POLA MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PADA INDUSTRI PEMBEKUAN UDANG (COLD STORAGE)

(Studi Kasus pada PT. Sittomas Mulia Sakti di Kelurahan Daya, Kecamatan Biringkanaya, Kotamadya Ujung Pandang)

DEPARTEMEN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
PERPUSTAKAAN

Oleh :

MAWARNI NUR

G311 95 136

PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN
Tgl. terima 28-2-2000
Asal dari FAK. PERTANIAN
Banyaknya 1 (SATU) EKS.
Harga HADIAH
No. Inventaris
No. Klas 11683

JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

FAKULTAS PERTANIAN DAN KEHUTANAN

UNIVERSITAS HASANUDDIN

UJUNG PANDANG

2000

POLA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA INDUSTRI PEMBEKUAN UDANG (COLD STORAGE)

(Studi Kasus pada PT. Sittomas Mulia Sakti di Kelurahan Daya, Kecamatan Biringkanaya, Kotamadya Ujung Pandang)

Oleh

MAWARNI NUR
G 311 95 136

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
SARJANA PERTANIAN
Pada
Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian
Fakultas Pertanian dan Kehutanan
Universitas Hasanuddin
Ujung Pandang
2000

Disetujui Oleh :

Ir. MUH. HATTA JAMIL.	Ir. Ny. Rahmatiah B. Idrus, M.S.
Dosen Pembimbing	Dosen Pembimbing

Mengetahui,

Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian
Fakultas Pertanian dan Kehutanan
Universitas Hasanuddin

Dr. Ir. A. RAHMAN MAPPANGAJA, M.S.
NIP. 130 345 994

PANITIA UJIAN SARJANA
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN DAN KEHUTANAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN

JUDUL	:	**POLA MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PADA INDUSTRI PEMBEKUAN UDANG (COLD STORAGE) (Studi Kasus Pada PT. Sittomas Mulia Sakti di Kelurahan Daya, Kecamatan Biringkanaya Kotamadya Ujung Pandang)**
NAMA MAHASISWA	:	MAWARNI NUR
NOMOR POKOK	:	G311 95 136
JURUSAN	:	SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

SUSUNAN TIM PENGUJI

1. Ir. RAHMATIAH B. IDRUS, M.S
   Ketua Sidang
2. Ir. MUH. HATTA JAMIL
   Anggota
3. Ir. RAHMADANIH, M.S
   Anggota
4. Dr. Ir. A. RAHMAN MAPPANGAJA, M.S
   Anggota
5. Dr.Ir. RAHIM DARMA, M.S
   Anggota

TANGGAL UJIAN : 19 FEBRUARI 2000

RINGKASAN

Mawarni Nur, G311 95 136. POLA MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PADA INDUSTRI PEMBEKUAN UDANG (COLD STORAGE) (*Studi Kasus Pada PT. Sittomonas Mulia Sakti Di Kelurahan Daya, Kecamatan Biringkanaya Kotamadya Ujung Pandang)*, dibawah bimbingan Muh.Hatta Jamil dan Hj.St.Bulkis D.Osman.

Praktek lapang ini berlangsung selama tiga bulan, dimulai dari Bulan Mei sampaipada Bulan Juli 1999 pada industri pembekuan udang PT. Sittomonas Mulia Sakti di Kotamadya Ujung Pandang.

Sasaran belajar yang ingin dicapai pada pelaksanaan studi kasus ini digolongkan ke dalam tiga aspek, yaitu (1) Aspek pengetahuan, antara lain Mengetahui gambaran umum perusahaan, mengetahui sistem pengelolaan sumberdaya manusia dalam hal perencanaan,perekrutan, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja,kompensasi, pemutusan hubungan kerja dan mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan kasus. (2) Aspek keterampilan, meliputi Terampil dan mampu mengidentifikasi persoalan-persoalan yang dihadapi yang berkaitan dengan pengelolaan sumberdaya manusia dalam perusahaan kasus, terampil dan mampu menentukan tindakan pencegahan dan penanggulangan terhadap persoalan yang dihadapi dalam proses manajemen sumberdaya manusia yang terlibat dalam perusahaan kasus. (3) Aspek Sikap, meliputi : Menghargai pola manajerial yang diterapkan dalam perusahaan kasus, menghargai pola hubungan yang terjadi antara perusahaan dengan tenaga kerja serta menjalin hubungan baik dengan para pengelola

melakukan magang dengan terlibat langsung dalam proses produksi. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan metode APAS.

Hasil praktek lapang menunjukkan bahwa sumberdaya manusia yang dimiliki oleh perusahaan sebanyak 226 orang serta sumberdaya finansial yang dimiliki terbagi atas harta tetap Rp 981.205.590,-, harta lancar Rp 2.844.839.161,-, modal saham Rp 900.000.000,- dan hutang Rp 2.651.687.704,-.

Hal-hal yang dikaji dalam manajemen sumberdaya manusia pada industri pembekuan udang ini adalah perencanaan tenaga kerja, rekrutmen tenaga kerja, seleksi danpenempatan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, kompensasi balas jasa serta pemutusan hubungan kerja.

Dalam perusahaan ada beberapa masalah yang timbul yaitu adanya penyebaran pengumuman lowongan kerja yang masih kurang, tidak adanya pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dan metode penilaian prestasi kerja yang kurang memadai. Selain itu terdapat masalah mengenai banyaknya produk udang beku yang tidak memenuhi standar ekspor. Beberapa masalah ini mengakibatkan timbulnya masalah utama yaitu rendahnya volume ekspor.Untuk memecahkan masalah tersebut, tindakan yang dilakukan adalah memperluas penyebaran pengumuman lowongan kerja melalui radio, mengadakan bentuk On The Job Training dan menggunakan metode objektivitas dalam manajemen. Penyebab masalah utama yang lain adalah banyaknya produk udang beku yang tidak memenuhi standar ekspor, untuk memecahkan masalah tersebut pihak perusahaan sebaiknya menetapkan standar mutu bahan baku udang yang akan dibeli dari pihak kolektor.

Pemilihan rancangan usaha dimaksudkan untuk mendukung pembangunan sektor industri yang mendukung sektor pertanian dengan sasaran yang dapat menyerap tenaga kerja dan membuka kesempatan berusaha serta menjadi seorang wirausaha.

Pelajaran-pelajaran penting yang didapatkan selama praktek lapang adalah (1) salah satu faktor yang dapat mencapai produktivitas kerja karyawan agar optimal ditentukan mulai pada saat perusahaan melakukan perencanaan tenaga kerja. (2) Pada pengelolaan setiap perusahaan dibutuhkan sumberdaya manusia yang berkualitas.

(3) Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang ada di perusahaan. (4) Penilaian prestasi kerja yang objektif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan (5) Dalam berwirausaha diperlukan modal, bakat, pengalaman, kemauan dan keberanian untuk mengambil resiko untuk dapat kesuksesan mencapai dalam berwirausaha.

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Mawarni Nur dilahirkan di Ujung Pandang pada tanggal 21 Mei 1977, merupakan anak bungsu dari tiga bersaudara dari pasangan Drs.H.Abdullah Katu dengan Hj.St.Nuraeni Tahir.

Pendidikan formal yang telah dilalui adalah Sekolah Dasar (SD) Inpres BTN IKIP I di Ujung Pandang pada tahun 1983-1989, selanjutnya melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 13 di Ujung Pandang pada tahun 1990-1992 dan Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 2 Ujung Pandang pada tahun 1993-1995.

Setelah menamatkan SMA, pada tahun 1995 penulis lulus di Universitas Hasanuddin dan diterima pada Fakultas Pertanian dan Kehutanan Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian melalui jalur tes UMPTN.

Selama masa perkuliahan, penulis aktif mengikuti berbagai jenis kegiatan dan organisasi dalam lingkup Universitas Hasanuddin. Pengalaman organisasi penulis antara lain adalah sebagai pengurus Himpunan Mahasiswa Peminat Sosial Ekonomi Pertanian periode 1996/1997 dan periode 1997/1998.

Selain kegiatan organisasi tersebut, penulis juga aktif pada berbagai kegiatan kepanitiaan yang dilaksanakan oleh jurusan seperti Seminar Nasional Misekta, Masa Perkenalan Profesi dan lain sebagainya.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya juga sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Praktek Lapang ini yang merupakan tugas akhir sebagai mahasiswa dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian dan Kehutanan, Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa hasil penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan.Oleh karena itu, dengan segenap kerendahan hati, penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang membangun sehingga laporan ini dapat menjadi sebuah karya tulis yang lebih baik. Namun demikian, penulis tetap berharap bahwa karya tulis ini dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak.

Pada kesempatan ini pula, penulis berkenan menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Ir. Muh.Hatta Jamil dan Ibu Ir.Hj.St.Bulkis D. Osman, Ms selaku dosen pembimbing penulis yang dengan tulus dan penuh pengertian telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberikan arahan kepada penulis sejak awal hingga selesainya tugas akhir ini.

Sembah dan sujud yang tulus penulis haturkan kepada Orang Tua tercinta, Bapak Drs. Abdullah Katu dan Ibu Hj.St.Nuraeni Tahir yang telah mengasuh, mendidik dan membesarkan dengan penuh kasih sayang, segala bantuan dan dorongan yang diberikan baik secara material dan spiritual serta doa restu yang tulus. Juga kepada kakak tercinta Awaluddin Nur, S.Sos dan Nurhidayat, SH serta seluruh keluarga yang telah memberikan dorongan semangatkepada penulis.

Tidak lupa juga penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas bantuan, perhatian dan kerjasamanya kepada :

1. Dekan Fakultas Pertanian dan Kehutanan Universitas Hasanuddin beserta seluruh staf dan karyawannya.
2. Ketua Jurusan Sosial Ekonomi dan seluruh dosen-dosen yang berada dalam lingkup Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian dan Kehutanan yang telah banyak memberikan pengetahuan, bimbingan dan arahan selama penulis menempuh pendidikan.
3. Staf pegawai pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian yaitu Ibu Tija, Pak Hafid dan Mirna yang telah mengurus berkas-berkas yang penulis butuhkan.
4. Bapak Adriyadi selaku direktur PT. Sittomonas Mulia Sakti dan Bapak Rahman, SE selaku manajer personalia yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan praktek lapang dan telah membatu dan meluangkan waktu dalam memberikan data-data dan informasi yang penulis butuhkan serta kepada seluruh karyawan PT. Sittomonas Mulia Sakti atas segala kerjasamanya selama penulis melakukan praktek lapang.
5. Sahabat-sahabat terbaik penulis yaitu Hasdiana, Nurhayati Djafar, Sri Nilawiastuty, dan Naomi S.Napang yang telah banyak membantu dan memberikan dorongan moril kepada penulis selama perkuliahan dan selama melakukan praktek lapang ini.
6. Teman-teman seangkatan (95) : Idil, Didin, Iwan, Firman, Rafi, Gugun, Cecep, Ancu, Adi, Rustam, Beni, Anto, Fandi, Ai, Desy, Ida, Rahma, Sari, Herti,

Ima,Elsa, Ros, Lala, Anti, Ina, Cece, Yani dan Murni atas dukungan dan kekompakannya selama ini.

7. Kak Ratnawati Mansa yang telah membantu dalam mencari perusahaan dan Kak Haryati (riri) atas kerjasamanya serta kakak-kakak senior yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu atas segala dukungannya selama ini kepada penulis.
8. Teman-teman KKN Gelombang 56 di Maiwa, Enrekang : Ani, Mia, Gita, Amin, Herdian, Boank dan Adil.
9. Teman-teman yang ada di Desa Batumila, Kec. Maiwa, Enrekang : Kak Rahman, Atti, Alle,Sappe, Jupu, Ciwang, Mimin dan lain-lain atas doanya yang tulus

Akhir kata, penulis memohon kehadirat Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang, Yang Penuh Rahmaan dan Rahiim yang telah memberikan karunia yang baik dari yang telah diterima oleh penulis selama ini. A M I N.

Ujung Pandang, Oktober 1999

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Ringkasan	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vi
Daftar Gambar	vii
PROLOG	1
BAGIAN SATU : PENYADARAN VISI WIRAUSAHA	
1.1 Visi Perusahaan	11
1.2 Misi Perusahaan	12
1.3 Misi Bagian-Bagian Perusahaan	13
1.3.1 Misi Bagian Pengadaan Bahan Baku	13
1.3.2 Misi Bagian Produksi	13
1.3.3 Misi Bagian Pemasaran	13
1.3.4 Misi Bagian Keuangan	14
1.3.5 Misi Bagian Personalia	14
1.4 Sejarah Singkat Perusahaan	15
1.5 Struktur Organisasi Perusahaan	16
BAGIAN DUA : ANALISIS POSISI DAN KINERJA USAHA	
2.1 Analisis Posisi Sumberdaya Perusahaan	21
2.1.1 Sumberdaya Lahan dan Bangunan	21
2.1.2 Sumberdaya Peralatan	23
2.1.3 Sumberdaya Finansial	26
2.1.4 Sumberdaya Manusia	27
2.2 Analisis Kinerja	30
2.2.1 Kinerja Proses	30
2.2.1.1 Proses Pengadaan Bahan Baku	31
2.2.1.2 Proses Produksi	33
2.2.1.3 Proses Pemasaran	41
2.2.1.4 Proses Manajemen	42

2.2.2 Kinerja Hasil 55
2.2.2.1 Analisis Biaya 56
2.2.2.2 Analisis Pendapatan 58
2.2.2.3 Analisis Biaya dan Pendapatan 61
2.3 Aspek Dampak Lingkungan 62
2.4 Peta Penampilan Karya Agrosistem 63

BAGIAN TIGA : MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

3.1.Perencanaan Tenaga Kerja 71
3.2.Rekrutmen Tenaga Kerja 73
3.3.Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja 76
3.4.Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja 84
3.5.Penilaian Prestasi kerja 84
3.6.Kompensasi Balas Jasa 87
3.7.Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) 92

BAGIAN KEEMPAT : ANALISIS MASALAH PENGEMBANGAN USAHA

4.1.Penetapan Posisi Penilaian 99
4.2.Identifikasi Masalah 100
4.3.Diagram Pohon Persoalan 107

BAGIAN KELIMA : ANALISIS SASARAN PENGEMBANGAN USAHA

5.1 Penetapan Sasaran 108
5.2 Diagram Pohon Sasaran 113

BAGIAN ENAM : ANALISIS ALTERNATIF TINDAKAN PENGEMBANGAN USAHA

6.1 Alternatif Tindakan Per Sasaran Antara 116
6.2 Analisis Keputusan 118

BAGIAN TUJUH : MATRIKS PERENCANAAN PROYEK PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA

7.1 Matriks Perencanaan 134
7.2 Rencana Kerja Proyek 138

BAGIAN DELAPAN : ANALISIS PERSOALAN POTENSIAL 141

BAGIAN SEMBILAN: RANCANGAN USAHA 152

I. Aspek Pemasaran 154
II. Aspek Produksi 160
III Aspek Organisasi dan Manajemen 164
IV. Aspek Keuangan 165

EPILOG 174
Saran 176
DAFTAR PUSTAKA 177

DAFTAR TABEL

Nomor **Halaman**

Teks

1. Data Ekspor Udang Sulawesi Selatan 1992 - 1998 4

2. Jenis, Jumlah, Nilai Penyusutan Peralatan pada PT. Sittomas Mulia Sakti 25

3. Sumberdaya Finansial yang Dimiliki oleh PT. Sittomas Mulia Sakti, 1998 27

4. Standar Ukuran Udang Produk ***Head Less*** (HL) 37

5. Jenis, Jumlah dan Besarnya Biaya Variabel yang Dikeluarkan oleh PT. Sittomas Mulia Sakti Selama Satu Tahun, 1998 58

6. Jenis dan Besarnya Biaya Tetap yang Dikeluarkan Selama Satu Tahun oleh PT. Sittomas Mulia Sakti di Kotamadya Ujung Pandang, 1998 59

7. Besranya Pendapatan Usaha Hasil Ekspor Udang Beku Selama Satu Tahun yang Diperoleh PT. Sittomas Mulia Sakti di Kotamadya Ujung Pandang 60

8. Besarnya Pendapatan Usaha Penjualan Lokal Udang Beku Selama Satu Tahun yang Diperoleh PT. Sittomas Mulia Sakti di Kotamadya Ujung Pandang 61

9. Analisis Biaya dan Pendapatan PT. Sittomas Mulia Sakti di Kotamadya Ujung Pandang 62

10. Matriks Kesenjangan pada Perusahaan Pembekuan Udang (***cold storage***) PT. Sittomas Mulia Sakti di Kotamadya Ujung Pandang 106

11. Matriks Perencanaan Proyak Pengembangan Sumberdaya Manusia pada Industri Pembekuan Udang (***cold storage***) PT. Sittomas Mulia Sakti di Kotamadya Ujung Pandang 138

12. Rencana Kerja Proyek pada Industri Pembekuan Udang (***Cold Storage***) PT. Sittomas Mulia Sakti di Kotamadya Ujung Pandang 141

13. Analisis Persoalan Potensial pada Perusahaan PT. Sittomas Mulia Sakti di Ujung Pandang, 1999 151

14. Jenis Peralatan yang Dipergunakan dalam Proses Produksi Kerupuk Udang Gurih 165

15. Kebutuhan Modal Awal Rancangan Usaha Industri Kecil Kerupuk Udang Gurih 168

16. Analisis Biaya dan Pendapatan Rancangan Usaha Industri Kecil Kerupuk Udang Gurih 170

17. Analisis Rancangan Laba Rugi Industri Kecil Kerupuk Udang Gurih Per Tahun 171

18. Analisis Rancangan Arus Kas Selama Dua Tahun Produksi Komersial Industri Kecil Kerupuk Udang gurih 173

DAFTAR GAMBAR

Nomor **Halaman**

Teks

1. Struktur Organisasi PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999 20
2. Tata Letak Bangunan Pabrik PT. Sittomas Mulia Sakti 22
3. Saluran Tataniaga Bahan Baku Udang pada PT. Sittomas Mulia Sakti 33
4. Diagram Alur Proses Produksi Udang Beku pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999..... 41
5. Diagram Alur Pelaksanaan Proses Pemasaran pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1998 44
6. Peta Penampilan Karya Agrosistem pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999 65
7. Peta Penampilan Pengelolaan Sumberdaya Manusia pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1998 96
8. Diagram Pohon Analisis Masalah Pengembangan Usaha pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999 108
9. Diagram Pohon Analisis Sasaran Pengembangan Usaha pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999 115
10. Diagram Pohon Analisis Alternatif Tindakan Pengembangan Usaha pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999 118
11. Diagram Pohon Analisis Alternatif Tindakan Terpilih dalam Analisis Alternatif Pengembangan Sumberdaya Manusia pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999 134
12. Logo Industri Kecil Kerupuk Udang "Cap Mawar" 157
13. Saluran Distribusi Pemasaran Kerupuk Udang 160
14. Skema pembuatan Kerupuk Udang Gurih 164

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor **Halaman**

Teks

1. Nama, Umur, Pendidikan dan Jabatan Tenaga Kerja Tetap pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999 183

2. Sumberdaya Manusia yang Dimiliki Perusahaan Berupa Jenis Pekerjaan dan Jumlah Karyawan pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999 186

3. Nama-Nama Kolektor yang Bertugas pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999 187

4. Realisasi Volume Pembelian Bahan Baku Udang Per Bulan pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1998 188

PERPUSTAKAAN

PROLOG

Dalam GBHN tahun 1993 ditekankan bahwa titik berat dari Pembangunan Jangka Panjang II diletakkan pada bidang ekonomi yang merupakan penggerak utama pembangunan disertai dengan peningkatan pada kualitas sumberdaya manusia yang didukung sepenuhnya dengan pembangunan pada bidang-bidang lainnya yang dilaksanakan seirama, selaras, dan serasi dengan keberhasilan pembangunan di bidang ekonomi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran pembangunan nasional (Anonim, 1993).

Pembangunan pertanian dewasa ini bertujuan untuk dapat meningkatkan pendapatan dan taraf hidup petani, peternak dan nelayan, memperluas lapangan kerja dan kesempatan berusaha, menunjang pembangunan industri serta meningkatkan eksport non migas (Anonim, 1993).

Pembangunan sub sektor perikanan dalam Pelita VI sebagai kelanjutan, peningkatan dan perluasan dari Pelita V akan tetap diarahkan pada peningkatan kontribusi sub sektor perikanan dalam upaya mendorong laju pertumbuhan sektor pertanian dalam pembangunan nasional. Peningkatan kontribusi itu ditujukan untuk meningkatkan produksi, peningkatan kesejahteraan petani dan nelayan, meingkatkan produksi hasil perikanan bagi suatu pemenuhan kebutuhan dalam negeri dan eksport serta memperluas lapangan pekerjaan (Anonim, 1994).

Pembangunan perikanan yang merupakan bagian integral dari pembangunan pertanian dan pembangunan nasional ditujukan untuk meningkatkan peroduksi perikanan (baik kualitasnya maupun kuantitasnya) untuk memenuhi kebutuhan

konsumsi masyarakat dan industri di dalam negeri serta meningkatkan ekspor, meingkatkan produktivitas usaha perikanan dan nilai tambah serta meningkatkan pendapatan para petani nelayan (M. Amin Aziz, 1993).

Kegiatan pembangunan pada umumnya menyangkut pengolahan sumberdaya, termasuk sumberdaya perikanan. Salah satu sumberdaya perikanan yang sangat potensial untuk dikembangkan adalah udang. Udang merupakan biota laut yang mempunyai nilai ekonomis penting jika dibandingkan dengan biota laut lainnya. Kelezatannya dan kandungan gizi yang tinggi menyebabkan konsumen udang semakin banyak sehingga komoditas udang mengalami kemajuan pesat baik dari usaha budidaya maupun dari kegiatan penangkapan. Propinsi Sulawesi Selatan merupakan daerah yang potensial untuk budidaya pertambakan. Luas areal tambak mencapai 64.679 ha atau sekitar 30% dari seluruh luas areal tambak yang ada di Indonesia. Areal budidaya pertambakan itu secara keseluruhan diperkirakan seluas 56.952 ha atau sekitar 88,19% dari areal tambak yang ada di Sulawesi Selatan (Anonim, 1996).

Para petani tambak udang di masa yang akan datang akan menikmati masa depan yang cukup cerah karena meningkatnya pendapatan sejalan dengan meningkatnya produksi yang diusahakannya. Hal ini mengingat bahwa masakan usang makin digemari oleh masyarakat, baik di dalam maupun di luar negeri. Alasannya ialah masalah kesehatan, yaitu tingginya kandungan protein dan rendahnya kadar lemak atau kolesterol sehingga di restoran-restoran masakan udang, terkenal di antara makanan yang disebut sea food.

Adapun udang segar dalam 100 gram mengandung :

- Kalori	91	kal
- Protein	21	g
- Lemak	0,2	g
- Hidrat arang	0,1	g
- Kalsium	136	mg
- Fosfor	170	mg
- Besi	6	mg
- Vitamin A	60	SI
- Vitamin B1	0,01	mg
- Air	75	g

Berat badan yang dimakan adalah 68%.

Selain memperhatikan unsur-unsur yang terdapat dalam udang, perlu juga diperhatikan masalah mutu atau kualitas udang yang layak untuk dieksport. Menurut Ahmad Mujinan dan Rachmatun S. (1989), menyatakan bahwa mutu atau kualitas udang ditentukan oleh beberapa kriteria, yaitu :

- ❖ Ukurannya. Makin besar makin tinggi harganya.
- ❖ Kulitnya keras, bersih, lisin, bersinar, dan badan tak cacat.
- ❖ Udang yang masih dalam keadaan hidup, jadi masih segar.

Udang juga merupakan salah satu komoditi eksport yang dapat pula diandalkan sebagai eksport yang dapat dijadikan tumpuan dalam meningkatkan devisa negara. Sebagai salah satu mata dagangan ekspor non migas Indonesia, udang

diekspor dalam berbagai bentuk produk. Namun demikian, udang ekspor Indonesia sebagin besar disajikan dalam bentuk hasil olahan beku. Untuk itu banyak didirikan industri-industri yang bergerak di dalam bidang pembekuan udang, yang biasa dikenal dengan industri *Cold storage*. *Cold storage* adalah alat pembekuan udang yang berguna untuk mempertahankan kualitas udang, di mana harganya sangat mahal sehingga hanya eksportir udang atau ikan yang sanggup untuk membangunnya.

Ekspor udang Sulawesi Selatan dari tahun ke tahun dapat menunjukkan peningkatan yang cukup baik, apalagi industri *cold storage* yang ada di Sulawesi Selatan membutuhkan udang yang lebih banyak untuk memenuhi permintaan konsumen di luar negeri.

Tabel 1. Data ekspor Udang Sulawesi Selatan 1992 – 1998

Tahun	Volume (Ton)	Nilai USD (000)
1992	4871	50.390
1993	5291	54.648
1994	5837	70.160
1995	7188	86.912
1996	8825	96.781
1997	5276	59.125
1998	8013	77.928

Sumber : Biro Pusat Statistik, 1999.

Diperkirakan pada tahun 2000 nanti, pemasaran udang di luar negeri akan meningkat akibat kecenderungan konsumsi dari masyarakat yang mulai berubah. Masyarakat lebih menyukai suatu makanan yang berkadar lemak rendah.

Pada industri pembekuan udang ini perlu juga diperhatikan masalah sumberdaya manusia yang berkecimpung di dalamnya, karena dengan adanya sumberdaya manusia yang potensial akan menunjang keberhasilan industri ini di masa yang akan datang.

Salah satu hal yang menyebabkan pentingnya sumberdaya manusia adalah, bagaimanapun tingginya suatu teknologi dan berbagai sistem komputer yang dipergunakan dalam operasional proses pengolahan, namun faktor manusia tetap merupakan unsur penting dalam pengoperasian teknologi tersebut. Tidak ada satupun dari teknik atau metode manajemen akan efektif tanpa ada unsur manusia yang mengatur, tanpa dilaksanakan tenaga kerja yang terampil.

Sumberdaya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama dengan unsur lainnya seperti bahan, modal, mesin dan teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Selain itu manusia merupakan sumberdaya paling penting dalam usaha organisasi mencapai keberhasilan. Sumberdaya manusia ini menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreatifitas dan doongan. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi, tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai. Masyarakat telah menunjukkan perhatian yang meningkat terhadap aspek manusia tersebut. Nilai-nilai manusia (*human value*) semakin diselaraskan dengan aspek-aspek teknologi maupun aspek ekononi (Agus Tulus, 1996).

Untuk menyiapkan, menempatkan secara tepat serta mengembangkan tenaga kerja (sumberdaya manusia) dalam sebuah organisasi perusahaan adalah tugas penting dari manajemen personalia. Tugas manajemen sumberdaya manusia yang lain dalah memadukan dan menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan, serta kepentingan perusahaan dengan masyarakat atau pemerintah (melalui Undang-Undang Ketenagakerjaan). Tugas yang lebih penting lagi adalah membuat suasana kerja, kebijakan kompensasi balas jasa dan lainnya agar karywan merasa senang bekerja dalam perusahaan (Mulia Nasution, 1994).

Tanpa adanya manajemen sumberdaya manusia yang handal, pengelolaan, penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya menjadi tidak berdaya guna dan berhasil guna. Dalam situasi demikian tidak mustahil gambaran tentang usaha pencapaian tujuan nasional menjadi kabur yang pada gilirannya dapat berakibatr pada kegelisahan dan keresahan di kalangan masyarakat (Sondang P. Siagian, 1994).

Manajemen sumberdaya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan organisasi dan tuntutan-tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumberdaya manusia adalah mempertemukan ketiga kekuasaan utama tersebut yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju tercapainya efektifitas organisasi (Agus Tulus, 1996).

Untuk itu sumberdaya manusia yang besar harus dapat diubah menjadi suatu asset yang bermanfaat bagi pembangunan. Untuk itu berbagai keahlian, keterampilan dan kesempatan harus dibekalkan kepada sumberdaya manusia sesuai kemampuan biologis dan rohaninya. Tindakan yang cermat dan bijaksana harus dapat diambil

dalam membekali dan mempersiapkan sumberdaya manusia sehingga benar-benar menjadi asset pembangunan bangsa yang produktif dan bermanfaat. Bagaimanapun tidak dapat dibantah bahwa seumberdaya manusia benar-benar merupakan kunci utama dan berperanan central dalam pembangunan setiap bangsa dan negara di manapun (Susilo Martoyo, 1996).

Dipilihnya perusahaan ini sebagai tempat praktek lapang didasarkan pada pertuimbangan bahwa perusahaan ini merupakan realisasi dari pemanfaatan hasil pertanian dalam arti luas yaitu perikanan berupa pembekuan udang atau diekspor. Selain itu perusahaan ini memperkerjakan cukup banyak tenaga kerja. Adapun kesediaan pihak perusahaan untuk menerima penulis dalam mengadakan proses belajar sehingga komunikasi dapat berjalan lancar serta dapat mencapai tujuan dalam melakukan praktek lapang.

Sasaran belajar yang ingin dicapai dalam praktek lapang ini terdiri atas aspek sikap, aspek pengetahuan dan aspek keterampilan.

Aspek pengetahuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui gambaran umum perusahaan, mengenai sistem pengelolaan sumberdaya manusia dalam hal perencanaan, rekruitmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, kompensasi, pemeliharaan tenaga kerja serta pemutusan hubungan kerja, dan mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan kasus.

Aspek ketcrampilan yang ingin dicapai adalah untuk dapat terampil dan mampu mengidentifikasi persoalan-persoalan yang dihadapi yang berkaitan dengan

persoalan-persoalan yang dihasdapi yang berkaitan dengan pengelolaan sumberdaya manusia dalam perusahaan kasus, terampil dan mampu menentukan tindakan pencegahan dan penanggulangan terhadap persoalan yang dihadapi dalam proses manajemen sumberdaya manusia yang terlibat dalam perusahaan kasus.

Sedangkan aspek sikap yang ingin dicapai adalah menghargai pola manajerial yang diterapkan dalam perusahaan kasus, menghargai pola hubungan yaug terjadi antara perusahaan dengan tenaga kerja serta menjalin hubungan baik dengan para pengelolla perusahaan kasus dan mampu memetik hikmah dari pengalaman belajar yang berharga pada perusahaan kasus.

Pelaksanaan praktek lapang ini berlokasi di PT. Sittomas Mulia Sakti di Kawasan Industri Makassar (KIMA), tepatnya di jalan Kima VII Kav. J-2, Kelurahan Daya, Kecamatan Biringkanya, Kotamadya Ujung Pandang. Pelaksanaan praktek lapang ini berlangsung selama tiga bulan yaitu bulan Mei sampai bulan Juli 1999.

Untuk dapat mencapai sasaran-sarana belajar yang diinginkan yakni aspek pengetahuan, aspek sikap dan aspek keterampilan maka digunakan tiga macam metode yaitu metode pertama adalah melalui wawancara yaitu dengan mengadakan tanya jawab dengan pimpinan maupun dengan karyawan pada perusahaan, kemudian juga dilakukan observasi dengan melakukan survei maupun pada saat magang. Dengan metode ini akan diperoleh posisi dan kinerja perusahaan untuk selanjutnya dianalisis. Metode kodua yakni studi tentang problematisasi yang dimaksudkan untuk dapat menganalisis maslah-masolah sumberdaya manusia yang telah diinventarisasikan sebelumnya dengan menilai, merumuskan, memilih, dan

membangun struktur permasalahan yang ada dengan mempelajari sebab dan akibat dari masalah. Dengan metode ini digunakan untuk mengetahui penyebab timbulnya masalah-masalah dan kemudian dapat memberikan informasi yang di dalamnya terdapat suatu rangkaian hubungan sebab akibat yang dibentuk dalam strukturisasi. Metode terakhir adalah dengan desain transformasi yang dimaksudkan untuk dapat membuat perubahan-perubahan bagi tercapainya pemecahan masalah yang dihadapi melalui tahapan-tahapan Analisis Persoalan Agrosistem (APAS). Dengan mengetahui metode tersebut maka selanjutnya dilakukan juga metode analisis APAS yakni; Analisis Sasaran Pengembangan Usaha, yakni dapat mengidentifikasikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam pemecahan masalah, yang memerlukan asumsi-asumsi untuk mengubah dari yang kurang memadai manjadi memadai atau mencari alternatif lain untuk pemecahan persoalan yang dihadapi.

Analisis berikutnya yakni Analisis Alternatif Tindakan Pengembangan Usaha, yakni dengan melihat alternatif tindakan apa saja yang sesuai dan tepat dengan melakukan analisa terhadap penyebab persoalan, dengan melihat berbagai aspek yang terlibat di dalamnya. Setelah melakukan analisis ini, kemudian kita membuat Analisis Keputusan yang bertujuan untuk memusatkan perhatian pada permasalahan yang menjadi prioritas utama.

Matriks Perencanaan Pengembangan Usaha dan Rencana Kerja Proyek merupakan analisis yang membuat penjabaran struktur alternatif tindakan dan mengidentifikasikan masing-masing tujuan. Rencana Kerja Proyek adalah jadwal kegiatan yang akan dilakukan suatu perusahaan agar dapat menjalankan rencana

pengembangan usahanya di masa yang akan datang. Setelah dilakukan kegiatan di atas, kemudian dianalisis lagi dengan Analisis Persoalan Potensial yang merupakan suatu upaya untuk melihat ke masa depan dengan berdasarkan apa yang ada pada saat ini untuk kemudian mencoba menentukan atau merumuskan tindakan-tindakan yang perlu diambil dan memikirkan suatu tindakan pencegahan juga bahkan penanggulangannya.

BAGIAN SATU

PENYADARAN VISI WIRAUSAHA

1.1 Visi Perusahaan

Penyadaran visi wirausaha ini sangat penting bagi perusahaan untuk pengembangannya di masa yang akan datang dalam upaya mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Penyadaran visi wirausaha merupakan hasrat untuk melihat atau memandang ke depan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dengan adanya penyadaran visi wirausaha di perusahaan ini dapat diterapkan prinsip keterbukaan dan kebersamaan. Konsep pemikiran ini memberikan dorongan kepada semua anggota organisasi secara bersama-sama untuk mengkaji kondisi perusahaan saat ini agar dapat mengupayakan tercapainya tujuan pengembangan di masa yang akan datang. Hambatan untuk mencapai tujuan ini adalah apabila pengertian dan pemahaman terhadap konsep ini belum dimiliki secara merata oleh seluruh anggota organisasi yang ada.

Pengembangan konsep pemikiran ini ditujukan untuk mencapai kondisi yang lebih baik di masa lalu dan secara terus menerus mengupayakan kondisi masa mendatang yang lebih baik dari ini. Pengembangan lebih lanjut tidak hanya terbatas pada personil yang berada di dalam perusahaan saja, namun sampai juga pada lingkungan kegiatan perusahaan dan seluruh bangsa dan negara kita. Adapun visi perusahaan ini adalah **"Menyiapkan PT. Sittomas Mulia Sakti menjadi perusahaan pembekuan udang atau *cold storage* yang besar di wilayah Sulawesi**

Selatan sehingga dapat berasing guna menghadapi era globalisasi dan pasar bebas mendatang".

1.2 Misi Perusahaan

Perusahaan Pembekuan Udang (*cold storage*) PT. Sittomas Mulia Sakti sebagai salah satu perusahaan swasta yang turut mendukung pogram pemerintah di mana perusahaan ini mempunyai tujuan pokok yaitu secara langsung ikut serta berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi nasional dan juga mensukseskan program pemerintah meningkatkan ekspor non migas. Yang menjadi dasar pemikiran pemilik perusahaan ketika mendirikan perusahaan ini adalah semakin meningkatnya permintaan hasil laut seperti udang di pasaran luar negeri sehingga membuka peluang untuk melakukan ekspor ke negara-negara lain yang menginginkan hasil-hasil laut seperti halnya negara Jepang dan Taiwan serta negara-negara lainnya. .Selain itu juga dilihat banyaknya industri-industri pembekuan atau *cold storage* yang mulai berkembang yang mengolah hasil-hasil laut untuk dijadikan hasil olahan beku yang dapat diekspor.

Dalam menjalankan roda perusahaannya, PT. Sittomas Mulia Sakti memiliki misi yang berguna untuk turut serta mendudkung laju dan berkembangnya perekonomian negara. Adapun misi dari PT. Sittomas Mulia Sakti adalah **"Menghasilkan produk udang beku dalam jumlah yang memenuhi target dengan kualitas udang beku yang memenuhi standar ekspor".** Jika misi perusahan ini dapat terwujud dan terlaksana dengan baik maka akan dapat

meningkatkan pendapatan perusahaan dan akan membuat perusahaan semakin berkembang.

1.3 Misi Bagian-bagian Perusahaan

Misi dari bagian-bagian perusahaan ini akan membahas tentang misi bagian pengadaan bahan baku, misi bagian produksi, misi bagian pemasaran, misi bagian keuangan dan misi bagian personalia.

1.3.1 Bagian Pengadaan Bahan Baku

Bahan baku dalam suatu perusahaan merupakan faktor yang sangat penting karena bahan baku adalah penentu kuantitas dan kualitas dari produk yang dihasilkan. Misi dari bagian pengadaan bahan baku PT. Sittomas Mulia Sakti adalah **"Mampu membeli bahan baku yang memenuhi kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan dalam proses produksi".**

1.3.2 Bagian Produksi

Proses produksi merupakan suatu kegiatan yang mengubah bentuk bahan yang dapat menimbulkan tambahan manfaat. Misi bagian produksi PT. Sittomas Mulia Sakti adalah **"Menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dan dapat memenuhi target produksi yang telah ditetapkan".** Semua perusahaan menginginkan produk yang dihasilkan diminati oleh konsumen dan untuk memenuhi harapan tersebut, produk yang dihasilkan dapat memenuhi permintaan konsumen.

