

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Transformasi atau perubahan kebutuhan merupakan hal yang biasa terjadi pada diri manusia, organisasi dan atau perusahaan. Perubahan itu sendiri muncul melalui proses yang panjang yaitu berupa tuntutan yang lahir dari suatu harapan (*expectasi*). Lebih jauh lagi menurut Zainudin Arif (1994:15) kebutuhan merupakan kesenjangan antara penampilan kemampuannya pada saat ini dengan penampilan kemampuan yang diinginkan, sebagai diinginkan oleh dirinya, lembaganya ataupun oleh masyarakatnya. *Gap* atau kesenjangan antara keduanya melahirkan suatu tuntutan yang berupa kebutuhan. Makin rinci atau baik seseorang, organisasi atau suatu perusahaan dapat mengidentifikasi aspirasi atau kemampuan yang dimilikinya saat ini dengan kemampuan yang diinginkannya, maka makin baik atau nyata rumusan kebutuhan yang menjadi tuntutannya. Dan hal itu akan memudahkan pihak management untuk memenuhi tuntutan kebutuhannya tersebut.

Begitu pula dengan produktivitas suatu perusahaan, transformasi dari tahun ke tahun telah memberikan warna tersendiri terhadap kebijakan perusahaan. Akibat dari informasi yang semakin mengglobal, terjadi pengaruh yang kuat terhadap segi-segi kehidupan termasuk sektor

perusahaan. Tuntutan konsumsi dari suatu produk perusahaan pada dewasa ini tidak hanya mengarah pada kuantitas semata, tapi juga bagaimana kualitas produknya.

Berbicara mengenai kuantitas dan kualitas produk, menuntut pihak manajemen perusahaan harus segera mengangkat kebijakan yang tepat untuk mengantisipasinya. Yang harus segera dipikirkan pihak manajemen pada langkah awal bukan memikirkan berapa saldo yang didapat, tapi harus segera mengoreksi dan mengkomodir bagaimana potensi yang sudah dimiliki pegawainya, apakah sudah memenuhi standar minimal atau belum. Kalau belum bagaimana cara membina dan meningkatkan sumber daya yang ada agar dapat memenuhi standar produksi.

Bila para pegawai gagal berperan secara wajar, seorang manager harus mampu menilai penyebab masalah tersebut. Dengan menganalisis keadaan-keadaan yang terlihat dalam kinerja yang tidak memuaskan, seorang manager dapat menggunakan strategi-strategi yang tepat untuk meningkatkan hasil kerja para pegawai agar dapat memenuhi standar. Prestasi pegawai di bawah standar mungkin disebabkan sejumlah faktor, mulai dari keterampilan kerja yang buruk, hingga motivasi yang tidak cukup atau lingkungan kerja yang kurang kondusif. Karena beragamnya kemungkinan penyebab kegagalan prestasi kerja pegawai, maka diperlukan strategi yang berbeda pula untuk memperbaiki kinerjanya. Hal yang dilakukan oleh pihak manajemen yaitu harus segera melaksanakan analisis

tugas pekerjaan yang seharusnya dilaksanakan para pegawainya dan pekerjaan apa saja yang belum dikuasai atau harus segera ditingkatkan.

Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan, agar tercapai tujuan. Manfaat dari analisis pekerjaan akan memberikan informasi yang jelas tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang dipergunakan. Dengan cara analisis seperti ini, maka akan memudahkan bagi pihak manajemen untuk mengadakan *appraisal* terhadap prestasi kerja pegawainya dan akan memberikan gambaran program pembinaan, peningkatan dan pemeliharaan kinerja pegawainya.

Dapat kita telaah sebuah hadist Buchori Muslim, yang berbunyi “jika suatu pekerjaan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran”. Dari gambaran itu jelas nampak bahwa jika kita ingin mengelola suatu organisasi, lembaga atau perusahaan atau juga pemerintahan, maka yang harus terlebih dulu diperhatikan adalah bagaimana kualitas sumber daya manusia. Apakah sudah sesuai penempatan SDM dengan bidang pekerjaannya? Bagaimana kompetensi SDM-nya agar kredibilitas dan kualitas produk terjamin? Mudah memang mengapungkan permasalahan tersebut, tapi bagaimana pembinaan dan pengembangannya tentu memerlukan upaya ketelitian dan kehati-hatian

serta analisis yang akurat, karena bila salah dalam menganalisis kebutuhan, pembinaan akan menjadi sia-sia.

