembekuan di dalam mesin pendingin atau cold storage ini.

Olehnya itu untuk dapat mengurangi tingkat kerusakan, maka perusahaan tersebut memberikan pendidikan dan latihan bagi karyawannya di bidang tersebut. Karena faktor kerusakan mesin tersebut dapat menghambat jalannya proses produksi disebabkan karena mesin pendingin merupakan alat yang sangat penting dalam Perusahaan ini.

Dari pembahasan-pembahasan tersebut di atas menunjukkan bahwa manfaat yang dicapai oleh karyawan dari pelaksanaan pendidikan dan latihan ini, mengakibatkan produktivitas kerja mereka meningkat. Hal ini yang mengindikasikan peningkatan tersebut yaitu perubahan yang mereka capai baik dari kualitas maupun kuantitas kerja.

Segi kuantitas yang dimaksud adalah peningkatan di bidang produksi maupun penggunaan bahan baku dan volume kerusakan mesin. tentu saja kecanggihan peralatan/mesin-mesin yang digunakan, membantu peningkatan produksi maupun penggunaan bahan bakunya, namun pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja juga memegang peranan penting.

Dan kualitas kerja adalah tanggung jawab, disiplin, maupun loyalitas karyawan terhadap pekerjaan yang diembannya, yang secara tidak langsung turut pula memberikan pekerjaan lebih efektif dan efisien, pengawasan

semakin berkurang memudahkan pemberian wewenang bahkan juga mendorong rasa percaya diri atas hasil dari pekerjaan yang diembannya tersebut.

Uraian tersenut di atas ini hanya dapat dicapai melalui pendidikan dan latihan yang intensif, utamanya dalam mengupayakan peningkatan produktivitas perusahaan ataupun produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan pada perusahaan tersebut.

Adapun tingkat kerusakan mesin dari tahun ke tahun dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL V
TINGKAT KERUSAKAN MESIN
PT. "DATARAN BOSOWA"

Tahun	Jumlah mesin	Tingkat Kerusakan
1986	40 buah	40 %
1987	40 buah	35 %
1988	45 buah	30 %
1989	47 buah	20 %
1990	47 buah	20 %
1991	50 buah	10 %

Sumber : PT. " Dataran Bosowa "

5.2.3. Produktivitas Tenaga Kerja Setelah Peralihan

Tenaga kerja merupakan faktor yang paling penting dan sangat menentukan dalam suatu organisasi perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Oleh karena itu PT. "Dataran Bosowa" dalam kegiatan usahanya di bidang udang beku sering memberikan pendidikan dan latihan terhadap karyawannya baik itu karyawan yang baru maupun karyawan yang sudah lama, dan baik itu tingkat manajerial maupun untuk bagian operasionalnya.

Oleh karena PT. "Dataran Bosowa" bergerak dalam usaha export udang beku yang mana dipasarkan baik di dalam Negeri maupun di Luar Negeri, menjalankan kegiatan operasionalnya olehnya itu pihak pimpinan PT. "Dataran Bosowa" memilih metode yang paling tepat untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan agar dalam bekerja tidak mengalami hal-hal yang dapat menghambat jalannya kegiatan operasionalnya yaitu dengan memberikab pendidikan dan latihan baik yang dilakukan sendiri oleh perusahaan tersebut dengan bantuan pihak dari luar ataupun di luar perusahaan yang dilakukan oleh badan-badn tertentu seperti LPP.BLK dan lain-lain.

Adapun produktivitas tenaga kerja setelah dilaukan pendidikan dan latihan, akan mengakibatkan dan memberikan dampak yang positif misalnya:

- Mengembangkan pengetahuan dan keterampilan
- Merubah tingkah laku, disiplin kerja
- Menekan tingkat kerusakan mesin

Tingkat produktivitas tenaga kerja setelah diadakan peralihan adalah pada tabel VI

TABEL V
DAFTAR TINGKAT PRODUKTIVITAS
PT. "DATARAN BOSOWA"
1986-1991

Tahun	Tingkat Produktivitas
1986	3,03
1987	3,45
1988	3,50
1989	3,73
1990	4,71
1991	4,86

Dapat di lihat pada tabel tersebut di atas bahwa tingkat produktivitas Perusahaan setiap tahunnya meningkat, itu disebabkan oleh karena adanya pendidikan dan latihan yang diberikan kepada karyawannya. Sehingga dalam menjalankan kegiatan usahanya dapat mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan ini.

BAB VI

RANGKUMAN AKHIR

Berdasarkan dengan masalah pokok, hypotesis maupun analisis yang telah dibahas pada bab-bab terdahulu skripsi ini, maka sebagai rangkuman akhir penulis akan memberikan beberapa simpulan serta saran-saran sebagai berikut :

6.1. Kesimpulan

1. PT."Dataran Bosowa adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang export udang beku, maka kualitas produksi yang dihasilkan oleh perusahaan ini sangat ditentukan oleh kualitas faktor produksi yang ada dalam perusahaan ini.