1.3.3 Bagian Pemasaran

Pemasaran merupakan suatu kegiatan untuk menyampaikan produk yang dihasilkan oleh perusahaan kepada konsumen dan dari proses pemasaran ini diperoleh penerimaan perusahaan yang dimanfaatkan untuk mengembangkan perusahaan. Misi dari bagian pemasaran PT. Sittomas Mulia Sakti adalah **"Meningkatkan volume penjualan produk untuk meningkatkan penerimaan perusahaan".**

Misi yang diemban ini memerlukan kejelian dari bagian pemasaran untuk melihat peluang-peluang untuk memperluas pangsa pasar dan menerapkan bauran pemasaran sehingga volume penjualan dapat ditingkatkan.

1.3.4 Bagian Keuangan

Salah satu faktor keberhasilan suatu usaha adalah tersedianya modal keuangan yang memadai, yang mampu untuk membiayai jumlah keperluan atau kebutuhan dalam proses pengembangan usaha. Misi bagian keuangan PT. Sittomas Mulia Sakti adalah **"Membuat kondisi keuangan yang baik agar dapat membiayai usaha jangka panjang".** Suatu usaha tidak dapat berjalan dengan baik jika kondisi keuangannya tidak sehat, karena suatu usaha hanya dapat berjalan jika semua faktor mendudkung, salah satunya adalah faktor keuangan yang memungkinkan untuk jangka panjang.

1.3.5 Bagian Personalia

Bagian persoanalia merupakan salah satu bagian yang penting di dalam suatu perusahaan, di mana bagian personalia ini berhubungan langsung dengan tenaga kerja yang bekerja pada suatu perusahaan. Misi bagian personalia PT. Sittomas Mulia Sakti ini adalah **"Menempatkan tenaga kerja sesuai dengan keahlian serta kemampuannya masing-masing dan melakukan pengawasan tata cara kerja semua tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan".**

1.4 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Sittomas Mulia Sakti merupakan salah satu perusahaan pembekuan udang (*cold storage*) yang terdapat di Propinsi Sulawesi Selatan.

Pada awal pendiian perusahaan ini bernama CV. Sittomas yang didirikan sesuai akte nomor 29 tanggal 10 Oktober 1991 dengan notaris Mestariany Habie, SH. Pengesahan akte pendirian CV. Sittomas dan terdaftar sesuai Surat Izin terdaftar Usaha (SITU) nomor 14396/C/V/c/Prek/1991 tanggal 16 November 1991 dari Kantor Walikotamadya Ujung Pandang.

Adapun surat-surat izin yang sudah dimiliki perusahaan antara lain terdiri dari :

- Surat Tanda Daftar Perusahaan (STDP)
- Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP)
- Surat Izin Usaha Perikanan (SIUP)

Status Perusahaan CV. Sittomas adalah merupakan Penananam Modal Dalam Negeri (PMDN) dan bentuk perusahaan adalah Perseroan Komanditer dengan penegang saham terdiri dari :

1. Drs. Adriyadi
2. Ny. Farida Huzain
3. Ridho Yuwono
4. Harry Sutrisno

Adapun pemimpin utama CV. Sittomas adalah Drs. Adriyadi yang kedudukannya sebagai direktur.

Perusahaan ini beroperasi dengan modal sebesar Rp. 600.000.000,- di mana sumber modal diperoleh dari :

- Modal Sendiri Rp. 300.000.000,-
- Modal Pinjaman Rp. 300.000.000,-

Pada tanggal 10 Juni 1992, CV. Sittomas mengadakan kegiatan produksi dan ekspor udang serta hasil laut lainnya. Sejalan dengan perkembangan dan tujuan perusahan yaitu semakin baiknya usaha dan produksi yang tambah meningkat, maka pada tahun 1993 perusahaan ini mengalami perubahan Anggaran Dasar sesuai Akte Notaris Mestariany Habie, SH., Nomor 57 tanggal 30 April 1993 serta perubahan nama CV menjadi Perseroan Terbatas (PT) yaitu PT. Sittomas Mulia Sakti dengan notaris Mestariany Habie, SH., akte nomor 58.

1.5 Struktur Organisasi Perusahaan

Salah satu prinsip struktur organisasi adalah bahwa setiap organisasi harus mempunyai tujuan. Hasil daripada pelaksanaan dari semua bagian organisasi harus diarahkan untuk pencapaian tujuan yang sama. Pada umumnya tujuan didirikannya perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan bagi organisasi tersebut.

Pimpinan yang cakap harus memelihara semua hubungan itu secara harmonis agar potensi organisasi dan sumberdaya manusia yang ada di dalamnya dapat diamnfaatkan secara optimal. Tugas menjaga hubungan ini sangat sulit karena latar belakang karyawan yang heterogen, yang berada di dalam organisasi tersebut.

PT. Sittomas Mulia Sakti merupakan salah satu perusahan swasta yang mempunyai struktur organisasi yang jelas sehingga pembagian tugas dan wewenang serta tanggung jawab tiap-tiap bagian cukup jelas.

Susunan struktur organisasi perusahaan PT. Sittomas Mulia Sakti adalah sebagai berikut :

- Direktur Utama
- Manajer
- Bagian-Bagian dan Seksi-Seksi

Direktur utama berkewajiban memimpin, mengendalikan dan menjalankan perusahaan, menyiapkan laporan usaha dan membuat neraca pendapatan dan biaya yaug harus dipertanggungjawabkan dalam forum rapat umum pemegang saham dan fungsi pembelian dan pemasaran ditangani langsung leh direktur utama. Direktur utama sebagai Top Manajemen membawahi: Manajer Persoanalia, Manajer Keuangan, dan Manajer Produksi.

Manajer personalia mempunyai tugas untuk mengkoordinir semua karyawan yang ada di dalam perusahaan, mengatur segala kebutuhan karyawan, membuat absen untuk karyawan, memeriksa absen karyawan untuk dasar perhitungan upah, membuat surat jalan dinas karyawan, membuat surat keputusan pengangkatan

Pimpinan yang cakap harus memelihara semua hubungan itu secara harmonis agar potensi organisasi dan sumberdaya manusia yang ada di dalamnya dapat diamnfaatkan secara optimal. Tugas menjaga hubungan ini sangat sulit karena latar belakang karyawan yang heterogen, yang berada di dalam organisasi tersebut.

PT. Sittomas Mulia Sakti merupakan salah satu perusahan swasta yang mempunyai struktur organisasi yang jelas sehingga pembagian tugas dan wewenang serta tanggung jawab tiap-tiap bagian cukup jelas.

Susunan struktur organisasi perusahaan PT. Sittomas Mulia Sakti adalah sebagai berikut :

- Direktur Utama
- Manajer
- Bagian-Bagian dan Seksi-Seksi

Direktur utama berkewajiban memimpin, mengendalikan dan menjalankan perusahaan, menyiapkan laporan usaha dan membuat neraca pendapatan dan biaya yaug harus dipertanggungjawabkan dalam forum rapat umum pemegang saham dan fungsi pembelian dan pemasaran ditangani langsung leh direktur utama. Direktur utama sebagai Top. Manajemen membawahi: Manajer Persoanalia, Manajer Keuangan, dan Manajer Produksi.

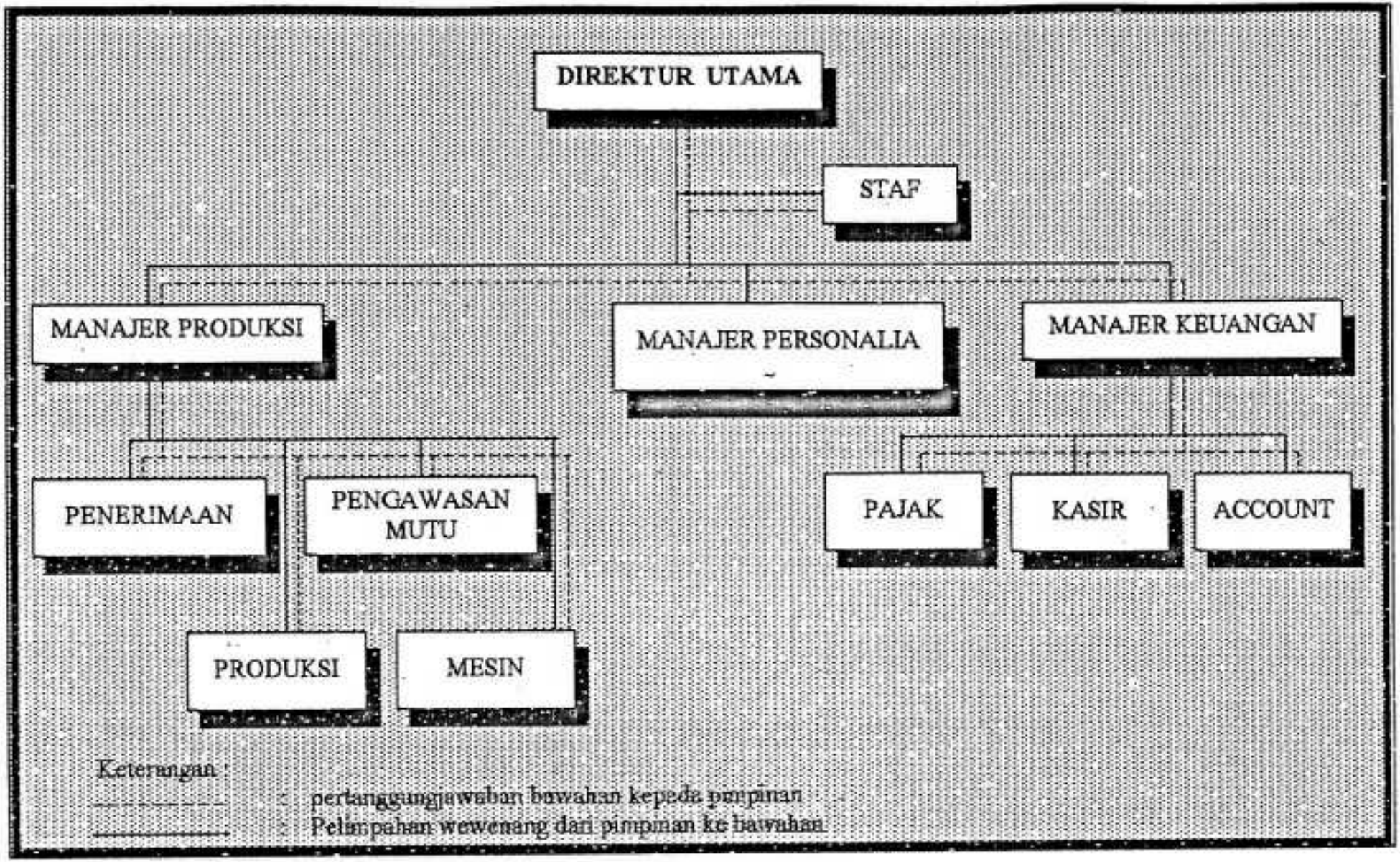
Manajer personalia mempunyai tugas untuk mengkoordinir semua karyawan yang ada di dalam perusahaan, mengatur segala kebutuhan karyawan, membuat absen untuk karyawan, memeriksa absen karyawan untuk dasar perhitungan upah, membuat surat jalan dinas karyawan, membuat surat keputusan pengangkatan

pegawai, membuat laporan hasil kegiatan karyawan, membuat data jumlah personal yang ada di perusahaan setiap periode.

Manajer keuangan mempunyai tugas untuk menyiapkan rencana anggaran biaya perusahaan, melaksanakan pembukuan keuangan, laporan berkala keuangan, menyelenggarakan administrasi dan tata arsip keuangan dengan rapi. Manajer keuangan ini bertanggung jawab kepada direktur utama. Manajer keuangan ini membawahi 3 bagian yaitu bagian pajak, bagian pembukuan dan bagian kasir.

Manajer produksi berkewajiban untuk mengontrol semua kegiatan pekerjaan dalam bagian produksi, memeriksa laporan produksi yang dibuat oleh bawahannya, menentukan jumlah produksi yang akan dicapai, mengatur jalannya produksi agar tidak terjadi hambatan atau kemacetan produksi. Manajer produksi ini bertanggung jawab kepada direktur utama dan membawahi 4 seksi yaitu seksi penerimaan, seksi produksi, seksi pengawasan mutu, seksi mesin.

Untuk dapat melihat lebih jelas tentang struktur organisasi pada perusahaan PT. Sittomas Mulia Sakti, dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Struktur Organisasi PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999.

BAGIAN DUA

ANALISIS POSISI DAN KINERJA USAHA

2.1 Analisis Posisi Sumberdaya Perusahaan

Analisis posisi adalah suatu analisa yang menggambarkan atau mendeskripsikan posisi agrosistem dalam pemilikan lahan sumberdaya perusahaan. Analisis posisi ini akan menguraikan empat macam sumberdaya yakni sumberdaya lahan dan bangunan, sumberdaya peralatan dan mesin, sumberdaya manusia dan sumberdaya keuangan atau finansial.

2.1.1 Sumberdaya Lahan dan Bangunan

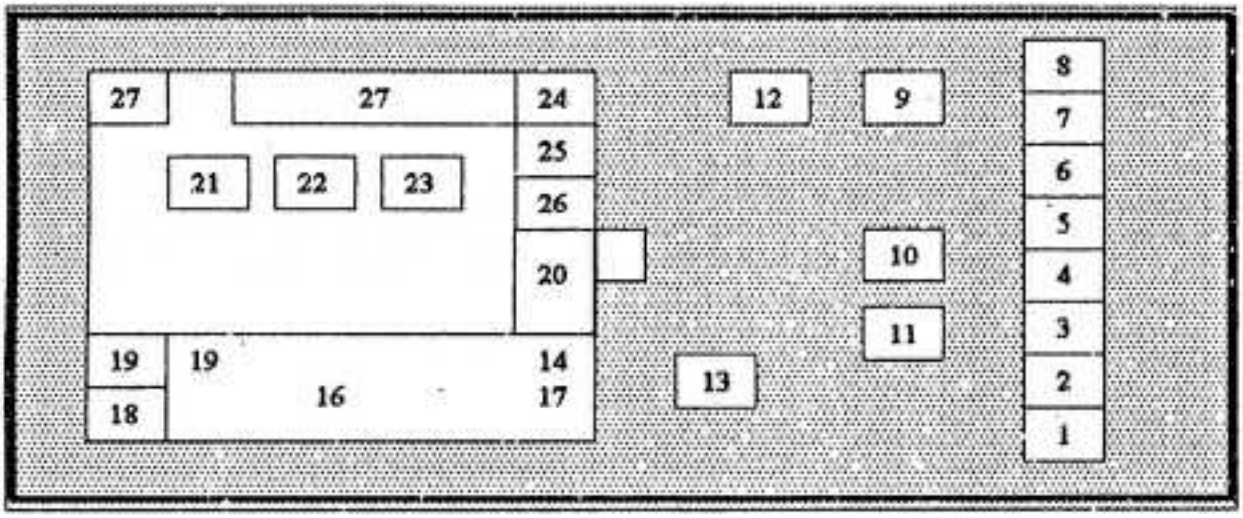
Sumberdaya lahan dan bangunan ialah tanah dan bangunan yang digunakan pada proses agoristem, baik berupa milik, sewa maupun sakap. Lahan dan bangunan sebagai faktor produksi untuk pengembangan hasil-hasil pertanian (Mubyarto, 1989).

Adapun luas lahan yang dimiliki oleh PT. Sittomas Mulia Sakti adalah 985 m^2 bernilai Rp. 79.418.800,00,- dan luas bangunan adalah 350 m^2 bernilai Rp. 323.955.505,54 dengan nilai penyusutan bangunan selama setahun sebesar Rp. 17.171.141,70,- yang berlokasi di Kawasan Industri Makassar (KIMA), Kelurahan Daya, Kecamatan Biringkanaya, Kotamadya Ujung Pandang, tepatnya di jalan Kima VII Kav. J-2.

Tata letak bangunan pabrik PT. Sittomas Mulia Sakti dirancang dan ditata sedemikian rupa sehingga memudahkan proses pengolahan, volume ruang dapat

digunakan secara ekonomis serta memberikan kenyamanan dan keamanan kerja. Pada unit pengolahan ini diberi batas yang jelas antara masing-masing ruangan.

Adapun tata letak bangunan PT. Sittomas Mulia Sakti dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Tata Letak Bangunan Pabrik PT. Sittomas Mulia Sakti

Keterangan :

1. Pos Jaga Satpam
2. Koperasi
3. Poliklinik
4. Mushallah
5. Gudang bahan kemasan
6. Ruang istirahat wanita
7. Ruang dapur
8. Toilet
9. Ruang ganti pakaian pria
10. Kantin
11. Tempat parkir
12. Bak penampungan air
13. Taman
14. Ruang direktur
15. Ruang staf perusahaan
16. Ruang tamu
17. Ruang istirahat
18. Ruang rapat
19. Toilet
20. Ruang penerimaan bahan baku
21. Ruang pengolahan
22. Contact freezer
23. Ruang pengemasan
24. Ruang mesin
25. Ruang es curai
26. Bak cuci kaki/sepatu
27. *Cold storage*

2.1.2 Sumberdaya Peralatan

Sumberdaya peralatan merupakan sumberdaya yang penting untuk menunjang kelancaran mekanisme kerja perusahaan. Sumberdaya peralatan bersumber dari kemampuan perusahan baik sebelum maupun sesudahnya berdirinya perusahaan.

Setiap peralatan yang digunakan pasti mengalami penyusutan per tahun dan ilainya akan berkurang sesuai dengan umur alat tersebut. Peralatan yang digunakan dalam perusahaan kasus akan senantiasa mengalami perubahan penyusutan nilai. Adapun jenis peralatan yang dipakai dalam perusahaan kasus dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa nilai penyusutan dari peralatan yang dimiliki oleh perusahaan adalah Rp. 106.287.713,7/tahun. Mesin *contact freezer* yaitu mesin pembeku yang dipergunakan untuk membekukan udang, peralatanm mesin freezer berfungsi untuk mengaktifkan mesin *contact freezer*. Kapasitas 120 KVAR, spart part mesin compressor, spart part mesin contact serta kompressor dipergunakan untuk kelancaran kegiatan produksi.

Mesin packing digunakan untuk memudahkan dalam proses pengemasan udang yang telah dikeluarkan dari contact freezer.

Sumur bor/pompa sebagai sumber air untuk melaksanakan kegiatan produksi dan pompa air dipergunakan untuk mengisap air dari sumur.

Kendaraan yang dimiliki peruasahaan digunakan untuk dapat mengangkut udang serta untuk pelayanan antar jemput karyawan dan mengurus hal-hal yang diperlukan untuk kelancaran dari aktivitas perusahaan.

Telepon merupakan alat informasi yang dipergunakan untuk dapat menerima berita dan mengirim berita.

Komputer yang ada di dalam perusahaan digunakan dalam pengetikan dan dapat menyimpan data yang telah diketik. Data-data yang disimpan dalam komputer tersebut berupa laporan keuangan, surat-surat dan lain-lain. Sedangkan *inner pan* digunakan sebagai tempat untuk menyusun udang yang kemudian disimpan *contact freezer*, sedangkan peti udang dipergunakan untuk dapat menampung udang.

Tabel 2. Jenis, Jumlah, Nilai Penyusutan Peralatan pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999.

No.	Peralatan	Jml (bh)	Umur (th)	Harga (Rp)		Penyusutan
				Lama	Sekarang	
I	MESIN					
	1. Instalasi Listrik	1	6	54.391.145,20	20.396.679,45	5.665.744,29
	2. Mesin Micom Compressor	1	6	16.234.366,24	6.087.887,34	1.691.079,82
	3. Mesin Kontak Freezer	1	6	183.453.348,50	68.785.006,34	19.109.723,71
	4. Peralatan Mesin Freezer	1	6	3.149.280,00	1.180.890,00	328.065,00
	5. Kapasitor 120 KVAR	1	4	7.452.000,00	4.657.500,00	698.625,00
	6. Spart Part Mesin	1	4	3.671.251,12	2.294.531,95	344.179,79
	7. Mesin Packing	1	5	1.382.002,56	691.001,28	139.200,26
	8. Sumur Bor/Pompa	1	6	8.137.260,00	3.051.472,50	847.631,25
	9. Generator STC-50	1	6	5.882.904,00	2.206.089,00	612.802,5
	10. Mesin Packing	1	4	1.847.880,00	1.154.925,00	173.238,75
	11. Spart Part Mesin COMP	1	5	4.726.800,00	2.363.400,00	472.680,00
	12. Spart Part Mesin Contak	1	4	3.428.496,00	2.142.810,00	321.421,50
	13. Spart Part Mesin Contak	1	5	1.906.240,00	953.370,00	190.674,00
	14. Compressor	1	5	3.780.00,00	1.890.000,00	378.000,00
	15. Mesin Contak Freezer	1	4	53.372.800,00	33.358.000,00	5.003.700,00
	16. Pompa Air	1	6	304.000,00	114.000,00	31.666,67
						36.007.432,53
II	KENDARAAN					
	1. Mobil Truk DD2057WA	1	4	5.631.250,00	1.407.812,50	1.055.859,38
	2. Mobil Truk DD9334AH	1	3	6.825.000,00	3.412.500,00	1.137.500,00
	3. Mobil Truk DD9001C	1	4	66.043.104,00	16.510.776,00	12.383.082,00
	4. Mobil Honda Civic DD747	1	3	88.246.750,00	44.123.375,00	14.707.791,67
	5. Mobil Isuzu DD9010	1	3	120.531.000,00	60.265.500,00	20.088.500,00
	6. Mobil Panther Pic Up	1	4	54.248.000,00	13.562.000,00	10.171.500,00
	7. Mobil Taft DD606D	1	3	19.500.000,00	9.750.000,00	3.250.000,00
						62.794.233,05
III	INVENTARIS KANTOR					
	1. Komputer ICM	1	4	3.795.000,00	948.750,00	711.562,50
	2. Kulkas	1	4	404.000,00	101.000,00	75.750,00
	3. Tep. Genggam Telkomsel	1	4	2.050.000,00	512.500,00	384.375,00
	4. AC National	1	3	1.000.000,00	500.000,00	166.666,66
	5. Telepon Genggam GSM	1	4	8.999.000,00	2.249.750,00	168.731,50
						1.507.085,66
IV	INV. PROCESSING					
	1. Inner pan	2100	4	26.137.800,00	6.534.450,00	4.900.837,50
	2. Peti Udang Besar	14	4	5.750.000,00	1.437.500,00	1.087.125,00
						5.978.962,50
	TOTAL					**106.287.713,70**

Sumber : Data Primer setelah Diolah, 1999

2.1.3 Sumberdaya Finansial

Sumberdaya finansial yang dimilik oleh suatu peruasahaan merupakan suatu sumnberdaya yang cukup vital. Apabila sumberdaya ini kurang atau tidak mencukupi dari jumlah yang dibutuhkan perusahaan untuk dapat beroperasi, maka produktifitas dan kinerja perusahaan akan menurun atau bahkan berhenti sama sekali.

Sumberdaya finansial yaitu semua harta yang dimilki oleh perusahaan baik yang berupa uang tunai maupun barang-barang berharga lainnya yang sewaktu-waktu dapat diuangkan, kemudian dapat diinventarisasikan kembali pada proses produksi selanjutnya. Sumberdaya finansial ini dapat pula digunakan untuk mepertahankan kelancaran jalannya perusahaan pada saat yang dibutuhkan.

Kelancaran suatu usaha sangat didukung oleh keberadaan sumberdaya fianansial sebab sumberdaya ini sangat berpengaruh pada kestabilan dan perkembangan perusahaan.

Agar kebijaksanaan pada manajemen perusahaan tidak salah arah, maka sumberdaya finansial harus disusun berdasarkan perhitungan real yang dapat berfungsi sebagai pedoman kerja yang memberikan arah dan target-target tertentu yang harus dilakukan oleh perusahaan.

Sumberdaya finansial yang dimiliki oleh perusahaan kasus yaitu PT. Sittomas Mulia Sakti dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Sumberdaya Finansial yang Dimiliki oleh PT. Sittomas Mulia Sakti, 1998.

Neraca Keuangan	Ukuran Fisik	Nilai (Rp)
a. Harta Tetap		981.205.590
b. Harta Lancar		2.844.839.161
c. Modal Saham		900.000.000
d. Hutang		2.651.687.704

Sumber : Data Perusahaan PT. Sittomas Mulia Sakti, 1998

Berdasarkan Tabel 3 di atas dapat kita lihat bahwa sumberdaya finansial yang dimiliki oleh perusahaan ini adalah cukup besar guna mendukung kegiatan peruasahaan untuk maju dan berkembang di masa yang akan datang.

2.1.4 Sumberdaya Manusia

Dewasa ini semakin disadari bahwa harkat dan martabat manusia harus dihormati dan bahkan dijunjung tinggi. Mengakui, menghormati dan menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia antara lain berkaitan dengan kesempatan berkarya. Artinya, kinbi sudah umum diterima pendapat yang mengatakan bahwa bagi seseorang mempunyai pekerjaan tetap dengan penghasilan wajar tidak lagi dilihat semata-mata sebagai usaha untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan yang bersifat kebendaan, akan tetapi juga kebutuhan-kebutuhan sosio-psikologis (Sondang P. Siagian, 1994).

Manusia merupakan sumberdaya paling penting dalam usaha organisasi mencapai keberhasilan. Sumberdaya manusia ini akan menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreatifitas serta dorongan. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan

ekonomi tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai (Agus Tulus, 1996).

Sumberdaya manusia atau *Human Resource* mengandung suatu pengertian kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi, dalam hal ini mencerminkan kualitas kerja atau usaha yang diberikan seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang atau jasa (Payaman Simanjuntak, 1985).

Sumberdaya manusia yang dimaksud adalah tenaga kerja yang merupakan salah satu faktor produksi yang utama dan selalu ada pada setiap peruasahaan. Tenaga kerja tersebut, baik terlibat langsung maupun tidak langsung merupakan satu kesatuan komoditas yang saling membutuhkan dalam segala aktivitas kegiatan suatu agrosistem suatu usaha. Sumberdaya manusia merupakan orang-orang yang berada atau bekerja pada peruasahaan baik berupa tenaga kerja tetap maupun tenaga kerja tidak tetap.

Karyawan tetap perusahaan adalah karyawan yang mempunyai hubungan kerja dengan peruasahan untuk jangka waktu tak tertentu, sedangkan karyawan tidak tetap adalah karyawan yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan untuk jangka waktu tertentu. Yang termasuk di dalam karyawan tetap adalah karyawan staf atau karyawan bulanan tetap. Untuk karyawan tidak tetap termasuk karyawan yang dipekerjakan harian atau jangka waktu tertentu dan karyawan yang bekerja atas dasar premi/borongan.

Sumberdaya manusia yang terdapat di PT. Sittomas Mulia Sakti sampai bulan Juni 1999 total di PT. Sittomas Mulia Sakti sampai bulan Juni 1999 total berjumlah

berjumlah 226 karyawan. Karyawan tetap yang bekerja pada perusahaan ini sebanyak 65 orang yang terdiri dari 1 orang direktur, karyawan staf 9 orang, 8 orang bekerja di bagian mesin, 30 orang bekerja di bagian processing, 6 orang bekerja sebagai sopir, 1 orang yang bekerja di bagian gudang dan sisanya bekerja sebagai satpam.

Karyawan tetap mempunyai jam kerja delapan jam per hari, mulai dari jam 08.00 sampai jam 16.00 dengan waktu istirahat 1 jam, mulai jam 12.00 sampai jam 13.00. Karyawan ini mendapat imbalan berupa Tunjangan Hari Raya, lembur dan bonus selain dari gaji pokok dengan hari kerja Senin sampai Sabtu.

Karyawan harian seluruhnya berjumlah 104 orang yang terdiri dari laki-laki sebanyak 29 orang dan perempuan sebanyak 75 orang. Karyawan harian ini melakukan penimbangan, pengepakan, dan pengolahan udang beku. Sedangkan karyawan borongan seluruhnya berjumlah 65 orang. Proses pengupahan untuk tenaga kerja tidak tetap atau karyawan tidak tetap dilakukan satu kali dalam seminggu tepatnya pada hari Sabtu dengan upah per hari sebesar Rp. 6.100,-. Upah ini masih ditambah dengan uang makan sebesar Rp. 2.000,- untuk karyawan harian dan Rp. 1.500,- untuk karyawan borongan.

Karyawan harian dan borongan mempunyai jam kerja mulai jam 08.00 – 16.00, dengan total jam kerja 8 jam dan satu jam dipergunakan untuk istirahat. Tetapi jam kerja ini dapat pula berubah apabila karyawan harian dan borongan ini melakukan lembur. Apabila karyawan harian dan borongan ini

melakukan lembur, maka jam kerjanya ditambah sekitar 2 jam dengan upah lembur per jam adalah Rp. 1.700,-.

Selain diberikan gaji atau upah dan THR oleh perusahaan, karyawan perusahaan juga mendapatkan fasilitas Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenag Kerja (ASTEK), permeriksaan kesehatan dan pengobatan secara gratis pada poliklinik yang berada di perusahaan serta fasilitas antar jemput.

Untuk lebih jelasnya keadaan kaiywan tetap di perusahaan PT. Sittomonas Mulia Sakti dapat dilihat pada Lampiran 1. Sedangkan untuk dapat melihat lebih jelas tentang sumberdaya manusia yang dimiliki oleh perusahaan ini beserta jenis pekerjaan dan jabatan serta jumlah karyawan, dapat dilihat pada Lampiran 2.

2.2 Analisis Kinerja

Analisis kinerja merupakan suatu proses-proses yang ada dalam lingkup agrosistem dan berada di luar lingkup agrosistem serta hubungannya antara proses yang satu dengan proses yang lainnya. Analisis kinerja ini terdiri dari kinerja proses dan kinerja hasil.

2.2.1 Analisis Kinerja Proses

Analisis kinerja proses ini akan membahas pengadaan bahan baku, proses pembelian bahan baku, proses produksi, proses pemasaran, proses manajemen, proses pengendalian keuangan, proses pengendalian dampak lingkungan dan perhitungan biaya dan pendapatan. Sedangkan kinerja hasil akan menggambarkan hasil yang diperoleh dari proses-proses yang terjadi.

2.2.1.1 Proses Pengadaan Bahan Baku

Untuk memproduksi sejenis barang digunakan bahan mentah dan bahan pembantu. Tanpa bahan mentah, perusahaan yang bersifat agroindustri tidak dapat menghasilkan suatu perusahaan agroindustri. Bagaimanapun proses produksinya harus menggunakan bahan mentah (M. Manullang, 1991).

Syarat utama untuk tetap lancarnya kegiatan perusahaan adalah kontinuitas ketersediaan bahan baku (udang). Hal ini sesuai dengan pendapat Soekartawi (1990) bahwa industri yang bahan bakunya dari pertanian (agorindustri) perlu kontinuitas suplay bahan baku yang tepat waktu, jumlah dan kualitas dan untuk menjadikan kegiatan agroindustri berjalan dengan baik maka diperlukan kerjasama yang baik antara pihak produsen bahan baku pertanian atau komoditas pertanian dengan pihak pengusaha di bidang agorindustri.

Dalam menjamin ketersediaan bahan baku udang, maka diadakan sistem kolektor yaitu dengan melalui pedagang pengumpul perantara, hal ini dilakukan karena sebagian besar udang di Sulawesi Selatan adalah udang yang dikelola secara tradisional. Udang tradisional waktu panennya tidak bersamaan, tetapi sedikit demi sedikit sehingga memerlukan waktu yang cukup untuk mengumpulkannya, karena hal itu diperlukan kolektor untuk mengumpulkannya sebelum sampai kepihak perusahaan. Adapun kolektor yang membantu dalam perusahaan kasus ini berjumlah 21 orang dimana 8orang diantaranya adalah kolektor tetap dari PT. Sittomas Mulia Sakti. Kolektor ini tersebar dibeberapa daerah penghasil udang yang berada di Sulawesi Selatan maupun diluar Sulawesi Selatan. Adapun daerah pemasokbahan

baku udang berasal dari semua daerah yang telah mengelola tambak seperti Pangkep, Barru,Pinrang, Marois, Bone,Palopo, Wajo dan Kendari. Adapun nama kolektor yang bertugas untuk hal ini dapat dilihat pada Lampiran 3.

Jenis bahan baku udang yang dijual para kolektor tersebut disesuaikandengan permintaanperusahaan yaitu Udang Sitio (*Panaeus monodon*), Udang Putih (*Panaeus merguensis)* dau udang pink (*Panaeus semiculcatus*). Pembelian udang dilakukan secara cash atau tunai dan ini merupakan salah satu kelebihan dari PT. Sittomas Mulia Sakti dibanding cold storage yang ada. Dari sini juga pihak perusahaan memiliki kepercayaan dari para petambak.

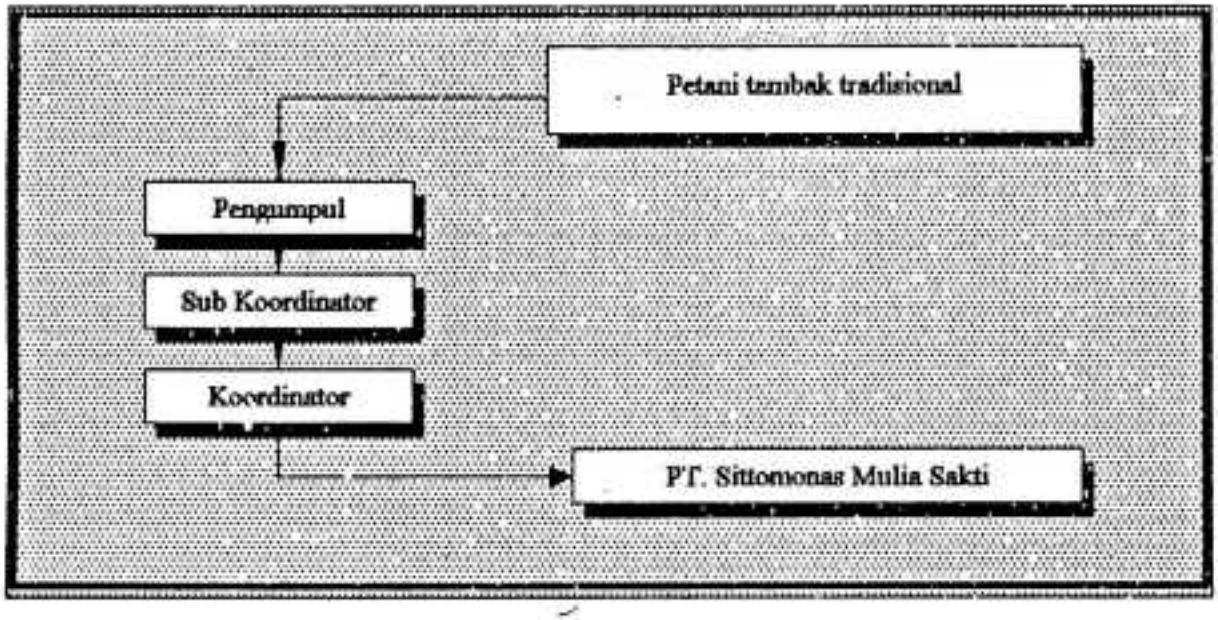
Proses pengadaan bahan baku pada PT. Sittomas Mulia Sakti ditangani langsung oleh kepala seksi penerimaan/pengadaan bahan baku yang membawahi 5 orang staf karyawan, dimana 2 orang bertugas dalam hal pembelian dau 3 orang bertugas dalam hal penerimaan bahan baku setelah tiba diperusahaan.Karyawan bagian pembelian akan membeli bahan baku dengan cara menghubungi pihak kolektor melalui telepon dan bila pihak kolektor mampu menyediakannya, maka barangdapat langsung dibawa keperusahaan.

Cara pembelian bahan baku yang dilakukan oleh perusahaan dengan membeli semua udang yang dibawa oleh kolektor, pada dasarnya kurang menguntungkan karena mutu udang yang dibawa oleh kolektor berbeda-beda, dimana mutu udang yang rendah atau tidak memenuhi standar ekspor akan ditolak oleh konsumen di luar negeri sehingga udang yang bermutu rendah ini hanya bisa dijual dipasaran lokal.

Adapun staf karyawan yang bertugas dalam hal penerimaan bahan baku setelah tiba di perusahaan bertugas untuk melakukan penyortiran udang berdasarkan jenis dan ukuran udang yang telah ditetapkan.

Adapun saluran tataniaga bahan baku udang dimulai dengan pembelian udang dari petani tambak tradisional oleh pengumpul/kolektor pada masing-masing daerah. Selanjutnya udang yang dibeli oleh pengumpul dikumpulkan lagi pada sub koordinator tiap daerah dimana pihak koordinator inilah yang menjual bahan baku udang yang telah terkumpul pada pihak perusahaan PT Sittomas Mulia Sakti.

Untuk lebih jelasnya saluran tataniaga bahan baku udang petani tambak ke PT. Sittomas Mulia Sakti dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Saluran Tataniaga Bahan Baku Udang pada PT. Sittomas Mulia Sakti

2.2.1.2 Proses Produksi

Proses produksi dapat diartikan sebagai cara, metode dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber tenaga kerja, mesin, bahan-bahan dan dana yang ada (Assauri, 1993).

