

**PERAN PROGRAM MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
UNTUK MENGURANGI TINGKAT KETIDAKHADIRAN
KARYAWAN
AGAR SASARAN PRODUKTIVITAS PT X TERCAPAI**

TESIS

**M. IMAN DJUMAEDI
0606161602**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : **M. Iman Djumaedi**

No. Mahasiswa : **0606161602**

Tanda Tangan :

Tanggal : 17 Juli 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : M. Iman Djumaedi
Nomor Mahasiswa : 0606161602
Program : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Peran Program Manajemen Sumberdaya Manusia
untuk Mengurangi Tingkat Ketidakhadiran Karyawan
agar Sasaran Produktivitas PT X Tercapai.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : **Dr. Yanki Hartijasti, MBA**

Penguji : **Muslim E. Harahap, MSIE, MBA**

Penguji : **Jimmy Sadeli, MM**

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 17 Juli 2009

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, taufiq dan hidayah-Nya sehingga karya akhir ini berhasil diselesaikan. Penulisan karya akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia. Dalam menyusun karya akhir ini, saya mendapatkan banyak sekali bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, sejak menentukan topik karya akhir sampai dengan menentukan format laporan ini.

Kepada Prof. Rhenald Kasali Ph. D selaku Ketua Program, dan Dr. Irwan Adi Ekaputra selaku Sekertaris Program, Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia, saya sampaikan terima kasih atas kesempatan yang diberikan kepada saya untuk menuntut ilmu di perguruan tinggi ternama ini.

Ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya saya sampaikan kepada Dr. Yanki Hartijasti, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, pikiran, dan kesabaran dalam memberikan bimbingan, koreksi dan masukan yang sangat berharga dalam menambah wawasan dan sudut pandang saya.

Terima kasih kepada semua dosen yang telah membagi ilmunya kepada saya untuk dijadikan latar belakang dalam melakukan kajian teoritis dan analisis, serta semua staf di lingkungan Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah memberikan informasi penting untuk penulisan karya akhir ini.

Saya juga mengucapkan terima kasih kepada manajemen PT X yang telah bersedia mendampingi saya dan memberikan data yang saya perlukan, khususnya Okamoto-san, Bpk Lubies, Bpk Dani dan Ibu Ela.

Kepada rekan-rekan mahasiswa di kelas SD 064, Matias, Susan, Ningning, Rian, Bayu, Tyas, Yasinda, Ogi, Dinur, Era dan Rani saya ucapkan terima kasih atas bantuan dalam berdiskusi dan memberikan masukan yang sangat berharga dalam penyelesaian karya akhir ini.

Dan *last but not least*, terima kasih yang tulus dan tak terhingga kepada isteri saya tercinta yang telah memberikan dukungan sejak mulai tercetus idea untuk kuliah lagi, mendampingi ke kampus dan ke kawasan industri sewaktu mencari data, dan memberikan semangat serta doa dan kasih sayang pada waktu penulisan karya akhir ini. Juga kepada kedua anak serta menantu saya yang tetap memberikan dorongan dan semangat, serta kedua cucu saya Karissa dan Keinara yang memberikan inspirasi kepada saya agar dapat menyelesaikan karya akhir ini.

Sekali lagi saya mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak, baik yang namanya sudah disebutkan maupun yang belum, yang telah memberikan semua yang saya perlukan untuk dapat menyelesaikan karya akhir ini. Saya juga mohon maaf apabila ada kesalahan yang saya perbuat baik disengaja maupun tidak. Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda atas budi baik yang saya terima.

Jakarta, Juli 2009

M. Iman Djumaedi

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : M. Iman Djumaedi
Nomor Mahasiswa : 0606161602
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Program : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya akhir saya yang berjudul:

Peran Program Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Mengurangi Tingkat Ketidakhadiran Karyawan agar Sasaran Produktivitas PT X Tercapai.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan karya akhir saya tanpa meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal: 2 Juli 2009
Yang menyatakan,

(M. Iman Djumaedi)

ABSTRAK

Nama : M. Iman Djumaedi
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Peran Program Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Mengurangi Tingkat Ketidakhadiran Karyawan agar Sasaran Produktivitas PT X Tercapai.

Tingkat produktivitas di suatu perusahaan manufaktur sangat penting dalam menunjang kemampuan untuk bersaing. PT X mempunyai masalah karena sasaran produktivitas tahunan tidak selalu tercapai. Karya akhir ini bertujuan untuk menganalisis penyebab tidak tercapainya sasaran produktivitas di tiga departemen produksi, yakni *Auto Mounting*, *Auto Insert* dan *Assembling*, dan mengusulkan program sumberdaya manusia yang tepat untuk mengatasinya. Analisis dilakukan menggunakan data yang didapat selain dari data sekunder juga dari pengamatan di lapangan dan *focus group discussion*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa penyebab utama tidak tercapainya sasaran produktivitas di departemen *Assembling* adalah tingkat ketidakhadiran yang tinggi. Untuk mengatasinya, diusulkan untuk meningkatkan peran manajer dan *supervisor*, memberikan insentif uang, memperbaiki sistim manajemen kinerja dan meningkatkan komunikasi.

Kata kunci:
Produktivitas, tingkat ketidakhadiran, insentif uang.

ABSTRACT

Name : M. Iman Djumaedi
Study Program: Magister Management
Title : The Role of Human Resources Management Program to Reduce the Absenteeism Rate at PT X in order to achieve Productivity Targets.

Productivity is one of the key factors affecting the competitiveness of a company. The problem with PT X is the inability to always meet annual productivity targets. The purpose of the thesis is to analyze the reasons of not meeting productivity targets at three production departments, i.e., Auto Mounting, Auto Insert and Assembling, and propose the right human resources management program to overcome it. Analysis is based on data collected from secondary data, observations and focus group discussions. The results show that the reasons for not meeting productivity targets at Assembling department is due to the high absenteeism rate. To reduce the absenteeism rate, it is proposed to increase the role of managers and supervisors, introduce a financial incentive scheme, modify the performance management system, and improve the communication between management and workers.