Terkait dengan situasi permasalahan yang digambarkan di atas, maka tak bisa ditawar lagi bahwa upaya awal setiap perusahaan untuk dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi (*produktifitas*), adalah terlebih dahulu harus meningkatkan kemampuan pegawainya. Akhirnya semua itu akan terpulang lagi kepada pihak management. Karena tidak sedikit pihak management menilai upaya pembinaan pegawai melalui pelatihan adalah penghamburan biaya. Tapi bagi perusahaan yang betul-betul ingin maju, pembinaan dan peningkatan pegawai (SDM) harus disegerakan. Kemudian bentuk atau model pembinaan seperti apa yang diperlukan, kompetensi apa yang dibutuhkan, dan siapa (pegawai mana) yang harus dilatih, tentu terpulang lagi pada pihak management perusahaan, mau tidak melakukannya?

B. Identifikasi Masalah

Produktifitas kerja merupakan hal yang *urgen* dalam mengembangkan dan mengelola suatu perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh produktifitas kerja pegawainya. Namun tidak sedikit keluhan terjadi dalam suatu perusahaan berkaitan dengan hal tersebut dan tak dapat disangkal lagi bahwa bila ingin memajukan perusahaan, hal

pertama yang harus diperhatikan adalah bagaimana produktifitas pegawainya baik, cukup atau kurang.

Fungsi produksi perusahaan kadang kurang bergairah dan tidak memenuhi kualitas standar yang disyaratkan. Tidak sedikit dari mereka terjebak pada kegiatan pekerjaan rutin sampai sebatas cukup memenuhi kebutuhan rutinitas. Padahal, sisi lain yang kurang diperhatikan adalah aktivitas dan kreativitas kerja yang mencerminkan produktifitas kerja. Hal-hal lain yang diperkirakan mempengaruhi minimnya produktifitas kerja pegawai diduga disebabkan oleh:

- Minimnya pengetahuan dan wawasan pegawai tentang tugas-tugas pekerjaannya.
- Minimnya keterampilan pendukung yang mereka miliki untuk menunjang kehalusan dan peningkatan produk.
- Kurang terampilnya mereka mengerjakan atau membuat pesanan yang bervariasi.
- Dari segi motivasi kerja, kurang mendukung terhadap peningkatan produksi.
- Perlu adanya peningkatan kualitas produksi disamping kuantitas produksi untuk menjaga persaingan yang sehat dengan produk dari perusahaan lain.

Melihat kenyataan-kenyataan tersebut, maka pihak management perusahaan perlu segera mengadakan pembenahan-pembenahan terutama pada bagian produksi, seperti:

- Melakukan *appraisal* terhadap semua sektor perusahaan .
- Melakukan pengkajian kembali terhadap kebijakan yang digunakan dalam menjalankan perusahaan.
- Berkonsultasi dengan pihak-pihak terkait yang kompeten untuk memungkinkan dilakukan peningkatan produktifitas perusahaan.

C. Perumusan dan Pembatasan Masalah

PT. Wijaya Karya In-Trade Produk Metal merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang produksi spare-part otomotif khusus mesin-mesin terdiri dari divisi produksi dan divisi perdagangan. Karena itu untuk pengelolaannya diperlukan karyawan atau pegawai yang profesional yang memiliki produktifitas yang baik atau pegawai yang berkinerja baik.

Mengenai produktifitas, Hidayat (1986:8) mengemukakan bahwa ada lima situasi yang dapat memungkinkan bagi pencapaian produktifitas yang tinggi. Kelima situasi dimaksud adalah: 1) Keluaran konstan, masukan meningkat; 2) Keluaran meningkat, masukan berkurang; 3) Keluaran meningkat, masukan meningkat; 4). Keluaran konstan, masukan berkurang; 5). Keluaran turun, masukan juga turun.