Proses produksi pada PT. Sittomas Mulia Sakti ini dikoordinasi langsung oleh manajer produksi dan dibantu oleh seorang wakil manajer produksi dan seorang kepala seksi processing serta membawahi 104 orang tenaga kerja harian, 65 orang tenaga kerja borongan dan 29 orang tenaga kerja tetap yang bekerja pada bagian proses produksi udang beku. Banyaknya jumlah tenaga kerja borongan pada bagian produksi ini tergantung pada banyaknya bahan baku yang diterima dari para kolektor.

Adapun tahapan-tahpan yang dilakukan dalam proses produksi pada PT. Sittomas Mulia Sakti adalah sebagi berikut :

a. Proses Pemotongan Kepala

Udang yang diterima terlebih dahulu segera dibawa ke meja pemotongan kepala untu dilakukan proses pemotongan kepala. Keran bentuk olahan udang head less inilah yang diproduksi oleh perusahaan kasus. Setelah dilakukan pemotongan kepala kemudian dicuci dalam air klorin dengan konsentrasi 10 ppm. Pencucian ini bertujuan untuk menghilangkan lendir, kotoran dan mengurangi jumlah bakteri. Setelah pencucian dibawa ke meja sortasi warna dan ukuran. Adapun syarat-syarat dari udang yang dijadikan produk Head Less adalah sebagai berikut:

a. Kulit keras, bersih tidak ada bintik penyakit

b. Bau segar, khas sesuai jenis

c. Tidak terdapat cacat pada seluruh tubuh udang

d. Daging masih segar, tidak ada kotoran atau penyakit.

Sedangkan ukuran udang yang akan diolah menjadi produk peeled langsung dicuci dengan air es yang mengandung klorin 10 ppm kemudian dikupas kulitnya. Pada saat pengupasan kulit udang tidak boleh hancur atau terpotong.Udang hasil kupasan lalu dicuci dan segera dibawa ke bagian penyortiran untuk disortir warna dan ukurannya.

Sedangkan udang yang biasanya dijadikan produk peeled adalah :

a. Tekstur udang sangat lunak

b. Kulit banyak mengelupas dan mudah terbuka

c. Warna dan penampakan kusam

d. Anggota badan tidak lengkap dan banyak yang rusak

e. Udang yang berukuran sangat kecil yaitu size 41-50 keatas

Pada proses ini tenaga kerja yang terlibat adalah 80 orang, dimana setiap tenaga kerja dituntut untuk dapat bekerja secara cepat dan tepat, sedangkan tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan umumnya memiliki tingkat pendidikan dan tingkat keterampilan yang masih rendah. Hal ini disebabkan karena pihak perusahaan belum pernah mengadakan kegiatan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja sehingga para tenaga kerja tersebut bekerja sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya sendiri.

b. Sortasi Warna dan Ukuran

Setelah dilakukan pemotongan kepala dan pengupasan kulit untuk produk peeled selanjutnya sortasi warna dan ukuran yaitu dengan mengelompokkan sesuai dengan ukuran besar kecilnya udang serta warna udang yang seragam. Pada bagian ini jumlah tenaga kerja yang ada adalah 20 orang yang dituntut untuk bekerja dengan cepat dan tepat.

c. Sortasi Final

Pada tahap ini dilakukan pengecekan ulang atau sortasi ulang terhadap soratsi yang belum seragam, baik mengenai mutu, ukuran maupun warna. Sortasi final atau pengecekan ulang ini harus senantiasa dilakukan sampai warna dan ukuran udang benar-benar seragam. Timbunan udang pada setiap meja sortasi harus selalu tercampur dengan es curai, untuk menjaga kesegaran udang. Sortasi atau pengontrolan ini harus dilakukan secara cepat dan tepat, untuk itu diperlukan karyawan yang mempunyai keterampilan tinggi. Dalam hal ini jumlah karyawan yang melakukannya ada 10 orang yang merupakan tenaga kerja tetap dibagian processing.

d. Penimbangan

Pada tahap ini ada dua aktivitas utama yang dilakukan yaitu perhitungan jumlah dan penimbangan. Perhitungan jumlah dilakukan untuk menentukan jumlah yang tepat dan ukuran yang seragam. Penimbangan dilakukan setelah perhitungan jumlah standar. Berat produk disesuaikan dengan ketentuan inner carton dan untuk

menjaga penyusutan maka penimbangan dilebihkan 2 – 3% dari berat bersih. Timbangan untuk setiap produk berbeda yaitu 1,8 kg untuk produk Head Less dan 2,0 kg untuk produk peeled.

Penimbangan ini bertujuan untuk menentukan jumlah atau size yang tepat untuk setiap produk dalam satu inner carton. Untuk lebih jelasnya standar size yang digunakan dalam perusahaan ini dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Standar Ukuran Udang Produk Head Less (HL)

No.	Ukuran	Jumlah Ekor/1,8 kg
1.	0-5	1-22
2.	6-8	28-30
3.	8-12	40-44
4.	13-15	45-56
5.	16-20	72-76
6.	21-25	94-96
7.	26-30	110-114
8.	31-40	114-150
9.	41-50	180-190
10.	51-60	220-230
11.	61-70	260-270
12.	71-90	320-340
13.	91-120	420-430

Sumber: PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999

Adapun jumlah karyawanyang bertanggung jawab dalam proses ini ada 5 orang, dimana penimbangan ini bertujuan untuk menentukan jumlah dan size yang tepat untuk setiap produk dalam satu inner carton.

e. Pemberian Label dan Pencucian

Setelah dilakukan penimbangan untuk masing-masing produk, kemudian diberikan label untuk setiap satuan produksi sesuai dengan standar ukuran yang telah ditentukan. Kemudian dilakukan pencucian dengan cara mencelupkan keranjang kecil berisi udang pada air dingin yang megandung klorin 10 ppm. Setelah pencucian selesai, maka dibawa ke meja penyusunan untuk disusun ke dalam pan beku. Pada proses ini jumlah tenaga kerja yang terlibat ada 5 orang.

f. Penyusunan dalam Pan Beku

Sebelum dilakukan penyusunan terlebih dahulu pan pembeku dilapisi dengan plastik tipis transparan yaitu plastik polypropylena serapih mungkin. Penyusunan udang dalam inner pan dilakukan sesuai dengan pedoman penyusunan udang yang telah ditetapkan. Setiap ukuran yang berbeda, maka berbeda pula penyusunannya. Produk Head On (HO) dan Head Less (HL) harus disusun sesuai dengan pedoman penyusunan udang, sedang untuk produk peeled langsung saja ditumpahkan pada pean pembeku. Banyaknyajumlah tenaga kerja yang terlibat dalam proses ini ada 15 orang.

g. Pembekuan dan Glazing

Setelah dilakukan penyusunan, kemudian diberi air dingin pada pan beku sampai semua bagian udang tertutupi lalu plastik polypropylena dirapikan dan ditutup kemudian disusun pada "long pan". Setelah itu dimasukkan kedalam mesin pembeku yaitu contact freezer. Cara memasukan dan mengatur long pan harus hati-

hati agar airnya tidak tumpah, karena jika kekurangan air dapatlah menyebabkan "freezer burn" (kebakaran kulit) sehingga kulit udang akan berubah menjadi merah.

Jika contact freezer telah penuh dengan inner pan-inner pan kemudian contact freezer dioperasikan dan pintunya ditutup rapat. Lalu kemudian dicatat waktunya pada saat mulai diperasikan, setelah cukup 2,5 jam dan suhu freezer sudah normal – 42^{0}C kemudian pintu freezer dibuka untuk mengecek seakan sudah betul-betul membeku dengan ciri-ciri es sudah berwarna putih susu. Lalu inner pan tersebut dikeluarkan dari freezer untuk dilakukan proses selanjutnya yaitu glazing. Glazing adalah mencelupkan inner pan pada bak berisi air yang bersuhu 0 – 5^{0}C agar blok udang beku mudah keluar dari pan pembeku. Tujuan utama glazing adalah mencegah pelekatan antar bahan baku, melindungi produk dari kekeringan selama penyimpanan, mencegah ketengikan akibat oksidasi dan memperbaiki kenampakan permukaan. Jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam proses ini ada sekitar 7 orang dan semuanya adalah tenaga kerja pria.

h. Proses Pengemasan

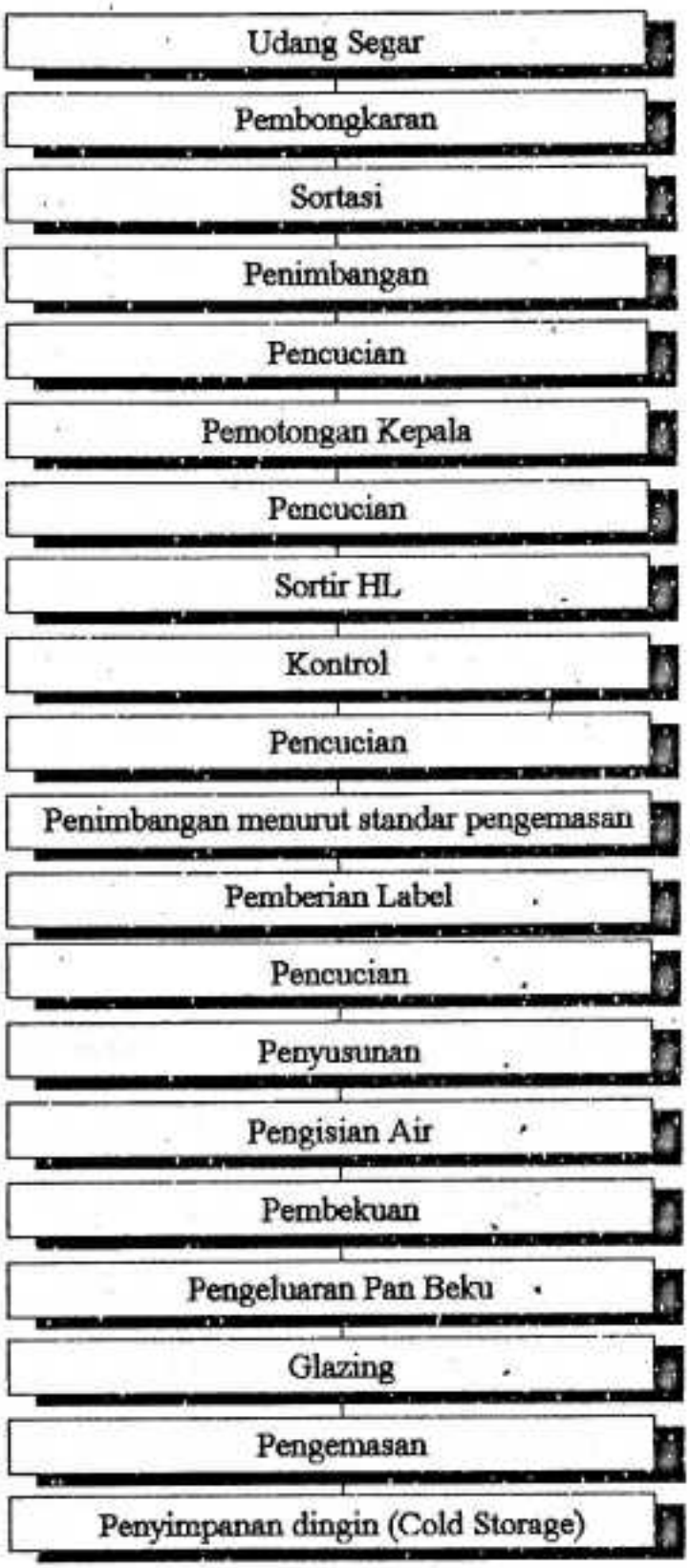
Setelah diglazing kemudian dikemas dengan menggunakan "inner carton" yaitu kertas berlapis lilin. Di mana inner carton ini dicantumkan jenis produk, species udang dan ukuran udang.

Setelah dikemas pada "inner carton" kemudian dikemas lagi dengan "master carton" (kotak dos besar) di mana dalam satu "master carton" terdapat 6 buah "inner carton". Sebelum "master carton" digunakan untuk mengemas, "inner carton-inner

carton" terlebih dahulu diberi label atau kode tanggal produksi, berat bersih, dan ukuran serta grade produk udang beku.

"Master carton" yan telah diisi dengan beberapa "inner carton" dirapikan dan diikat dengan tali pengikat kemasan atau "stapping band". Pengikat ini dibantu dengan mesin, yaitu "stapping machine", di mana mesin in bekerja secara otomatis sehingga memudahkan kerja pengepakan. Jika "master carton" sudah rapi, selanjutnya dilakukan pencatatan jumlah produk kemudian dimasukkan ke ruang pendingin (*cold storage*) yang bersuhu -18^{0}C sampai -25^{0}C. Adapun jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam proses ini adalah 17 orang yang terdiri dari tenaga kerja wanita dan tenaga kerja pria.

Untuk lebih jelasnya proses pengolahan pembekuan udang pada PT. Sittomonas Mulia Sakti dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Diagram Alur Proses Produksi Udang Beku pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999

2.2.1.3 Proses Pemasaran

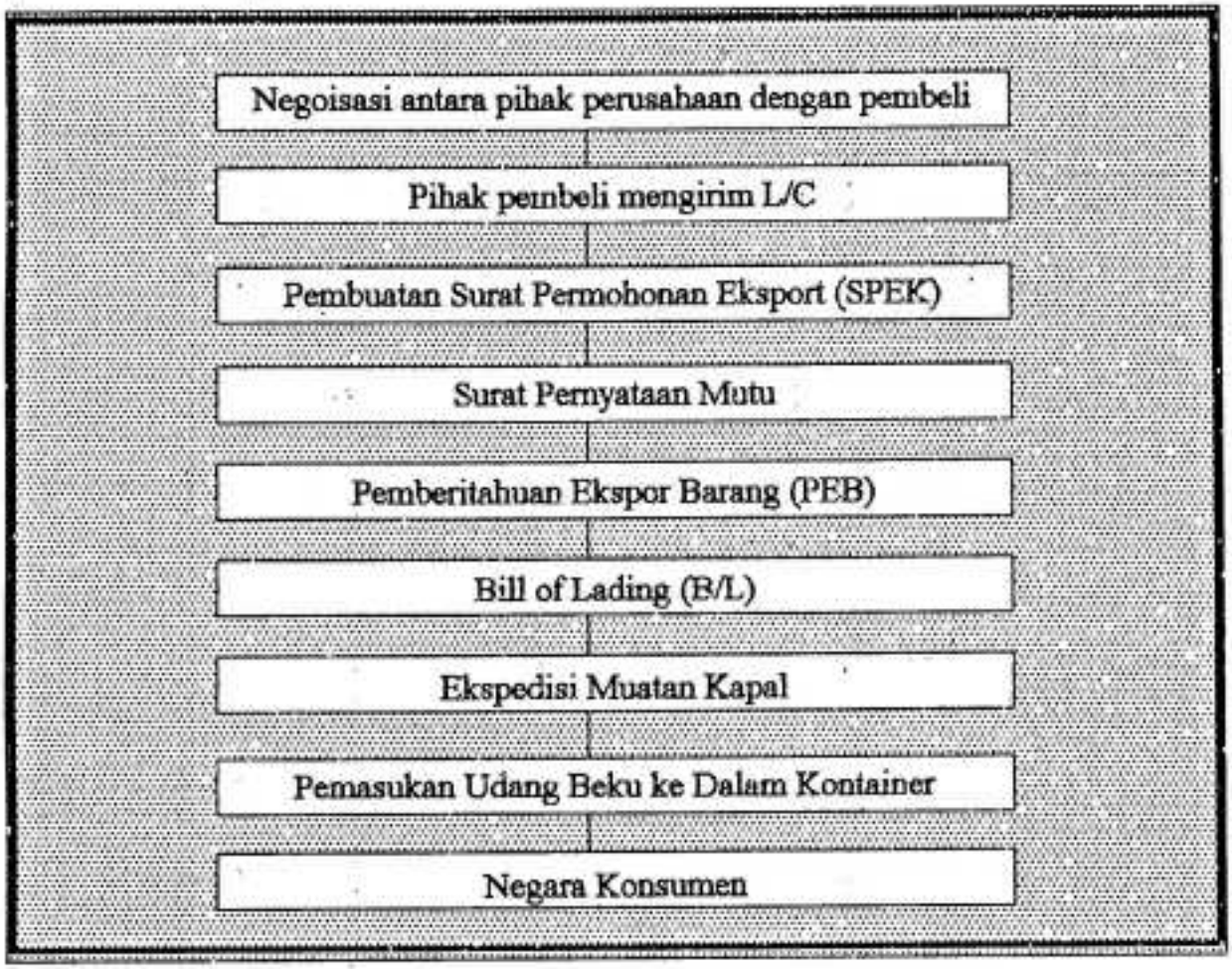
Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari usaha bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pada pembeli yang potensial (Swasta dan Sukatja, 1988).

Proses pemasaran pada PT. Sittomas Mulia Sakti ditangani langsung oleh direktur perusahaan dan dibantu oleh manajer keuangan karena dalam perusahaan ini belum ada manajer pemasaran sehingga direkturlah yang harus turun langsung dalam mengurus proses pemasaran udang beku untuk diekspor keluar negeri. Sistem pemasaran adalah kumpulan lembaga-lembaga yang melakukan tugas pemasaran barang dan jasa, ide, orang dan faktor-faktor lingkungan yang sering memberikan pengaruh dan membentuk serta mempengaruhi hubungan perusahaan dengan pasarnya (Basu Swasta, 1990).

Sistem pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan kasus ialah sistem cash. Untuk pemasaran ke luar negeri digunakan transaksi yang dikenal dengan sistem FOB (Free on Board) yang berarti bahwa pihak perusahaan kasus hanya bertanggung jawab terhadap produk, mulai pengangkutan dari perusahaan sampai ke pelabuhan, sedangkan di negara tujuan adalah pihak pegimpor. Pembayaran dilakukan dengan cara L/C dari importir. L/C adalah patokan dalam pengeksporan yang merupakan jaminan untuk surat permohonan ekspor yang ditandatangani oleh pihak yang berwenang. Adapun Jenis L/C yang digunakan adalah Invocabel Light Letter of

Credit artinya L/C yang tidak dapat dibatalkan oleh hanya sepihak saja atau satu pihak tidak dapat membatalkan L/C yang telah disetujui.

Proses pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan kasus dimulai dengan cara perusahaan kasus menawarkan jenis udang beku dan mutunya kepada pembeli yang ada di luar negeri. Setalah pembeli menyetujui maa pembeli dan penjual mengadakan kontrak mengenai harga barang, mutu produk, pengiriman barang, cara pembayaran, serta pelabuhan dan negara tujuan ekspor. Selanjutnya pihak pembeli mengirim L/C. Adapun negara tujuan ekspor udang beku oleh perusahaan PT. Sittomas Mulia Sakti adalah ke negara Jepang dan Taiwan. Jumlah udang beku yang diekspor keluar negeri pada tahun 1998 adalah 512,489 ton yaitu sekitar 53,89% dari keseluruhan bahan baku udang yang dibeli, sedangkan sisanya yaitu 438,480 ton atau sekitar 46,11% hanyadijual dipasaran lokal karena tidak memenuhi standar mutu ekspor yang diakibatkan oleh proses produksi yang kurang baik dan kualitas bahan baku yang masih rendah.



Gambar 5. Diagram Alur Pelaksanaan Proses Pemasrana pada Pt. Sittomonas Mulia Sakti, 1998

2.2.1.4 Proses Manajemen

Manajemen adalah proses perencanaan, pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Handoko, 1984).

Manajemen pada suatu organisasi sangatlah diperlukan untuk menentukan posisi kerja masing-masing bagian yang ada di organisasi tersebut, yang pada gilirannya akan menciptakan suasana kerja yang baik dan teratur.

Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan adalah merupakan salah satu aspek yang penting dalam manajemen suatu perusahaan atau organisasi seperti pada bagian sumberdaya manusia. Oleh karena itu perencanaan merupakan kegiatan awal yang dilakukan setiap organisasi atau perusahaan.

Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, prosedur, proyek, program, metode, anggaran standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Kegiatan perencanaan pada proses rekrutmen yang dilakukan oleh PT. Sittomas Mulia Sakti adalah sebagai berikut :

1. Memberikan informasi tentang adanya lowongan kerja pada perusahaan tersebut.
2. Menetapkan jumlah tenaga kerja yang akan direkrut.
3. Menetapkan syarat-syarat bagi calon tenaga kerja yang akan direkrut.

Kegiatan awal yang dilakukan oleh PT. Sittomas Mulia Sakti dalam perencanaan yaitu memberikan informasi tentang adanya lowongan kerja pada perusahaan tersebut. Informasi ini diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya untuk disampaikan pada pihak-pihak kenalan dari karyawan perusahaan itu sendiri, sehingga proses rekrutmen pada perusahaan ini bersifat tertutup melalui info-info dari dalam perusahaan dan tidak dipublikasikan secara umum melalui media massa seperti media cetak maupun media elektronik.

Kegiatan selanjutnya adalah pihak perusahaan merencanakan untuk menetapkan jumlah tenaga kerja yang akan direkrut berdasarkan atasbanyaknya jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menggantikan tenaga kerja yang telah pensiun karena usia lanjut ataupun karena adanya tenaga kerja yang telah di-PHK oleh perusahaan sehingga salah satu bagian menjadi kosong sehingga harus segera digantikan oleh tenaga kerja baru. Selain itu perekrutan tenaga kerja ini dapat pula didasarkanatas banyaknya bahan baku yang diterima dari para kolektor.

Syarat-syarat atau kualifikasi dari calon-calon tenaga kerja yang diterima perlu perencanaan yang baik. Untuk tenaga kerja yang akan bekerja dibagian staf, kualifikasi yang dibutuhkan adalah tingkat pendidikan minimal Sekolah Menengah Atas (SMA), menguasai bahasa inggris secara lisan dan tulisan serta komputer. Sedangkan untuk tenaga kerja dibagian produksi, kualifikasi yang diutamakan adalah usia yang masih produktif antara 18-35 tahun. Untuk tenaga kerja dibagian satpam, sopir, mesin dan gudang lebih diutamakan pada pengalaman kerja dan keahlian yang dimiliki padabidang pekerjaannya masing-masing/

Kegiatan perencanaan pada proses seleksi dan penempatan tenaga kerja yang dilakukan oleh PT. Sittomas Mulia Sakti ialah sebagai berikut:

1. Menetapkan metode seleksi bagi calon tenaga kerja.
2. Mempersiapkan tenaga-tenaga yang terlibat dalam proses seleksi dan penempatan tenaga kerja.
3. Memberikan informasi tentang tatacara penempatan tenaga kerja setelah melewati proses seleksi.

Perencanaan untuk menetapkan metode seleksi bagi calon tenaga kerja sangat penting artinya karena metode seleksi ada bermacam-macam sehingga perlu ditetapkan suatu metode seleksi yang baku yang diterapkan pada perusahaan. Pada PT. Sittomas Mulia Sakti, metode seleksi dibagi dua yaitu metode seleksi untuk karyawan staf yaitu dengan seleksi administrasi serta seleksi wawancara dan tertulis sedangkan metode seleksi untuk tenaga kerja harian dan borongan adalah dengan cara masa percobaan dengan terjun langsung pada objek kerja yang akan dilakukan. Masa percobaan ini berlangsung selama 3 bulan.

Kegiatan perencanaan selanjutnya adalah mempersiapkan tenaga-tenaga yang terlibat didalam proses seleksi,karena untuk menjalankan proses seleksiini dibutuhkan sumberdaya manusia yang akan mengatur semua tatacara seleksi dan berhubungan langsung dengan para pelamar pekerjaan.

Perencanaan untuk memberikan informasi tentang tatacara penempatan tenaga kerja setelah melalui proses seleksi juga merupakan hal yang penting dimana pada PT. Sittomas Mulia Sakti tenaga kerja yang baru lulus seleksi ditempatkan pada bidang pekerjaan yang lowong yang disesuaikan dengan keahlian serta keterampilan masing-masing dari tenaga kerja baru.

Kegiatan perencanaan pada PT. Sittomas Mulia Sakti yang berhubungan dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja belum pernah dilakukan karena sampai saat ini juga perusahaan kasus belum pernah mengadakan kegiatan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja terhadap seluruh tenaga kerja yang ada di

perusahaan sehinggaboleh dikatakan bahwaketerampilan dan keahlian pada tenaga kerja tidak berkembang dengan baik.

Kegiatan perencanaan pada proses penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh PT. Sittomas Mulia Sakti adalah sebagai berikut :

1. Memberikan informasi dan keterangan tentang adanya penilaian prestasi kerja bagi seluruh tenaga kerja.
2. Menetapkan metode penilaian prestasi kerja yang akan dilakukan.
3. Menentukan waktu penilaian prestasi kerja pada semua tenaga kerja.
4. Mempersiapkan tenaga-tenaga yang terlibat dalam proses dari penilaian prestasi kerja ini.

Perencanaan untuk memberikan informasi dan keterangan tentang adanya penilaian prestasi kerja sangat diperlukan oleh para tenaga kerja yang ada untuk dapat memotivasi para tenaga kerja agar lebih rajin, giat dan tekun dalam bekerja, dimana tenaga kerja yang memperoleh penilaian yang bagus berhak untuk memperoleh bonus dari perusahaan yang diberikan setahun sekali bersamaan dengan pemberian Tunjangan Hari Raya (THR). Selain berhak memperoleh bonus tenaga kerja yang berprestasi juga dapat dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi.

Kegiatan perencanaan selanjutnya adalah menetapkan metode penilaian prestasi kerja. Pada PT. Sittomas Mulia Sakti, metode yang digunakan adalah metode rangking dimana tenaga kerja yang memperoleh penilaian yang terbaik akan menduduki rangking I dan begitu seterusnya. Adapun hal-hal yang menjadi fokus dari penilaian prestasi kerja ini antara lain adalah keaktifan, cara kerja, disiplin

kerja,loyalitas dan lain-lain. Walaupun metode penilaian ini dibuat seadil mungkin tetapi metode rangking yang digunakan belum cukup memadai dikarenakan para tenaga kerja yang dinilai tidak diberitahu secara langsung tentang penilaian yang diperoleh sehingga para tenaga kerja tidak dapat mengetahui sejauh mana peningkatan kerja yang mereka telah capai.

Perencanaan untuk menetapkan waktu diadakannya penilaian prestasi kerja pada PT. Sittomas Mulia Sakti dilakukan setiap hari sepanjang tahun yang berjalan. Jadi tidak terdapat waktu-waktu khusus untuk melakukan penilaian. Sedangkan perencanaan bagi tenaga-tenaga yang terlibat dalam penilaian prestasi kerja diperlukan karena harus ada tenaga yang dipercayakan untuk dapat melaksanakan penilaian prestasi kerja terhadap tenaga kerja yang lain. Dalam hal ini dilakukan oleh pimpinan atau manajer bagian suatu unit kerja untuk menilai karyawan yang bekerja dibagian tersebut.

Kegiatan perencanaan pada proses pemberian kompensasi yang dilakukan oleh PT. Sittomas Mulia Sakti adalah sebagai berikut :

1. Memberikan informasi dan keterangan tentang bentuk-bentuk kompensasi yang akan diberikan oleh perusahaan.
2. Mempersiapkan dana yang akan dikeluarkan untuk membayar kompensasi bagi seluruh tenaga kerja yang ada di perusahaan.
3. Menetapkan waktu dalam memberikan kompensasi kepada tenaga kerja.
4. Mempersiapkan tenaga-tenaga yang terlibat dalam prosespemberian kompensasi.

Perencanaan untuk memberikan informasi dan keterangan tentang bentuk-bentuk kompensasi yang akan diberikan oleh perusahaan sangat diperlukan agar setiap karyawan tahu bahwa perusahaan tidak hanya memberikan gaji dan upah tetapi juga bonus, THR serta tunjangan-tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan dan asuransi tenaga kerja (ASTEK).

Perencanaan untuk dana yang harus disiapkan sangat perlu karena dengan adanya dana maka pihak perusahaan akan dapat membayarkan gaji danupah seluruh tenaga kerja dan dapat memberikan bonus dan THR dalam setiap tahunnya.Kompensasi tidak akan dibayarkan apabila dana perusahaan tidak ada. Adapun dana yang dipersiapkan untuk kompensasi ini diambil dari keuntungan yang diperoleh perusahaan dalam proses ekspor udang beku.

Perencanaan waktu pemberian kompensasi harus jelas dimana upah untuk tenaga kerja dan borongan diberikan pada hari hari Sabtu setiap minggunya, sedangkan gaji untuk tenaga kerja staf arau tenaga kerja tetap diberikan setiap bulannya. Untuk pemberian bonus dan THR diberikan pada saat Hari Raya Idul Fitri dan Natal. Tenaga-tenaga yang terlibat dalam proses pemberian kompensasi ini diserahkan pada pihak manajer keuangan beserta dengan stafnya.

Kegiatan perencanaan pada proses pemutusan hubungan kerja (PHK) yang dilakukan oleh PT. Sittomas Mulia Sakti adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya PHK terhadap tenaga kerja. .
2. Menetapkan orang-orang yang dapat memutuskan terjadinya PHK.

Perencanaan untuk menetapkan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya PHK harus diketahui terlebih dahulu agar para tenaga kerja dapat berhati-hati dan tidak membuat kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Pada PT. Sittomas Mulia Sakti ada beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya PHK antara lain karena permintaan tenaga kerja sendiri, karena usia lanjut dan karena tenaga kerja melakukan pelanggaran yang sudah tidak bisa ditolerir oleh perusahaan seperti pencurian, perkelahian, melawan atasan dan sebagainya.

Tahap selanjutnya adalah perencanaan untuk menetapkan orang-orang yang dapat menentukan terjadinya PHK. Pada perusahaan PT. Sittomas Mulia Sakti ini, orang yang mempunyai tanggung jawab untuk dapat menentukan terjadinya PHK adalah manajer personalia dan pimpinan perusahaan dalam hal ini adalah direktur perusahaan.

Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah usaha untuk menyusun tenaga-tenaga yanmg harus dilakukan oleh para pelaksana tugas tersebut, sehingga dapat dipakai sebagai sarana untuk mencapai tujuan yang telah diientukan.

Hal-hal yang dilakukan dalam aspek pengorganisasian oleh perusahaan kasus adalah :

1. Menetapkan orang-orang yang menangani bagian sumberdaya manusia.
2. Mengorganisasi kegiatan pengelompokan jenis-jenis pekerjaan yang harus dilakukan oleh tenaga kerja.
3. Melakukan pengaturan tata letak dari semua peralatan yang digunakan.

Kegiatan pengorganisasian yang dilakukan oleh PT. Sittomas Mulia Sakti yaitu dengan menetapkan orang-orang yang menangani bagian sumberdaya manusia. Orang-orang yang ditetapkan untuk menangani bagian sumberdaya manusia adalah pihak personalia karena pihak personalia inilah yang berhubungan langsung dengan para tenaga kerja dengan permasalahan-permasalahan yang terjadi.

Jenis-jenios pekerjaan harus dikelompokkan agar lebih terorganisasi. Pada PT. Sittomas Mulia Sakti ini terlihat bahwa pada bagian processing lebih banyak digunakan tenaga kerja wanita dibandingkan dengan tenaga kerja pria. Hal ini disebabkan oleh karena tenaga kerja wanita biasanya lebih teliti dalam mengerjakan sesuatu. Sedangkan untuk bagian pengepakan/pengemasan serta penyimpanan cold storage, lebih banyak digunakan tenaga kerja pria karena kegiatan ini lebih banyak membutuhkan tenaga sehingga sangat riskan apabila dikerjakan oleh wanita.

Perakatran-peralatan yang digunakan juga perlu diorganisir untuk diletakkan dengan teratur agar dapat digunakan secara efektif dan efesien. Pada PT. Sittomas Mulia Sakti, peralatan-peralatan untuk produksi diletakkan pada satu ruangan yaitu ruang pengolahan, dimana peralatan yang digunakan diatur sedemikian rupa sesuai prosedur kerja yang ada mulai dari tahap penerimaan bahan baku sampai tahap penyimpanan udang di cold storage. Meja-meja pengolahan udang diatur rapi, dimana meja pengolahan ini ada lima baris. Timbangan diletakkan pada bagian belakang meja pengolahan dengan maksud agar udang yang telah diolah dan disortasi dapat segera ditimbang untuk selanjutnya dapat disusun pada inner pan lalu

dimasukkan di cold storage yang terdapat pada bagian belakang dari ruang pengolahan.

Fungsi Pengarahan

Fungsi pengarahan dimaksudkan untuk memberikan bimbingan kepada tenaga kerja dalam melakukan tugasnya, agar tugas yang telah ditetapkan kepada tenaga kerja dapat terlaksana dengan baik.

Kegiatan pengarahan padabagian sumberdaya manusia ini dilakukan langsung oleh direktur perusahaan yaitu Bapak Adriyadi dan dibantu oleh manajer personalia yaitu Bapak Rahman.

Pengarahanpada proses rekrutmen diberikan oleh direktur perusahaan agar tidak terjadi penyimpangan dalam hal perekrutan tenaga kerja baru yang tidak memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan.

Pengarahan pada proses seleksi dan penempatan tenaga kerja diberikan oleh direktur agar proses seleksi dilakukan sesuai metode seleksi yang telah ditetapkan karena dengan dilakukannya seleksi yang ketat akan dapat menjamin perusahaan memperoleh calon tenaga kerja yang berkualitas. Setelah itu tenaga kerja baru ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing tenaga kerja yang baru lulus seleksi.

Pengarahan pada proses pelatihan dan pengembangan tenaga kerja sampai saat ini belum dilakukan oleh pimpinan perusahaan karena pada perusahaan ini belum mengadakan kegiatan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja.

Pengarahan pada proses penilaian prestasi kerja dilakukan oleh direktur perusahaan agar penilaian prestasi kerja diberlakukan kepada seluruh tenaga kerja yang ada diperusahaan. Penilaian prestasi kerja dilakukan secara adil terhadap seluruh karyawan.

Pengarahan pada proses kompensasi dilakukan oleh direktur perusahaan kepada manajer keuangan dan staffnya agar kompensasi tenaga kerja diberikan secara rutin dan disesuaikan dengan tingkat jabatan masing-masing tenaga kerja juga disesuaikan dengan hasil penilaian prestasi kerja tiap-tiap tenaga kerja.

Pengarahan pada proses pemutusan hubungan kerja (PHK) dilakukan oleh direktur perusahaan kepada seluruh tenaga kerja yang ada didalam perusahaan agar para tenaga kerja dapat mematuhi semua peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan agar tidak terjadi peselisihan antar pimpinan perusahaan dengan karyawan yang pada akhirnya mengakibatkan PHK.

Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan suatu pengendalian kerja perusahaan yang meliputi segala aktivitas perusahaan agar tetap berjalan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan. Pengawasan yang dilakukan meliputi seluruh aspek mengenai sumberdaya manusia.

Kegiatan pengawasan pada bagian sumberdaya manusia ditangani langsung oleh manajer personalia karena pengawasan pada bagian sumberdaya manusia sangat menentukan produktivitas karyawan untuk dapat menentukan kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan.

Adapun kegiatan pengawasan pada kegiatan rekrutmen meliputi :

- Pengawasan menyangkut jumlah tenaga kerja yang akan direkrut.
- Pengawasan menyangkut syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh calon pelamar sebelum direkrut.

Pengawasan menyangkut jumlah tenaga kerja yang direkrut penting artinya karena jumlah tenaga kerja yang direkrut harus disesuaikan dengan jumlah tenaga kerja yang keluar. Jadi proses perekrutan tidak dilakukan seenaknya tanpa memperhatikan jumlah tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan. Hal yang sama juga pada pengawasan menyangkut syarat-syarat yang harus dipenuhi agar tidak terjadi penyimpanan didalam pelaksanaannya.

Pengawasan pada proses seleksi pada PT. Sittomas Mulia Sakti menyangkut proses seleksi yang harus berjalan sesuai dengan metode seleksi yang telah ditetapkan sehingga setiap calon tenaga kerja tetap menjalani proses seleksi sebagai bagian terpenting sebelum calon tenaga kerja tersebut diterima di perusahaan tersebut. Sedangkan pengawasan pada proses penempatan tenaga kerja menyangkut pwngawasan agar tenaga kerja baru yang direkrut ditempatkan sesuai dengan bidang keterampilan dan keahliannya masing-masing.

Pengawasan pada proses penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh PT. Sittomas Mulia Sakti meliputi :

- Pengawasan menyangkut tatacara dan metode penilaian prestasi kerja.
- Pengawasan menyangkut waktu penilaian prestasi kerja.

Pengawasan menyangkut tatacara dan metode penilaian prestasi kerja penting dilakukan agar penilaian prestasi kerja dilakukan sesuai dengan metode dan tatacara yang telah ditetapkan, agar penilaian ini meliputi seluruh tenaga kerja yang ada di perusahaan. Pengawasan juga menyangkut waktu penilaian prestasi kerja agar penilaian terus berjalan setiap hari untuk mendapatkan hasil akhirnya setiap tahun.

Pengawasan pada proses kompensasi pada PT. Sittomas Mulia Sakti menyangkut pengawasan agar kompensasi diberikan kepada tenaga kerja sesuai dengan tingkat jabatan, waktu dan prestasi yang diberikan oleh setiap tenaga kerja, dimana kompensasi terdiri dari gaji, bonus, THR, dan tunjangan lainnya.