Keywords:
Productivity, absenteeism rate, financial incentives

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR GRAFIK	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Metodologi Penelitian	4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	6
2. KAJIAN TEORITIS	7
2.1 Lini Perakitan (<i>Assembly Line</i>)	7
2.2 Produktivitas	8
2.3 Program Manajemen SDM untuk Meningkatkan Produktivitas	10
2.4 Produktivitas pada Sistem Manajemen SDM Jepang dan Amerika	15
2.5 Program Manajemen SDM mengatasi Tingkat Ketidakhadiran Karyawan.....	18
2.5.1 Insentif Uang	19
3. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	23
3.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan	23
3.2 Kebijakan Perusahaan dan Ikrar Karyawan	23
3.3 Proses Perakitan	24
3.3.1 <i>Auto Insert</i>	25
3.3.2 <i>Auto Mounting</i>	26
3.3.3 <i>Assembling</i>	28
3.4 Struktur Organisasi	30
3.5 Kebijakan SDM	31
3.5.1 Penerimaan Tenaga Kerja	31
3.5.2 Pelatihan dan Pengembangan	33
3.5.3 Manajemen Kinerja	34
3.5.4 Remunerasi	35
3.5.5 Hubungan Industrial dan Program Kualitas	36

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Produktivitas	37
4.1.1 Teknologi Perakitan	37
4.1.2 Segi Output	38
4.1.2.1 <i>Auto Mounting</i>	38
4.1.2.2 <i>Auto Insert</i>	41
4.1.2.3 <i>Assembling</i>	43
4.1.3 Segi <i>Withdrawal</i>	45
4.1.4 Gangguan terhadap Pekerjaan (<i>disruption</i>)	49
4.2 Mengatasi Ketidakhadiran Karyawan	50
4.3 Manajemen SDM	52
5. KESIMPULAN DAN SARAN	55
5.1 Kesimpulan	55
5.2 Saran	56
DAFTAR REFERENSI	58
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Produktivitas Departemen Produksi 2004 – 2008	3
Tabel 1.2	Tingkat Ketidakhadiran Karyawan 2008	3
Tabel 3-1	Jumlah Karyawan Kontrak keluar-masuk 2008	32
Tabel 3-2	Jangka Waktu Perpanjangan Kontrak 2008	33
Tabel 4-1	Tingkat Ketidakhadiran Karyawan Tetap & Kontrak 2008	46
Tabel 4-2	Tingkat Ketidakhadiran Rata-Rata per Bulan per Operator 2006	47
Tabel 4-3	Perbandingan Angka Kecelakaan 2005 – 2007 pada Perusahaan Manufaktur	49

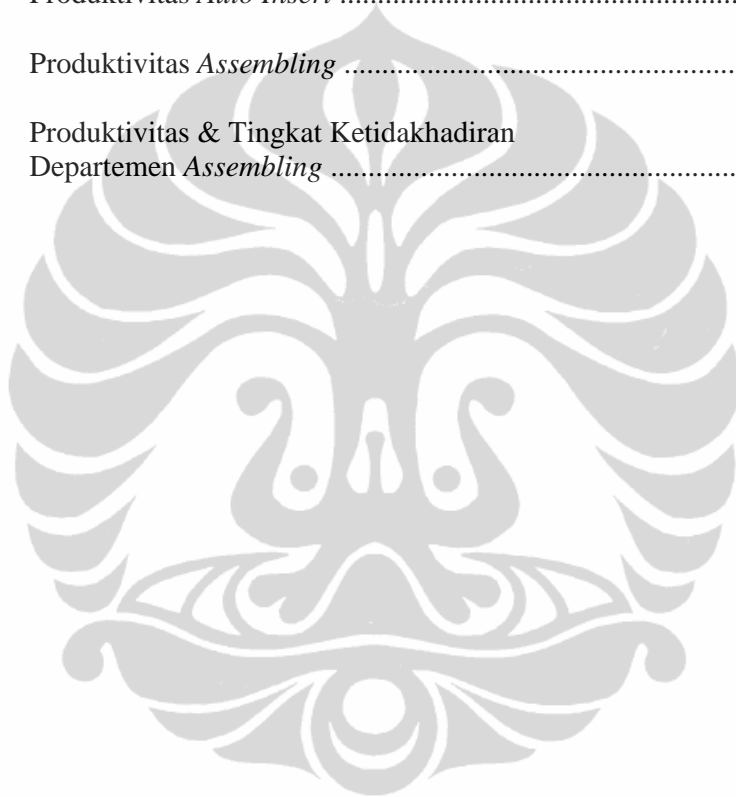
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1-1. Metodologi Penelitian	5
Gambar 3-1. Contoh <i>PCB</i> untuk Toshiba	29
Gambar 3-2. Contoh <i>PCB</i> untuk Epson	29
Gambar 3-3. Struktur Organisasi PT X	30



DAFTAR GRAFIK

Grafik 4-1.	Produktivitas <i>Auto Mounting</i> 2004 – 2008	39
Grafik 4-2.	Produktivitas dan Lama Mesin Berhenti Departemen <i>Auto Mounting</i>	41
Grafik 4-3.	Produktivitas <i>Auto Insert</i>	42
Grafik 4-4.	Produktivitas <i>Assembling</i>	43
Grafik 4-5.	Produktivitas & Tingkat Ketidakhadiran Departemen <i>Assembling</i>	45