Jika kita telaah pendapat Hidayat tersebut, memberikan gambaran bahwa produktifitas cenderung diartikan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Sejalan dengan pendapat tersebut, Chew dalam (Bernardin and Russel, 1993:518) mengemukakan konsep produktifitas sebagai berikut; *generally, productivity refer to ratio of output to input, dimana input may include labor hours or cost, production costs, and equipment cost. Output may consists of sales, earning, market share, and defects.*

Sedangkan John Suprihanto (1986:18) mengemukakan bahwa produktifitas selain perbandingan antara output dengan input, juga merupakan sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari besok harus lebih baik dari hari ini.

Dari kedua pendapat di atas tergambar jelas bahwa pengertian produktifitas tidak hanya merupakan perbandingan antara output dengan input semata, tapi lebih jauh dapat juga berupa perubahan sikap yang menekankan untuk selalu lebih baik dari sebelumnya. Dalam arti harus adanya upaya untuk mengoptimalkan potensi untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik bahkan lebih meningkat.

Secara garis besar, ada dua cara pengukuran produktifitas, yaitu secara total dan secara parsial atau perbagian-bagian. Pengukuran produktifitas secara total sulit dilakukan, oleh karena itu tidak sedikit

organisasi-organisasi atau perusahaan-perusahaan mengukur produktifitas pegawainya dilaksanakan perbagian-bagian (parsial). Haberstad dalam Hidayat (1986:1) mengungkapkan ada tujuh bidang produktifitas parsial yang dapat diukur, yaitu produktifitas tenaga kerja, produktifitas organisasi, produktifitas modal, produktifitas pemasaran, produktifitas produksi, produktifitas keuangan, dan produktifitas produk.

Dari ketujuh bidang produktifitas parsial tersebut, yang menempati posisi strategis untuk meningkatkan produktifitas pegawai suatu perusahaan, adalah bidang produktifitas tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan tersebut. Hal ini terbukti dari hasil penelitian Romen (Mustopa Didjaya AR., 1997:14) menyebutkan bahwa pengalaman sejarah kebangkitan dan perkembangan perekonomian bangsa Jepang karena didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Pada buku yang sama juga dipaparkan hasil penelitian Solow, bahwa penguasaan teknologi dalam paruh pertama abad 20 di USA, 90 % merupakan kontribusi dari produktifitas tenaga kerjanya yang tinggi. Atas dasar kenyataan tersebut, penelitian ini akan memfokuskan pada telaahan produktifitas tenaga kerja setelah mendapat pelatihan tertentu dan kembali ketempat kerjanya.

Secara teoritis, ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktifitas tenaga kerja, seperti dikemukakan Pratiknya et.al (1992:62) dan John Suprihanto (1986:19), faktor-faktor yang mempengaruhi produktifitas tenaga kerja yaitu : status gizi, motivasi, kepuasan kerja, jenis

kelamin, jenis pekerjaan, pendidikan dan latihan, hubungan individual, management dan kesempatan berprestasi.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi produktifitas tenaga kerja di atas, pada penelitian ini akan lebih difokuskan pada faktor pendidikan dan latihan. Karena asumsinya melalui pendidikan dan latihan yang sesuai, akan tercipta kemampuan (ability) yang diharapkan sesuai tuntutan tugas kerja.

Mengenai pendidikan dan latihan, Soekidjo Notoatmodjo, (1994:27) mengemukakan bahwa pendidikan dan latihan adalah upaya untuk pengembangan sumber daya manusia terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan keterampilan manusia agar meningkat produktifitasnya. Dalam kaitan ini, konsep pengembangan sumber daya manusia menjadi alasan kuat untuk dilaksanakannya suatu diklat (pelatihan). Hal tersebut mengisyaratkan bahwa diklat (pelatihan) dilaksanakan tidak sekedar untuk mempersiapkan tenaga kerja menjadi lebih terampil dalam melaksanakan pekerjaannya sekarang, tapi juga sekaligus mempersiapkan tenaga kerja untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar dikemudian hari. Dari pengertian diatas tergambar jelas bahwa peningkatan sumber daya manusia melalui pelatihan sangat berarti sekali dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yang akhirnya dapat mendorong pada produktifitas kerja pegawai itu sendiri di tempat kerjanya. Asumsinya, produktifitas kerja pegawai yang baik dan terkoordinir akan

mampu mendongkrak pada produktifitas perusahaan. Berangkat dari asumsi tersebut, maka dalam penelitian ini fokus kajian akan ditekankan pada Dampak pelatihan pegawai terhadap produktifitas kerja pegawai itu sendiri di perusahaan tersebut. Sejuahmana dampak nyata dari suatu pelatihan terhadap produktifitas kerja pegawai.