Pengawasan pada proses PHK di perusahaan kasus menyangkut tentang pengawasan terhadap tenaga kerja yang berkelakuan buruk yang dapat menghambat kegiatan perusahaan dan mencemarkan nama baik perusahaan. Dalam hal ini pihak pimpinan perusahaan tidak segan-segan untuk menegur tenaga kerja yang melakukan perbuatan buruk.

2.2.2 Kinerja Hasil

Kinerja hasil yang dibahas disini adalah mengenai analisis biaya dan pendapatan. Keberadaan suatu usaha tentunya tidak terlepas dari adanya tuntutan untuk menyediakan sejumlah dana. Untuk itulah diperlukan suatu analisis mengenai biaya yang dikeluarkan dan pendapatan yang diperoleh.

2.2.2.1 Analisis Biaya

Analisis biaya bertujuan untuk mengetahui besarnya biaya yang dikeluarkan selama periode tertentu dalam hal ini dilakukan pada setiap tahun.

Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan terdiri atas duajenis yaitu biaya variabel dan biaya tetap. Biaya variabel adalah biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk berlangsungnya suatu kegiatan usaha yang jumlahnya berpengaruh langsung pada jumlah hasil produksi. Jenis-jenis biaya variabel yang dikeluarkan oleh perusahaan kasus adalah biaya bahan baku,biaya packing, upah tenaga harian dan borongan, upah lembur, biaya cetak, biaya pengiriman dokumen, biayapemasaran, biaya rekening listrik, air dan telepon.

Untuk lebih jelasnya mengenai besarnya biaya variabel yang dikeluarkan oleh perusahaan kasus selama satu tahun dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4. Jenis, Jumlah dan Besarnya Biaya Variabel Yang Dikeluarkan Oleh PT. Sittomas Mulia Sakti Selama Satu Tahun, 1998.

No	Uraian	Jumlah (unit)	Nilai (Rp)
1.	Bahan baku udang	950.970,32 kg	20.622.263.713
2.	By.bahan packing		158.402.873
3.	Upah tenaga kerja		384.883.200
4.	Upah tenaga lembur		50.918.400
5.	Biaya cetak		3.924.882
6.	By.Pengiriman dokumen		3.966.200
7.	Biaya pemasaran		205.159.918
8.	Rekening Listrik		44.980.487
9.	Rekening Air		18.058.250
10.	Rekening Telepon		15.112.401
Total			**21.507.670.324**

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 1999

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa biaya variabel yang dikeluarkan oleh PT. Sittomas Mulia Sakti selama satu tahun adalah sebesar Rp 21.507.670.324,-. Untuk biaya bahan packing digunakan untuk membeli master karton,inner karton,tali packing dan plastik pan beku.

Biaya tetap adalah biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan yang tidak terpengaruh langsung pada besarnya produksi. Adapun jenis biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan kasus antara lain gaji staf, biaya penyusutan, biaya surat kabar, biaya audit, biaya kendaraan/STNK mobil, biaya ASTEK, dan biaya umum lain-lain.

Untuk lebih jelasnya mengenai jenis dan besarnya biaya tetap yang dikeluarkan selama satu tahun oleh PT. Sittomas Mulia Sakti dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 6. Jenis dan Besarnya Biaya Tetap Yang Dikeluarkan Selama Satu Tahun Oleh PT. Sittomas Mulia Sakti Di Kotamadya Ujung pandang, 1998.

No.	Uraian	Jumlah (Rp)
1.	Gaji staf dan karyawan bulanan	248.570.202,00
2.	Biaya penyusutan	106.287.713,70
3.	Biaya surat kabar	480.000,00
4.	Biaya Audit	2.450.000,00
5.	Biaya kendaraan/STNK mobil	5.277.955,00
6.	Biaya ASTEK	6.088.050,00
7.	Biaya umum lain-lain	25.878.481,00
T o t a l		**395.032.401,70**

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 1999

Berdasarkan Tabel 5 terlihat bahwa besarnya biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan kasus selama satu tahun yaitu sebesar Rp 395.032.401,70,-

2.2.2.2 Analisis Pendapatan

Pendapatan dalam pengertian umum adalah hasil produksi yang diperoleh dalam bentuk materi dan dapat kembali digunakan guna memenuhi kebutuhan akan sarana dan prasarana produksi.

Untuk lebih jelasnya mengenai pendapatan yang diperoleh perusahaan kasus selama satu tahun dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 7. Besarnya Pendapatan Usaha Hasil Ekspor Udang Beku Selama Satu Tahun Yang Diperoleh PT. Sittomas Mulia Sakti Di Kotamadya Ujung Pandang, 1998.

Bulan	Jumlah (kg)	Total Harga (Rp)
Januari	67.754,09	2.319.581.706
Februari	58.561,28	2.044.960.633
Maret	74.739,53	2.615.021.790
April	38.897,99	1.355.654.638
Mei	69.917,70	2.489.399.160
Juni	58.840,13	2.054.697.233
Juli	56.148,20	2.345.145.335
Agustus	39.841,83	1.394.464.050
September	15.561,49	1.140.089.945
Oktober	14.250,28	1.395.286.773
Nopember	5.851,88	741.260.133
Desember	12.125,31	1.452.897.179
Total	**512.489,71**	**21.358.458.575**

Sumber : Data Perusahaan PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999

Berdasarkan Tabel 6 di atas dapat diketahui bahwa jumlah udang beku yang dieskpor selama satu tahun sebesar 512.489,71 kg dengan nilai Rp 21.358.458.575,-

Selain pendapatan yang diperoleh dari kegiatan ekspor udang beku, perusahaan kasus juga memperoleh pendapatan dari penjualan lokal udang beku. Untuk lebih jelasnya pendapatan yang diperoleh perusahaan dari penjualan lokal udang beku selama satu tahun dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 8. Besarnya Pendapatan Usaha Penjualan Lokal Udang Beku Selama Satu Tahun Yang Diperoleh PT. Sittomas Mulia Sakti Di Kotamadya Ujung Pandang, 1998

Bulan	Jumlah (kg)	Total Harga (Rp)
Januari	39.443,70	394.437.000
Februari	42. 705,34	427.053.400
Maret	8.419,06	185.219.320
April	41.702,35	417.023.500
Mei	28.420,28	511.565.040
Juni	42.569,01	425.690.100
Juli	49.285,92	492.859.200
Agustus	43.835,29	438.352.900
September	21.978,09	439.561.800
Oktober	32.200,81	483.012.150
Nopember	28.223,03	521.040.420
Desember	48.740,75	487.407.500
Total	**427.523,63**	**5.223.222.330**

Sumber : Data Perusahaan PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999

Berdasarkan Tabel 8 di atas dapat diketahui bahwa jumlah udang beku yang dijual lokal selama satu tahun sebesar 427.523,63 kg dengan nilai Rp 5.223.222.330,-

2.2.2.3 Analisis Biaya Dan Pendapatan

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat diketahui besarnya biaya yang dikeluarkan serta pendapatan yang diperoleh perusahaan kasus selama satu tahun. Untuk lebih jelasnya mengenai jumlah laba yang diperoleh perusahaan kasus setelah pajak dapat dilihat pada analisis biaya dan pendapatan pada tabel berikut ini.

Tabel 9. Analisis Biaya dan Pendapatan PT. Sittomas Mulia Sakti di Kotamadya Ujung Pandang, 1998.

No.	Uraian	Nilai (Rp)
1.	Pendapatan Usaha	26.581.680.905
2.	Biaya Variabel	21.507.670.324
3.	Biaya Tetap	395.032.401,7
4.	Biaya Total (2+3)	21.902.702.725,7
5.	Laba Kotor (1-4)	4.678.978.179,3
6.	Pajak (15%)	701.846.726,9
7.	Laba Bersih	3.977.131.452,4

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 1999

Berdasarkan Tabel 9 di atas, dapat dilihat dengan jelas bahwa besarnya laba bersih yang diperoleh selama satu tahun pada PT. Sittomas Mulia Sakti adalah sebesar Rp 3.977.131.452,4,-.

2.3 Pengendalian Dampak Lingkungan

Dampak ialah setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan akibat adanya aktivitas manusia. Dalam peraturan pemerintah diartikan sebagai perubahan lingkungan yang diakibatkan oleh suatu kegiatan.

Suatu usaha yang dikelola tidak luput dari dampak yang ditimbulkan terhadap lingkungan, baik pada lingkungan alam maupun lingkungan sosial. Dampak yang timbul dari setiap pelaksanaan suatu usaha merupakan tanggung jawab yang harus dipikul oleh pihak pelaksana usaha.

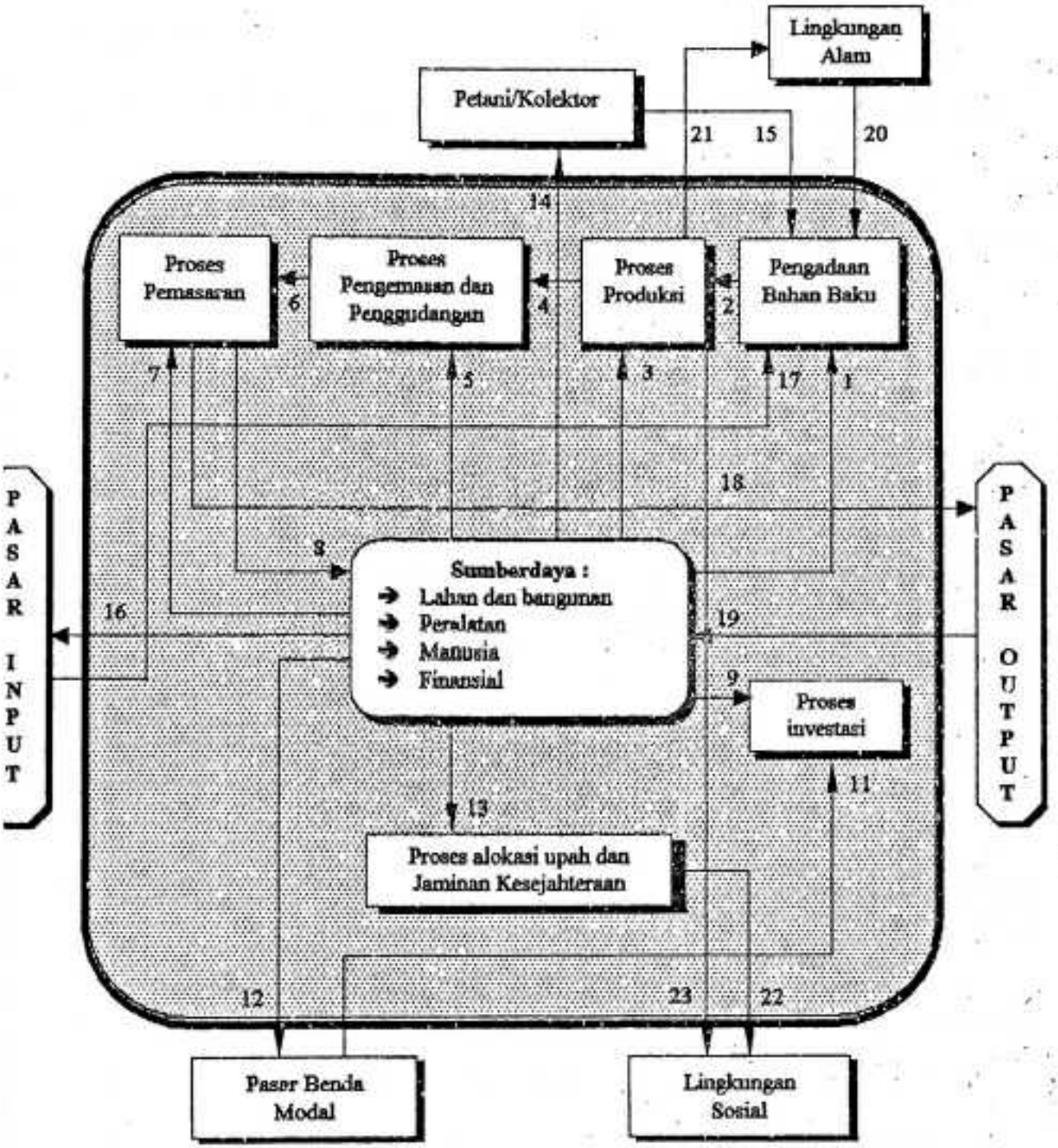
Di dalam mengendalikan masalah lingkungan yang terjadi di sekitar perusahaan, maka pihak perusahaan juga cukup peduli pada hal tersebut, di mana pihak peruasahaan mengatur agar limbah air udang yang dihasilkan dialirkan melalui instalasi pipa lalu ditampung di bak air limbah yang sudah disediakan oleh PT. KIMA sehingga pencemaran dapat dicegah. Dampak lingkungan yang ditimbulkan oleh industri ini tidak terlalu banyak, apalagi letak peruasahaan kasus ini berada di Kawasan Industri Makassar yang cukup jauh dari kawasan penduduk sehingga tidak akan merugikan masyarakat di sekitarnya.

2.4 Peta Penampilan Karya Agrosistem

Peta penampilan karya agoristem adalah suatu gambaran proses dari aliran barang, jasa, uang dan informasi yang terjadi di lingkup peruasahaan pembekuan udang (cold storage) ini, baik antara sub sistem dalam agoristem ini maupun sub sistem dengan pihak-pihak di luar agrosistem kasus.

Pada pata penampilan karya agrosistem ini dapat pula diketahui keterkaitan antara masing-masing proses dengan sumberdaya antara proses itu sendiri, serta interaksinya dengan hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan sekitarnya di mana proses agrosistem berlangsung.

Untuk memperjelas permasalahan tentang peta penampilan karya agrosistem pada perusahaan pembekuan udang (*cold storage*) PT. Sittomas Mulia Sakti di Ujung Pandang, dapat dilihat pada gambar berikut ini.



ambar 6. Peta Penampilan Karya Agrosistem pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999

Keterangan :

1. Sumberdaya manusia, peralatan dan fiansial dialokasikan dalam proses pengadaan bahan baku udang segar.
2. Bahan baku yang dihasilkan berupa udang segar dari proses pengadaan bahan baku dialokasikan ke dalam proses poduksi.
3. Sumberdaya manusia dan peralatan merupakan unsur yang menunjang terlaksannya proses produksi udang beku.
4. Hasil dari proses produksi dialokasikan ke dalam proses pengemasan dan penggudangaan (cold storage).
5. Alokasi sumberdaya manusia, peralatan dan fiansial dalam proses pengemasan dan penggudangan (cold storage).
6. Hasil dari poses pengemasan dan penggudangan dialokasikan ke dalam proses pemasaran.
7. Sumberdaya manusia dan fiansial dialokasikan untuk pelaksanaan proses pemasaran udang beku.
8. Hasil dari proses pemasaran produk berupa penerimaan dimanfaatkan untuk pengadaan sumberdaya yang dibutuhkan.
9. Semua sumberdaya yang dimiliki berupa sumberdaya lahan dan bangunan, sumberdaya manusia, fiansial dan sumberdaya peralatan dialokasikan untuk proses investasi di dalam perusahaan.
10. Benda modal yang diinventasikan melalui proses investasi merupakan sumberdaya yang dibutuhkan untuk menjalankan usaha.

11. Peralatan yang diperoleh dari pasar benda modal merupakan salah satu investasi yang dimiliki perusahaan.
12. Sumberdaya finansial yang dimiliki oleh peruasahaan dialokasikan ke pasar benda modal untuk pengadaan peralatan produksi udang beku.
13. Sumberdaya manusia yang terlibat dalam agrosistem menerima proses alokasi upah dan jaminan kesejahteraan sumberdaya manusia.
14. Sumberdaya manusia, peralatan, finansial dialokasikan pada kolektor dalam pengadaan bahan baku dari petani tambak udang.
15. Keterlibatan kolektor dan petani tambak dalam pengadaan bahan baku.
16. Sumberdaya manusia, finasial dan peralatan yang dimiliki peruasahaan dialokasikan untuk pembelian berbagai kebutuhan perusahaan ke pasar input.
17. Sarana yang digunakan dalam proses pengadaan bahan baku, diperoleh dari pasar input.
18. Proses pemasaran produk udang beku dilaksanakan di pasar output dialokasikan untuk pengadaan sumberdaya peruasahaan.
19. Penerimaan yang diperoleh dari penjualan produk di pasar output dialokasikan untuk pengadaan sumberdaya peruasahaan.
20. Lingkungan alam mempengaruhi proses pengadaan bahan baku.
21. Limbah dari proses produksi yaitu berupa air cucian udang berpengaruh pada lingkungan alam.

22. Balas jasa dan jaminan sosial yang diberikan kepada karyawan dapat mempengaruhi tingkat perekononian masyarakat di sekitarnya.
23. Proses produksi udang beku mempengaruhi keadaan lingkungan sosial masyarakat di sekitar lokasi pabrik.

BAGIAN TIGA

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Dalam mempelajari manajemen sumberdaya manusia wajarlah apabila kita terlebih dahulu harus mengerti dan memahami arti "manajemen" maupun "sumberdaya" tersebut. Menurut Manullang (1988), Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu. Sedangkan menurut Susilo Martoyo (1996), sumberdaya didefinisikan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu atau meloloskan diri dari kesukaran.

Menurut Hani Handoko (1992), Manajemen sumberdaya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Untuk itu bidang personalia ini mempunyai dua fungsi pertama berkaitan dengan fungsi kedua yaitu :

1. Untuk menjalin kerjasama dalam pengembangan dan adminsitrasi berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi.
2. Untuk membantu para manajer mengelola sumberdaya manusia.

Selain itu manajemen sumberdaya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu

dan masyarakat. Untuk itu peranan manajemen sumberdaya manusia adalah untuk mengelola unsur manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan tenaga kerja yang puas dan memuaskan (a statisfied and satisfactory working force) (Agus Tulus, 1996).

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki oleh peruasahaan tersebut. Alat-alat yang dimiliki peruasahan tidaklah akan ada manfaatnya jika peranan manusianya tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena setiap individu mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam suatu organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin-mesin, modal, gedung dan tujuan lainnya (Melayu S.P. Hasibuan, 1996).

Salah satu hal yang juga menyebabkan pentingnya sumberdaya manusia adalah bagaimanapun tingginya suatu teknologi dan berbagai sistem komputer yang dipergunakan dalam operasional proses pengolahan, namun faktor manusia tetap merupakan unsur penting dalam mengoperasikan tekniologi tersebut. Tidak ada satupun teknik atau metode manajemen akan efektif tanpa adanya unsur manusia yang m engatur, tanpa dilaksanakan oleh tenaga kerja yang cukup terampil (Mulia Nasution, 1994).

Dalam masyarakat modern sekarang ini, terlebih-lebih dunia menuju era globalisasi, kita akan dituntut menghadapi persaingan yang lebih kompetitif baik untuk pasar dalam negeri terlebih menghadapi pasar luar negeri atau internasional . Sedangkan tuntutan pasar tenga kerja atau internasional. Sedangkan tuntutan pasar tenaga kerja sendiri telah menginginkan kualitas sumberdaya manusia yang sesuai dengan dunia industri atau setingkat dengan perkembangan teknologi yang diterapkan dalam dunia industri, yakni yang menitikberatkan kepada proses dari pengolahan hasil pertanian atau manufaktur yang padat modal.

Selain itu adanya persaingan yang ketat di antara perusahaan dan semakin besarnya perhatian tentang hak asasi manusia akan mendorong timbulnya pendekatan-pendekatan yang lebih modern dan manusiawi dalam perburuhan. Pemerintahan akan semakin besar campur tanggannya dalam mengatur pemanfaatan sumberdaya manusia ini, demi melindungi kepentingan operusahaan dan kebutuhan dari karyawan, agar jangan diperlakukan sewenang-wenang oleh perusahaan (Melayu S.P. Hasibuan, 1996).

Hal-hal yang akan dikaji dan menjadi perhatian dalam tujuan dan fungsi-fungsi sumberdaya manusia pada peruasahaan pembekuan udang, dalam hal ini PT. Sittomas Mulia Sakti di Ujung Pandang, adalah meliputi perencanaan tenaga kerja, rekruitmen tenaga kerja, seleksi dan penempatan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, penilaian dari prestasi kerja, kompensasi, pemeliharaan tenaga kerja serta pemutusan hubungan kerja.

3.1 Perencanaan Tenaga Kerja

Pada setiap organisasi atau perusahaan sangat diperlukan adanya penerapan dari fungsi-fungsi manajemen. Adapun fungsi manajemen yang paling penting dalam memulai suatu organisasi atau perusahaan adalah fungsi perencanaan.

Perencanaan adalah proses kegiatan pemikiran, dugaan dan penentu-penentu prioritas yang harus dilakukan secara rasional sebelum melaksanakan tindakan yang sebenarnya dalam rangka pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan (Maruli Damanik, 1985).

Selain itu perencanaan adalah kegiatan yang akan kita lakukan untuk masa kini dan masa yang akan datang. Dengan perencanaaan dapat disediakan arah yang perlu ditempuh dalam pencapaian tujuan perencanaan juga memungkinkan adanya kontrol yang aktif, karena dengan perencanaan kita dapat menyusun standar yang dapat dijadikan petunjuk dalam penilaian aktivitas di mana tujuan dari perencanan adalah untuk membuat keputusan yang baik menangani hal-hal yang perlu dilaksanakan dan bagaimana cara pelaksanaannya itu (Agus Dharma, 1985).

Selain penjelasan di atas, perencanaan personalia mencakup jumlah dan jenis keterampilan orang, ditempatkan pada pekerjaan yang tepat, pada jangka waktu tertentu yang memberikan suatu keuntungan bagi individu dan organisasi. Tujuan perencanaan sudah tentu mencakup menentukan komptensi-kompotensi beserta jumlahnya masing-masing dan cara menempatkan yang benar dalam jangka waktu tertentu (Made Pidarta, 1988).

Menurut Sondang P . Siagian (1994), terdapat paling sedikit enam manfaat yang dapat dipetik melalui suatu perencanaan sumberdaya manusia secara mantap. Pertama, organisasi dapat memanfaatkan sumberdaya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. Kedua, melalui perencanaan sumberdaya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga kerja yang sudah ada dapat ditingkatkan. Ketiga, perencanaan sumberdaya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelengggarakan berbagai aktivitas baru kelak. Keempat, salah satu segi manajemen sumberdaya manusia yang dewasa ini dirasakan smakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Kelima, salah satu kegiatan perencanaan adalah penelitian di mana akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja. Dau terakhir, rencana sumberdaya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumberdaya manusia dalam organisasi.

Perencanaan tenaga kerja pada PT. Sittomas Mulia Sakti biasanya dilakukan rapat antara pimpinan perusahaan, manajer perusahaan dan kepala seksi /bagian yang ada didalam perusahaan yang dilaksanakan setiap 4 (empat) bulan sekali. Dalam rapat tersebut dilakukan evaluasi selama satu kuartal terakhir dan didalamnya juga dibicarakan rencana tenaga kerja ke depan tentang berapa kebutuhan tenaga kerja yang akan digunakan khususnya tenaga kerja produksi yang disesuaikan dengan rencana produksi dari perusahaan dan banyaknya bahan baku yang diterima dari kolektor. Selanjutnya adakah lowongan pekerjaan akibat ditinggalkan oleh

tenaga kerja sebelumnya. Selain itu dibicarakan juga mengenai tingkat upah dan bonus kepada tenaga kerja serta promosi bagi tenaga kerja yang berprestasi.

3.2 Rekruitmen Tenaga Kerja

Bagian terpenting dalam manajemen sumberdaya manusia ini setelah perencanan adalah mengenai sistem rekruitmen sumberdaya manusia di suatu perusahaan.

Penanganan masalah-masalah kepegawaian seperti rekruitmen ini tentu saja berbeda-beda dari suatu perusahaan dengan suatu perusahaan lainnya. Sekalipun demikian para manajer pasti akan berurusan dengan masalah ini dengan baik dalam taraf yang lebih besar atau lebih kecil, formal ataupun informal. Sementara itu mendapatkan orang-orang yang tepat dan memperkeejakan mereka seefektif mungkin adalah masalah penting yang harus dipertimbangkan (Anonim, 1993).

Penarikan atau rekruitmen pegawai adalah usaha untuk mengisi kekurangan tenag kerja dengan menerima atau merekrut personel baru yang diperkirakan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang terdapat dalam pekerjaan atau jabatan yang lowong itu. Dengan bantuan data dan daftar deskripsi pekerjaan dapat diketahui tentang tuntutan/syarat yang harus dipenuhi oleh calon pengisi pekerjaan atau jabatan yang lowong itu. Bagi organisasi kerja yang menentukan sendiri personel yang akan diteruimanya, setelah ada peminat dapat dilakukan sleksi dengan menggunakan syarat-syarat yang ditetapkan sendiri, sedang bagi organisasi kerja dengan pengisian kekosongan tenaga yang dilakukan oleh organisasi kerja atasan perlu menyampaikan

daftar permintaan dengan menyebutkan jumlah dan persyaratan tenaga kerja yang dibutuhkan. Proses rekruitmen tenaga kerja baru yang dibutuhkan adalah sebagai berikut :

Perencanaan personel, mencari calon baik dengan mengumumkan rencana penerimaan pegawai baru atau tidak diumumkan sesuai dengan sumber tenaga kerja, seleksi, menempatkan personel, atau tenaga kerja baru untuk mengisi lowongan (Hadari Nawawi dan Murtini Hadari, 1990).

Selain itu pula dalam merekrut tenaga kerja baru, para manajer di bagian sumberdaya manusia dibebani tugas untuk melokalisir dan mempekerjakan pelamar yang mampu dan memiliki tanggung jawab yang tinggi. Manajer ini juga bertugas untuk menyusun dan membahas langkah-langkah yang diperlukan untuk mencari pelamar kerja yang sesuai dan mempekerjakan pelamar yang terbaik untuk pekerjaan yang lowong.

Adanya suatu pekerjaan yang lowong di dalam suatu perusahan diakibatkan oleh beberapa hal yaitu : adanya karyawan yang meninggalkan suatu pekerjaan dan pekerjaan tersebut harus diiisi kembali karena hal-hal seperti mutasi, berhenti atau diberhentikan, pindah, pensiun atau meninggal. Selain itu juga dapat disebabkan oleh timbulnya posisi baru di dalam suatu perusahaan karena adanya perluasan kegiatan usaha atau perbaikan manajemen perusahaan.

Jabatan atau pekerjaan yang lowong yang terdapat di dalam suatu perusahaan harus diisi atau digantikan dengan sumberdaya manusia yang memiliki kualifikasi dan persyaratan yang paling tidak sama dan membutuhkan poses rekruitmen secepat

mungkin. Hal ini mutlak diperlukan karena adanya tugas atau tanggung jawab yang belum dilaksanakan dan karena adanya tugas atau tanggung jawab yang belum dilaksanakan dan karena tugas yang dibebankan sementara kepada karyawan lain yang dapat mengakibatkan adanya pandangan karyawan sebagai tugas tambahan yang memberatkan dan menghalangi untuk melakukan pekerjaan atau tugas yang sebenarnya dari karyawan tersebut.

Proses rekruitmen dimulai pada waktu diambil langkah untuk mencari pelamar dan berakhir pada ketika pelamar mengajukan lamarannya. Jika porses rekruitmen dilakukan dengan tepat dan baik, maka hasil yang didapatkan adalah sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya.

Adapun proses pengadaan tenaga kerja menurut Mulia Nasution (1994), adalah pertama adanya permintaan tenaga kerja deperatemen dalam perusahaan, kedua adalah adanya persetujuan pimpinan dari perusahaan, ketiga adalah melakukan persiapan oleh bagian personalia dan keempat adalah pengadaan tenaga kerja melalui perekruitan. Departemen sumberdaya manusia tidak bisa melakukan pengadaan tenaga kerja tanpa adanya permintaan.

Pada perusahaan pembekuan udang (cold storage) PT Sittomas Mulia Sakti, rekruitmen yang diberlakukan bersifat tertutup, di mana informasi mengenai adanya lowongan pekerjaan di dalam perusahaan tersebut disampiakan hanya dari mulut ke mulut tanpa diberitakan secara terbuka melalui media massa. Lowongan pekerjaan

yang tersedia di perusahaan tersebut, sehingga boleh dikatakan bahwa proses rekruitmen pada PT. Sittomas Mulia Sakti tidak terlalu berbelit-belit dengan birokrasi yang cukup panjang.

Adapun tujuan perekruitan tenaga kerja bagi PT. Sittomas Mulia Sakti di Ujung Pandang yang sesuai dengan hal tersebut di atas adalah untuk mengisi formasi yang ada, untuk regenerasi bagi karyawan yang telah pensium, pindah, berhenti atau diberhentikan, dan meninggal dunia, serta bertujuan untuk kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri.

Istilah rekruitmen yang dimaksudkan oleh perusahaan di sini adalah pengadaan tenga kerja dari luar perusahaan, dan dari dalam perusahaan diistilahkan dengan promosi dan mutasi yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan yang ada di dalam perusahan sehingga mereka termotivasi untuk maju dan membuat prestasi kerja di perusahaan serta adanya sistem perjenjangan karir di perusahaan.

3.3 Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja

Setelah melakukan proses rekruitmen kerja, maka kegiatan selanjutnya yang perlu dilakukan pada setiap perusahaan atau organisasi adalah seleksi dan penempatan tenaga kerja itu sendiri.

Seleksi personel bermaksud mendapatkan tenaga kerja baru untuk mengisi pekerjaan atau jabatan yang kosong atau mengganti tenaga kerja lama karena mengalami mutasi atau promosi dan pemberhentian guna menjamin kelangsungan

pekerjaan di lingkungan suatu organisasi kerja. Dengan demikian untuk bisa mengisi jabatan/pekerjaan yang kosong seleksi tidak saja dilaksanakan pada calon tenaga kerja baru tetapi juga pada tenaga kerja lama (Hadari Nawawi dan Murtini Hadari, 1990).

Seleksi merupakan kegiatan "to find the best man for the job" atau "to fill all jobs which those having the best possible qualification". Selsksi atau penyaringan harus dilakukan dengan cara terbaik, terutama bila dilakukan terhadap tenaga kerja yang berkualitas dan produktif. Karena penerimaan tenaga kerja yang tidak atau kurang berkualitas akan menjadi sumber pemborosan.

Seleksi terhadap tenaga kerja baru, biasanya dilakukan bila jumlah pelamar melebihi jumlah pekerjaan yang kosong, namun sekelsi juga dapat dilakukan meskipun jumlah pelamar lebih sedikit dari kebutuhan.

Menurut Agus Tulus (1996), urutan penerimaan tenaga kerja secara baku mengikuti prosedur empat langkah sebagai berikut :

1. Menilai formulir lamaran lengkap
2. Mewawancarai
3. Menggunakan tes bilamana perlu
4. Memperoleh referensi.

Dalam kenyataannya proses seleksi berbeda-beda antara perusahaan yang satu dengan lainnya, bahkan antara berbagai tingkatan di dalam perusahaa yang sama. Sebagai contoh wawancara seleksi untuk karyawan tidak terlampau bersungguh-sungguh,

tekanan-tekanan berat pada hal-hal tertentu mungkin dapat dipilih dari wawancara seleksi pendahuluan ataupun tes.

Setelah proses penyelesaian pada suatu penempatan untuk pertama kali setelah diseleksi, memindhakan, menaikkan (promosi) dan menurunkan kedudukan bila diperlukan dan memberhentikan atau mempensiunkan (Made Pidarta, 1988).

Bagi personale terutama sebagai pelaksana pekerjaan harus jelas dari siapa perintah diterimanya dan kepada siapa menyampaikan pertanggungjawaban setelah ditempatkan dengan posisi dan peranan yang jelas di dalam organisasi kerjanya baik personel lama maupun personel baru yang diperoleh dari hasil seleksi. Posisi dan peranan yang jelas saja belum menjamin daya guna dan hasil guna seorang personel. Dalam penempatan personale masih perlu diperhatikan persyaratan kesesuaian antara minat, bakat, pengetahuan dan keterampilan serta keahlian personel dengan jenis dan tingkat pekerjaan yang akan dipercayakan (Hadari Nawawi dan Martini Hadari, 1990).

Proses penempatan ini mempunyai tantangan yang harus dihadapi untuk menjamin berhasilnya suatu pekerjaan.

Adapun tantangan umum dalam proses penempatan adalah sebagai berikut :

- Bagaimana seorang pegawai atau tenag akerja ditempatkan pada posisi dan peranan yang jelas dalam suatu organisasi kerjanya.
- Apakah sudah ada kesesuaian persyaratan antara minat, bakat, keterampilan dan keahlian pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaannya.

Tantangan pada proses penempatan ini harus senantiasa diperhatikan agar para pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan baik sehingga kinerja perusahaan pun dapat berjalan lancar tanpa ada pertentangan dengan para pegawainya.

Pada PT. Sittomas Mulia Sakti, cara seleksi yang diterapkan terbagi dua yaitu seleksi bagi para karyawan staf dan seleksi untuk karyawan atau tenaga kerja di bidang produksi. Bagi karyawan staf, seleksi dilakukan dengan melihat keterampilan dan keahlian para pelamar sesuai dengan lowongan pekerjaan yang ada. Adapun jenis keterampilan dan kehalian dasar yang harus dimiliki oleh para pelamar untuk karyawan staf adalah menguasai komputer dan bahasa Inggris yang aktif, selain pengetahuan yang didapatkan pada jenjang pendidikan yangh telah ditempuh masing-masing calon pelamar.

Seleksi pada perusahaan PT. Sittomas Mulia Sakti dilakukan langsung oleh manajer personalia perusahaan tersebut. Untuk para calon pelamar tenaga kerja di bidang produksi, seleksi dilakukan dengan cara melakukan tes secara langsung untuk terjun langsung ke jenis pekerjaan yang tersedia. Untuk itu para pelamar diseleksi dengan masa percobaan selama 3 bulan. Bila dalam waktu tiga bulan tersebut, pelamar tidak bisa bekerja dengan baik dan sesuai dengan pekerjaannya, maka pelamar tersebut langsung ditolak oleh perusahaan.

Apabila calon pelamar pada karyawan staf telah ada, maka dilakukan seleksi administrasi yang meliputi kecocokan dan kelengkapan surat-surat dan persyaratan penerimaan sesuai dengan jenis pekerjaan yang lowong. Setelah calon karyawan tersebut telah lolos seleksi administrasi, maka seleksi selanjutnya yang harus

dilakukan adalh seleksi berupa wawancara dan tes tertulis. Wawancara ini merupakan wawancara yang singkat yang dimaksudkan untuk mengenal calon karyawan. Sedangkan tes tertulis ini berisikan beberapa pengetahuan umum yang dimaksudkan untuk dapat mengetahui kemampuan calon karyawan tersebut. Setelah selesai, maka calon karyawan yang telah melalui wawancara tersebut akan diminta untuk mengisi formulir karyawan yang berisikan data pribadi karyawan. Pengisian formulir ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang lengkap tentang calon karyawan tersebut dan kemudian diperiksa referensi yang menyertai surat lamaran tersebut, jika ada.

Akhirnya setelah semua proses seleksi dilakukan, maka pihak manajemen dari bagian sumberdaya manusia/personalia, akan meminta persetujuan dari pimpinan atau direktur/manajer di mana calon karyawan tersebut akan bekerja nantinya.

Setelah para calon karyawan ini lolos seleksi, maka karyawan ini ditempatkan pada jenis pekerjaan yang lowong dan sesuai dengan keterampilan dan kehalian para calon karyawan. Namun pada penempatan ini tidak dilakukan secara tergesa-gesa, di mana tenaga kerja yang telah diterima tidak akan langsung bekerja, namun karyawan baru tersebut dilatih diajarkan dan diperkenalkan dahulu mengenai kinerja perusahaan. Setelah dapat beradaptasi dengan lingkungan kerjanya, maka karyawan baru tersebut dapat dengan segera bekerja sendiri sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

3.4 Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia

Pada setiap organisasi kerja atau perusahaan sangat dibutuhkan suatu sistem dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia agar dapat bekerja dengan lebih produktif.

Semakin berkembangnya sebuah perusahan, semakin banyak pula tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menggerakkan kegiatan operasional. Selain itu tenaga kerja yang meningkat secara kualitas atau keahlian (skill) juga diperlukan untuk mengimbangi kemajuan teknologi yang pesat. Dengan demikian efisiensi dan efektifitas dalam perusahaan akan dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan, sehingga perusahaan dapat mempertahankan persaingan dalam pasar.

Pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang mempunyai maksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Adanya program-program pengembangan dan pelatihan yang direncanakan akan memberikan manfaat kepada organisasi berupa peningkatan produktivitas, peningkatan modal, pengurangan biaya, dan stabilitas serta keluwesan (fleksibilitas) organisasi yang makin besar untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal yang berubah. Program-program semacam itu juga akan membantu memnuhi kebutuhan perorangan dalam usaha mencari suatu pekerjaan yang bermakna bagi karier seumur hidup (Edwin B. Flippo, 1996).

Pada lingkungan organisasi kerja atau perusahaan sering ditemui personal yang kurang berprestasi atau kurang produktif dalam melaksanakan tugasnya.