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Tataletak Pabrik dan Kantor PT X	L-1
Lampiran 2.	Tataletak Departemen <i>Auto Insert</i>	L-2
Lampiran 3.	Tataletak Departemen <i>Auto Mounting</i>	L-3
Lampiran 4.	Tataletak Departemen <i>Assembling</i>	L-4
Lampiran 5.	Grafik Produktivitas dan Tingkat Ketidakhadiran 2008 Lini 1-8	L-5
Lampiran 6.	Grafik Produktivitas dan Tingkat Ketidakhadiran 2008 Lini 9-14	L-6
Lampiran 7.	Grafik Produktivitas dan Tingkat Ketidakhadiran 2008 Lini 15-18	L-7
Lampiran 8.	Kesimpulan dari <i>Focus Group Discussion</i>	L-8
	FGD-1 Manajer dan Asisten Manajer	L-8
	FGD-2 <i>Supervisor</i> dan Asisten <i>Supervisor</i>	L-9
	FGD-3 <i>Leader</i> dan Operator <i>Auto Process</i>	L-10
	FGD-4 <i>Leader</i> dan Operator <i>Assembling</i>	L-11
	Kesimpulan Akhir dan Daftar Pertanyaan	L-12

Bab 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Produktivitas adalah salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kemampuan suatu perusahaan untuk bersaing. Pada umumnya, produktivitas didefinisikan sebagai suatu hubungan antara output yang dihasilkan oleh suatu organisasi dengan jumlah input yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut (Otto, Riives dan Loun, 2007).

Gagasan mengenai bagaimana meningkatkan produktivitas telah banyak dibahas, mulai dari prosedur untuk memilih karyawan yang dirancang agar keterampilan karyawan dapat sesuai dengan tuntutan pekerjaan, sampai dengan program untuk meningkatkan motivasi karyawan. Sebagai contoh, program seperti pelatihan, penentuan sasaran, umpan balik, insentif uang, dan *work redesign*, terbukti dapat meningkatkan produktivitas di berbagai perusahaan (Guzzo, 1983).

Dari penelitian yang dilakukan oleh Hatvany dan Pucik (1981), ternyata selama 30 tahun terakhir peningkatan produktivitas pada perusahaan-perusahaan Jepang jauh lebih tinggi dari peningkatan produktivitas pada perusahaan-perusahaan Amerika. Praktek manajemen sumberdaya manusia cara Jepang seperti pelatihan yang berkesinambungan, penilaian kinerja berdasarkan kelompok dan perorangan, dan kelompok kerja dengan otonomi luas telah dikaitkan dengan tingginya produktivitas dan rendahnya tingkat pengunduran diri serta tingkat ketidakhadiran.

Langkah penting dalam menentukan program yang mana yang paling tepat untuk meningkatkan produktivitas karyawan adalah melakukan diagnosa secara sistimatis. Bagian dari diagnosa tersebut haruslah terarah kepada menentukan akar masalah dari rendahnya produktivitas. Hal ini perlu dilakukan agar masalah yang ada tidak diatasi dengan melaksanakan program yang salah (Guzzo, 1983).

PT X adalah sebuah perusahaan PMA yang bergerak di industri *sub-assembly electronic component*. Produk dari PT X dipasok ke berbagai perusahaan elektronik besar seperti Epson, Toshiba, Yamaha Music, dan

Panasonic. Perusahaan ini merupakan salah satu dari delapan anak perusahaan X-Corporation yang berpusat di Tokyo. PT X mulai beroperasi di Indonesia bulan November tahun 1993 dan merupakan anak perusahaan pertama di luar Jepang dari X-Corporation. Pabrik dan kantornya berlokasi di sebuah kawasan industri di sebelah timur Jakarta.

Perusahaan mempunyai kebijakan untuk mempekerjakan karyawan tetap dan karyawan kontrak, terutama di tingkat operator produksi. Kebijakan untuk mempekerjakan karyawan kontrak tersebut diterapkan oleh perusahaan karena dua hal. Pertama karena besarnya fluktuasi pesanan yang diterima sepanjang tahun. Alasan kedua karena perkiraan pimpinan perusahaan bahwa dalam jangka waktu lima tahun ke depan akan terjadi penurunan permintaan pasar yang cukup besar disebabkan perubahan teknologi. Jumlah karyawan tetap hanya cukup untuk memproduksi memenuhi sebagian dari pesanan minimum, sedangkan karyawan kontrak yang umumnya di tingkat operator, digunakan untuk meningkatkan produksi dengan tujuan memenuhi pesanan keseluruhan.

Jumlah karyawan tetap saat ini adalah sekitar 500 orang. Jumlah karyawan keseluruhan setiap bulan selalu berfluktuasi atas dasar rencana produksi bulanan yang disesuaikan dengan jumlah permintaan. Sebagai contoh, sepanjang tahun 2008 jumlah karyawan keseluruhan berfluktuasi setiap bulan antara kurang lebih 800 orang di bulan Februari pada waktu permintaan rendah, sampai lebih dari 1100 orang di bulan Oktober pada waktu permintaan tinggi. Sebagian besar dari karyawan tersebut (antara 76.7% s/d 82.9%) bekerja di bagian produksi.

Pimpinan perusahaan PT X tersebut selama ini merasa tidak puas dengan produktivitas karyawan di lapisan bawah, baik karyawan kontrak maupun tetap. Sebagai contoh disebutkan bahwa meskipun karyawan didorong terus agar dapat mencapai target produktivitas, tetap saja target tidak tercapai. Tabel 1-1 memperlihatkan kinerja produktivitas rata-rata dari ketiga departemen produksi yang ada di pabrik selama lima tahun terakhir (2004 – 2008). Terlihat bahwa selama lima tahun terakhir, tidak ada sasaran produktivitas yang dapat tercapai 100 %. Bagi pimpinan perusahaan yang berkebangsaan Jepang, tidak tercapainya sasaran produktivitas merupakan kegagalan dalam manajemen, terlepas dari dampaknya terhadap biaya yang meningkat.