Salah satu faktor produksi yang potensial adalah manusianya (tenaga kerja), disamping dari faktor mesin dan lain-lain. Tenaga kerja ini bukan hanya meningkatkan kapasitas produksi, akan tetapi sangat berperan di dalam menentukan mutu dari bahan yang diproduksi, sehingga hal tersebut akan dapat mendorong produktivitas perusahaan baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas produk.

Untuk dapat meningkatkan produktivitas, taing utama untuk menopangnya adalah keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki oleh tenaga kerja tersebut. Baik pengetahuan maupun keterampilan tersebut dapat dicapai melalui program pendidikan

dan latihan yang dilaksanakan oleh perusahaan tersebut.

2. Pembinaan dan pengembangan karyawan melalui program pendidikan dan latihan bagi perusahaan ini, ternyata memberikan dampak yang positif bagi karyawan itu sendiri dan juga bagi perusahaan. Yang mana hal tersebut dimungkinkan karena sistim pembinaan dan pengembangan yang diaplikasikan oleh perusahaan sifatnya lebih mengutamakan pada karyawan operasi asal dari perusahaan ini. Adapun manfaat tersebut di atas adalah dapat dilihat pada tingginya kapasitas produksi.
3. Dampak positif yang diterima dari realisasai pro-dram-program latihan dan pendidikan adalah penurunan tingkat kerusakan mesin dan peralatan lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa kesadaran karyawan akan pentingnya perawatan mesin dan peralatan lainnya lebih meningkat jika dibanding dengan sebelum adanya pendidikan dan latihan.
4. Dengan dilaksanakannya pendidikan dan latihan pada PT. "Dataran Bosowa" ini, akan turut pula mengembang-kan sikap serta tingkah laku karyawan yang dididik dan dilatih. Adanya peningkatan sikap dan tingkah laku karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya adalah meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap arti pekerjaan, disiplin kerja serta loyali-tas karyawan terhadap perusahaan dimana mereka

mencari nafkah yang pada gilirannya akan turut pula mendorong tingkat efisiensi kerja)daya guna)serta efektifitas yang dicapai dari pekerjaan tersebut ke arah yang lebih baik.

6.2. Saran-Saran

Sebagai rangkaian akhir dari pembahasan skripsi ini, maka penulis akan mengajukan beberapa saran-saran sebagai berikut:

1. Dalam mengupayakan dan mengembangkan tingkat pengetahuan dan keterampilan karyawan, yang pada hakekatnya merupakan juga usaha perusahaan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dapat merata ke bagian-bagian perusahaan, maka hendaknya program pengembangan karyawan dilaksanakan secara merata, terencana, terpadu, dan terarah secara bertahap.
2. Seorang pimpinan perusahaan dalam memperoleh suksesnya adalah sangat ditentukan oleh prestasi kerja yang disumbangkan oleh para bawahannya. Dan oleh sebab itu dalam menjalankan aktivitas perusahaan harusnya ada kerja sama yang serasi antara pimpinan dan para bawahan maupun hubungan integral dan horisontal di antara karyawan dalam perusahaan tersebut.
3. Untuk mendorong profesionalisme karyawan maka hendaknya pihak manajemen perusahaan dapat memberikan kebebasan kepada karyawannya di dalam mengemukakan

pendapat serta dapat mengembangkan aktifitas
dibidangnya masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

1. Ahyari Agus, 1986. Manajemen Produksi, edisi iv BPFE. Yogyakarta.
2. Asri Marwan dan Awig Dwi Sulistyobudi, 1986. Pengelolaan karyawan. cetakan V BPFE. Yogyakarta.
3. Drucker, F. Peter, 1981. Manajemen, tanggungjawab, tugas dan praktek. Cetakan II, PT. Gramedia, Jakarta
4. Flippo, Edwin, 1982. Personal Management Fith Edition, Mc Graw-Hill International Book Company. Singapura.
5. Gellerman, Saul W, 1984. Motivasi dan Produktivitas PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta
6. Hasibuan, SP. Malayu, 1985. Manajemen dasar pengertian dan Masalah. PT. Gunung Agung, Jakarta
7. Handoko, T. Hani, 1985. Manajemen personalia dan Sumber daya manusia. Cetakan I Liberti. Yogyakarta
8. James. F. Soner, 1978. Management, Eight Edition. Prentice Hall London.
9. Manullang, M. 1981. Dasar-dasar Manajemen Cetakan VII Ghalia Indonesia, Jakarta
10. Manullang, M. 1982. Manajemen Personalia Cetakan ke VII. Ghalia Indonesia, Jakarta.
11. Moekijat, 1981. Latihan dan Pengembangan pegawai. Alumi Bandung.
12. Nitisemito, Alex, s, 1982. Manajemen Personalia

- Cetakan III, Ghalia Indonesia, Jakarta.
13. Poerdaminta, WJS, 1982. Kamus Bahasa Indonesia. Balai Pustaka, Jakarta.
 14. Ranupadoyo, Heidjrachman dan Suad Husnan, 1984.
 15. Sikula, Andrew F. 1976, Personal Administration and Human Resources Management. John Wisley. New York.
 16. Sinungan, M, 1986. Produktivitas apa dan bagaimana Cetakan I, Aksara persada Press Jakarta
 17. Traccy, R, William, Designing Management and Development systems, (Second Printing: New York American Management Association).