Personel tidak saja kurang suatu inisiatif dan kreatif dalam bekerja, akan tetapi juga cara bekerjanya relatif tertinggal atau tidak sesuai lagi dengan tuntutan perkembangan dan kemajuan di bidang kerjanya. Oleh karena itu bagi organisasi kerja yang mengharapkan personel tersebut meningkatkan produktivitas kerjanya diperlukan usaha memberikan pendidikan dan latiyhan tambahan. Setiap pimpinan unit kerja berkewajiban menyusun perencanaan tak terbatas pada kegitabn pendidikan damn latihan tambahan yang diperlukan. Perencanaan tak terbatas pada kegiatan pendidikan dan latihan yang dapat dilakukan sendiri dengan atau tanpa mengundang tenaga pelatih dari luar akan tetapi dapat juga melakukan pengiriman personal secara selektif untuk dididik dan dilatih di luar organisasi kerja sendiri (Hadari Nawawi dan Murtini Hadari, 1990).

Pada dasarnya latihan dan pengembangan adalah suatu proses belajar yang lebih mengutamakan aspek pelatihan dan pengalaman kerja di lapangan. Melalui proses ini diharapkan dapat memperbaiki kemampuannya untu melaksanakan suatu pekerjaan dengan lebih baik. Latihan diartikan sebagai proses pendidikan berjangka pendek untuk pegawai yang bukan manajer sehingga mereka dituntut untuk lebih menguasai keterampilan teknis tertentu sesuai dengan tugas/pekerjaannya. Sedangkan pengembangan ialah suatu proses pendidikan jangka panjang untuk pegawai di tingkat manajer (Mauled Mulyono, 1990).

Pengembangan (development) ialah pertumbuhan atau pelaksanaan keammpuan seseorang melalu belajar, secara sadar maupun tidak sadar. Program-program pengembangan biasanya meliputi unsur-unsur studi yang terencana dan

berpengalaman dan seringkali usnur-unsur studi yang terencana dan berpengalaman dan seringkali ditunjang oleh fasilitas pengajaran dan konseling. Pengembangan sering dikategorikan dalam pengembangan manajemen pengembangan organisasi (Organization development) dan pengembangan staf atau pegawai (Barry Cushway, 1996).

Sedangkan bagi karyawan yang lama pendidikan dan pelatihan ini mempunyai tujuan yaitu: untuk lebih meningkatkan hasil pekerjaan baik masa sekarang maupun masa yang akan datang, mencegah penurunan poduktivitas karyawan apabila mendapat promosi jabatan.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan umum dari pengembangan sumberdaya manusia adalah memperbaiki efisiensi dan efektivitas kerja karyawan, dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai sasaran pogram kerja yang telah ditetapkan.

Dengan adanya program pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia mak amanfaat yang akan dirasakan oleh organisasi perusahaan adalah adanya peningkatan produktivitas kerja dari organisasi, terwujudnya suatu poses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat karena adanya pegawai yang terlatih dan bertanggung jawab, semangat kerja karyawan yang meningkat, terwujudnya manajemen terbuka karena penerapan manajereial partisipatif, memperlancar komunikasi di dalam organisasi perusahaan, dan adanya penyelesaian konflik secara fungsional sehingga tumbuh rasa persatuan dan kekeluargaan (Sondang P. Siagian, 1994).

Pada perusahaan pembekuan udang (cold storage) PT. Sittomas Mulia Sakti sampai saat ini belum melakukan pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia. Hal ini menyebabkan produktivitas sumberdaya manusia yang terdapat pada perusahaan ini belum dapat bekerja secara optimal. Hal ini berpengaruh pada banyaknya produk yang dihasilkan akan berkurang sehingga target ekspor juga menurun.

3.5 Penilaian Prestasi Kerja

Sistem penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi kerja atau perusahaan sangat penting artinya karena penilaian prestasi kerja merupakan bagian lanjutan dari pelatihan dan pengembangan para karyawan di mana dengan adanya suatu pelatihan dan pengembangan karyawan atau sumberdaya manusia maka sebelum seorang karyawan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, maka pihak perusahaan melakukan penilaian prestasi kerja para karyawan selama bekerja pada bidangnya masing-masing.

Penilaian prestasi kerja ini menentukan layak tidaknya seorang karyawan dipromosikan ke tingkat jabatan yang lebih tinggi. Sistem penilaian prestasi kerja juga memungkinkan pihak suatu perusahaan untuk memperhitungkan tingkat atau jumlah imbalan yang pantas bagi seorang karyawan.

Selain itu penilaian pekerjaan adalah suatu metode untuk membandingkan berbagai pekerjaan dengan menggunakan prosedur formal dan sistematik untuk menentukan suatu urutan tingkat pekerjaan-pekerjaan itu (ykani menentukan

kedudukan nisbi suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain) dan dengan demikian memberikan dasar untuk sustu sistem upah yang adil. Penilaian pekerjaan adalah mengenai pekerjaan dan tugas, bukan mengenai orang. Baik penilaian pekerjaan maupuin penilaian prestasi ialah alat-alat yang dapat digunakan bersama-sama untuk menentukan upah yang adil berdasarkan tingkat pekerjaan maupun tingkat prestasi (Dorelizur, 1984).

Penilaian prestasi kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prilaku dan prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian prilaku yaitu menilai kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan (Malayu S.P. Hasibuan, 1996).

Manfaat dari pelaksanaan penilaian prestasi kerja adalah agar pelaksanaan pengembangan dan pelatihan bagi sumberdaya manusa yang ada di suatu organisasi menjadi lebih efektif karena danya penilaian tersebut merupakan suatu umpan balik yang sistematik dengan informasi yang berhubungan dengan mutu prestasinya (Edwin B. Flippo, 1996).

Penilaian prestasi kerja ini mutlak dilakukan untuk dapat mengetahui prestasi kerja yang telah dan dapat dicapai oleh setiap karyawan. Dengan adanya penilaian prestasi berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, dan asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan dipomosikan, dikembangkan atau balas jasa lainnya.

Penilaian prestasi kerja pada perusahaan pembekuan udang (cold storage) PT. Sittomas Mulia Sakti ini mempunyai maksud dan tujuan untuk dapat melihat apakah seorang karyawan perlu mendapatkan kenaikan gaji/upah ataupun bonus atau pemberian promosi ke jenjang yang lebih baik.

Metode penilaian prestasi kerja yang diberlakukan pada perusahaan ini adalah dengan penetapan rangking atau peringkat, di mana di dalam teori disebutkan sebegai rangking method. Penetapan metode rangking ini merupakan metode yang sederhana, yakni dengan membandingkan hasil sesama karyawan dalam satu unit kerja dan kemudian hasil peringkat karyawan ini akan disusun secara sederhana. Dengan penetapan peringkat inilah perusehaan akan dapat menentukan karyawan yang mempunyai suatu orestasi kerja yang baik, sehingga dapat ditentukan promosi atau kenaikan gai bagi karyawan yang memiliki prestasi tersebut.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja di perusahaan ini memiliki unsur-unsur penilaian untuk dapat menetapkan rangking dari setiap karyawan yang ada yakni absensi, keaktifan, cara kerja, disiplin kerja, kualitas kerja, sikap, tanggung jawab, keterampilan, loyalitas, hubungan kerjasama antar karyawan dan minat kerja. Unsur-unsur ini dinilai dengan kriteria sering atau kadang-kadang, kurang baik, baik, cukup, sedang dan sangat baik.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja dilakukan oleh pimpinan atau manajer bagian suatu unit kerja untuk menilai para karyawan di bawahnya. Dari hasil-hasil penilaian tersebut akan diberikan ke bagian administrasi dan personalia.

Hasil pelakasanaan penilaian prestasi kerja yang sudah dilakukan oleh PT. Sittomas Mulia Sakti selama ini dirasakan oleh beberapa orang karyawan sebagai kurang objektif, sebab hasil penilaian prestasi kerja tidak dapat diketahui secara langsung oleh para karyawan dan mereka akan mengetahuinya jika ada seorang karyawan/tenaga kerja yang mengalami promosi atau kenaikan gaji. Dengan adanya kebijaksanaan seperti ini, dirasakan akan mengurangi produktivitas kerja dari seorang karyawan karena mereka tidak dapat mengetahui langsung hasil penilaian yang diberikan terhadap mereka oleh atasannya dan mereka tidak dapat mengetahui sejauh mana peningkatan kerja yang mereka telah capai.

Sedangkan jika dilihat dari sistem penilaian yang digunakan dengan cara penetapan rangking karyawan di mana cara ata metode ini ternyata belum memadai. Metode penilaian yang sederhana ini tidak dapat memberikan informasi yang lengkap yang dapat mencakup semua aspek penilaian yang dibutuhkan. Penilaian prestasi kerja dengan menggunakan metode rangking ini diperoleh hasil penilaian yang kurang objektif, terkesan pilih kasih dan mengakibatkan tidak semua karyawan memiliki kesempatan yang sama besarnya untuk meningkatkan prstasi kerjanya dan mendapatkan promosi atau kenaikan gaji/upah.

3.6 Kompensasi Balas Jasa

Sistem imbalan kepada karyawan merupakan masalah yang paling peka di dalam sebuah organisasi kerja/perusahaan. Imbalan dalam suatu perusahaan ada

bermacam-macam bentuknya tetapi pada intinya adalah berupa gaji dan upah yang diterima karyawan di dalam perusahaan.

Adalah kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi tenaga kerja pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila di satu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebahagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, di lain pihak ia mnegharapkan menerima imbalan tertentu. Berangkat dari pandangan demikian, dewasa ini masalah imbalan dipandang sebagai suatu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi.

Masalah upah dan gaji merupakan masalah pokok dalam suatu hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan. Penentuan besarnya gaji dan upah keryawan tergantung pada kebijaksanaan perusahaan dengan mempertimbangkan keperluan pada kebijaksanaan perusahaan dengan mempertimbangkan keperluan dan kemampuan perusahaan (singih Wibow0o, Murdinah, Yosro Nuri Fawzya, 1995).

Kompensasi adalah balas jasa sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finanssial yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi (agus Tulus, 1996).

Suatu sistem imbalan atau kompensasi yang baik adalah suatu sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mepekerjakan sejumlah

orang dengan berbagai sikap dan prilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi (Sondang P. Siagian, 1994).

Kompensasi dibedakan menjadi dua bagian yaitu kompensasi langsung (direct compensation) berupa gaji, upah, bonus, sedangkan kompensasi tidak langsung (indirect compensation) berupa jaminan kesejahteraan bagi para karyawan (employee welfare).

Upah dan gaji dapat diartikan sebagai ketentuan tertang jumlah uang yang ditetapkan sebagai penghargaan/pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh personal sebagai tenaga kerja selama jangka waktu tertentu. Jangka waktu yang dimaksud itu ditetapkan mungkin selama seminggu atau sebulan. Jumlah uang tersebut untuk organisasi kerja tertentu sering juga dikaitkan dengan volume dan beben kerja yang menggambarkan berat ringannya pekerjaan personelnya. Upah dan gaji sering pula dikaitkan dengan prestasi kerja dan penjenjangan kepangkatan/jabatan dalam rangka mewujudkan sistem karier (Hadari Nawawi dan Martini Hadari, 1990).

Jenis-jenis tunjangan dan pelayanan dapat dikelompokkan menjadi empat jenis yaitu jaminan rasa aman karyawan (employes security), gaji dan upah yang dibayarkan pada saat karyawan tidak dapat bekerja (pay for tire not worked), bonus dan penghargaan (bonusses and rewards), dan program pelayanan (service program).

Pentingnya kompensasi balas jasa bagi karyawan sangat berpengaruh sekali terhadap prilaku dan hasil karya. Untuk menarik supaya orang masuk kerja pada suatu pekerjan, untuk mengusahakan karyawan datang bekerja, dan memotivasi mereka supaya bekerja lebih giat, maka perusahan perlu mengorbankan waktu,

kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas karena usaha mereka dihargai. Karyawan mempunyai berbagai macam harapan dari perusahaan, dan begitu juga perusahaan terhadap karyawan. Harapan dapat berupa kompensasi balas jasa, banyak pekerjaan dengan upah yang diterima, dan juga menyangkut masalah hak dan kewajiban antara perusahaan dan karyawan (Mulia Nasution, 1994).

Pelayanan personal adalah upaya memenuhi hak para personel untuk memungkinkannya melakukan tugas-tugasnya secara bertanggung jawab. Selain itu diharapkan para personel akan bekerja dengan moral kerja yang tinggi dalam rangka meningkatkan produktivitas kerjanya. Pemberian kesejahteraan (remuneration) yang memadai sangat pentimng artinya bagi terwujudnya produktivitas kerja yang tinggi. Upaya memberikan perhatian terhadap kesejahteraan personal sebagai tenaga kerja merupakan pelaksanaan dari fungsi pemeliharaan (maintenance) dalam mempertahankan dan meningkatkan produktivitas kerja. Pelayanan kesejahteraan personel merupakan juga imbalan dan bahkan penghargaan terhadap jasa/prestasi yang telah dihasilkan oleh seorang personel dalam bekerja dengan batas ukuran waktu tertentu (Hadari Nawai dan Murtini Hadari, 1990).

Pemberian kompensasi yang diberlakukan di PT. Sittomas Mulia Sakti ini dinilai oleh para karyawannya sangat memuaskan dan adil di mana semua jenis kompensasi tersebut di atas sudah direalisasikan oleh perusahaan. Selain adanya gaji upah, bonus, karyawan di perusahaan juga mendapatkan serangkaian fasilitas.

Gaji dan upah yang diterima oleh para karyawan di perusahaan berlangsung terus menerus dan tidak pernah mengalami keterlambatan. Gaji dan upah yang

diterima oleh para karyawan di perusahaan ini berkisar antara Rp. 146.400,- sampai dengan Rp. 3.055.000,- di mana pemberian ini disesuaikan dengan berat ringannya suatu pekerjaan, kemampuan kerja karyawan, jabatan atau pangkat yang dipegang, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan kemampuan perusahaan dalam hal keuangan. Adapun besarnya nilai upah yang diberikan kepada karyawan harian dan borongan setiap harinya disesuaikan denga tingkat Upah Minimum Regional (UMR) yang berlaku di Kawasan Industri Makassar (KIMA) yaitu sebesar Rp. 6.100,- per hari.

Selain gaji, pihak perusahaan juga memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) yang diberlakukan secara adil dan merata untuk semua karyawan, sebab pemberian THR untuk muslim pada Hari Raya Idul Fitri juga diberikan kepada karyawan yang non muslim dan begitu juga sebaliknya pada Hari Raya Natal, karyawan muslim juga mendapatkan THR yang sama dengan karyawan non muslim. Selain itu juga, pihak perusahaan juga memberikan bonus kepada para karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang memuaskan, di mana bonus ini diberikan bersamaan dengan pemberian THR pada setiap tahunnya. Untuk para karyawan harian dan borongan yang bekerja lembur, maka diberikan upah lembur sebesar Rp. 1.700,- per jam. Pemberian gaji dan upah ini tidak termasuk dalam pemberian uang makan oleh perusahaan di mana besarnya uang makan ini adalah Rp. 2.500,-/hari untuk karyawan tetap, Rp. 2.000,-/hari untuk karyawan harian dan Rp. 1.500,-/hari untuk karyawan borongan.

Sedangkan fasilitas-fasilitas kesejahteraan yang diperoleh seluruh karyawan di PT. Sittomas Mulia Sakti yaitu Asuransi Kesehatan (ASKES), Asuransi Tenaga Kerja (ASTEK) dan Jamsostek.

Fasilitas lain yang diberikan yaitu dfengan kendaraan antar jemput bagi semua karyawan yang tidak memiliki kendaraan sendiri, koperasi, Mushalla, kantin dan poliklinik.

3.7 Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Menurut teori dalam pemutusan hubungan kerja, pihak dari karyawan berhak pula mengakhirinya. Hal ini dapat dimengerti, karena pimpinan bertanggung jawab atas jalannya dimengerti, karena pimpinan bertanggung jawab atas jalannya perusahaan, sehingga ia harus dapat mempertahankan kekuasaan dan kemampuannya yang maksimal untuk mengambil keputusan tentang berbagai persoalan yang mempengaruhi jalannya perusahaan itu. Ia pun tentau akan berusaha mengelak dari tiap kewajiban untuk menuruti suatu cara yang akan merugikan perusahaannya. Hal ini tentu saja menganai soal rencana produksi permodalan, penjualan dan sebagainya, tetapi juga mengenai jumlah karyawan yang dipekerjakan dan soal pemilihan karyawan itu satu per satu. Berdasarkan alasan yang taktis itu, pimpinan memerlukan suatu kebebasan yang maksimal dalam mengatur karyawan, sehingga hal ini bisa membenarkan untuk mengadakan suatu pengurangan karyawan (Ridwan Haliin dan Sri Subiandini Gultom, 1987).

Pemutusan hubungan kerja ini pada prinspinya dapat terjadi apabila salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan bila mana hubungan kerja tersebut diteruskan. Dengan demikian pemutusan hubungan kerja dapat terjadi bila karyawan menginginkannya sendiri keinginan perusahaan atau keinginan kedua belah pihak.

Sebenarnya pemutusan hubungan kerja maka pelaksanaan pemutusan hubungan kerja dilaksanakan (Alek S. Nitisemito, 1991).

Yang dimaksud dengan pemutusan hubungan kerja adalah apabila ikatan formal antara organisasi selaku pemakai tenaga kerja dan karyawannya terputus. Banyak faktor yang menjadi penyebab terjadinya pemtusan hubungan kerja seperti : alasan pribadi pegawai tertentu, karena pegawai dikenakan sanksi disiplin yang berat, karena faktor ekonomi seperti resesi, depresi, atau stagflasi dan karena adanya kebijakan organisasi untuk mengurangi kegiatannya, yang pada akhirnya hanya mengurangi jumlah pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi (Sondang P. Siagian, 1994).

Pada PT. Sittomas Mulia Sakti, masalah pemutusan hubungan kerja merupakan salah satu tantangan bagi perusahaan sebab pada saat melakukan perekruitan tenaga kerja, perusahaan mengeluarkan biaya yang tidak sedikit.

Pemutusan hubungan kerja atau PHK yang terjadi di perusahaan oleh permintaan sendiri adalah: Pertama, karena seorang karyawan di perusahaan ini telah mencapai usia yang tidak produkstif lagi, terutama untuk dapat bekerja di bagian operasional atau teknis perusahaan. Kedua, apabila karyawan ada yang menderita sakit tertentu yang mengakibatkan karyawan tersebut tidak dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dan yang ketiga adalah sebab berhenti dari pekerjaannya karena karyawan tersebut sudah menemui ajalnya atau meninggal dunia.

Sebelum pihak perusahaan melaksanakan pemutusan hubungan kerja pada seseorang karyawan, perusahaan akan b erusaha segera mencari calon pengganti yang

akan mengisi posisi yang kosong tersebut. Hal ini penting dilaksanakan sebab menyangkut masalah kelanjutan produktivitas kerja perusahaan.

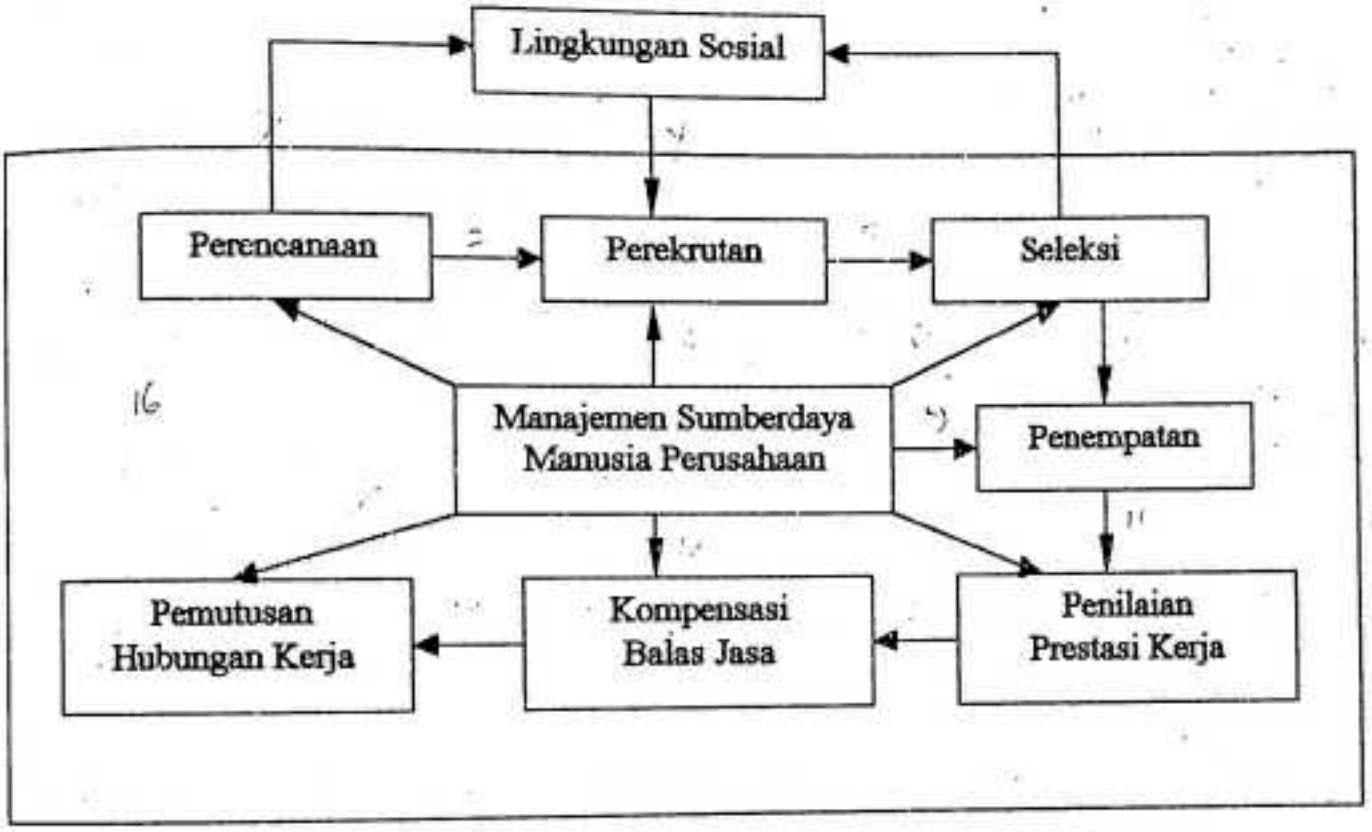
Untuk para karyawan yang menyebabkan terjadinya pemutusan hubungan kerja yang tidak berdasarkan permintaan karyawan di perusahaan ini adalah terjadinya suatu tindakan indisipliner yaitu seperti pencurian, perkelahian, melawan atasan dan sebagainya.

Dalam mengantisipasi tindakan indispliner, perusahaan tidak langsung memutuskan untuk memberhentikan, tetapi pihak perusahaan memberikan teguran yang cukup keras. Apabila kemudian karyawan tersebut masih melakukan hal yang sama, maka pihak perusahaan akan langsung memecat/memberhentikan dengan memberikan pesangon yang layak. Misalkan karyawan tersebut sudah bekerja di perusahaan tersebut selama 1 tahun, maka pesangon yang diberikan adalah sebesar 1 bulan gaji.

Dengan adanya pelaksanaan pemutusan hubungan kerja seperti ini, perusahaan akan memperoleh keuntungan sebab hal ini dapat meningkatkan kedisiplinan bagi karyawan lain. Namun di lain pihak, perusahaan juga mengalami pengalaman yang sama seperti karyawan yang diberhentikan tersebut, perusahaan harus memulainya dari awal lagi.

Pelaksanaan pemutusan hubungan kerja ini terlebih dahulu diajukan oleh supervisor atau kepala bagian masing-masing lalau kepada manajer personalia. Sedangkan jawaban akhir dari pemberhentian seorang karyawan diputuskan oleh direktur.

Gambar 7. **Peta Penampilan Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pada Industri Pembekuan Udang PT. Sittomonas Mulia Sakti Di Ujung Pandang,1998.**



Keterangan Gambar :

1. Manajemen sumberdaya manusia perusahaan digunakan untuk melakukan perencansan mengenai tenaga kerja pada perusahaan kasus.
2. Setelah melalui proses perencanaan tenaga kerja, diteruskan dengan melakukan proses perekrutan.
3. Manajemen sumberdaya manusia perusahaan digunakan untuk melakukan proses perekrutan tenaga kerja didalam perusahaan.
4. Lingkungan sosial menyediakan calon tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan melalui proses perekrutan.
5. Tenaga kerja yang akan direkrut oleh perusahaan terlebih dahulu melalui proses seleksi.
6. Manajemen sumberdaya manusia perusahaan digunakan untuk melakukan proses seleksi.
7. Calon tenaga kerja yang tidak lulus dalam proses seleksi dikembalikanke lingkungan sosial.
8. Tenaga kerja yang telah lulus seleksi ditempatkan pada posisi dalam perusahaan melalui proses penempatan.
9. Manajemen sumberdaya manusia perusahaan digunakan untuk melakukan proses penempatan tenaga kerja.
10. Tenaga kerja yang telah ditempatkan pada posisi dalam perusahaan dievaluasi prilaku dan prestasi kerjanya melalui proses penilaian prestasi kerja.

11. Manajemen sumberdaya manusia perusahaan digunakan untuk melakukan proses penilaian prestasi kerja.
12. Tenaga kerja yang mempunyai prestasi kerja yang baik akan memperoleh kompensasi yang meningkat.
13. Manajemen sumberdaya manusia perusahaan digunakan untuk melakukan proses pemberian kompensasi balas jasa kepada tenaga kerja.
14. Tenaga kerja yang tidak patuh dan tidak disiplin didalam perusahaan kepadanya akan dilakukan pemutusan hubungan kerja.
15. Manajemen sumberdaya manusia perusahaan digunakan untuk melakukan proses pemutusan hubungan kerja.
16. Tenaga kerja yang dikenakan pemutusan hubungan kerja akan dikembalikan ke lingkungan sosial.

BAGIAN EMPAT

ANALISIS MASALAH PENGEMBANGAN USAHA

Masalah atau persoalan merupakan suatu penyimpangan (deviasi) dari atau suatu ketidakseimbangan antara apa yang seharusnya terjadi dan apa yang sebenarnya terjadi. Ketidakseimbangan ini disebabkan oleh perubahan tertentu. Untuk dapat memecahkan suatu persoalan, perlu dilakukan suatu analisis yang berguna untuk dapat menemukan sebabnya dan diakhiri dengan pengambilan suatu keputusan (Kepner dan Tregoe, 1992).

Seseorang yang unggul dalam pemecahan masalah bukannnya karena ia mengetahui semua hal yang dapat menghasilkan akibat tertentu dan kemudian memilih tindakan korektif yang ditujukan kepada sebab yang paling sering diamati. Namun cara ini yang sipakai kebanyakan orang untuk mendekati persoalan dalam suatu pekerjaan (Kepner dan Tregoe, 1992).

Dengan mengidentifikasi dan mengenal masalah yang ada, maka kita dapat melihat situasi dalam agoristem yang akan memerlukan diambilnya suatu tindakan. Masalah yang ditemukan dalam agrosistem diberi dua, yakni persoalan dan kendala. Persoalan adalah suatu masalah yang timbul, di mana masalah tersebut masih dapat dicegah sehingga dapat melancarkan jalannya usaha. Sedangkan kendala merupakan masalah yang tidak dapat dicegah dapat diberikan perlakuan sehingga mengurangi akibat yang ditimbulkan.

Analisis masalah adalah suatu usaha untuk menyidik masalah-masalah utama dalam suatu agrosistem yang terakit dengan suatu keadaan yang ingin diperbaiki. Analisis masalah ini dilakukan untuk meneliti penyebab timbulnya masalah-masalah tersebut.

Analisis masalah ini dapat memberikan suatu rangkaian hubungan sebab akibat yang ditunjukkan dalam suatu diagram.

Dalam bagian empat ini yang membahas tentang analisis masalah dalam usaha pengembangan suatau agrosistem dibagi ke dalam tiga sub bagian yakni penetapan posisi penilaian, identifikasi masalah, dan hubungan sebab akibat antara masalah.

4.1 Penetapan Posisi Penilaian

Penetapan posisi penilaian dalam analisis ini sangat penting artinya mengingat yang didekati dan diinterpretasi pada sudut pandang yang berbeda, dengan kata lain posisi penilaian memberikan kejelasan dari sisi mana persoalan akan diselesaikan.

Pada perusahaan kasus PT. Sittomas Mulia Sakti, posisi dari penulis dalam menetapkan penilaian adalah sebagai manajer dari perusahaan pada bagian personalia. Penetapan posisi ini berdasarakan pada berbagai permasalahan manajemen sumberdaya manusia yang akan dibenahi dalam perusahaan, yang sangat berhubungan dengan aktivitas perusahaan di bawah tanggung jawab manajer. Pada situasi seperti ini penulis berusaha menghimpun seluruh aspirasi yang ada, kemudian disinkronkan dengan situasi agrosistem yang bersangkutan, kemudian penulis rupaya untuk bisa menemukan beberapa alternatif penyelesaian.

4.2 Identifikasi Masalah

Menurut Kepner dan Tregoe (1992), masalah adalah situasi yang memerlukan kita untuk bertindak dengan sepenuhnya atau sebagain yang menjadi bagian kita atau dengan kata lain ada sesuatu yang harus dikerjakan dan kitalah yang harus mengerjakannya. Sementara itu pengertian masalah menurut Harvey Kaye (1995) adalah segala sesuatu yang mengandung ketidakpastian, keraguan, dan kesulitan atau suatu pertanyaan yang menuntut pembahasan. Sedangkan menurut ahli lain yaitu Jujun S. Suriasumantri (1989), masalah adalah ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan.

Problematisasi merupakan upaya untuk mencari dan menemukan berbagai persoalan yang menghambat kegiatan usaha yang dijalankan selama ini. Tujuan pelaksanaan problematisasi ini adalah jenis-jenis persolan yang dihadapi dan mengantisipasinya dengan tindakan pencegahan atau penanggulangan dari persoalan yang dihadapi tersebut (Kepner dan Tregoe, 1992).

Problematisasi ini dimulai dengan mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan yang bertujuan untuk bisa mnegenali masalah itu, yang ditemukan melalui pengumpulan data, kemudian masalah itu dibuat dalam stuatu struktur untuk mencarai hubungan sebab akibat antar masalah yang satu dengan yang lain, sedangkan strukturisasi ini bertujuan untuk lebih memudahkan tindakan perbaikan yang akan dilakukan untuk mengatasi masalah itu.

Berdasarkan hasil pengumpulan data di tempat praktek lapang yang terdapat di lokasi praktek lapang ditemukan masalah-masalah sebagai berikut :

- **Penyebaran Pengumuman Lowongan Kerja Masih Kurang**

Adanya sistem rekrutmen tenaga kerja yang hanya melalui info-info dari dalam perusahaan, tanpa disebarluaskan melalui media massa baik media cetak maupun media elektronik,mengakibatkan sosialisasi pengumuman lowongan kerja pada perusahaan kasus masih kurang

- **Perekrutan Tenaga Kerja Dibagian Produksi Tidak Profesional**

Karena masih kurangnya sosialisasi pengumuman lowongan kerja maka bisa dikatakan bahwa perekrutan tenaga kerja tidak profesional,khususnya untuk tenaga kerja dibagian produksi.

- **Tenaga Kerja Dibagian Produksi Kurang Terampil.**

Akibat dari perekrutan tenaga kerja dibagian produksi tidak profesional, maka orang-orang yang direkrut juga tidak memiliki keterampilan dan keahlian yang cukup baik dalam bidang produksi yang dikerjakannya dalam perusahaan kasus.

- **Perusahaan Belum Mengadakan Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja.**

Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja merupakan kegiatan yang mempunyai maksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, prilaku, keterampilan dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan. Pada perusahaan kasus belum pernah dilakukan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja.

- **Metode Penilaian Prestasi Kerja Yang Digunakan Kurang Memadai.**

Metode penilaian prestasi kerja yang digunakan oleh pihak manajemen personalia perusahaan adalah sistem penetapan rangking, jadi karyawan didalam satu unit atau suatu bagian kerja diberikan peringkat akan hasil kerjanya. Metode penetapan rangking merupakan metode yang paling sederhana diantara semua metode penilaian prestasi kerja yang ada. Sistem ini tidak dapat memberikaninformasi yang baik dan jelas yang dibutuhkan oleh seorang manajer untuk dapat menilai prestasi kerja karyawan dengan baik dan melakukan promosi atau kenaikan gaji pada seorang karyawan.

- **Penilaian Prestasi Kerja Kurang Objektif**

Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan di perusahaan ini dirasakan oleh sebagain karyawan sebagai penilaian yang kurang objektif. Penilaian ini dirasakan kurang objektif karena para karyawan tidak dapat mengetahui secara langsung hasil penilian prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahan, sehingga kebijaksanaan ini dirasakan akan mengurangi produktivitas kerja dari seorang karyawan.

- **Motivasi dan Semangat Kerja Karyawan Menurun.**

Adanya penilaian prestasi kerja yang kurang objektif, membuat motivasi dan semangat kerja dari karyawan akan menurun sehingga berpengaruh pada produktivitas.

- **Produktivitas Kerja Karyawan Belum Optimal (7 kg/orang/hari)**

Produktivitas kerja karyawan yang belum optimal ini akan menyebabkan menurunnya kinerja usaha perusahaan. Kurangnya produktivitas karyawan terlihat secara kuantitatif ialah hanya menghasilkan 7 kg/orang/hari dan secara kualitatif adanya beberapa orang karyawan yang tampak tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja.

- **Perusahaan Tidak Menyeleksi Bahan Baku Udang Yang Dibeli Dari Kolektor.**

Adanya kebijaksanaan perusahaan untuk memenuhi pengadaan bahan baku secara kontinu sehingga pihak perusahaan membeli semua bahan baku yang ditawarkan oleh kolektor tanpa menyeleksi bahan baku tersebut sehingga betul-betul sesuai dengan standar ekspor.

- **Kualitas Bahan Baku Masih Rendah**

Bahan baku yang ditawarkan oleh kolektor sebagian besar mempunyai kualitas yang masih rendah yang kurang sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan oleh perusahaan.

- **Kualitas Produk Udang Yang Dihasilkan Tidak Memenuhi Standar Ekspor**

Adanya kualitas bahan baku udang yang mempunyai kualitas yang masih rendah mengakibatkan kualitas produk udang beku yang dihasilkan tidak memenuhi standar ekspor yang telah ditetapkan oleh pihak pengekspor.

- **Banyaknya Produk Udang Beku Yang Tidak Memenuhi Standar Ekspor**

Karena kualitas produk udang beku yang dihasilkan tidak memenuhi standar ekspor maka produk udang beku yang dihasilkan banyak yang ditolak oleh konsumen diluar negeri. Terhitung 438,480 ton produk udang beku yang dihasilkan oleh perusahaan kasus yang ditolak oleh konsumen di luar negeri pada tahun 1998.

- **Volume Ekspor Rendah (512,489 ton/tahun)**

Volume ekspor udang beku yang dihasilkan oleh PT. Sittomas Mulia Sakti masih rendah yaitu hanya 512,489 ton/tahun dibandingkan dengan banyaknya bahan baku yang dibeli sebesar 950,970 ton/tahun pada tahun 1998.

- **Dapat Memenuhi Permintaan Pasar Sekitar 9,013%**

Adanya volume ekspor udang beku yang rendah sehingga perusahaan ini hanya dapat memenuhi permintaan pasar akan udang beku sekitar 9,013% pada tahun 1998.

Untuk melihat kesenjangan antara fakta dan sasaran yang terjadi di PT. Sittomas Mulia Sakti dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 12. Matriks Kesenjangan pada Perusahaan Pembekuan Udang (Cold Storage) PT. Sittomas Mulia Sakti di Ujung Pandang, 1998.