Tabel 1-1 Produktivitas departemen produksi (2004 - 2008)

2004	2005	2006	2007	2008
86.0%	93.3%	91.6%	87.1%	91.5%

Sumber Data: Laporan Perusahaan, diolah kembali

Pimpinan perusahaan melihat ada beberapa gejala yang diduga menjadi penyebab tidak tercapainya sasaran produktivitas. Gejala pertama yang diamati oleh pimpinan perusahaan adalah tingkat ketidakhadiran (absensi) karyawan yang tinggi. Tabel 1-2 memperlihatkan tingkat ketidakhadiran karyawan pada tahun 2008. Terlihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan berkisar antara 1.42 % sampai dengan 2.51 %. Hal ini menyebabkan perencanaan pekerjaan menjadi terganggu karena ada pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan disebabkan operator tidak hadir, sehingga mengurangi hasil produksi yang telah direncanakan.

Tabel 1-2 Tingkat Ketidakhadiran Karyawan 2008

	Hari Kerja (mandays)	Tingkat absensi
Jan	17,719	2.09%
Feb	16,346	2.51%
Mar	14,679	1.82%
Apr	19,292	1.57%
Mei	16,815	1.50%
Jun	20,196	1.49%
Jul	23,056	1.51%
Agu	23,953	1.42%
Sep	25,490	1.80%
Okt	23,630	2.49%
Nov	21,709	2.28%
Des	16,979	2.20%
TOTAL	239,864	1.90%

Sumber Data: Laporan Perusahaan

Gejala lain yang juga diamati oleh pimpinan perusahaan adalah tidak terlihatnya para manajer mengambil tindakan apapun untuk meningkatkan produktivitas bawahan mereka meskipun para manajer telah mendapatkan

pelatihan di luar pabrik mengenai kerjasama dan motivasi. Selain itu, kepada para *supervisor*, *leader* dan operator juga telah diberikan *on the job training* yang dapat mendukung agar sasaran produktivitas dapat tercapai, namun pimpinan perusahaan tidak melihat hal itu terjadi.

Dengan latar belakang seperti tersebut di atas, maka inti dari penelitian ini adalah untuk menentukan faktor-faktor apa saja dari segi manajemen sumberdaya manusia yang menyebabkan sasaran produktivitas tidak tercapai, dan tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan. Judul penelitian adalah "Peran program manajemen sumberdaya manusia (MSDM) untuk mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan agar sasaran produktivitas PT X tercapai".

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pengamatan di atas, disimpulkan bahwa permasalahan yang dihadapi PT X dapat dirumuskan sebagai berikut:

- Sasaran produktivitas yang tidak pernah tercapai karena tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan selama 5 tahun terakhir (2004 – 2008)

1.3 Tujuan Penelitian

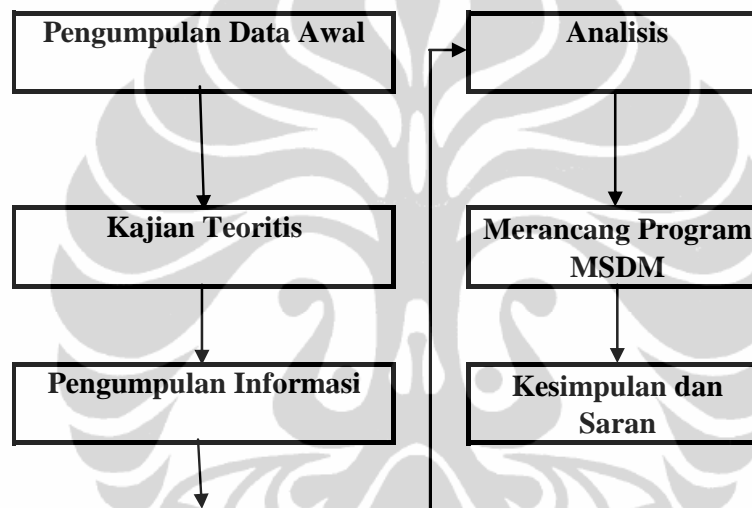
Tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- Mengidentifikasi dan menganalisis penyebab dari tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan sehingga dapat dirancang manajemen sumberdaya manusia yang tepat untuk mengatasinya.
- Menganalisis program manajemen sumberdaya manusia yang dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas karyawan sehingga sasaran produktivitas tahunan tercapai.
- Memberikan saran-saran kepada PT X tentang program di bidang manajemen sumberdaya manusia yang dapat mengatasi tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan agar sasaran produktivitas tahunan tercapai.

1.4 Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahap. Tahap pertama adalah pengumpulan data awal untuk mendapatkan pengertian mengenai masalah yang

dihadapi oleh perusahaan. Berikutnya dilakukan kajian teoritis dari literatur diteruskan dengan tahap pengumpulan informasi dan analisis dari penyebab masalah yang dihadapi. Pengumpulan informasi dalam tahap ini dilakukan dengan cara mendapatkan dokumen yang ada di perusahaan, metode pengamatan, dan *focus group discussion*. Tahap selanjutnya adalah merancang program manajemen sumber daya manusia yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tahap terakhir adalah kesimpulan dan saran. Keseluruhan tahapan dapat dilihat pada Gambar 1-1 berikut.



Gambar 1-1 Metodologi Penelitian

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk memperoleh hasil penelitian yang dapat secara praktis dilaksanakan di PT X, dilakukan pembatasan-pembatasan sebagai berikut:

- Pengamatan hanya dilakukan di lokasi pabrik departemen produksi, yakni *Auto Insert, Auto Mounting* dan *Assembling*.
- Faktor di luar bidang manajemen sumberdaya manusia yang menjadi penyebab tinggi rendahnya kinerja mesin tidak dibahas.
- Sumber data menggunakan laporan yang diperoleh penulis dari Pimpinan dan Manajer PT X.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan karya akhir ini disusun dalam beberapa bab yang saling berkaitan sehingga memudahkan dalam membaca dan memahaminya. Urutan bab adalah sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan, menjelaskan latar belakang masalah yang ada di PT X, perumusan masalah, tujuan penelitian, metodologi penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penelitian.