D. Pertanyaan Penelitian

Pokok pertanyaan yang ingin diungkap dalam penelitian ini adalah Sejuahmana dampak hasil pelatihan pegawai pada tingkat operator terhadap produktifitas kerjanya diperusahaan tersebut. Lebih rincinya pertanyaan penelitian yang ingin diungkap adalah sebagai berikut :

- 1) Sejuah mana peningkatan pengetahuan dan kemampuan pegawai setelah mereka mendapatkan pelatihan?
- 2) Apakah pengetahuan dan kemampuan yang diperoleh pegawai melalui pelatihan dapat diterapkan di tempat kerjanya?
- 3) Apakah metode dan teknik pelatihan yang digunakan membantu pada tingkat penguasaan tugas kerja pegawai?
- 4) Apakah meningkatnya pengetahuan dan kemampuan yang diperoleh sebagai hasil pelatihan dapat meningkatkan produktifitas kerja pegawai?
- 5) Adakah dampak nyata yang diperoleh dari hasil pelatihan pegawai terhadap peningkatan produktifitas perusahaan?

E. Definisi Operasional

Untuk menghindari kemungkinan kesalahan interpretasi terhadap proses dan hasil penelitian ini, maka beberapa istilah yang digunakan dalam penelitian ini secara operasional akan didefinisikan sebagai berikut

Pelatihan

Pelatihan atau training, adalah suatu upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan individu untuk tujuan tertentu, atau suatu pekerjaan tertentu. Seperti yang dikemukakan Edwin B. Flippo dalam bukunya "*Principles of Personal management*" mengatakan, *Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job*. Pelatihan menurut pendapat ini harus menekankan pada upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai dan mereka yang dilatih dipersiapkan untuk suatu pekerjaan tertentu. Dengan demikian pelatihan yang dilaksanakan harus berdasarkan pada kebutuhan (*needs*) untuk memenuhi tugas-tugas (*task-task*) kerja dari suatu organisasi (perusahaan) atau kebutuhan individu itu sendiri. Dengan demikian pelatihan yang dilaksanakan harus didasarkan pada analisis tugas kerja pegawai dalam organisasinya.

Pelatihan dalam konteks penelitian ini adalah pelatihan yang menekankan pada upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan (*skill*) pegawai seksi produksi machining untuk menghadapi tugas pekerjaannya.

Pegawai yang dilatih adalah pegawai pada tingkat operator (bagian produksi).

Produktifitas

Produktifitas tenaga kerja suatu perusahaan saat ini sedang mendapat perhatian yang sangat besar, hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa manusia memiliki potensi untuk dikembangkan dan ditingkatkan produktifitasnya untuk meningkatkan produktifitas perusahaan. Asumsinya bila setiap anggota suatu organisasi (perusahaan) dalam pengertian setiap pegawai secara terorganisasi memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk suatu pekerjaan tertentu, idealnya akan menghasilkan mutu produk yang diharapkan baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Seperti yang dikemukakan oleh J.H. Gilmore bahwa,..... to be productive means : having the quality or power of producing bringing forth or able to bring fort (especially) in abondance : creative, generative, yielding or furnishing results (or) benefit. (Gilmore, 1974:7); “ Produktif adalah sesuatu yang mempunyai kualitas atau kekuatan untuk terus berproduksi atau kemampuan khusus yang menghasilkan dan menguntungkan”. Produktifitas berkaitan dengan kualitas seseorang seperti dijelaskan oleh Erich Fromm (1975:91), *Productiviness is man’s abiliy to use his powers and to realized the potentialities inherent in him*. Produktifitas merupakan

kemampuan seseorang untuk menggunakan kekuatannya dan mewujudkan potensi yang ada padanya.

Dari dua pendapat diatas jelas bahwa produktifitas dalam pengertian dimaksud sejalan dengan arah penelitian yaitu kekuatan atau kemampuan yang dimiliki seseorang (tenaga kerja) untuk mengerjakan tugasnya sesuai dengan apa yang ia miliknya, dalam pengertian pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki untuk menghasilkan suatu produk yang memiliki kuantitas dan kualitas yang memadai.