Fakta	Masalah	Sasaran
Pada perusahaan PT. Sittomas Mulia Sakti dalam perekrutan tenaga kerjanya tidak disosialisasikan melalui media cetak maupun media elektronik, pihak perusahaan hanya menyerahkan persoalan perekruten tenaga kerja ini kepada karyawannya untuk mencari tenaga kerja baru yang merupakan kenalan/kerabat dekat dari karyawan yang telah bekerja diperusahaan kasus. Karena perekrutan tenaga kerja yang tidak profesional maka tenaga kerja yang direkrut mempunyai keterampilan dan keahlian yang masih rendah, khususnya tenaga kerja dibagian produksi, dimana banyak tenaga kerja yang kurang terampil dalam hal pemotongan kepala udang yang merupakan tahap prosessing yang cukup penting.	❑ Tenaga kerja dibagian produksi kurang terampil ❑ Perekrutan tenaga kerja dibagian produksi tidak profesional ❑ Sosialisasi pengumuman lowongan kerja masih kurang	❑ Tenaga kerja dibagian produksi lebih terampil ❑ Perekrutan tenaga kerja dibagian produksi profesional ❑ Sosialisasi pengumuman lowongan kerja meningkat
Sejak tahun 1991-1999 perusahaan kasus belum pernah melakukan kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM/tenaga kerja yang terdapat didalam perusahaan	❑ Perusahaan belum mengadakan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja	❑ Perusahaan mengadakan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja
Pada penilaian prestasi kerja, pihak perusahaan menggunakan metode penetapan rangking dimana metode ini membandingkan karyawan satu dengan karyawan yang lain dalam satu unit kerja mengenai hasil kerjanya. Metode ini tidak memberikan informasi yang baik dan jelas kepada karyawan tentang hasil penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh pihak menajer personalia. Hal ini dinilai oleh sebagian karyawan sebagai penilaian prestasi kerja yang kurang objektif sehingga berpengaruh kepada motivasi dan semangat kerja karyawan itu sendiri.	❑ Motivasi dan semangat kerja karyawan rendah ❑ Penilaian prestasi kerja kurang objektif ❑ Metode penilaian prestasi kerja kurang memadai	❑ Motivasi dan semangat kerja karyawan meningkat ❑ Penilaian prestasi kerja objektif ❑ Metode penilaian prestasi kerja yang digunakan memadai

Fakta	Masalah	Sasaran
Produktifitas kerja karyawan belum optimal yang disebabkan karena tenaga kerja dibagian produksi kurang terampil, perusahaan belum mengadakan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dan dan motivasi dan semangat kerja karyawan rendah sehingga produktifitas kerja karyawan hanya menghasilkan 7 kg/orang/~~tahun~~ hari	❑ Produktifitas kerja karyawan belum optimal	❑ Produktifitas kerja karyawan optimal dengan menghasilkan 9 kg/orang/hari udang beku.
Adanya kebijaksanaan pihak perusahaan untuk membeli semua bahanbaku yang ditawarkan oleh kolektor untuk tetap menjaga hubunga baik dengan kolektor, akan tetapi kurang menguntungkan perusahaan karena sebagian bahanbaku yang ditawarkan oleh kolektor mutunya masih rendah sehingga kualitas produk yang dihasilkan juga tidak memenuhi standara ekspor yang mengakibatkan banyaknya produk udang beku yang ditolak oleh konsumen diluar negeri sebanyak 430.480 ton pada tahun 1998.	❑ Banyaknya produk udang beku yang ditolak oleh konsumen diluar negeri ❑ Kualitas udang beku yang dihasilkan tidak memenuhi standar ekspor ❑ Kualitas bahan baku masih rendah ❑ Perusahaan tidak menyeleksi bahan baku udang yang dibeli dari kolektor	❑ Poduk udang beku dapat diterima konsumen diluar negeri ❑ Kualitas udang beku yang dihasilkan memenuhi standar ekspor ❑ Kualitas bahan baku baik ❑ Perusahaan menyeleksi bahan baku yang dibeli dari kolektor
Karena produktifitas kerja karyawan belum optimal dengan hanya menghasilkan 7 kg/orang/hari udang dan banyaknya produk beku yang ditolak oleh konsumen di luar negeri maka volume ekspor rendah yaitu hanya 512,484 ton pada tahun 1998	❑ Volume ekspor rendah	❑ Volume ekspor meningkat
Pada tahun 1998 permintaan pasar akan udang beku secara keseluruhan adalah 5.685.666 kg	❑ Hanya dapat memenuhi permintaan pasar sekitar 9,013%	❑ Dapat memenuhi permintaan pasar sekitar 9,072%.

Sumber: Analisis Penulis, 1999

4.3 Diagram Pohon Persoalan

Diagram pohon persoalan dimaksudkan untuk memperlihatkan kerangka permasalahan manajemen sumberdaya manusia pada suatu perusahaan kasus yang telah dirinci sebelumnya.

Diagram pohon persoalan merupakan suatu diagram yang menunjukkan hubungan antara karateristik persoalan utama dan berbagai persoalan penyebabnya. Diagram sebab akibat ini dipergunakan untuk memecahkan masalah yang kompleks.

Untuk lebih jelasnya mengenai diagram pohon persoalan pada perusahan kasus dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 7. Diagram Pohon Analisis Masalah Pengembangan Usaha pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999.

BAGIAN LIMA

ANALISIS SASARAN PENGEMBANGAN USAHA

Menurut Kepner dan Tergoe (1992), sasaran merupakan kriteria bagi keputusan yakni perincian khusus yang harus dicapai oleh keputusan. Kita menetapkan sasaran setelah menetapkan tujuan dari keputusan dan menyetujui tindakan yang harus dicapai. Hal ini dikerjakan sebelum membahas alternatif, kadang-kadang bahkan sebelum mengidentifikasi alternatif. Sasaran adalah ukuran yang jelas mengenai tujuan yang ingin dicapai, sebab banya dengan ukuran yang jelas, kita dapat mengambil pilihan yang beralasan.

Sebuah perusahaan selalu mengejar sejumlah sasaran yang harus dinyatakan dalam urutan yang bertingkat, dari yang paling penting ke paling kurang penting (Kotler, 1994).

Analisis sasaran adalah upaya untuk mencari jawaban terhadap masalah yang teleh diidentifikasi pada tahap analisis masalah. Jika pada saat analisis masalah, menempatkan posisi perusahaan sebenarnya (keadaan sekaranG), maka dalam analisis sasaran lebih memerlukan terhadap posisi perusahaan di mana seharusnya berada.

Sasaran merupakan ukuran bagi keputusan, yakni suatu perincian khusus yang harus dicapai oleh suatu kepeutusan. Sasaran ini ditetapkan setelah kita menyatakan tujuan dari suatu keputusan dan menyetujui tingkatan yang harus dicapai. Jadi sasaran

dapat diartikan sebagai ukuran yang jelas mengenai tujuan yang ingin dicapai, sebab hanya dengan ukuran yang jelas kita dapat mengambil pilihan yang beralasan logis.

Sasaran hasil sebagai suatu keadaan yang akan datang yang mudah dituju, merupakan perbaikan dari masalah yang terjadi sekarang saat ditemukan dalam perusahaan dapat diidentifikasikan untuk mencari hubungan tindakan hasil antara sasaran sebagai suatu upaya untuk menciptakan keadaan yang lebih baik di masa yang akan datang.

Jika sasaran diawali dengan mengidentifikasi sasaran-sasaran hasil yang diperoleh dari proses transformasi positif dari masalah yang ditemukan pada saat analisis masalah, kumudian saseran-sasaran hasil itu dibuat dalam suatu struktur sasaran untuk mencarai hubungan tindakan hasil antara sasaran lainnya berada dalam satu sistem yang salinbg terkait, sehingga adanya penyelesaian utama kan memudahkan penyelesaian sasaran-sasaran lainnya.

5.1 Penetapan Sasaran

Setelah mengidentifikasi masalah-masalah yang ditemukan pada tahap analisis masalah, maka untuk mendapatkan perbaikan dari masalah-masalah tersebut melalui proses transformasi yang positif dari masalah-masalah tersebut melalui proses transformasi yang positif dari masalah maka kita kemudian dapat menentukan sasaran-sasaran yang hendak dicapai dan menentukan sasaran utama sebagai fokus perhatian untuk diselesaikan dalam rangka perbaikan kinerja usaha.

Sasaran-sasaran yang ingin dicapai tersebut dapatlah kita uraikan sebagai berikut :

- **Penyebaran Pengumuman Lowongan Kerja Lebih Luas**

Diharapkan sistem rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan dapat melalui media massa baik media cetak maupun media elektronik sehingga dapat memperluas penyebaran pengumuman lowongan kerja yang terdapat diperusahaan.

- **Perekrutan Tenaga Kerja Dibagian Produksi Profesional**

Dengan adanya sosialisasi pengumuman tenaga kerja melalui media massa maka diharapkan perekrutan tenaga kerja khususnya tenaga kerja dibagian produksi akan profesional.

- **Tenaga Kerja Dibagian Produksi Lebih Terampil**

Apabila perekrutan tenaga kerja dibagian produksi dapat profesional dengan memperhatikan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja dibagian produksi maka diharapkan tenaga kerja dibagian produksi yang direkrut oleh perusahaan dapat lebih terampil.

- **Perusahaan Mengadakan Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja**

Adanya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan kepada tenaga kerja akan meningkatkan produktivitas kerja dari setiap tenaga kerja karena keterampilan dan keahlian dari tenaga kerja juga meningkat.

- **Metode Penilaian Prestasi Kerja yang Digunakan Memadai**

Metode penilaian prestasi kerja yang digunakan harus memberikan informasi yang baik dan jelaas tentang hasil kerja dari seorang karyawan sehingga karyawan tersebut memperoleh kesempatan untuk mendapatkan promosi ataupun kenaikan gaji.

- **Penilaian Prestasi Kerja Lebih Objektif**

Pemberian penilaian pada saat evaluasi prestasi kerja harus dengan cara yang adil dan jujur. Penilaian positif harus diberikan kepada karyawan yang berhak mendapatkannya. Agar penilaian tersebut objektif, pihak penilai harus mengenal dengan baik seluruh karyawan yang bekerja dengannya dan para karyawan dapat melihat secara langsung nilai dari penilaian prestasi kerja tersebut.

- **Motivasi dan Semangat Kerja Karyawan Meningkat**

Dengan adanya penilaian prestasi kerja yang objektif,maka diharapkan bahwa motivasi dan semangat kerja dari para karyawan dapat meningkat sehingga berpengaruh positif bagi produktivitas kerja karyawan itu sendiri

- **Produktivitas Kerja Karyawan Optimal (9 kg/orang/hari)**

Dengan adanya motivasi dan semangat kerja karyawan meningkat dan meningkatnya kedispilinan karyawan dalam bekerja, adanya pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dan tenaga kerja dibagian produksi lebih terampil, diharapkan produktivitas kerja karyawan optimal dengan menghasilkan 9 kg/orang/hari.

- **Perusahaan Menyeleksi Bahan Baku Udang Yang Dibeli Dari Kolektor**

Karena bahan baku yang ditawarkan oleh kolektor tidak semuanya bagus maka pihak perusahaan sebaiknya menyeleksi bahan baku udang yang dibeli dari para kolektor agar kualitasnya bagus.

- **Kualitas Bahan Baku Bagus/Baik**

Apabila perusahaan kasus dapat menyeleksi bahan baku yang ditawarkan oleh kolektor maka diharapkan kualitas bahan baku udang akan bagus/baik dan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.

- **Kualitas Produk Udang Yang Dihasilkan Memenuhi Standar Ekspor**

Dengan adanya bahan baku dengan kualitas yang baik, maka diharapkan kualitas produk udang beku yanag dihasilkan akan memenuhi standar ekspor yang telah ditetapkan.

- **Produk Udang Beku Dapat Diterima Oleh Konsumen Di Luar Negeri**

Bila kualitas produk udang beku yang dihasilkan sudah memenuhi standar ekspor maka diharapkan agar produk udang beku semuanya dapat diterima oleh konsumen diluar negeri.

- **Volume Ekspor Meningkat (Dari 512,489 ton/tahun Menjadi 515,808 ton/tahun.)**

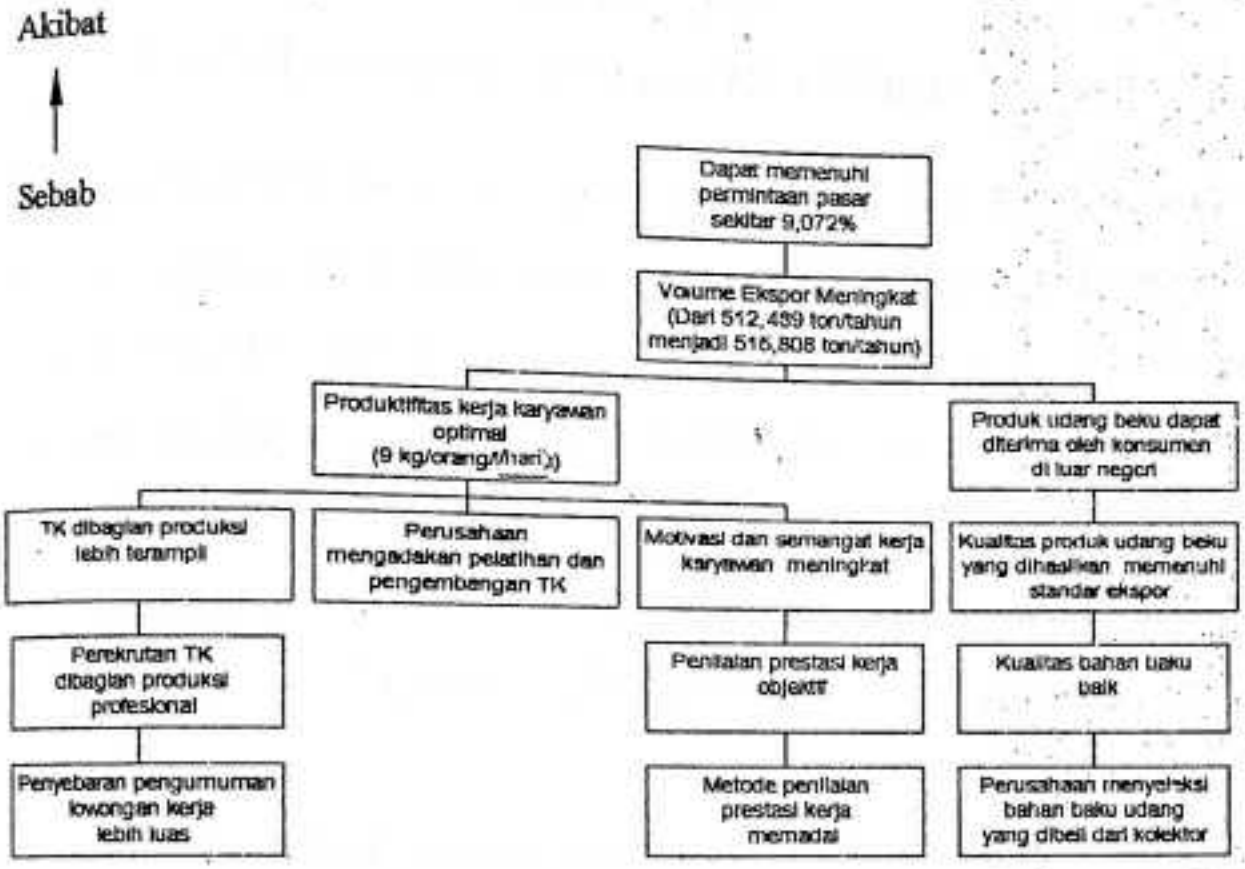
Dengan adanya produktivitas kerja karyawan yang optimal dan dfapat diterimanya produk udang beku oleh konsumen diluar negeri maka diharapkan volume ekspor akan meningkat dari 512,489 ton/tahun menjadi 515,808 ton/tahun.

- **Dapat Memenuhi Permintaan Pasar Sekitar 9,072%**

Apabila volume ekspor per tahun akan meningkat, maka diharapkan juga akan memenuhi permintaan pasar sekitar 9,072% atau meningkat sekitar 0,059%.

5.2 Diagram Pohon Sasaran

Dengan melihat uraian beberapa sasaran yang ingin dicapai pada pengembangan sumberdaya manusia pada industri pembekuan udang maka sasaran-sasaran tersebut akan sampai pada sasaran utama yaitu volume ekspor meningkat. Untuk mencapai sasaran utama ini perlu dicapai terlebih dahulu beberapa sasaran antara. Untuk lebih jelasnya bagaimana analisis sasaran ini dapat dilihat pada diagram pohon sasaran berikut ini.



Gambar 8. Diagram Pohon Analisis Sasaran Pengembangan Usaha pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999.

BAGIAN ENAM

ANALISIS ALTERNATIF TINDAKAN PENGEMBANGAN USAHA

Alternatif yang ideal adalah alternatif yang memenuhi dengan sempurna setiap syarat yang ditetapkan baginya, tanpa menambah kesulitan baru. Karena kita harus mengevaluasi setiap alternatif yang tersedua dengan mengukurnya terhadap semua sasaran kita. Alternatif yang memenuhi sasaran inilah yang diutamakan.

Jika harus memilih di antara beberapa alternatif, maka kita harus memutuskan manakah di anatara alternatif tersebut yang paling baik, yang dapat memenuhi sasaran kita dengan resiko yang paling kecil yang dapat diterima (Kepner dan Tregoe, 1992).

Alternatif tindakan hasil yang diperoleh dari evaluasi setiap alternatif yang tersedia terhadap kriteria-kriteria tersebut yang diutamakan pada waktu kita mengevaluasi alternatif-alternatif tersebut, maka setiap alternatif yang tidak dapat memenuhi kriteria yang telah ditetapkan , akan segera gugur dari kemungkinan auntuk dilakukan analisis tindakan.

Analisis alternatif adalah suatu usaha untuk melihat beberapa kemungkinana pilihan (laternatif) hubungan tindakan-tindakan hasil (rangkaian tujuan) dari analisis sasaran yang mengarah pada suatau keadaan (tujuan) tertentu yang diinginkan. Analisis alternatif digunakan untuk menilai masing-masing alternatif digunakan untuk menilai masing-masing alternatif untuk mengetahui apakah rangkaian tujuan tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan strategi proyek.

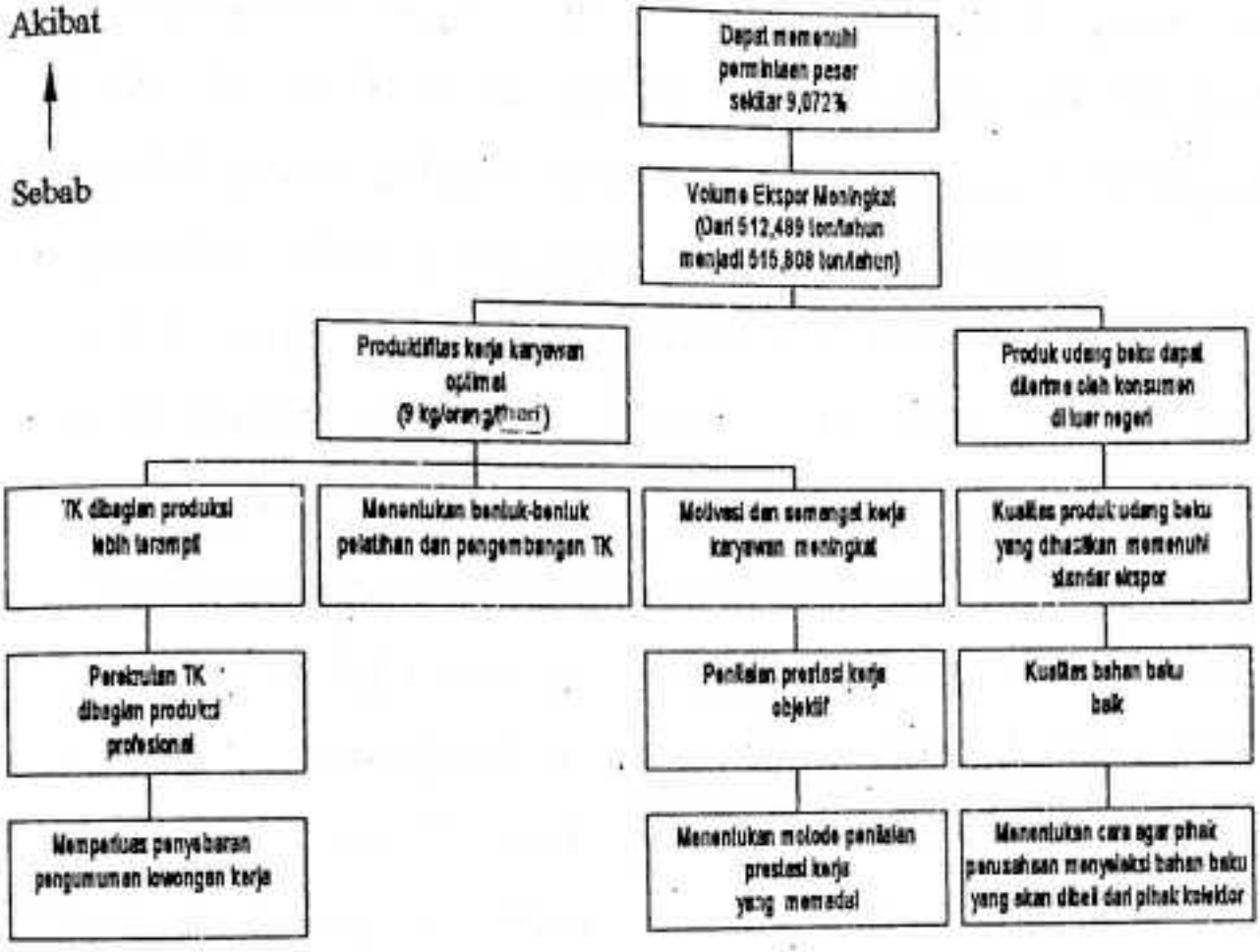
Analisis alternatif ini pada akhirnya mengarah pada pemilihan salah satu dari rangkaian tujuan.

6.1 Alternatif Tindakan Per Sasaran Antara

Setelah melalui suatu evaluasi, maka alternatif tindakan yang dapat dilakukan untuk mencapai ketika sasaran antara tersebut agar dapat sampai pada sasaran utama dalam usaha kita untuk melakukan suatu pengembangan usaha pada perusahaan ialah sebagai berikut :

a. Untuk sasaran antara "Produktivitas kerja karyawan optimal (9 kg/orang/hari)", maka alternatif tindakan yang dapat dilakukan adalah "Memperluas penyebaran pengumuman lowongan kerja";"Menentukan bentuk-bentuk pelatihan dan pengembangan tenaga kerja" dan "Menentukan metode penilaian prestasi kerja yang memadai".
b. Untuk sasaran antara Produk udang beku dapat diterima oleh konsumen di luar negeri, maka alternatif tindakan yang dapat dilakukan adalah "Menentukan cara agar pihak perusahaan menyeleksi bahan baku yang akan dibeli dari pihak kolektor."

Agar dapat mewujudkan tercapainya sasaran utama yaitu untuk volume ekspor meningkat, maka diharapkan alternatif-alternatif tindakan di atas akan mampu mencapai sasaran-sasaran antara, yang pada gilirannya akan dapat memenuhi sasaran utama. Analisis alternatif tindakan disajikan dalam bentuk Gambar 9 berikut ini.



Gambar 9. Diagram Pohon Analisis Alternatif Tindakan Pengembangan Usaha pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999.

6.2 Analisis Keputusan

Menurut Kepner dan Tregoe (1992), analisis keputusan adalah suatu prosedur sistematis yang didasarkan pada pola berpikir yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Analisis keputusan berguna untuk memusatkan perhatian pada permasalahan yang menjadi prioritas utama serta mencoba menjawab tindakan apa yang perlu diambil dalam upaya memecahkan persoalan yang dihadapi.

Tujuan analisis keputusan ini adalah untuk dapat mengidentifikasi apa yang harus dikerjakan, mengembangkan kriteria khusus untuk mencapai tujuan, mengevaluasi alternatif yang tersedia yang berhubungan dengan kriteria serta tidak lupa mengidentifikasi pula resiko yang melekat pada keputusan tersebut.

Adapun langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam analisis keputusan antara lain adalah pernyataan keputusan, alternatif keputusan, kriteria keputusan, evaluasi alternatif terhadap kriteria keputusan dan alternatif pilihan.

Pernyataan keputusan menunjukkan pusat perhatian bagai semua yang menyusul kemudian dan membatasi persoalan bagi yang telah dipilih, kriteria yang harus diperyimbangkan akan muncul dari pernyataan itu yang menguraikan secara terperinci persyaratan dari keputusan itu (Kepner dan Tregoe, 1992). Tujuan dari merumuskan pernyataan keputusan adalah untuk memusatkan perhatian pada tindakan yang terpilih dalam tahap pengidentifikasian alternatif tindakan sebagai pijakan untuk pelaksanaan keputusan yang akan ditempuh dalam usaha untuk mengembangkan perusahaan.

Alternatif yang ideal adalah yang mampu memenuhi dengan sempurna setiap syarat yang ditentukan bagiannya, tanpa menambah kesulitan baru. Namun alternatif yang ideal ini jarang ada, karena itu harus mengevaluasi alternatif yang tersedia dengan mengukurnya terhadap semua sasaran kita (Kepner dan Tregoe, 1992). Alternatif keputusan adalah alternatif yang akan diambil untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Kriteria keputusan adalah kemampuan memberikan gambaran suatu keadaan yang lebih jelas dan lebih terperinci mengenai hasil keputusan yang diambil. Kriteria keputusan juga dapat memperjelas ciri-ciri atau sifat-sifat dari keputusan tersebut di mana pada situasi ini diberikan pembobotan pada masing-masing kriteria berdasarkan pada kemungkinan (probability) dengan total nilai akhir keseluruhan 100.

Evaluasi alternatif terhadap kriteria keputusan adalah prosedur yang digunakan untuk mengetahui alternatif yang paling baik yang dapat memnuhi sasaran. Alternatif-alternatif yang diperoleh pada alternatif keputusan dievaluasi dengan menggunakan pembobotan, di mana nilai totalnya 100, kemudian dikalikan dengan bobot kriteria sehingga diperoleh suatu nilai. Alternatif yang memiliki total nilai pembobotan yang paling tinggi merupakan alternatif yang diprioritaskan.

Alternatif terpilih merupakan alternatif terbaik dari alternatif keputusan yang telah diseleksi pada evaluasi dari alternatif terhadap kriteria keputusan.

a). Analisis Keputusan untuk Tindakan Memperluas Penyebaran Pengumuman Lowongan Kerja.

1. Pernyataan Keputusan

   Menentukan media yang tepat untuk memperluas penyebaran pengumuman lowongan pekerjaan.

2. Alternatif Keputusan

   A1 = Media Pamflet

   A2 = Media Radio

   A3 = Media Surat Kabar

3. Alternatif Keputusan

	Bobot
K1 = Biayanya murah	40
K2 = Dapat diketahui oleh calon pelamar	40
K3 = Mudah dilaksanakan	20
	100

Berdasarkan kriteria keputusan tersebut, dilihat bahwa kriteria pertama dan kedua memiliki bobot nilai tertinggi yaitu 40 sebab kriteria utama untukl menentukan media yang tepat untuk memperluas sosialisasi pengumuman lowongan pekerjaan adalah biaya yang dikeluarkan cukup murah dan dapat diketahui secara luas oleh calon pelamar. Sedangkan kriteria ketiga

memperoleh bobot nilai 20 karena mudah atau tidaknya suatu kegiatan yang dilakukan tergantung dari jenis media yang dipilih.

4. Evaluasi Alternatif Terhadap Kriteria

Pada bagian ini ketiga alternatif yang telah ditentukan dievaluasi dengan tiga kriteria dan diberikan bobot, dimana total bobot adalah 100, sehingga terlihat yang mana alternatif yang memiliki peluang lebih besar dibanding alternatif lainnya.

Kriteria Alternatif	K1 0,40	K2 0,40	K3 0,20
A1 A2 A3	40 35 25	20 40 40	40 30 30
Nilai Bobot	100	100	100

Pada evaluasi di atas terlihat bahwa A1 terhadap K1 memiliki bobot tertinggi yaitu 40 sebab dengan menggunakan media pamflet maka biaya yang dikeluarkan akan cukup murah dibandingkan dengan media radio dan surat kabar. Sedangkan A2 dan A3 terhadap K2 mempunyai bobot nilai masing-masing sebesar 40 karena dengan media radio dan surat kabar maka lowongan pekerjaan dapar diketahui secara luas oleh calon pelamar bila dibandingkan dengan media pamflet seperti terlihat pada evaluasi A1 terhadap K2 yang hanya memiliki bobot 20.

Evaluasi A1 terhadap K3 memiliki bobot nilai tertinggi yaitu 40, sebab dengan media pamflet sangat mudah dilaksanakanoleh perusahaan karena prosedurnya tidak berbelit-belit bila dibandingkan dengan menggunakan media radio dan surat kabar seperti evaluasi A2 dan A3 terhadap K3 yang masing-masing mempunyai bobot nilai 30.

Setelah memiliki bobot, setiap alternatif dikaitkan dengan masing-masing kriteria (yang telah dibagi 100) sehingga diperoleh nilai total evaluasi alternatif terhadap kriteria.

Kriteria Alternatif	K1	K2	K3	Total	Prioritas
A1	16	8	8	32	II
A2	14	16	6	36	I
A3	10	16	6	32	II

5. Alternatif Terpilih

Uraian di atas memperlihatkan bahwa alternatif A2 yaitu menggunakan media radio merupakan alternatif terpilih untuk tindakan meningkatkan sosialisasi pengumuman lowongan pekerjaan.

b). Analisis Keputusan untuk Tindakan Menentukan Bentuk-Bentuk Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja

1. Pernyataan Keputusan

   Menentukan bentuk-bentuk pelatihan dan pengembangan tenaga kerja.

2. Alternatif Keputusan

   A1 = On The Job Training

   A2 = Off The Job Training

3. Kriteria Keputusan

	Bobot
K1 = Efesien Waktu	45
K2 = Mudah Pelaksanaan	25
K3 = Dana yang dibutuhkan tidak terlalu besar	30
	100

Berdasarkan kriteria keputusan di atas terlihat bahwa kriteria pertama memiliki bobot nilai tertinggi yaitu 45, sebab bentuk pelatihan dan pengembangan tenaga kerja yang paling baik adalah apabila waktu yang digunakan dapat scefesien mungkin sehingga waktu tidak terbuang percuma. Sedangkan kriteria ketiga mempunyai bobot nilai yaitu 30 karena selain waktu yang digunakan dapat lebih efesien, bentuk pelatihan dan pengambangan tenaga kerja sebaiknya disesuaikan dengan kemampuan perusahaan atau kalau bisa dana yang digunakan tidak terlalu besar. Kriteria kedua memperoleh bobot nilai terendah yaitu 25 karena pelaksanaan suatu

pelatihan dan pengembangan tenaga kerja ditentukan oleh bentukpelatihan dan pengembangan yang dipilih oleh perusahaan.

4. Evaluasi Alternatif Terhadap Kriteria

Kriteria Alternatif	K1 0,45	K2 0,25	K3 0,30
A1 A2	60 40	55 45	55 45
Nilai Bobot	100	100	100

Pada evaluasi di atas terlihat bahwa A1 terhadap K1 memiliki bobot nilai tertinggi yaitu 60, sebab bentukpelatihan dan pengembangan tenaga kerja dalam hal ini On The Job Training lebih bisa mengefesienkan waktu sebab bentukpelatihan seperti ini dilakukan didalam perusahaan sendiri dan dilakukan pada saat tenaga kerja melakukan pekerjaan rutin sehari-hari. Sedangkan evaluasi A2 terhadap K1 mempunyai nilai yaitu 40 sebab bentuk pelatihan dan pengembangan tenaga kerja seperti Off The Job Training memerlukan waktu yang lebih banyak dalam pelaksanaannya karena bentuk pelatihan ini dilakukan diluar jam kerja.

Evaluasi A1 terhadap K2 mempunyai bobot nilai sebesar 55 sebab bentuk On The Job Training ini agak lebih mudah pelaksanaannya karena para tenaga kerja tidak perlu meninggalkan tempat kerjanya untuk mendapatkan

pelatihan. Sedangkan evaluasi A2 terhadap K2 mempunyai bobot nilai yaitu 45, sebab bentukOff The Job Training ini dalam pelaksanaannya cukup susah karena para tenaga kerja harus mendapatkan pelatihan di luar tempat kerjanya dan diluar jam kerja. Evaluasi A1 terhadap K3 memiliki bobot nilai yaitu 55 sebab bentuk On The Job Training ini tidak memerlukan banyak biaya karena pelaksanaannya dilakukan didalam perusahaan sendiri dan pada jam kerja yang telah ditetapkan. Sedangkan evaluasi A2 terhadap K3 memiliki bobot nilai yaitu 45, karena bentuk Off The Job Training agak lebih banyak memerlukan biaya karena dilakukan diluar jam kerja.

Setelah memiliki bobot, setiap alternatif dikalikan dengan masing-masing kriteria sehingga diperoleh nilai total evaluasi alternatif terhadap kriteria.

Kriteria Alternatif	K1	K2	K3	Total	Prioritas
A1 A2	27 18	13,75 11,25	16,50 13,50	57,25 42,75	I II

5. Alternatif Terpilih

Uraian di atas memperlihatkan bahwa alternatif A1 yaitu bentuk pelatihan dan pengembangan tenaga kerja On The Job Training adalah merupakan alternatif terpilih untuk tindakan menentukan bentuk-bentuk pelatihan dan pengembangan tenaga kerja

c). Analisis Keputusan untuk Tindakan Menentukan Metode Penilaian Presatasi Kerja yang Memadai

1. Pernyataan Keputusan

Menentukan metode penilaian prestasi kerja yaang memadai

2. Alternatif Keputusan

A1 = Metode sakala grafik

A2 = Metode objektivitas dalam manajemen

A3 = Metode perbandingan antar karyawan

1. Kriteria Keputusan

	Bobot
K1 = Metode penilaian perstasi kerja yang digunakan informatif	30
K2 = Dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan	30
K3 = Metode penilaian prestasi kerja tersebut harus objektif	40
	100

Berdasarkan kriteria keputusan di atas, terlihat bahwa kriteria ketiga memiliki bobot nilai tertinggi yaitu 40, sebab metode penilaian prestasi kerja harus objektif merupakan kriteria utama dalam penentuan metode penilaian prestasi kerja. Metode penilaian prestasi kerja yang objektif merupakan penilian yang adil dan rata kepada setiap karyawan. Sedangkan kriteria satu dan kriteria kedua mempunyai bobot yang sama yaitu masing-masing 30 karena metode penilaian prestasi kerja yang informatif dan dapat

meningkatkan motivasi karyawan belumlah menjamin adanya penilaian prestasi kerja yang cukup memadai.

5. Evaluasi Alternatif Terhadap Kriteria

Kriteria Alternatif	K1 0,30	K2 0,30	K3 0,40
A1 A2 A3	30 40 30	30 50 20	25 50 25
Nilai Bobot	100	100	100

Berdasarkan evaluasi di atas terlihat bahwa evaluasui A2 terhadap K3 mempunyai bobot nilai tertinggi yaitu 40, sebab metode objektivitas dalam manajemen di dalamnya bersisi metode objektivitas dalam manajemen di dalamnya berisi metode penilaian prestasi kerja yang cukup informatif. Sedangkan evaluasi A1 dan A3 terhadap K1 mempunyai bobot nilai yang sama yaitu masing-masing 30 sebab metode skala grafik dan metode perbandingan antar karyawan belumlah tentu menjamin metode tersebut cukup informatif terhadap setiap karyawan.

Evaluasi A2 terhadap K2 memiliki bobot nilai tertinggi yaitu 50, sebab metode objektivitas dalam manajemen otomatis dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan sebab penilaian dilakuan secara objektif kepada setiap karyawan sehingga antar karyawan satu dengan karyawan lainnya

tidak merasa iri dan cemburu satu sama lain. Sedangkan evaluasi A1 terhadap K2 memiliki bobot nilai tertinggi kedua yaitu 30, sebab metode skala grafik belum menjamin dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Evaluasi A3 terhadap K2 mempunyai bobot nilai terendah yaitu 25 sebab metode perbandingan antar karyawan belum tentu objektif terhadap sistem karyawan belum tentu objektif terhadap setiap karyawan dan dapat pula menimbulkan perasaan iri dan cemburu antar para karyawan karena karyawan satu dengan karyawan lainnya dibanding-bandingkan mengenai cara kerja dan prestasinya.

Evaluasi A2 terhadap K3 memiliki bobot nilai tertinggi yaitu 50, sebab metode objektivitas dalam manajemen tentulah suatu metode penilaian prestasi kerja yang objektif terhadap sistem karyawan atau tenaga kerja. Sedangkan evaluasi A1 dan A3 terhadap K3 memiliki bobot nilai yang sama dan cukup rendah yaitu masing-masing 25 karena metode skala grafik dan metode perbandingan antar karyawan tidak menjamin keobjektifan penilaian prestasi kerja terhadap setiap karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Setelah memiliki bobot, setiap alternatif dikalikan dengan masing-masing kriteria sehingga diperoleh nilai total evaluasi alternatifg terhadap kriteria.

Kriteria Alternatif	K1	K2	K3	Total	Prioritas
A1	9	9	10	28	II
A2	12	15	20	47	I
A3	9	6	10	25	III

5. Alternatif Terpilih

Uraian di atas memperlihatkan bahwa alternatif A2 yaitu Metode penilaian prestasi kerja yang digunakan adalah metode objektivitas dalam manajemen merupakan alternatif terpilih untuk tindakan menentukan metode penialaian prestasi kerja yang memadai.

d). Analisis Keputusan untuk Tindakan Menentukan Cara Agar Pihak Perusahaan Menyeleksi Bahan Baku Udang Yang Akan Dibeli Dari Pihak Kolektor.

1. Pernyataan Keputusan

Menentukan Cara Agar Pihak Perusahaan Menyeleksi Bahan Baku Udang Yang Akan Dibeli Dari Pihak Kolektor

2. Alternatif Keputusan

A1 = Menetapkan standar mutu bahan baku udang

A2 = Menetapkan harga yang kompetitif/bersaing

3. Kriteria Keputusan

	Bobot
K1 = Menguntungkan kedua belah pihak	60
K2 = Mudah Dilaksanakan Oleh Perusahan	40
	100

Berdasarkan kriteria keputusan di atas, terlihat bahwa kriteria pertama memiliki bobot nilai tertinggi yaitu 60, sebab salah satu kriteria utama agar kolektor dapat dipertahankan adalah agar dapat menguntungkan kedua belah pihak Sedangkan kriteria kedua mempunyai bobot yaitu 40 karena apabila perusahaan sudah dapat memilih alternatif keputusan yang ada maka secara tidak langsung keputusan itu mudah dilaksanakan oleh perusahaan.