Bab 2 Kajian Teoritis, berisi teori maupun konsep yang akan digunakan untuk melakukan analisis dan membuat kesimpulan serta saran, yang mencakup teori tentang lini perakitan, produktivitas, program manajemen sumberdaya manusia untuk meningkatkan produktivitas, produktivitas pada sistem manajemen sumberdaya manusia Jepang dan Amerika, serta program manajemen sumberdaya manusia mengatasi tingkat ketidakhadiran karyawan.

Bab 3 Gambaran Umum Perusahaan, menggambarkan secara singkat sejarah berdirinya perusahaan, kebijakan perusahaan dan ikrar karyawan, proses perakitan di departemen produksi, struktur organisasi, serta kebijakan sumberdaya manusia dari perusahaan tersebut.

Bab 4 Analisis, menjelaskan hasil analisis yang dilakukan terhadap produktivitas, teknologi perakitan, segi output dari departemen *Auto Mounting*, *Auto Insert* dan *Assembling*, segi *withdrawal*, gangguan terhadap pekerjaan, cara mengatasi ketidakhadiran karyawan serta hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

Bab 5 Kesimpulan, Saran dan Pelaksanaan, berisi intisari dari analisis yang dilakukan, saran-saran yang dihasilkan dari kesimpulan yang ada, serta usulan pelaksanaan di perusahaan.

Bab 2

KAJIAN TEORITIS

2.1 Lini Perakitan (*Assembly Line*)

Salah satu keputusan strategis yang dibuat oleh manajemen adalah menentukan proses yang akan digunakan untuk memproduksi barang di suatu pabrik manufaktur. Ada tiga macam proses produksi yang biasa dipilih yakni proses konversi, proses fabrikasi dan proses perakitan (*assembly*). Contoh proses konversi adalah mengubah biji besi menjadi lempengan besi. Contoh proses fabrikasi adalah mengubah lempengan besi menjadi pintu mobil, dan contoh dari proses perakitan adalah merakit pintu dan komponen lainnya menjadi sebuah mobil atau merakit berbagai komponen elektronik pada *printed circuit board* (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2006)

Wang, Owen dan Milehan (2005) menjelaskan bahwa dalam suatu lini perakitan (*assembly line*), seorang atau beberapa orang pekerja akan bekerja di sebuah stasiun kerja (*work station*) untuk merakit produk sesuai dengan tahapan yang ditentukan. Apabila produk tersebut telah selesai dirakit di stasiun kerja tersebut, maka produk akan dipindahkan ke stasiun kerja berikutnya untuk tahapan perakitan selanjutnya. Lebih jauh, Chase, Jacobs, dan Aquilano (2006) menambahkan bahwa bagian dari produk yang sedang dirakit akan bergerak dari stasiun kerja yang satu ke stasiun kerja yang lain, dengan kecepatan tertentu, mengikuti urutan proses perakitan yang telah ditentukan. Sebagai contoh disebutkan lini perakitan mainan anak-anak, peralatan rumah tangga, dan perakitan peralatan elektronik.

Khusus di industri elektronik yang merakit komponen elektronik pada *printed circuit board (PCB)*, William (2004) menjelaskan bahwa terdapat dua macam teknologi dalam proses perakitan. Yang pertama adalah teknologi *plated-through-hole (PTH)*, dan yang kedua adalah teknologi *surface-mount (SMT)*. Teknologi *PTH* digunakan pada produk yang luas papan alasnya (*board*) tidak menjadi masalah. Dengan teknologi ini sambungan kawat dari berbagai komponen dimasukkan (*insert*) melalui lobang-lobang yang ada pada *PCB*.

Sambungan kawat tersebut akan dipatri (*soldered*) pada bagian bawah dari *PCB* tersebut.

Perusahaan perakitan elektronik belakangan ini mulai beralih dari teknologi *PTH* ke teknologi *SMT* disebabkan tuntutan pelanggan untuk ukuran produk yang lebih kecil dan kemampuan produk yang lebih banyak. Dengan teknologi *SMT*, komponen yang ukurannya sudah lebih kecil dan tipis langsung dipatri pada *PCB*. Karena itu, dengan teknologi *SMT* jumlah komponen yang dapat dipasang di sebuah *PCB* jauh lebih banyak dibandingkan dengan menggunakan teknologi *PTH* (William, 2004).

2.2 Produktivitas

Produktivitas adalah sebuah konsep efisiensi yang biasanya dinyatakan sebagai perbandingan antara output dan input dari suatu proses yang produktif. Perbandingan tersebut menyatakan efisiensi dari bagaimana sumber daya diubah menjadi output. Contoh dari pengertian input bagi suatu proses yang produktif adalah biaya bahan baku, atau jumlah tenaga kerja. Output dapat dinyatakan dalam jumlah yang diproduksi, kualitas, atau nilai penjualan. Karena itu, tidak ada satu rumus umum yang dapat menjelaskan produktivitas untuk semua keperluan. Namun demikian logikanya akan sama, yakni sesuatu yang produktif, apakah berupa mesin, orang maupun negara, akan menghasilkan output yang tinggi untuk setiap input yang masuk (Mahoney, dalam Campbell dan Campbell, 1988)

Selanjutnya Otto, Riives dan Loun (2007) melihat produktivitas sebagai salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk bersaing. Produktivitas dapat diukur baik di tingkat nasional, sektor maupun perusahaan. Di tingkat perusahaan, ukuran produktivitas-pun dapat berbeda. Dalam kondisi proses yang serupa dan peralatan yang serupa, produktivitas dapat berbeda tergantung kepada kemampuan dari tenaga kerjanya. Dalam hal ini, produktivitas didefinisikan sebagai hubungan (biasanya *ratio* atau *index*) antara output (barang atau jasa) yang dihasilkan oleh sebuah sistim organisasi, dengan jumlah input (sumber daya) yang digunakan oleh sistim tersebut untuk menghasilkan output tersebut. Bila dinyatakan dengan rumus akan berbentuk:

$$\text{Produktivitas} = \text{Output} / \text{Input} \quad (1.1)$$

Selain itu, Grunberg (2004) menyatakan bahwa ada tiga jenis pengukuran produktivitas, yakni *total productivity*, *total factor productivity* dan *partial productivity*. Ketiga jenis pengukuran tersebut berbeda dalam luas dan perincian dari pengukurannya. *Total productivity* menghitung output dari semua produk yang ada. Inputnya adalah gabungan dari modal, tenaga kerja, energi, material dan beragam input lainnya. Untuk *total factor productivity*, outputnya adalah nilai tambah, sedangkan inputnya adalah jumlah dari tenaga kerja dan modal. Untuk *partial productivity*, outputnya adalah satu jenis output saja, dan inputnya juga satu jenis input. Karena itu, pengukuran *total productivity* dan *total factor productivity* lebih cocok untuk digunakan sebagai alat *monitoring*, sedangkan pengukuran *partial productivity* lebih berguna untuk mendiagnosa.