Produktifitas dalam konteks penelitian ini, yaitu kemampuan pegawai seksi produksi machining yang telah diberi pelatihan, bagaimana ia menerapkan hasil latihnya untuk menyelesaikan tugas pekerjaan di perusahaannya.

Evaluasi

Evaluasi adalah suatu aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan objective, untuk mengetahui dan mengukur keberhasilan suatu program. Sejalan dengan konteks penelitian ini, *Webster's New Collegiate Dictionary* (1981) menegaskan, *Evaluation is to determine or fix the value of 'or' to examine and jugde*. Dari pengertian ini menjelaskan bahwa sesuatu aktivitas yang dievaluasi akan menghasilkan produk untuk pengambilan keputusan.

Seirama dengan pengertian di atas, Paulson (1970:1) memberikan pengertian konsep evaluasi sebagai berikut, *Evaluation is a process of examining certain objects and events in the light of specific value standards for the purpose of making adoptive decisions.*

Baik menurut Paulson begitu juga *Webster's New Collegiate*, menjelaskan bahwa pengertian evaluasi adalah proses untuk menguji suatu objek atau aktivitas dengan kriteria tertentu untuk keperluan pembuatan keputusan.

Dalam konteks penelitian ini, Evaluasi dimaksud adalah suatu aktifitas yang dilakukan secara sistematis dan objektif untuk mengukur peningkatan produktifitas pegawai di tempat kerjanya setelah mereka mendapat pelatihan.

Dampak

Menurut Poerwadarminta dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia (1984:731). Dampak adalah pengaruh positif maupun negatif dari suatu kegiatan yang dilakukan. Pengaruh daya yang ada bisa timbul karena (orang, benda, dsb), yang berkuasa atau yang berkekuatan.

Dalam pengertian lain, dampak diartikan sebagai ; 1). Benturan, 2). Pengaruh kuat yang mendatangkan akibat baik negatif maupun positif. Kamus Besar Bahasa Indonesia (1998:183).

Berkaitan dengan dampak, dapat dikategorikan sebagai dampak proses dan dampak hasil. Dampak proses; merupakan rangkaian akibat yang terjadi sebagai pengaruh timbal balik antara suatu program sebagai sebuah kegiatan, dimana hubungan timbal baliknya terjadi saat program masih dan sedang berjalan. Dampak hasil, merupakan rangkaian akibat yang muncul oleh hasil suatu program yang telah berakhir dilaksanakan.

Dalam penelitian ini akan dikaji dampak hasil dari suatu kegiatan pelatihan seksi produksi machining terhadap peningkatan produktifitas kerja di perusahaannya. Dalam pengertian pengaruh baik positif maupun negatif dari suatu kegiatan pelatihan pegawai terhadap produktifitas kerja pegawai dan produktifitas perusahaan terkait.

F. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

• Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap informasi faktual yang objektif mengenai dampak hasil pelatihan terhadap produktifitas kerja pegawai . Secara rinci tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui penambahan pengetahuan pegawai setelah diberikan pelatihan sesuai bidang pekerjaannya.
- 2) Untuk mengetahui penambahan kemampuan (skill) pegawai setelah diberikan pelatihan sesuai bidang pekerjaannya.

- 3) Untuk mengetahui apakah penambahan pengetahuan dan keterampilan pegawai sebagai hasil pelatihan dapat diterapkan di tempat kerjanya.
- 4) Untuk mengetahui apakah penambahan pengetahuan dan kemampuan pegawai sebagai hasil pelatihan dapat meningkatkan produktifitas kerja pegawai tersebut.
- 5) Untuk mengetahui dampak yang diperoleh perusahaan setelah pegawainya mendapat pelatihan.

- ***Kegunaan Penelitian***

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang berarti bagi peneliti khususnya, organisasi (perusahaan), peserta pelatihan dan bagi penyelenggara pelatihan mengenai gambaran produktifitas kerja yang diharapkan serta bagaimana proses pemenuhannya. Apakah pelatihan yang telah dilaksanakan memberikan pengaruh yang nyata terhadap peningkatan produktifitas kerja pegawai secara optimal. Dan rekomendasi apa yang dapat diangkat untuk peningkatan SDM selanjutnya. Secara rinci manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Menambah pengetahuan dan wawasan yang luas mengenai bagaimana solusi untuk meningkatkan produktifitas kerja pegawai.