4. Evaluasi Alternatif Terhadap Kriteria

Kriteria Alternatif	K1 0,60	K2 0,40
A1 A2	60 40	50 50
Nilai Bobot	100	100

Berdasarkan evaluasi di atas terlihat bahwa evaluasi A1 terhadap K1 mempunyai bobot nilai tertinggi yaitu 60, sebab dengan menetapkanstandar mutu bahan baku udang, kedua belah pihak dapat diuntungkan karena

dengan adanya standar mutu udang maka pihak perusahaan dapat menjaga mutu/kulaitas bahan baku udang sedangkan pihak kolektor dapat terus memberikan pasokan bahan baku yang sesuai dengan keinginan pihak perusahaan. Alternatif pertama ini lebih baik bila dibandingkan dengan evaluasi A2 terhadap K1. Sedangkan evaluasi A1 dan A2 terhadap K2 memiliki bobot yang sama masing-masing 50 karena untuk menetapkan standar mutu udang dan menetapkan harga yang kompetitif dapat dengan mudah dilaksanakan oleh pihak perusahaan.

Setelah memiliki bobot, setiap alternatif dikalikan dengan masing-masing kriteria sehingga diperoleh nilai total evaluasi alternatif terhadap kriteria.

Kriteria Alternatif	K1	K2	Total	Prioritas
A1 A2	36 24	20 20	56 44	I II

5. Alternatif Terpilih

Uraian di atas memperlihatkan bahwa alternatif A1 yaitu Menetapkan standar mutu bahan baku udang merupakan alternatif terpilih untuk tindakan menentukan cara agar pihak perusahaan menyeleksi bahan baku udang yang akan dibeli dari pihak kolektor.

Berdasarkan hasil analisis keputusan terhadap keempat tindakan yang dilakukan untuk mencapai sasaran utama, dapat diperoleh tiga alternatif terpilih yaitu

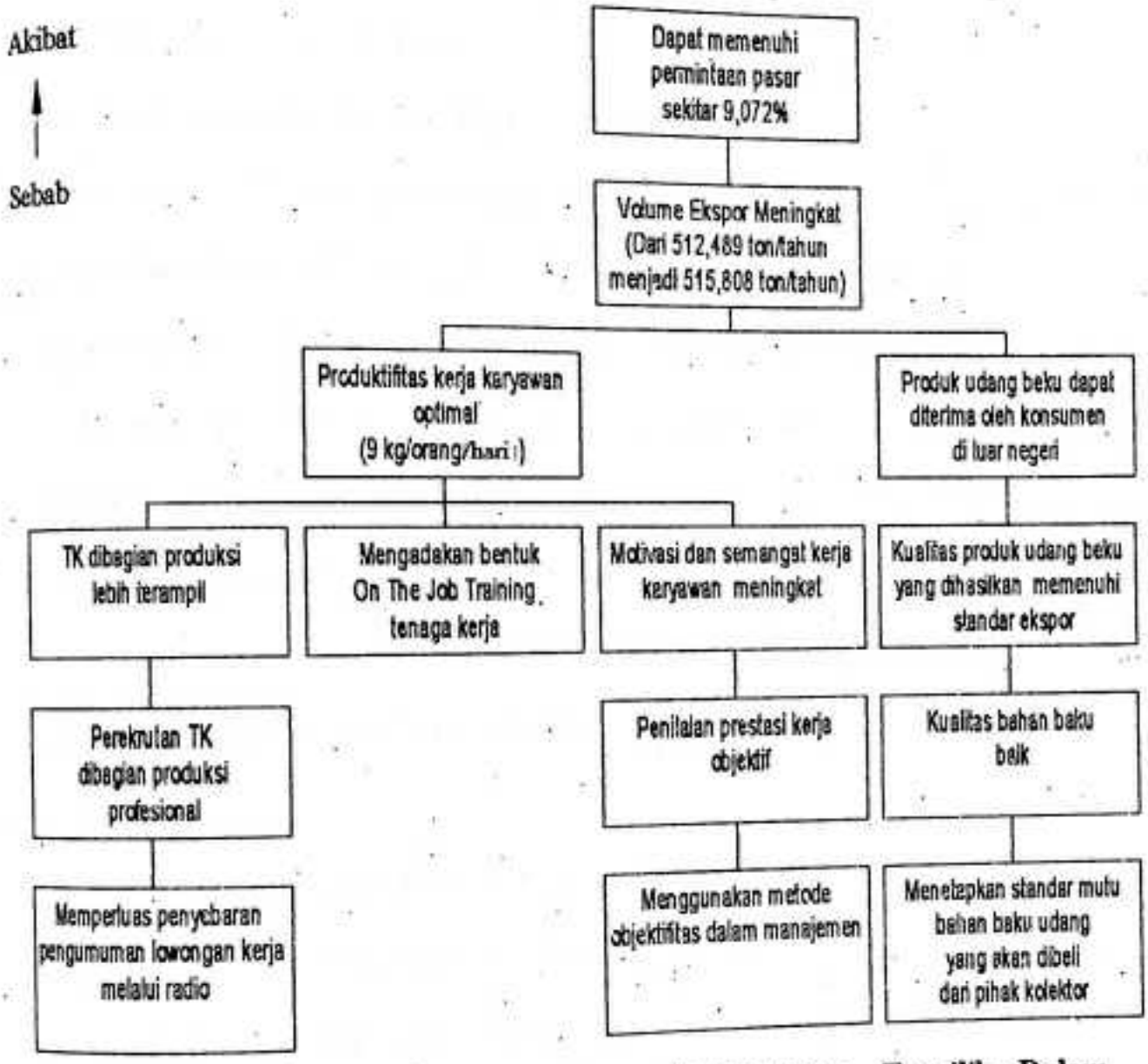
- Memperluas penyebaran pengumuman lowongan pekerjaan melalui media radio.
- Bentuk pelatihan dan pengembangan tenaga kerja adalah On The Job Training karena bentuk pelatihan dan pengembangan ini dapat dilakukan didalam perusahaan danpada jam kerja yang ada diperusahaan sehingga dapat menghemat waktu, biaya dan tenaga.
- Metode penilaian prestasi kerja yang digunakan adala metode objektivitas dalam manajemen agar penilaian prestasi kerja tersebut dapat bersifat objektif terhadap seluruh karyawan dan merupakan penilaian prestasi kerja yang cukup memadai.
- Menetapkan standar mutu bahan baku udang yang akan dibeli dari pihak kolektor.

Keempat alternatif terpilih merupakan langkah-langkah untuk mencapai sasaran antara, yang pada akhirnya dapat mencapai sasaran utama Volume Ekspor Meningkat. Adapun alternatif-alternatif terpilih yang diubah ke dalam bentuk tindakan tersebut adalah sebagai berikut :

Memeprluas penyebaran pengumuman lowongan pekerjaan melalui radio, mengadakan bentuk On The Job Training dan menggunakan Metode penilaian prestasi kerja yaitu objektivitas dalam manajemen merupakan tindakan untuk mencapai sasaran antara Produktivitas Kerja Karyawan Lebih Optimal.

Menetapkan standar mutu bahan baku udang yang akan dibeli dari pihak kolektor merupakan tindakan untuk mencapai sasaran antara Produk Udang Beku Dapat Diterima Oleh Konsumen Di Luar Negeri.

Jika kedua sasaran antara di atas terpenuhi dengan alternatif terpilih yang dilakukan maka sasaran utama produktivitas kerja karyawan alternatif terpilih dapat dilihat pada Gambar 9 berikut ini.



Gambar 9. Diagram Pohon Analisis Alternatif Tindakan Terpilih Dalam Analisis Alternatif Pengembangan Sumberdaya Manusia pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999.

BAGIAN TUJUH

MATRIKS PERENCANAAN

PROYEK PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA

7.1 Matriks Perencanaan Proyek

Matriks perencanaan proyek adalah salah satu alat untuk dapat mengembangkan rancangan proyek. Matriks perencanaan ini menggambarkan bagaimana tindakan yang akan dilakukan untuk memenuhi sasaran antara dan sasaran utama serta sarana dan biaya yang diperlukan untuk mewujudkan tindakan tersebut.

Matriks perencanaan proyek pembangunan sumberdaya manusia ini membahas mengenai empat hal yaitu dampak/konsekuensi dari sasaran utama, sasaran antara dan tindakan yang dibagi menjadi tiga bagian yaitu uraian tujuan dan sistem informasi pengendalian. Khsusu untuk tindakan-tindakan dibagi atas tindakan, sarana yang diperlukan dan biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan tindakan tersebut.

Bagian dampak atau konsekuensi memuat satu hal yaitu dapat memenuhi permintaan pasar yang merupakan hasil dari tercapainya sasaran utama yaitu volume ekspor meningkat. Ukuran tercapainya hasil atau tujuan yaitu dapat memenuhi permintaan pasar sekitar 9,072%. Sistem informasi pengendaliannya ialah laporan bagian produksi mengenai jumlah penjualan yang dilakukan perusahaan pada tahun tersebut.

Volume ekspor meningkat sebagai sasaran utama dalam pengembangan sumberdaya manusia pada PT. Sittomas Mulia Sakti harus didukung oleh sasaran antara yang diwujudkan dari tindakan-tindakan perencanan, pelaksanaan dan evaluasi atau pengendalian tiap-tiap tindakan. Ukuran tercapainya sasaran utama ini adalah bila volume ekspor meningkat dari 512,489 ton/tahun menjadi 515,808 ton/tahun dan sistem pengendalian berdasarkaan hasil laporan dari bagian produksi.

Bagian sasaran antara produktivitas kerja karyawan lebih optimal, ukuran tercapainya sasaran adalah menghasilkan 9 kg/orang/hari udang. Untuk sasaran antara produk udang beku dapat diterima oleh konsumen di luar negeri, ukuran tercapainya sasaran adalah tidak ada lagi produk udang beku yang ditolak oleh konsumen di luar negeri. Sistem informasi pengendalian yang digunakan untuk kedua sasaran antara di atas adalah laporan bagian produksi

Khusus untuk tindakan memuat tiga hal yaitu tindakan, sarana biaya yang diperlukan. Tindakan memperluas penyebaran pengumuman lowongan kerja melalui radio memerlukan dana sebesar Rp 2.500.000,-. Untuk tindakan mengadakan On The Job Training, sarana yang dibutuhkan adalah dana untuk pelatihan danm instruktur pelatihan dengan biaya keseluruhan Rp 10.000.000,-.Sedangkan untuk tindakan menggunakan objektivitas dalam manajemen sarana yang diperlukan adalah informasi tentang metode tersebut serta sumberdaya manusia yang mampu menggunakan dan menerapkan metode tersebut. Adapun biaya yang dibutuhkan adalah sebesar Rp. 3.000.000,-. Sedangkan untuk tindakan menetapkan standar mutu

bahan baku udang yang akan dibeli dari pihak kolektor , sarana yang diperlukan adalah naskah pedoman standar mutu udang dengan biaya sebesar Rp 100.000,-.

Adapun matriks perencanaan proyek pengembangan sumberdaya manusia ini secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 13. Matriks Perencanaan Proyek Pengembangan Sumberdaya Manusia pada Industri Pembekuan Udang (Cold Storage) PT. Sittomas Mulia Sakti di Kotamadaya Ujung Pandang, 1999.

Uraian Tujuan Sesuai Tingkatan	Ukuran Tercapainya Tujuan	Sistem Informasi Pengendalian
Dampak Dapat memenuhi permintaan pasar.	Dapat memenuhi permintaan pasar sekitar 9,072%	Laporan bagian produksi
Sasaran Utama Volume ekspor meningkat	Meningkat dari 512,489 ton/tahun menjadi 515,808 ton/tahun	Laporan bagian produksi
Sasaran Antara a. Produktivitas kerja karyawan optimal b. Produk udang beku dapat diterima oleh konsumen di luar negeri	• Menghasilkan 9 kg/orang/hari • Tidak ada lagi produk udang yang ditolak oleh konsumen di luar negeri	Laporan bagian produksi Laporan bagian produksi
KHUSUS TINDAKAN	SARANA YANG DIPERLUKAN	BIAYA (RP)
a. Memperluas penyebaran pengumuman lowongan pekerjaan melalui radio	• Dana	2.500.000,-
b. Mengadakan bentuk On The Job Training	■ Dana untuk pelatihan ■ Instruktur pelatihan	10.000.000,-
c. Menggunakan metode objektivitas dalam manajemen	• Informasi • Sumberdaya manusia yang mampu menerapkan dan menggunakan metode tersebut	3.000.000,-
d. Menetapkan standar mutu bahan baku udang yang akan dibeli dari pihak kolektor.	• Naskah pedoman standar mutu	100.000,-

7.2 Rencana Kerja Proyek

Rencana proyek adalah perincian lebih lanjut dari informasi yang didapatkan dalam matriks rencana proyek . Rencana proyek ini merupakan aplikasi dari tindakan yang telah dirumuskna menganai pelaksanaan setiap tindakan yang dituangkan dalam format yang memuat siapa penanggungjawab kegiatan, apa yang diharapkan (hasil) dari kegiatan serta kapan memulai dan berakhirnya kegiatan yang dilaksanakan.

Rencana kerja proyek memperluas penyebaran pengumuman lowongan pekerjaan melalui radio dilaksanakan pada bulan Juni, September, Desember dan Maret, di mana penanggung jawab rencana ini adalah bagian personalia dan hasil dari kegiatan ini adalah lowongan kerja yang terdapat di perusahaan dapat diketahui secara luas oleh calon pelamar.

Rencana kerja proyek untuk mengadakan bentuk On The Job Training dilaksanakan pada bulan Juni dan bulan Desember di mana yang bertanggung jawab adalah bagian personalia yang hasil kegiatannya adalah kegiatan pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia dapat dilaksanakan dengan waktu yang efesien dan biaya yang tidak terlalu besar.

Untuk rencana kerja proyek yaitu menggunakan metode objektivitas dalam manajemen dilaksanakan pada bulan November, dan Desember. Adapun penanggung jawab rencana ini adalah bagian personalia dengan hasil kegiatan adalah terjadi penilaian prestasi kerja yang objektif dan informatif.

Rencana kerja proyek untuk menetapkan standar mutu bahan baku udang yang akan dibeli dari pihak kolektor ,dilakukanpada bulan Januari dan Februari dengan

penanggung jawab adalah manajer produksi dan hasil kegiatan adalah memperoleh bahan baku udang sesuai standar ekspor yang telah ditetapkan.

Adapun rencana kerja proyek yang dikembangkan pada industri pembekuan udang (cold storage) PT. Sittomas Mulia Sakti dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 14. Rencana Kerja Proyek pada Industri Pembekuan Udang (cold storage) PT. Sittomas Mulia Sakti di Kotamadya Ujung Pandang, 1999.

Tindakan	*Penanggung jawab*	*Hasil Kegiatan*	*Jadwal /Bulan*											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
a. Memperluas penyebaran pengumuman lowongan kerja melalui radio	Bagian personalia	Lowongan kerja yang terdapat di perusahaan dapat diketahui secara luas oleh calon pelamar			✓			✓			✓			✓
b. Mengadakan bentuk On The Job Training	Bagian personalia	Kegiatan latihan dan pengembangan SDM dapat dilaksanakan dengan waktu yang efesien dan biaya yang tidak terlalu besar												
c. Menggunakan Metode objektivitas dalam manajemen	Bagian personalia	Terjadi penilaian prestasi kerja yang objektif dan informasi.												
d. Menetapkan standar mutu bahan baku udang yang akan di beli dari pihak kolektor	Manajemen Produksi	Memperoleh bahan baku udang sesuai standar ekspor yang telah ditetapkan												

BAGIAN DELAPAN

ANALISIS PERSOALAN POTENSIAL

Analisis persolan potensial adalah suatu upaya untuk melihat ke masa depan berdasarkan pada apa yang ada saat ini untuk kemudian mencoba menentukan atau merumuskan tindakan-tindakan yang perlu diambil dan memikirkan suatu tindakan pencegahan dan penanggulangan terhadap persoalan-persoalan yang mungkin timbul dari setiap tindakan yang diambil tersebut.

Analisis persoalan potensial adalah suatu prosedur kerja yang memungkinkan kita memasuki masa depan dengan melihat apa yang terkandung di dalamnya untuk kemudian kembali ke masa kini dan mengambil tindakan selagi masih memungkinkan (Kepner dan Tregoe, 1992).

Dalam analisis persolan potensial, ada bebeberapa langkah yang harus ditempuh, yaitu merumuskan pernyataan rencana kerja kegiatan, menyusun skenario pelaksanaan kegiaatan, mengidentifikasi tahap-tahap rawan dari setiap kegiatan, mengidentifikasi tahap-tahap rawan dari setiap kegiatan, mengidentifikasi persoalan potensial khusus dan menetapkan tindakan-tindakan pencegahan serta tindakan-tindakan penanggulangan.

Pernyataan Rencana kegiatan diperlukan untuk memberikan arah dan tujuan dari alternatif terpilih sebagai jawaban terhadap persoalan yang timbul.

Skenario pelaksanaan kegiatan merupakan urutan atau tahap kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai sasaran dalam pernyataan rencana kegiatan.

Identifikasi Tahap rawan adalah langkah dari kegiatan yang mudah mengalami kegagalan. Kegagalan yang terjadi dapat menjadi hambatan bagi kelangsungan skenario kegiatan yang akan dilakukan. Pada tahapan ini, skenario yang dianggap memiliki tahap rawan, dinyatakan dengan "Ya" untuk kemudian diteruskan ke tahapan yang berikutnya sampai pada tingkatan pencegahan dan penanggulangan sedangkan skenario kegiatan yang dianggap tidak memiliki tahap rawan di nayatakan dengan "Tidak" dan tidak perlu untuk diteruskan ke tahapan selanjutnya.

Identifikasi Persoalan Potensial Khusus adalah salah satu kegiatan yang dapat dilakukan terhadap sebab yang mungkin timbul dari setiap persoalan potensial khusus.

Tindakan pencegahan dimaksudkan untuk menghilangkan sebagian atau keseluruhan sebab yang ditimbulkan dari atau persoalan yang potensial. Jika tindakan ini dapat dilaksanakan maka hasil yang diperoleh dibandingkan dengan tindakan penanggulangan.

Tindakan penanggulangan dimaksudkan sebagai langkah akhir apabila tindakan pencegahan tidak dapat lagi dilakukan. Tindakan penanggulangan ini dilakukan pada hal-hal yang sekiranya tidak dapat lagi dicegah. Hal inilah bersifat mempertahankan pelaksanaan skenario kegiatan yang telah direncanakan.

Struktur tindakan sebagai upaya untuk menyusun rencana kegiatan yang juga merupakan rangkuman dari skenario kegiatan, identifikasi tahap-tahap rawan,

persoalan potensial khusus, sebab-sebab persoalan khusus, tindakan pencegahan dan tindakan penanggulangan.

Berdasarkan ketiga alternatif tindakan terpilih, maka analisis persolan potensial maka pada masing-masing tindakan ialah :

Rencana Kegiatan 1. "Memperluas penyebaran pengumuman lowongan pekerjaan melalui radio"

Skenario Pelaksanaan Kegiatan

a. Membuat format pengumuman

Format pengumuman ini berisikan jenis lowongan pekerjaan, syarat-syarat yang dibutuhkan oleh perusahaan dan jenis keterampilan yang harus dimiliki. Selain itu juga berisikan lamanya pengumuman tersebut akan dibacakan.

b. Menyiapkan Anggaran

Karena perusahaan menggunakan jasa dari perusahaan radio, maka perusahaan ini akan membayar jasa tersebut dan besarnya tergantung berapa lama pengumuman tersebut dibacakan dan untuk berapa hari atau minggu.

c. Menghubungi Stasiun Radio

Langkah terakhir adalah menghubungi stasiun radio yang akan mengumumkan lowongan pekerjaan dari perusahaan.

Identifikasi Tahap-Tahap Rawan

a. Format Pengumuman

b. Besarnya Anggaran

c. Jumlah stasiun radio yang akan dihubungi

Identifikasi Persoalan Potensial Khusus (PPK)

a. Format pengumuman yang dibuat kurang jelas
b. Tidak ada anggaran untuk kegiatan ini
c. Terlalu banyak jumlah stasiun radio

Identifikasi Sebab-Sebab PPK

a. Format pengumuman dibuat oleh karyawan yang kurang ahli dan berpengalaman.
b. Kegiatan ini tidak terdapat dalam perencanaan anggaran tahunan
c. Sulit menentukan stasiun radio yang akan dipilih

Tindakan Pencegahan

a. Format pengumuman dibuat oleh karyawan yang sudah berpengalaman
b. Memasukkan kegiatan ini kedalam perencanaan anggaran tahunan
c. Memilih stasiun radio yang sudah terkenal

Tindakan penanggulangan

a. Membuat ulang format pengumuman lowongan pekerjaan yang lebih jelas dan teliti.
b. Menggunakan anggaran cadangan perusahaan
c. Menentukan stasiun radio yang dipilih

Rencana Kegiatan 2. "Melaksanakan Bentuk On The Job Training"

Skenario Pelaksanaan Kegiatan

a. Menyiapkan anggaran/dana

Kegiatan ini merupakan langkah awal untuk melaksanakan keputusan untuk melaksanakan On The Job Training. Anggaran ini digunakan untuk membayar instruktur pelatihan dan biaya umum lainnya.

b. Mencari instruktur yang berpengalaman dalam pelatihan dan pengemabangan sumberdaya manusia yang dibutuhkan.

Tujuannya agar kegiatan ini dapat benar-benar dirasakan manfaatnya dengan menyediakan tenaga instruktur yang benar-benar berkualitas.

Identifikasi Tahap-Tahap Rawan

a. Jumlah anggaran

b. Instruktur

Identifikasi Persoalan Potensial Khusus (PPK)

a. Anggaran yang dibutuhkan belum tersedia

b. Instruktur pelatihan dan pengembangan sumberdayua manusia yang berkualitas sulit diperoleh.

Identifikasi sebab-sebab PPK

a. Banyaknya kebutuhan anggaran yang harus dipenuhi

b. Masih kurangnya tenaga instruktur yang berkualitas

Tindakan Pencegahan

a. Membuat perencanaan anggaran dengan cermat

b. Melakukan kontrak kerja dengan instruktur yang berkualitas

Tindakan Penanggulangan

a. Menggunakan dana cadangan perusahaan

b. Mendidik sendiri karyawan perusahaan untuk menjadi instruktur pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia yang berkualitas.

Rencana Kegiatan 3. "Menggunakan Metode Objektivitas dalam Manajemen"

Skenario Pelaksanaan Kegiatan

a. Mengumpukan bahan pelajaran untuk dapat menggunakan metode ini dengan baik.

Kegiatan ini merupakan langkah pertama untuk melaksanakan metode ini karena untuk melaksanakan metode ini kita perlu referensi yang cukup.

b. Memeplajari metode objektivitas dalam manajemen dengan baik.

Setelah diperoleh bahan-bahan referensi yang cukup mengenai metode objektivitas dalam manajemen ini, maka kita perlu mempelajarinya dengan baik.

c. Melakukan uji coba penggunaan metode ini

Langkah ini perlu dilakukan untuk melihat sejau mana metode ini dapat dilaksanakan untuk masa yang akan datang.

Identifikasi Tahap-Tahap Rawan

a. Bahan Pelajaran

b. Isi dari metode objektivitas

c. Penerapan metode objektivitas

Identifikasi Persolan Potensial Khusus (PPK)

a. Bahan pelajaran untuk dapat menggunakan metode ini dengan baik tidak cukup.

b. Karyawan yang mempelajari metode ini kurang memahami penjelasan dari pelajaran tersebut.

c. Hasil uji coba penerpana metode ini tidak berlangsung baik.

Identifikasi Sebab-Sebab PHK

a. Kurangnya bahan pelajaran yang bisa didapatkan untk dapat mempelajari metode ini dengan baik.

b. Kurangya kemampuan untuk dapat memahami metode ini di samping juga karena kurangya bahan yang dapat digunakan untuk mempelajari metode ini.

c. Karena kurangya pemahaman dari penjelasan metode untuk dapat diterapkan dalam uji coba penggunaan metode tersebut agar dapat berjalan lancar dan sesuai dengan harapan.

Tindakan Pencegahan

a. Berusaha terlebih dahulu untuk dapat mengumpukan sebanyak mungkin bahan-bahan pelaharan yang dibutuhkan.

b. Memilih karyawan yang dianggap paling mampu dan berpengalaman dalam bidang sumberdaya manusia atau biadang manajemen.

c. Meningkatkan pemahaman metode ini untuk dapat menerapkannya dalam uji coba.

Tindakan Penanggulangan

a. Mencari bahan-bahan untuk mempelajari metode tersebut ke lembaga atau sekolah manajemen.

b. Karyawan diberikan pelatihan khusus untuk memahami metode ini dengan menadatangkan instruktur manajemen.

c. Mengerjakannya sebaik mungkin.

Rencana Kegiatan 4. "Menetapkan Standar Mutu Bahan Baku Udang Yang Akan Dibeli Dari Pihak Kolektor."

Skenario Pelaksanaan Kegiatan

a. Membuat naskah pedoman standar mutu bahan baku udang

Merupakan langkah awal untuk melaksanakan kegiatan ini karena dengan adanya pedoman standar mutu udang akan dapat membantu pihak perusahaan untuk menyeleksi bahan baku udang yang akan dibeli.

b. Menghubungi kolektor

Merupakan langkah kedua setelah pembuatan naskah pedoman standar mutu bahan baku udang pihak kolektor dapat mengetahui dengan baik.

Identifikasi Tahap-Tahap Rawan

a. Naskah

b. Pihak Kolektor

Identifikasi Persolan Potensial Khusus (PPK)

a) Isi Naskah.

b) Kolektor menolak.

Identifikasi Sebab-Sebab PHK

a. Isi naskah sulit dipenuhi kolektor

b. Kolektor sudah terikat kontrak dengan perusahaan lain

Tindakan Pencegahan

a. Membuat naskah yang dapat dipenuhi kolektor.

b. Menghubungi pihak kolektor secepatnya.

Tindakan Penanggulangan

a. Membuat naskah sesuai keinginan kolektor.

b. Menghubungi/mencari kolektor lain.

Untuk dapat mengetahui dengan lebih jelas mengenai struktur tindakan yang dilakukan dalam analisis persoalan potensial proyek pengembangan sumberdaya manusia pada industri pembekuan udang (cold storage) ini dapat dilihat pada Tabel 15 berikut ini.

Tabel 15 . Analisis Persoalan Potensial Pada Perusahaan PT.Sittomonas Mulia Sakti, Ujung Pandang,1998

Rencana kegiatan	✡ Skenario kegiatan	Identifikasi tahap-tahep rawan	Identifikasi persoalan potensial khusus (PPK)	Identifikasi sebab (PPK)	Tindakan	
					Pencegahan	Penanggulangan
Mempelus penyebaran lowongan kerja melalui radio	✡ Membuat format pengumuman ✡ Menyiapkan anggaran ✡ Menghubungi stasiun radio	Format pengumuman Besarnya anggaran Jumlah stasiun radio yang akan dihubungi	Format pengumuman yang dibuat kurang jelas Tidak ada anggaran untuk kegiatan ini Terlalu banyak jumlah stasiun radio	Format pengumuman dibuat oleh karyawan yang kurang ahli dan berpengalaman Kegiatan ini tidak terdapat dalam perencanaan anggaran tahunan Sulit menentukan stasiun radio yang akan dipilih	Format pengumuman dibuat oleh karyawan yang sudah berpengalaman Memasukkan kegiatan ini ke dalam perencanaan anggaran tahunan Memilih stasiun radio yang sudah terkenal	Membuat ulang form pengumuman lowongan kerja yang lebih jelas dan teliti Menggunakan anggaran cadangan perusahaan Menentukan satu stasiun radio yang dipilih
Mengadakan bentuk On The Job Training	✡ Menyiapkan anggaran atau dana ✡ Mencari instruktur yang berpengalaman dalam pelatihan dan pengembangan SDM yang dibutuhkan	Jumlah anggaran Instruktur	Anggaran yang dibutuhkan belum tersedia Instruktur pelatihan dan pengembangan SDM yang berkualitas sulit diperoleh	Banyaknya kebutuhan anggaran yang harus dipenuhi Masih kurangnya tenaga instruktur yang berkualitas	Membuat perencanaan anggaran yang cermat Melakukan kontrak kerja dengan instruktur yang berkualitas	Menggunakan dana cadangan perusahaan Mendidik sendiri karyawan perusahaan untuk menjadi instruktur pelatihan dan pengembangan SDM yang berkualitas
Menggunakan metode objektifitas dalam manajemen	✡ Mengumpulkan bahan pelajaran untuk dapat menggunakan metode ini dengan baik ✡ Mempelajari metode objektifitas dalam manajemen dengan baik ✡ Melakukan uji	Bahan pelajaran Isi dari metode objektifitas Penerapan	Bahan pelajaran untuk dapat menggunakan metode ini dengan baik tidak cukup Isinya kurang dipahami oleh karyawan Hasil uji coba	Kurang bahan pelajaran Kurang kemampuan karyawan dalam memahami metode ini Banyak karyawan yang	Mengumpulkan sebanyak mungkin bahan pelajaran Memilih karyawan yang dianggap paling mampu dan berpengalaman Menginformasikan perubahan	Mencari bahan untuk metod tersebut ke lembaga atau sekolah manajemen Karyawan diberikan pelatihan khusus Menyederhanakan isi dari metod

Rencana kegiatan	✡ Skenario kegiatan	Identifikasi tahap-tahap rawan	Identifikasi persoalan potensial khusus (PPK)	Identifikasi sebab (PPK)	Tindakan	
Menetapkan standar mutu bahan baku udang yang akan dibeli dan pihak kolektor.	✡ Membuat naskah pedoman standar mutu udang ✡ Menghubungi kolektor	Naskah Pihak kolektor	Isi naskah Kolektor menolak	Isi naskah sulit dipenuhi kolektor Kolektor sudah terikat kontrak dengan perusahaan lain	Membuat naskah yang dapat dipenuhi oleh kolektor Menghubungi pihak kolektor secepatnya	Membuat naskah sesuai dengan keinginan kolektor Menghubungi/mencari kolektor lain

BAGIAN SEMBILAN

RANCANGAN USAHA

Transformasi sektor pertanian ke sektor industri bagai negara berkembang seperti Indonesia ini tidaklah dapat dihindari sehingga masalah pertumbuhan ekonomi merupakan masalah perekonomian dalam jangka panjang. Pertumbuhan dan perkembangan ekonomi yang terus menerus akan merangsang tumbuhnya industri-industri yang berskala kecil maupun industri yang bersakal besar (Sadono Sukirno, 1996).

Bagi negara-negara agraris (seperti Indonesia) yang lambat laun juga akan mencapai posisi sebuah negara industri modern, indutri kecil dapat diandalkan menjadi suatu "Penolong" sebagai perantara bagi transformasi tenaga kerja yang berbudaya agraris ke tenaga kerja yang berbudaya industri. Untuk pengembangan dari industri kecil ini maka diperlukan pengusaha yang tangguh dalam jumlah yang besar dan tersebar di seluruh wilayah nusantara ini (Ahmad Syamsuddin Suryana, 1995).

Industri kecil, secara langsung melibatkan masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan, baik di desa maupun di kota. Selain sebagai kegiatan yang dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat, berkembangnya industri kecil juga turut memberikan sumbangan yang cukup berarti dalam usaha menumbuhkan perekonomian secara nasional, khususnya terhadap pertumbuhan regional (Anonim, 1982).

Salah satu pengolahan industri kecil, berupa bahan makanan yang terbuat dari bahan baku udang adalah kerupuk udang. Udang merupakan salah satu sumber makanan yang sangat dibutuhkan oleh manusia karena banyak mangandung protein. Kandungan protein dan kadar air yang cukup tinggi, menyebakan udang termasuk komoditi yang mudah busuk. Oleh karena itu, untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu mengharapkan udang segar, maka perlu dilakukan penanganan khusus agar udang tersebut bisa sampai ke tangan konsumen atau pabrik pengolahan dalam keadaan segar atau mendekati kesegaran.

Proses pengolahan dan pengawetan udang, merupakan salah satu bagian penting dari mata rantai industri perikanan. Tanpa adanya kedua proses tersebut, peningkatan produksi udang yang telah dicapai selama ini akan sia-sia, karena tidak semua produk perikanan dapat dimanfaatkan oleh konsumen dalam keadaan baik. Pengolahan dan pengawetan, bertujuan untuk mempertahankan mutu dan kesegaran udang sama sekali penyebab kemunduran mutu (pembusukan) maupun penyebab kerusakan udang (misalnya aktivitas enzim, mikroorganisme atau oksidasi oksigen), agar udang tetap baik sampai ke tangan konsumen.

Hasil-hasil sampingan, adalah hasil olahan yang sebagian atau semua bahan mentahnya berasal dari produk perikanan, dan untuk menghasilkannya harus dicampur dengan bahan atau bumbu-bumbu. Di antara produk olahan ini adalah kerupuk udang, eptis dan bakso. Mengingat manfaat yang diberikan sebagai sumber pendapatan, maka penulis berinisiatif untuk mengembangkan dan memanfaatkan

udang menjadi salah satu produk makanan ringan (kerupuk udang) yang mudah dikonsumsi, baik untuk anak-anak maupun untuk orang dewasa.

Namun melihat harga udang yang semakin melonjak maka udang yang akan digunakan untuk pembuatan kerupuk udang adalah udang yang banyak kita temui di pasaran.

Usaha bisnis kerupuk udang yang akan dirintis ini bernama "Industri Kecil Kerupuk Udang Gurih".

I. Aspek Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses yang mengakibatkan terjadinya aliran produk dari produsen ke konsumen melalui suatu sistem, yaitu sistem pemasaran. Aliran produk yang berasal dari produsen dapat melalui atau tanpa perantara ke konsumen.

Aspek pemasaran yang akan diuraikan meliputi : Deskripsi produk yang dihasilkkan, di mana daerah pemasarannya, berapakah perkiraan penawaran, perkiraan permintaaan dan strategi pemasaran yang ditetapkan.

a. Deskripsi Produk

Sebuah produk adalah suatu kombinasi dari atribut-atribut yang menimbulkan daya tarik kepada pelanngan yaitu corak mode, desain, kegunaan, warna, ukuran, prestise dan pengemasan.

Produk yang ditawarkan pada konsumen adalah kerupuk udanga yang merupakan salah satu jenis makanan ringan yang banyak disukai dan dinikmati oleh masyarakat terutama oleh kalangan ekomi menengah ke bawah, tetapi tidak menutup

kemungkinan dinikmati juga oleh masyarakat menengah ke atas. Produk ini terbuat dari bahan baku udang di mana produk ini dibuat sedemikian rupa sehingga memiliki rasa yang gurih dan garing dan bisa dinikmati d mana dan kapan saja.

Produk kerupuk udang dikemas dalam plastik transparan, sehingga konsumen dengan mudah mengenal produk tersebut, karena dapat melihat secara lansgung isi kemasan tersebut, Kerupuk udang ini berbentuk oval dengan ukuran yang relatif sedang (berdiameter 3 cm dengan ketebalan 3 mm).

Pada bagian luar kemasan, diberi keterangan mengenai nama barang, nama perusahaan, logo, berat bersih dan lain-lain. Pengembangan bisnis kerupuk udang bersifat industri rumah tangga (home industry) yang berarti dikelola oleh keluarga. Nama usaha dari kerupuk udang ini adalah Kerupuk Udang Gurih Cap Mawar.

Kararakteristik dariproduk ini dibandingkan dengan produk kerupuk udang lainnya adalah rasanya yang lebih gurih serta garing. Selain itu juga kehigienisannya terjamin karena menggunakan bahan baku yang mempunyai kualitas yang baik. Selain itu produk ini akan dikemas dengan apik dan menarik.

Logi perusahaan perseorangan ini berbentuk persegi empat di mana pada bagian dalam terdapat gambar udang yang menandakan bahwa kerupuk tersebut terbuat dari udang. Nama perusahaan akan tercetak mengikuti bentuk logo. Untuk lebih jelasnya mengenai kemasan produk kerupuk udang ini dapat dilihat pada gambar 11 berikut ini :



Gambar 11. Logo Industri Kecil Kerupuk Udang "Cap Mawar"

b. Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran sangat menentukan terjualtidaknya produk yang dihasilkan. Produk-produk yang dihasilkan akan sedikit terjual apabila peluang pasar tidak dapat dimanfaatkan. Faktor-faktor yang ada kaitannya dengan memulai peluang-peluang pasar yang baru dapat meliputi riset pasar. Pengumpulan data dari berbagai sumber dan mamilih lokasi yang bagus, oleh karena itu dibutuhkan suatu daerah pemasaran dengan melihat potensi pasar yang ada.

"Kerupuk Udang Gurih Cap Mawar" ini pada prinsipnya dapat dipasarkan dimana saja seperti di supermaket, pasar swalayan dan toko kelontong.

Pelanggan dari produk ini adalah kebanyakan dari supermaket, pasar swalayan dan toko kelontong yang kesemuanya ini adalah pedagang yang langsung berhubungan dengan konsumen yang akan menikmati produk ini.

c. Perkiraan Permintaan

Permintaaan pasar atas suatu produk adalah jumlah volume penjualan yang akan dibeli oleh suatu kelompok konsumen tertentu dalam suatu wilawah geografis tertentu, dalam suatu waktu tertentu yang berda dalam lingkungan pemasaran tertentu pula.