Definisi yang sedikit berbeda dikemukakan oleh Chase, Jacobs dan Aquilano (2006) yang menyatakan bahwa *total factor productivity* mengukur perbandingan antara seluruh output dengan seluruh input yang ada. *Multifactor productivity* mengukur perbandingan antara output dengan sekelompok input, sedangkan *partial productivity* mengukur perbandingan antara output dengan satu jenis input. Untuk mengukur *multifactor productivity* dan *partial productivity*, output yang digunakan tidak harus output keseluruhan.

Mahoney (dalam Campbell dan Campbell, 1988) menyatakan bahwa penelitian mengenai produktivitas di lingkungan kerja telah dilakukan oleh berbagai bidang ilmu, tetapi yang paling menonjol adalah penelitian yang dilakukan oleh dua bidang ilmu, yakni ekonomi dan psikologi. Ada perbedaan pendekatan dalam penelitian dari dua bidang ilmu tersebut. Penelitian yang dilakukan di bidang ilmu ekonomi lebih banyak berkaitan dengan *total factor productivity* dan menggunakan tingkat analisis yang lebih luas seperti ukuran produktivitas untuk negara atau sektor industri. Di lain pihak, penelitian yang dilakukan di bidang ilmu psikologi lebih banyak berkaitan dengan *partial factor productivity*, dan tertuju kepada pengertian kinerja seperti ukuran produktivitas perorangan, kelompok atau unit organisasi.

Selanjutnya, Guzzo (dalam Campbell dan Campbell, 1988) menjelaskan bahwa hasil yang utama dari segi psikologi (khususnya psikologi industri dalam organisasi) adalah pengertian bahwa output perorangan hanyalah salah satu

komponen dari pengukuran produktivitas. Peningkatan output, seperti misalnya hasil produksi atau nilai penjualan, adalah yang biasa dipikirkan kalau berbicara mengenai peningkatan produktivitas. Program sumberdaya manusia untuk meningkatkan produktivitas biasanya ditujukan untuk meningkatkan output. Akan tetapi ada hal lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, yakni mengurangi biaya yang berhubungan dengan pekerja. Ada dua macam bentuk dari biaya tersebut yakni *withdrawal* dan gangguan terhadap pekerjaan.

Sikap *withdrawal* pada umumnya tercermin dalam tingkat kehadiran atau jumlah pekerja yang mengundurkan diri. Tingkat kehadiran yang rendah atau banyaknya pekerja yang mengundurkan diri akan menyebabkan gangguan pada produktivitas meskipun dampaknya berbeda antara satu perusahaan dan perusahaan lainnya. Biaya yang dikeluarkan untuk pekerja yang tidak hadir dan penggantinya, ataupun biaya untuk menggantikan pekerja yang mengundurkan diri termasuk ke dalam input, dan akan mempengaruhi efisiensi dari perubahan input menjadi output.

Komponen terakhir dari ukuran produktivitas adalah gangguan terhadap pekerjaan. Komponen ini cukup penting walaupun jarang sekali diukur sebagai bagian dari produktivitas. Gangguan terhadap pekerjaan dapat berupa kecelakaan, keluh kesah, *slowdowns*, mogok kerja dan kejadian lain yang menyebabkan pekerjaan tidak teratur. Tentu saja tidak semua gangguan terhadap pekerjaan dapat dikaitkan dengan pekerja itu sendiri, akan tetapi beberapa gangguan yang memang disebabkan pekerja itu sendiri, dapat diatasi dengan program sumber daya manusia yang tepat (Guzzo, 1983).

2.3 Program Manajemen SDM untuk Meningkatkan Produktivitas

Program manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas pekerja secara individu atau kelompok telah banyak dibahas, seperti pelimpahan wewenang, kerjasama kelompok, menentukan sasaran, pelatihan, menata ulang pekerjaan, memberikan umpan balik, evaluasi kinerja, memberikan insentif uang, mengubah gaya kepemimpinan, dan mengubah budaya perusahaan. Sebagai contoh, Guzzo (1983) menemukan bahwa adanya penentuan sasaran yang terukur untuk kurun waktu tertentu, adanya umpan balik serta penilaian kinerja

yang tepat ternyata dapat meningkatkan output dan mengurangi gangguan terhadap pekerjaan. Selain itu, insentif uang dapat memperbaiki baik output maupun sikap penarikan diri, dan terakhir, mengubah gaya kepemimpinan ke arah yang lebih partisipatif akan meningkatkan output.

Lebih jauh, Guzzo (dalam Campbell dan Campbell, 1988) menyimpulkan bahwa dari bukti yang ada, peningkatan produktivitas pekerja jelas terjadi kalau ada program seperti umpan balik, pelatihan, seleksi karyawan, menentukan sasaran dan menata ulang jabatan. Keberhasilan program seperti penilaian kinerja dan insentif uang untuk meningkatkan produktivitas tergantung sekali kepada bagaimana dan di mana program tersebut dilaksanakan.