- 2) Bagi Organisasi (perusahaan) dan pihak manajemen; merupakan kajian spesifik sebagai kelanjutan dari appraisal kinerja pegawai dan bagaimana upaya pemecahannya bila ingin meningkatkan produktifitas kerja pegawai.
- 3) Bagi Peserta Pelatihan (pegawai); sebagai alat koreksi dan upaya untuk meningkatkan kinerja agar produktifitas kerja pegawai tersebut meningkat.
- 4) Bagi penyelenggara pelatihan; sebagai masukan untuk keperluan perancangan kegiatan pelatihan berikutnya.
- 5) Bagi Konsumen; mereka dapat menikmati produk-produk yang berkualitas.

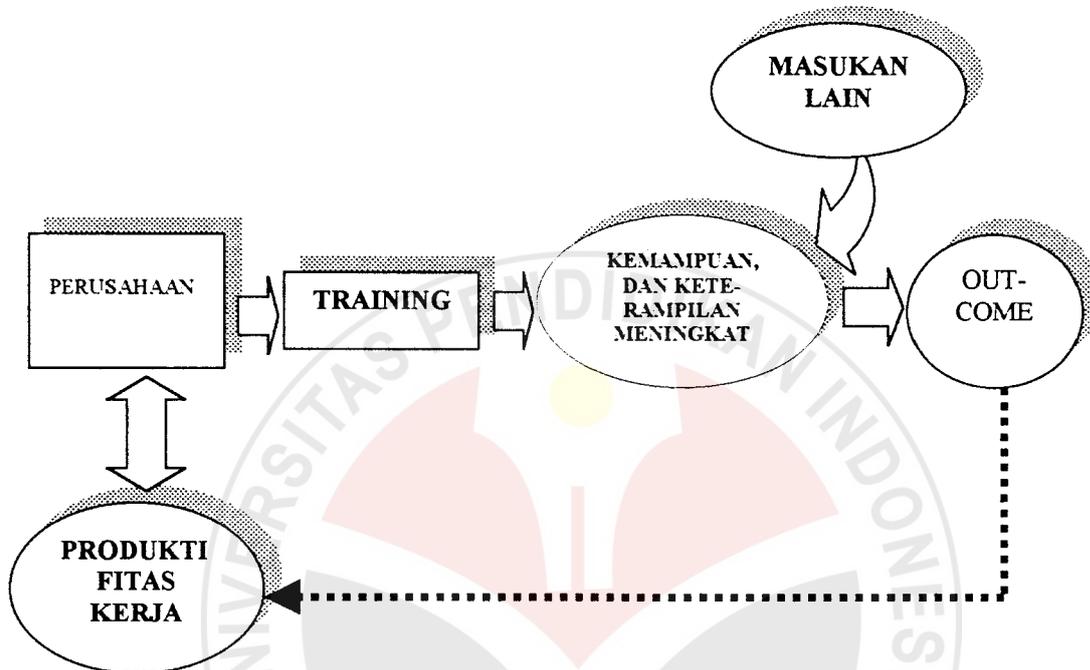
G. Kerangka Pemikiran

Secara umum penelitian ini diarahkan untuk meneliti pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja pegawai yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan produktifitas kerja pegawai. Sisi kualitas dan kuantitas memang menjadi sorotan penting bagi pihak management perusahaan.

Berawal dari semua tuntutan tersebut, maka dilaksanakan pelatihan atau peningkatan produktifitas kerja pegawai melalui pelatihan. Selanjutnya sejauh mana pengaruh pelatihan terhadap peningkatan produktifitas kerja

perusahaan ada atau tidak. Dari permasalahan ini, peneliti mengembangkan alur pikir penelitian sebagai berikut :

BAGAN-1
BAGAN ALUR PROSES PELATIHAN



Berdasarkan hasil appraisal, terdapat kesenjangan kompetensi pegawai, karenanya pihak management memutuskan untuk melatih beberapa pegawai yang dipandang atau dinilai perlu ditingkatkan kinerjanya. Asumsinya melalui pelatihan pengetahuan dan keterampilan pegawai meningkat. Kemudian setelah mereka dilatih, ada tidak kontribusinya terhadap produktifitas kerja?