Produk " Kerupuk Udang Gurih Cap Mawar" ini yang mana pelanggannya berasal dari toko-toko kelantong, pasar swalayan dan supermaket yang semuanya berjumlah 15 perusahaan dan dalam sehari akan membutuhkan produk ini sebanyak 20 bungkus. Selain itu juga dari perkiraan permintaan kami, frekuensi pembelian dilakukan dalam 3 hari sekali maka untuk setiap bulannya permintaan yang dilakukan oleh konsumen sebanyak (15 x 20 x 10) 3000 bungkus.

d. Perkiraan Penawaran

Penawaran dilakukan melalui beberapa saluran seperti iklan, atau memperkenalkan langsung kepada konsumen atas produk yang dihasilkan. Banyaknya suatu produk yang dijual oleh perusahaan disebut jumlah atau kuantitas yang ditawarkan. Kuantitas tersebut merupakan jumlah produk per periode waktu tertentu.

Untuk produk " Kerupuk Udang Gurih Cap Mawar" ini yang kami tawarkan pada konsumen sesuai permintaan yang telah ada dan berusah untuk memenuhi kebutuhan akan permintaan pelanggan. Produk ini mempunyai prospek yang cerah maka setiap bulannya permintaan dari konsumen juga meningkat sehingga produksi yang dilakukan juga meningkat pula.

Adapun perkiraan penawaran kerupuk udang ini pada tahun ke-1 adalah 540 kg (2.150 unit) dan meningkat pada tahun ke-2 menjadi 585 kg (2.340 unit). Dimana dalam satu unit berisi 250 gram kerupuk udang gurih.

e. Pesaing

Produk " Kerupuk Udang Gurih Cap Mawar " yang kami produksi mempunyai pesaing yang cukup banyak, tetapi sekarang perbandingan antara keinginan dan kebutuhan masyarakat (konsumen) dengan perusahaan-perusahaan atau industri rumah tangga yang memproduksi produk ini jauh lebih besar, sehingga pesaing boleh dikatakan tidak terlalu mempengaruhi kuantuitas dari produk yang dihasilkan.

Produk kerupuk udang ini dapat bersaing dengan produk yang sejenis karena produk ini mempunyai rasa yang gurih, garing dan bisa langsung digoreng tanpa harus dijemur terlebih dahulu.

f. Strategi Pemasaran

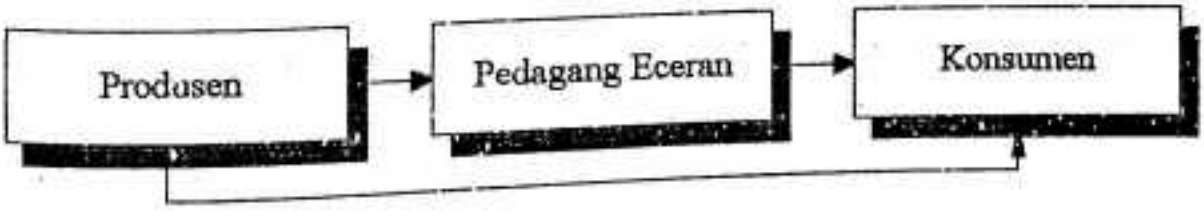
Strategi pemasaran adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan. Meskipun banyak perusahaan yang mempunyai tujuan yang sama tetapi strategi yang ditempuh dapat dapat berbeda-beda. Strategi pemasaran ini menyangkut tentang produk, harga, kualitas, promosi, dan distribusi.

Produk: "Kerupuk Udang Gurih Cap Mawar" ini mempunyai rasa yang gurih, garing dan enak serta dikemas dengan apik dan menarik sehingga para pelanggan percaya bahwa kualitas dari produk ini memang dapat diandalkan. Pada

dasarnya para pelanggan sangat memperhatikan aspek kualitas suatu produk yang akan dibelinya. Oleh karena itu dalam proses produksi produk ini, sangatlah memperhatikan dan memperhitungkan sekali kebersihan dan mempertahankan rasa gurih dan garing yang merupakan ciri khas yang mebedakan produk ini dengan produk sejenis.

Dalam penentuan harga, produk ini yang disajikan mempunyai tingkat harga yang relatif sama dengan produk sejenis. Setiap kemasan kerupuk udang gurih berisi 250 gram kerupuk dengan harga Rp 2000,- per bungkus. Hal ini dapat dihitung dari biaya produksi yang dikeluarkan untuk setiap bugkusnya dan penetapan harga ini berdasarkan asumsi bahwa apabil kita menjual produk ini dengan tingkat harga yang tinggi maka jelaslah pelanggan enggan untuk membelinya.

Untuk saluran distribusi dari produk ini, setelah produk ini selesai proses produksinya maka langsung dipasarkan kepada para pedagang/toko-toko yang akan menjual ke konsumen. Selain itu juga ada beberapa produk ini yang pendistribusiannnya dapat langsung kepada para konsumen tanpa melalui pedagang eceran. Untuk lebih jelasnya saluran distribusi produk ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 12. Saluran distribusi pemasaran kerupuk udang

Sedangkan dalam promosi untuk produk ini, dilakukan upaya pendekatan dan kepercayaan kepada para pelanggan. Khususnya untuk para pelanggan tetap yang sebelumnya telah terjadi suatu transaksi kerjasama antara perusahaan produk "Kerupuk Udang Gurih Cap Mawar" ini dengan toko-toko kelontong , supermaket, dan pasar swalayan.

Selain itu promosi juga dilakukan dengan mengupayakan promosi dikoran-koran dan media elektronika agar supaya para pelanggaan mendapatkan infonnasi yang jelas akan keberadaan perusahaan ini yang bergerak dibidang jasa.

II. Aspek Produksi

Produksi adalah proses pembentukan suatu produk. Aspek produksi adalah hal-hal yang penting yang langsung berkaitan dengan jalannya produksi. Dalam hal ini akan dibahas mengenai tiga hal yaitu proses pengadaan bahan baku, proses produksi, dan peralatan produksi.

a. Proses Pengadaan Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan dalam pembuatan produk ini tidak terlalu banyak karena terbuat dari bahan-bahan yang cukup sederhana yaitu daging udang dan tepung tapioka. Sedangkan sebagai bahan bantunya adalah garam, gula dan telur. Sebagai pengganti air biasa digunakan ekstrak udang yang diperoleh dari rebusan kepala, kulit dan ekor udang yang telah dikentalkan sehingga menambah cita rasa udang yang sangat khas.

Keseluruhan bahan tersebut diatas dapat diperoleh dipasar-pasar dan supermaket-supermaket yang berada disekitar lokasi usaha. Sistem yang digunakan adalah sistem pemesanan langsung, yang diterima dari pemasok bahan baku dengan mutu dan biaya yang telah ditetapkan. Selain itu dilakukan sistem pembelian langsung kepada toko-toko yang menjual bahan yang akan diperlukan.

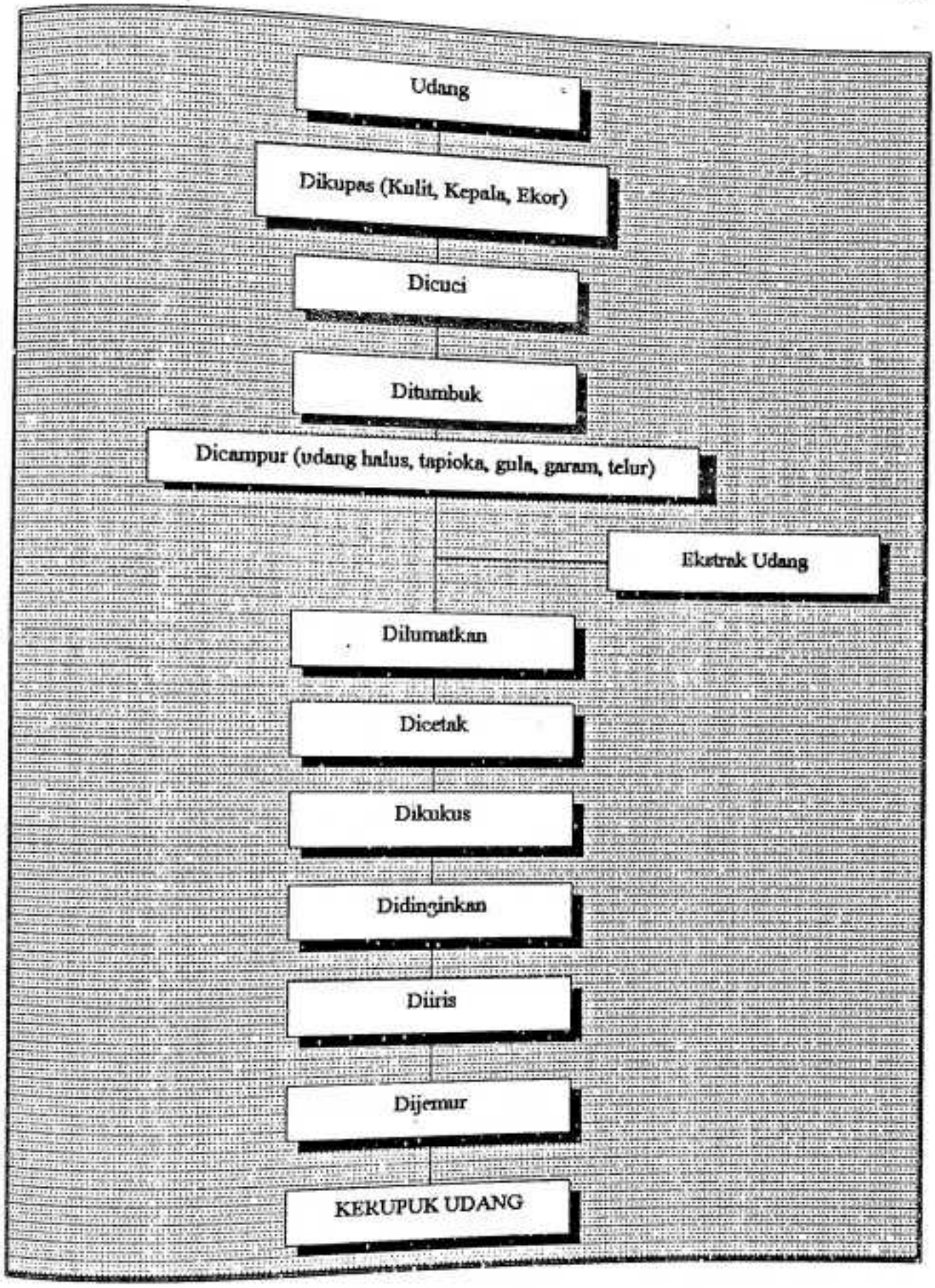
b. **Proses Produksi**

Dalam memproduksi "Kerupuk Udang Gurih" ini, langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut :

1. Udang (2 kg) dibersihkan dari kepala, kulit dan ekor. Kepala, Kulit dan ekor udang dicuci dan direbus untuk diambil ekstraknya. Daging udang yang telah dicuci, ditumbuk dalam lesung hingga halus.
2. Daging udang yang telah halus, dicampur dengan tepung tapioka (12 kg) dan diaduk sambil ditambahkan garam (0,5 kg), gula (1/4 kg) dan telur ayam (2 butir) yang telah dikocok.
3. Tambahkan ekstrak udang sedikit demi sedikit sambil terus diaduk sampai betul-betul lumat
4. Adonan yang telah lumat, dicetak dalam tabung berbentuk ovai. Kemudian, dikukus selama 2 jam, atau sampai masak. Agar masaknya dapat diketahui dengan pasti, maka adonan ditusuk dengan lidi. Bila adonan tidak melekat pada lidi, berarti sudah masak, atau bila ditekan dengan jari maka permukaannya rata kembali.Adonan diangkat dan didinginkan selama 1 – 2 malam.

5. Setelah cukup keras, dipotong tipis-tipis (2 mm) dengan pisau tajam. Agar pemotongan lebih mudah, maka pisau dilumuri dengan minyak goreng.
6. Hasil irisan dijemur sampai kering, dan diperolehlah kerupuk udang yang gurih dan garing
7. Kerupuk yang telah kering, ditimbang dan dikemas.

Untuk lebih jelasnya proses produksi dari "Kerupuk Udang Gurih " ini dapat, dapat kita lihat pada skema berikut ini :



Gambar 13. Skema Pembuatan Kerupuk Udang Gurih

c. Peralatan Produksi

Agar produksi berjalan dengan lancar, maka diperlukan sejumlah peralatan. Adapun peralatan yang digunakan untuk dapat memproduksi kerupuk udang gurih, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 16. Jenis Peralatan yang Digunakan Dalam Proses Produksi Kerupuk Udang Gurih.

No.	Jenis Peralatan	Jumlah (Unit)	Umur (Thn)	Nilai Awal (Rp)	Nilai Akhir (Rp)	Penyusutan (Rp)
1.	Panci Besar	2	4	40.000	35.000	2.500
2.	Kompor Gas	2	5	300.000	250.000	20.000
3.	Baskom Besar	3	4	22.5000	20.000	375
4.	Sendok Besar	2	4	5.000	2.500	1.250
5.	Lesung dan alu	1	10	30.000	20.000	10.000
6.	Tabung Cetakan	5	5	2.5000	2.000	500
7.	Pisau	3	2	15.000	10.000	7.500
8.	Rang-rang kayu	4	4	12.000	10.000	2.000
JUMLAH PER TAHUN				427.000		44.125
JUMLAH PER BULAN						3.677

III. Aspek Organisasi dan Manajemen

a. Organisasi

Perusahaan kerupuk udang gurih ini merupakan organisasi perseorangan yang dimiliki dan dikendalikan sendiri. Tujuan organisasi dari perusahaan kerupuk udang ini adalah menghasilkan produk yang bermutu tinggi dan dengan harga yang masih dijangkau oleh konsumen. Di samping itu, perusahaan juga bertujuan untuk

memperoleh keuntungan yang besar dalam upaya peningkatan biaya operasi di masa yang akan datang.

b. **Manajemen**

Penerapan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian sangat diperlukan pada saat pendirian sampai perusahaan telah menghasilkan dan memasarkan produk bahkan pada saat pengambilan keputusan-keputusan penting di dalam perusahaan; untuk mencapai semua tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Untuk itulah di dalam manajemen diusahakan dapat dilaksanakan dengan baik serta terencana sehingga tujuan perusahaan yaitu menghasilkan produk yang bermutu tinggi dengan harga yang dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat dapat tercapai.

IV. Aspek Keuangan

Aspek keuangan adalah bagian yang menghitung perputaran uang dalam suatu perusahaan dan ekaligus menjadi parameter sejauh mana keberhasilan usaha tersebut.

Aspek keuangan dalam sebuah perusahaan sangat penting artinya untuk peningkatan usaha yang dilakukan, dengan memperhitungkan dan memperhatikan keuangan yang ada pada perusahaan maka kita dapat mengambil langkah-langkah kebijaksanaan guna adanya pengembangan usaha selanjutnya.

a. Kebutuhan Modal Awal

Modal usaha terdiri atas modal investasi dan modal kerja. Semua pengadaan fisik maupun non fisik yang terikat dalam asset perusahaan, dikenal dengan modal investasi (harta tetap). Modal investasi biasanya terdiri dari tanah (bangunan), serta peralatan-peralatan dan sebagainya. Sedangkan modal kerja ialah dana yang dibutuhkan untuk memulai menjalankan operasi suatu perusahaan seperti bahan baku dan bahan pembantu produksi, pembayaran gaji, biaya perizinan dan sebagainya.

Untuk melihat modal awal pada perusahan pembuatan "Kerupuk Udang Gurih" ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 17. Kebutuhan Modal Awal Rancangan Usaha Industri Kecil Kerupuk Udang Gurih

No.	Uraian	Nilai (Rp)
1.	Harta Tetap	
	- Tanah	5.000.000,-
	- Bangunan	8.000.000,-
	- Peralatan Kantor	700.000,-
	- Peralatan Produksi	427.000,-
	Sub Total	14.127.000,-
2.	Biaya Pra Operasi	
	- Perizinan	50.000,-
	- Transportasi	80.000,-
	Sub Total	130.000,-
3.	Biaya Operasi (Modal Kerja Seminggu)	
	- Udang 18 kg (a Rp. 10.000)	180.000,-
	- Tapioka 108 kg (a Rp. 1.500)	162.000,-
	- Gula 2,25 kg (a Rp. 2.300)	5.175,-
	- Garam 4,5 kg (a Rp. 400)	1.800,-
	- Telur ayam 18 butir (a Rp. 700)	126.000,-
	- Bahan bakar (1 tabung gas)	18.000,-
	- Vetsin 27 ons (a Rp. 100)	2.700,-
	- Pewarna makanan 4,5 ons (a Rp. 400)	1.800,-
	- Tenaga Kerja (5 orang)	100.000,-
	Sub Total	597.475,-
	Total	14.854.475,-

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa modal awal untuk mendirikan perusahaan ini sebanyak Rp. 14.854.475,- yang berarti bahwa untuk memulia usaha ini diperlukan uang sebanyak sekian dan kebutuhan modal awal ini diperoleh dari

berbagai sumber, yaitu antara harta tetap, biaya pra operasi dan meodal kerja. Dan semuanya berasal dari dan sendiri atau dana pribadi.

b. Analisis Biaya dan Pendapatan

Mengenai analisis biaya dan pendapatan rata-rata sebulan pada tahun pertama adalah pendapatan yng diterima sebesar Rp. 408.523,- dan pendapatan yang diterima pada tahun kedua adalah sebesar Rp. 2.418.998,-.

Untuk lebih jelasnya mengenai analisis biaya dan pendapatan usaha kerupuk udang gurih dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 18. Analisis Biaya dan Pendapatan Rancangan Usaha Industri Kecil Kerupuk Udang Gurih.

No.	Uraian	Tahun I			Tahun II		
		Jlh	Harga (Rp)	Nilai (Rp)	Jlh	Harga (Rp)	Nilai (Rp)
1.	Penerimaan						
	- Kerupuk udang (250 gr/unit)	2.150	2.000	4.500.000	2.340	2.000	4.680.000
2.	Biaya Variabel						
	- Udang segar (kg)	72	10.000	720.000	78	10.000	780.000
	- Tapioka (kg)	432	1.500	648.000	468	1.500	702.000
	- Gula Pasir (kg)	9	2.300	20.700	9,75	2.300	22.425
	- Garam (kg)	18	400	7.200	19,5	400	7.800
	- Telur ayam	72	700	50.400	78	700	54.600
	- Bahan bakar	2	18.000	36.000	3	18.000	54.000
	- Vetsin (Ons)	108	100	10.800	117	1000	11.700
	- Pewarna (Ons)	18	400	7.200	19,5	400	7.800
	- Tenaga Kerja (orang)	5	80,00	40.000	5	80.000	400.000
	Sub Total			1.900.300			2.040.325
3.	Biaya Tetap						
	- Kemasan	2.150	50	107.500	2.340	50	117.000
	- Transportasi			80.000			100.000
	- Peny. Alat			3.677			3.677
	Sub Total			191.177			220.677
4.	Total Biaya (2+3)			2.091.477			2.261.002
5.	Pendapatan (1-4)			408.523			2.418.998

c. Laba Rugi

Untuk mengetahui apakah suatu perusahan memperoleh suatu keuntungan atau kerugian dapat ditempuh dengan jalan membuat proycksi atau perkiraan laba rugi. Dalam proyeksi laba rugi dilibatkan beberapa unsur seperti harga pokok

produksi, biaya produksi, laba kotor, biaya operasi, laba sebelum pajak dan terakhir laba bersih.

Pada tahun pertama setelah beroperasi, laba bersih yang diterima oleh perusahaan adalah sebesar Rp. 23.852.047,5,- dan pada tahun kedua, laba yang diterima sebesar Rp. 26.125.1777,5,- . Untuk lebihjelasnya mengenai laba rugi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 19. Analisis Rancangan Laba Rugi Industri Kecil Kerupuk Udang Gurih Per Tahun.

No.	Uraian	Tahun I (Rp)	Tahun II (Rp)
1.	Hasil Penjualan	51.600.000	56.160.000
2.	Harga Pokok Produksi		
	- Biaya Variabel	22.803.600	24.483.900
	- Kemasan	1.290.00	1.404.000
	Sub Total	24.093.600	25.887.900
3.	Laba Kotor (1-2)	27.506.400	20.272.100
4.	Biaya Operasi		
	- Transportasi	960.000	1.200.000
	- Peny. Alat	44.125	44.125
	Sub Total	1.004.125	1.244.125
5.	Laba Usaha (3-4)	26.502.275	29.027.975
6.	Pajak (10%)	2.650.227,5	2.902.797,5
7.	Laba Bersih (5-6)	23.852.047,5	26.125.177,5

d. Arus Kas

Arus kas merupakan suatu format yang menunjukkan keluar masuknya uang di dalam sebuah perusahaan. Unsur-unsur kas ini meliputi arus kas masuk, arus kas

keluar, selisih saldo, saldo kas awal, saldo kas yang tersedia, pinjaman, saldo kas akhir dan sebagainya.

Arus kas merupakan suatu proyeksi atas pengeluaran atas penerimaan kas perusahaan untuk mendatang. Anggaran dalam arus kas ini memungkinkan perushaan yang dalam hal ini manajer perushaan atau pimpinan perusahaan dapat memperkirakan dan akas yang diperlukan untuk mengambil manfaat potongan tunai, untuk dapat membiayai permintaan musiman, mengembangkan program peminjaman, untuk memperluas usaha dabn membuat rencana pelunasan.

Jangka waktu yang dicakup oleh arus kas tergantung dari sifat perusahaan. Pertimbangan utama ialah berapa besar suatu cadangan kas yang ada sampai di mana kadar keteraturan arus kas. Mengenai keadaan arus kas rancangan usaha kerupuk udang gurih ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 20. Analisis Rancangan Arus Kas Selama Dua Tahun Produksi Komersial, Industro Kecil Kerupuk Udang Gurih.

No.	Keterangan	Tahun		
		0 (rp)	I (Rp)	II (Rp)
1.	Arus Kas Masuk - Hasil Penjualan	-	51.600.000	56.160.000
2.	Arus Kas Keluar - Investasi - By. Pra operasi - HPP - By. Cperasi - Pajak	14.127.000 130.000 - - -	- - 24.093.600 1.004.125 2.650.227,5	- - 25.887.900 1.244.125 2.902.797,5
	Sub Total	14.257.000	27.747.952,5	30.034.822,5
3.	Selisih Kas	(14.257.000)	23.852.047,5	26.125.177,5
4.	Saldo Kas Awal	14.741.075	24.336.122,5	24.336.122,5
5.	Saldo Kas Tersedia (3+4)	484.075	24.336.122,5	50.461.300
6.	Saldo Kas Akhir	484.075	24.336.122,5	50.461.300

e. Aspek Dampak Lingkungan

Aspek dampak lingkungan merupakan ahal yang perlu mendapatkan perhatian di dalam pengelolaan suatu usaha manufaktur , sebab dengan mengetahui dampak yang akan ditimbulkan terhadap lingkungan di sekitar maka usaha untuk pencegahannya terhadap terjadinya dampak negatif dapat dilakukan sedini mungkin.

Limbah udang berupa kepala, kulit dan ekor udang, tidak akan sampai mencemari lingkungan. Hal itu disebabkan karena sifatnya yang dapat diuraikan oleh

mikroorganisme dalam tanah, dan mengubah menjadi komponen-komponen yang mudah hancur/melapuk.

Air bekas pencucian udang, dapat digunakan untuk menyirami tanaman, karena kandungan hara yang terkandung pada air pencucian udang, dapat membantu menyuburkan tanaman. Oleh karena itu, pada dasarnya usaha pembuatan kerupuk udang, tidak membawa dampak yang negatif bagi lingkungan di sekitar usaha.

Dampak sosial dari usaha kerupuk udang ini adalah dapat menyerap dan membuka lapangan pekerjaan bagi anggota masyarakat yang berada di sekitar lokasi usaha sehingga dapat mengurangi pengangguran dan dapat meningkatkan pendapatan masyarakat.

EPILOG

Setelah berakhirnya kegiatan praktek lapang pada perusahaan Pembekuan Udang (Cold Strorage) PT Sittomas Mulia Sakti yang berlokasi di Kawasan Industri Makassar, Kelurahan Daya, Kecamatan Biringkanaya, Kotamadya Ujung Pandang, maka ada beberapa pelajaran penting yang sangat berharga dan dapat dipetik nikmahnya oleh penulis. Pelajaran berharga ini menjadi suatu tambahan pengetahuan dan pengalaman khususnya mengenai usaha pengembangan sumberdaya manusia. Adapun pelajaran-pelajaran penting tersebut adalah antara lain sebagai berikut :

1. **Salah satu faktor untuk dapat mencapai produktifitas kerja karyawan agar optimal ditentukan mulai pada saat perusahaan melakukan perencanaan tenaga kerja.**

Untuk dapat mencapai tingkat produktifitas kerja karyawan secara optimal , dimulai dari pelaksanaan perencanaan mengenai sumberdaya manusia yang baik dan benar. Sebab pada proses dari perencanaan inilah akan ditentukan langkah selanjutnya dari suatu proses pemberdayaan sumberdaya manusia yang ada diperusahaan. Dengan melakukan proses perencanaan yang baik dan benar , maka perusahaan dapat mengatur kinerja dari tenaga kerja/karyawan sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja dari karyawan .

2. **Pada pengelolaan setiap perusahaan dibutuhkan sumberdaya manusia yang berkualitas.**

Adanya sumberdaya manusia yang berkualitas pada setiap perusahaan, secara langsung akan membantu perusahaan untuk dapat dikelola dengan lebih baik dan

teratur sehingga perusahaan tersebut dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain pada bidang yang sama.

3. Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja merupakana salah satu untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang ada diperusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas tenaga kerja adalah dilakukaknnya pel;atihan dan pengembangan tenaga kerja. Hal ini aka mengakibatkan meningkatnya keterampilan serta keahlian para tenaga kerja sehingga produktifitas kerja karyawan akan lebih optimal.

4. Penilaian prestasi kerja yang obyektif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Penilaian prestasi kerja pada suatu perusahaan akan sangat dibutuhksn oleh setiap tenaga kerja /karyawan untuk dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga kinerja perusahaan dapat berjalan dengan baik dan lancar.

5. Dalam berwirausaha diperlukan modal, bakat, pengalaman, kemauan, dan keberanian untuk mengambil resiko untuk dapat mencapai kesuksesan dalam berwirausaha.

Mendirikan sebuah usaha jelas membutuhkan hal-hal tersebut diatas dan seorang wirausaha yang ingin sukses harus memiliki faktor-faktor tersebut agar mampu mengembangkan usahanya dan mencapai sukses dibidang tersebut. Apabila calon wirausaha tidak memiliki satu atau lebih faktor-faktor tersebut, maka dalam menjalankan usahanya tersebut akan tersendat-sendat dan memungkingkan untuk gagal.

SARAN

Adapun saran-saran yang dapat diberikan oleh penulis agar pelakasanaan pengembangan usaha perusahaan secara umum serta pengembangan sumberdaya manusia secara khusus dapat tercapai, adaalah sebagai berikut :

1. Agar sosialisasi pengumuman lowongan pekerjaan diketahui secara luas oleh para calon karyawan, sebaiknya pihak perusahaan membuka lowongan kerja melalui radio karena lebih murah dan lebih informatif.
2. Kegiatan pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia sebainknya diikuti oleh seluruh karyawan /tenaga kerja perusahaan secara merata. Untuk hal tersebut pihak perusahaan haruslah melaksanakan kegiatan pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia dengan jadwal yang tetap dan tidak mengganggu pekerjaan dari para karyawan.
3. Agar setiap karyawan di perusahaan mempunyai kesempatan yang sama untuk maju dan berkembang di perusahaan, mendapatkan kesempatan yang sama dalam memperoleh kenaikan gaji, mendapatkan promosi, mendapatkan pelatihan dan pengembangan karir, maka perusahaan sebaiknya melakukan penilaian prestasi kerja yang objektif dengan menggunakan metode penilaian prestasi kerja yang memadai, objektif dan informasi.
4. Keuntungan dari hasil penjualan yang diperoleh perusahaan secara optimal dapat dicapai apabila kinerja perusahaan berjalan dengan baik dan lancar serta adanya peningkatan produktifitas kerja karyawan secara optimal pula.

DAFTAR PUSTAKA

Anonim, 1993. **Undang Undang Dasar 1945 dan Garis-Garis Besar Haluan Negara**. Bahan Penataran dan Referensi Penataran, Jakarta.

Anonim, 1983. **Garis-Garis Besar Haluan Negara Republik Indonesia Tahun 1983-1988**, Jakarta.

Anonim, 1984. **Garis-Garis Besar Haluan Negara TAP MPR No. II?MPR/78**. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta.

Anonim, 1993. **Megelola Sumberdaya Manusia dan Hubungan Karyawan**. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Anonim, 1996. **Volume dan Nilai Ekspor Komoditi Penting di Sulawesi Selatan 1995/1996**. Kanwil Departemen Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sulawesi Selatan.

Anonim, 1982. **Pembinaan dan Pengembangan Industri Sulawesi Selatan**. Kanwil Departemen Perindustrian Propinsi Sulawesi Selatan, Ujung Pandang.

Ahmad Mujiman dan Rachmatun S, 1989. **Budidaya Udang Windu**. Penebar Swadaya, Jakarta.

Agus Tulus, 1996. **Manajemen Produksi**. Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.

Assauri Sofyan, 1993. **Manajemen Produksi**. Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.

Agus Dharma, 1985. **Manajemen Prestasi Kerja**. Rajawali Press, Jakarta.

Alex S. Nittisemito, 1991. **Manajemen Personalia**. Penerbit Chatra Indonesia, Jakarta.

Ahmad Syamsuddin Suryana, 1995. **Merintis Karir Kewirausahaan Anda**. Penerbit Pusat Pengembangan Usaha Kecil Kawasan Timur Indonesia (PUKTI), Ujung Pandang.

Basu Swasta, 1990. **Manajemen Pemasaran Modern**. Edisi Kedua, Penerbit Liberty, Yogyakarta.

Barry Cushway, 1996. **Human Resource Management**. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Cahrlaes Kepner dan benyamin B. Tregoe, 1992. **Manajer yang Rasional**. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Corelizur, 1984. **Evaluasi Pekerjaan**. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

Edwin B. Flippo dan Moh. Masud, 1996. **Manajemen Personalia**. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Hadari Nawawi dan Martini Hadari, 1990. **Administrasi Personel (untuk Peningkatan Produktivitas Kerja)**. CV. Madagung, Jakarta.

M. Amin Azis, 1993. **Agroindustri Ikan Tuna dan Udang**, Jakarta.

Mulia Nasution, 1994. **Manajemen Personalia**. Penerbit Djambatan, Jakarta.

Mubyarto, 1989. **Pengantar Ekonomi Pertanian**. Lembaga Penelitian Pendidikan dan Penerapan Ekonomi Sosial, Jakarta.

Manullang, 1991. **Pengantar Ekonomi Perusahaan**. Liberty, Yogyakarta.

Manullang, 1988. **Dasar-dasar Manajemen**. Ghalia, Jakarta.

Malayu S.P. Hasibuan, 1996. **Manajemen Sumberdaya Manusia**. CV. Haji Masagung, Jakarta.

Maruli Damanik, 1985. **Pengantar Ilmu Adminsitrasi dan Manajemen**. Bina Aksara, Jakarta.

Made Pidarto, 1985. **Manajemen Pendidikan Indonesia**. Bina Aksara, Jakarta.

Mauled Mulyono, 1990. **Penetapan Produktivitas dalam Organisasi**. Bina Aksara, Jakarta. ✓

Philip Kotler, 1984. **Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan dan Pengendalian**. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Payaman Siamnjuntak, 1985. **Pengantar Ekonomi Sumberdaya Manusia**. LP FEUI, Jakarta.

Sondang P. Siagian, 1994. **Manajemen Sumberdaya Manuia**. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Soekartawi, 1990. **Pengantar Agribisnis, Teori dan Aplikasinya**. PT. Radja Grafindo Persada, Jakarta.

Swasta dan Sukatja, 1988. **Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern**. Penerbit Liberty, Yogyakarta.

Singgih Wibowo, Murdinah, Yosro Nuri Fawzya, 1995. **Petunjuk Mendirikan Perusahaan Kecil**. Penebar Swadaya, Jakarta.

Sadono Sukirno, 1996. **Pengantar Teori Makroekonomi**. PT. RadjaGrafindo Persada, Jakarta.

T. Hani Handoko, 1992. **Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia**. Penerbit Liberty, Yogyakarta.

Lampiran 1. Nama, Umur, Pendidikan dan Jabatan Tenaga Kerja Tetap pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999.

No.	Nama	Umur (Thn)	Pendidikan	Jabatan
1.	Drs. Adriyadi	48	Sarjana	Direktur
2.	Akhiruddin, SE	31	Sarjana	Manajer Keuangan
3.	Muh. Basri, SE	34	Sarjana	Account
4.	Manurung	24	SMA	Kasir
5.	Anggreni	23	SMA	Kasir
6.	Firman	37	SMA	Manajer Produksi
7.	Habusang	42	SMA	Wk. Man. Prod.
8.	Rahman, SE	32	Sarjana	Personalia
9.	Hajrah	22	SMA	Pembelian
10.	Maryam	47	SMKK	Pembelian
11.	Muliadi, SE	34	Sarjana	Kasi Penerimaan
12.	Sugeng	24	SMA	Penerimaan
13.	Jumriah	24	SMA	Penerimaan
14.	Musatafa	27	SMA	Kasi Processing
15.	Bahtiar	29	SMA	Processing
16.	Jayadi	27	SMA	Processing
17.	Rajab	25	SMA	Processing
18.	Salma	21	SMA	Processing
19.	Nursiah	26	SMA	Processing
20.	Syamsuddin	26	SMA	Processing
21.	Lenni	23	SMA	Processing
22.	Hadia	30	SMA	Processing
23.	Zainuddin	27	SMA	Processing
24.	Fattalolo	28	SMP	Processing
25.	Bakri	27	SMA	Processing
26.	Anto	25	SMP	Processing
27.	Agustina	24	SMP	Processing

No.	Nama	Umur (Thn)	Pendidikan	Jabatan
28.	Ati	21	SMP	Processing
29.	Basir	25	SMA	Processing
30.	Agus	27	SMA	Processing
31.	Abbas	25	SMA	Processing
32.	Bambang	26	SMA	Processing
33.	Dahlan	26	SMP	Processing
34.	Darma	24	SMA	Processing
35.	Dahlia	25	SMA	Processing
36.	Fatima S.	23	SMA	Processing
37.	Edison	27	SMA	Processing
38.	Herman	28	SMA	Processing
39.	Hafsah	25	SMA	Processing
40.	Hartati	24	SMA	Processing
41.	Iksan	26	SMA	Processing
42.	Budi	25	SMA	Processing
43.	Irfan	24	SMA	Processing
44.	Kaemuddin	29	SMA	Processing
45.	Aris Cenni	30	Diploma 3	Quality Control
46.	Basri AS	45	SMA	Kabag. Gudang
47.	M. Yusuf	36	SMA	Kasi Mesin
48.	Ismail	28	STM	Mesin
49.	Ahmad	26	STM	Mesin
50.	Amiruddin	29	SMA	Mesin
51.	Syahfuddin	27	SMA	Mesin
52.	M. Bakri	26	SMA	Mesin
53.	Iskandar	29	SMA	Mesin
54.	Andy H.	27	SMA	Mesin
55.	Dg. Muharram	53	SMP	Satpam
56.	Abd. Kadir	30	SMA	Satpam

No.	Nama	Umur (Thn)	Pendidikan	Jabatan
57.	Hasanuddin	27	SMA	Satpam
58.	Ramli	23	SMA	Driver
59.	Anwar	25	SMA	Driver
60.	Sahrianto	29	SMA	Driver
61.	Idris	57	SMA	Driver
62.	Jamal	24	SMP	Driver
63.	Jumadi	22	SMP	Driver

Sumber : PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999.

Lampiran 3. Nama-Nama Kolektor yang Bertugas pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999.

No.	Nama Kolektor	Daerah
1.	Rahman	Palopo
2.	Dg. Turu	Wajo
3.	H. Kulle	Maros
4.	H. Tiro	Pangkep
5.	H. Rahim	Pangkep
6.	H. Ambo Dalle	Pangkep
7.	H. Kawaide	Pangkep
8.	M. Saleh	Pangkep
9.	H. Sabolia	Pangkep
10.	Hawiah	Pangkep
11.	Ridwan	Barru
12.	Herlambang	Barru
13.	Syamsari	Pinrang
14.	H. Lanuru	Pinrang
15.	Abd. Latif	Pare-Pare
16.	Nasruddin	Bulukumba
17.	H. Muh. Alwi	Kolaka
18.	Bahtiar	Kendari
19.	H. Syahruddin	Ujung Pandang
20.	Sahibuddin	Bone
21.	Ilyas	Wajo

Sumber: PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999.

Lampiran 4. Realisasi Volume Pembelian Bahan Baku Udang Perbulan Pada PT. Sittomas Mulia Sakti, 1998.

No	Bulan	Volume (kg)
1.	Januari	108.209,165
2.	Februari	102.361,62
3.	Maret	83.374,46
4.	April	81.669,63
5.	Mei	99.066,70
6.	Juni	102.500,65
7.	Juli	106.697,86
8.	Agustus	84.801,10
9.	September	38.103,12
10.	Oktober	47.276,75
11.	Nopember	34.798,57
12.	Desember	62.110,69
	Total	950.970,315

Sumber : PT. Sittomas Mulia Sakti, 1999