Selama 10 tahun terakhir, telah banyak penelitian yang mencoba untuk memperlihatkan bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia yang tepat dapat berdampak pada kinerja organisasi yang lebih tinggi. Tonggak penelitian yang penting dicapai oleh Huselid (1995). Peneliti ini menjelaskan bahwa sekumpulan praktek manajemen sumberdaya manusia yang disebut sebagai *high performance work practices (HPWP)* berkaitan erat dengan hasil produksi, keuntungan perusahaan dan nilai pasar dari perusahaan (Wright, Gardner, Moynihan, dan Allen, 2005).

Sejak itu, beberapa penelitian telah menunjukkan hubungan yang positif antara praktek manajemen sumberdaya manusia dan ukuran kinerja perusahaan. Sebagai contoh, MacDuffie (1995) menemukan pada 62 pabrik perakitan mobil di 16 negara bahwa pabrik yang menggunakan kumpulan (*bundles*) praktek manajemen sumberdaya manusia yang saling berkaitan, yakni jaminan akan pekerjaan, upah yang sebagiannya berdasarkan kinerja, dan tidak adanya perbedaan perlakuan antara manajer dan pekerja, mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam hal produktivitas dan kualitas dibandingkan dengan kinerja pabrik yang tidak menggunakan praktek tersebut.

Delery dan Doty (1996) menemukan hubungan yang positif antara praktek manajemen sumberdaya manusia dan keuntungan perusahaan pada berbagai bank yang diteliti. Praktek manajemen sumberdaya manusia tersebut adalah sistim pembagian keuntungan, penilaian kinerja berdasarkan sasaran, dan jaminan akan pekerjaan yang lebih pasti. Youndt, Snell, Dean dan Lepak (1996) juga

menemukan pada penelitian di 97 pabrik di industri besi di Amerika bahwa sistem manajemen sumberdaya manusia seperti penerimaan pekerja berdasarkan keterampilan teknis dan pemecahan masalah, pelatihan yang menyeluruh, penilaian kinerja berdasarkan perilaku dan pengembangan kemampuan, dan insentif kelompok, dapat meningkatkan produktivitas pekerja, efisiensi mesin dan kepuasan pelanggan.

Penelitian oleh Huselid (1995) yang disebut di atas, mempelajari 968 perusahaan terbuka di Amerika dengan karyawan lebih dari 100 orang. Penelitian ini memperlihatkan bahwa di berbagai perusahaan dengan bidang industri yang berbeda, sekumpulan program manajemen sumberdaya manusia yang disebut *High Performance Work Practices (HPWP)* ternyata telah meningkatkan produktivitas pekerja, memperkecil jumlah pekerja yang keluar dan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Kegiatan yang termasuk *HPWP* adalah seleksi karyawan, penilaian kinerja, imbal jasa berdasarkan insentif, *job design*, prosedur keluhan kesah, keterbukaan informasi, partisipasi pekerja, jumlah jam pelatihan per pekerja per tahun dan kriteria untuk promosi.

Selanjutnya, Huselid (1995) juga menganalisis faktor-faktor yang menjadi dasar dari struktur kegiatan *HPWP* tersebut dan menemukan dua faktor utama. Faktor pertama disebut faktor keterampilan pekerja dan struktur organisasi. Faktor ini mencakup semua kegiatan yang dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pekerja, yang akan menjadi dasar bagi pekerja untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Program merancang jabatan (*job design*) dan seleksi karyawan akan membantu memastikan adanya kecocokan antara karyawan dengan pekerjaannya. Sedangkan program pelatihan yang terarah akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan baik pekerja lama maupun yang baru.

Selain itu, program kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*), gugus kendali mutu, serta kelompok pekerja dan manajemen merupakan contoh dari bentuk partisipasi pekerja yang memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk memberikan input langsung terhadap proses produksi. Contoh lain adalah program keterbukaan informasi, prosedur keluhan kesah dan insentif uang yang akan memperbesar kemungkinan usaha partisipasi pekerja menjadi lebih efektif,

disebabkan karena program seperti itu merupakan sarana yang formal bagi komunikasi antara pekerja dan manajemen mengenai perkara yang ada hubungannya dengan pekerjaan (Huselid,1995)

Faktor kedua yang dikemukakan Huselid (1995) adalah motivasi pekerja. Faktor ini mencakup kegiatan-kegiatan yang lebih terpusat kepada pengenalan dan penguatan perilaku pekerja yang diinginkan. Contoh dari kegiatan ini adalah pelaksanaan penilaian kinerja yang resmi yang dikaitkan dengan sistim imbal jasa, serta keputusan promosi jabatan yang berdasarkan kinerja. Berdasarkan pemikiran ini, kemampuan seorang pekerja dikembangkan melewati tahapan seleksi, pelatihan dan perencanaan jabatan, yang merupakan faktor pertama, dan kemudian diperkuat oleh faktor kedua, yakni motivasi pekerja.

Selanjutnya, Combs, Liu, Hall dan Ketchen (2006) menggunakan istilah yang sama untuk praktek manajemen sumberdaya manusia yang sedikit berbeda, yakni imbal jasa berdasarkan insentif, pelatihan, tingkat imbal jasa, keterlibatan pekerja, penyingkapan pekerja baru, promosi dari dalam perusahaan, perencanaan sumberdaya manusia, *flexible work*, prosedur keluhan kesah, dan jaminan atas pekerjaan. Para peneliti tersebut menyatakan bahwa *HPWP* akan meningkatkan kinerja organisasi melalui dua proses yang berkaitan. Pertama-tama *HPWP* akan memberikan kepada pekerja pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Yang kedua, *HPWP* akan memperbaiki struktur sosial di dalam organisasi yang akan mendorong komunikasi dan kerja sama antar pekerja. Kedua proses ini akan meningkatkan kepuasan bekerja dan membantu pekerja untuk lebih produktif yang berdampak pada rendahnya jumlah pekerja yang mengundurkan diri dan meningkatnya kinerja organisasi.

Istilah lain digunakan oleh Appelbaum, Bailey, Berg dan Kalleberg (2000) yakni *high performance work systems (HPWS)*. Komponen dari *HPWS* adalah kesempatan untuk berpartisipasi, pemberian insentif dan keterampilan. Penelitian yang dilakukan selama 4 tahun pada 44 pabrik yang menyangkut 3 industri menunjukkan bahwa pelaksanaan *HPWS* terbukti berdampak positif terhadap kinerja pabrik dan pengurangan biaya. Kegiatan tersebut dapat meningkatkan perasaan tanggung jawab, dan kepuasan bekerja, serta menghasilkan rasa percaya

dari pekerja terhadap manajemen. Dengan meningkatnya efektifitas pekerja maka produktivitas juga meningkat.

Moreno (2003) melakukan penelitian lapangan pada tiga bagian dari sebuah pabrik manufaktur, untuk melihat dampak dari sistem imbal jasa kelompok terhadap produktivitas, kualitas dan kinerja organisasi. Peneliti tersebut menemukan bahwa gabungan dari insentif berdasarkan pencapaian sasaran dan sistem *gainsharing* ternyata berdampak terhadap kenaikan produktivitas dan kualitas serta penurunan ketidakhadiran dan pengunduran diri pekerja. Insentif berdasarkan pencapaian sasaran terdiri dari pemberian bonus secara merata kepada kelompok kerja yang mencapai sasaran output. Kalau sasaran tidak tercapai maka upah yang diberikan sangat rendah. Sedangkan sistem *gainsharing* memberikan bonus kepada seluruh bagian produksi apabila setiap kwartal sasaran produktivitas dan kualitas tercapai.

Dari sisi lain, Ichniowski, Shaw dan Prennushi (1997) menyatakan bahwa *interaction effects* di antara berbagai kebijakan manajemen sumber daya manusia sangat menentukan dalam peningkatan produktivitas. Banyak perusahaan menemukan bahwa menggunakan sejumlah kumpulan kebijakan sumber daya manusia tertentu menghasilkan peningkatan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan hanya menggunakan salah satu kebijakan saja. Peneliti-peneliti tersebut juga menemukan bahwa kumpulan kebijakan sumber daya manusia tersebut terdapat pada bidang-bidang insentif, seleksi karyawan, kelompok kerja, kepastian kerja, *flexible job design*, pelatihan keterampilan, dan komunikasi antara pimpinan dan pekerja. Sebagai contoh disebutkan bahwa kinerja karyawan akan sangat meningkat bila pendapatan mereka diberikan dengan sistem insentif yang digabung dengan *flexible job design*, keterlibatan pekerja dalam kelompok pemecahan masalah, pelatihan untuk mendapatkan *multi skills*, komunikasi yang ekstensif dan jaminan akan pekerjaan.

Sedikit berbeda dengan penelitian-penelitian di atas, beberapa peneliti melakukan pendekatan dari sisi hubungan industrial. Cutcher-Gershenfeld (1991) menyatakan bahwa perusahaan yang menggunakan hubungan industrial yang *transformational*, menghasilkan biaya yang lebih rendah, sampah yang lebih sedikit, produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang

menggunakan praktek hubungan industrial yang *traditional*. Praktek hubungan industrial yang *transformational* adalah adanya sistim penyelesaian masalah yang formal maupun tidak formal, digabungkan dengan sistim penyelesaian keluhan yang cepat baik formal maupun tidak formal. Sebaliknya, praktek hubungan industrial yang *traditional* adalah hubungan antara serikat pekerja dengan manajemen yang hanya berorientasi pada peraturan. Dengan cara lain, Katz, Kochan dan Weber (1985) menunjukkan bahwa sistim hubungan industrial yang efektif, seperti adanya gugus kendali mutu, pertemuan tidak formal antara kepala pabrik, pekerja dan pengurus serikat pekerja, dan bentuk lain dari komunikasi antara pekerja dan manajemen, akan menyebabkan lebih sedikit keluhan, tingkat kehadiran yang tinggi, serta meningkatkan kualitas produk dan efisiensi dari jumlah jam kerja langsung.

2.4 Produktivitas pada Sistim Manajemen SDM Jepang dan Amerika

Selama 30 tahun terakhir, peningkatan produktivitas pada perusahaan-perusahaan Jepang berkisar antara dua sampai tiga kali lipat dibandingkan peningkatan produktivitas pada perusahaan-perusahaan Amerika. Tingginya produktivitas disertai rendahnya tingkat ketidakhadiran dan tingkat pengunduran diri banyak dikaitkan dengan adanya praktek manajemen sumberdaya manusia yang dikembangkan oleh banyak perusahaan di Jepang (Hatvany dan Pucik, 1981).

Ada beberapa praktek manajemen sumberdaya manusia cara Jepang yang dijelaskan oleh Hatvany dan Pucik (1981). Praktek pertama adalah pengembangan keterampilan pekerja yang berkesinambungan. Perusahaan di Jepang menekankan pentingnya melatih para pekerjanya di pekerjaannya (*on the job training*). Dengan demikian, keterampilan yang diperoleh khusus hanya dapat diterapkan di perusahaan yang bersangkutan. Praktek kedua adalah penilaian kinerja yang bukan saja berdasarkan kinerja perorangan dan kinerja kelompok, tapi juga penilaian atas sikap dan perilaku yang diharapkan seperti kreativitas, kedewasaan emosi dan keterampilan bekerjasama. Praktek ketiga adalah dengan merancang pekerjaan agar dapat dilaksanakan oleh kelompok dengan otonomi yang luas. Sebuah tugas biasanya diberikan kepada kelompok untuk dilaksanakan, dan setiap

masalah operasional harus dapat diselesaikan oleh kelompok tersebut tanpa melibatkan bagian lain.

Praktek keempat adalah adanya komunikasi terbuka yang sangat dianjurkan dan didukung serta dihargai. Di pabrik-pabrik di Jepang, para manajer akan selalu terlihat berbicara dengan pekerja mengenai masalah yang timbul, membantu mengerjakan suatu tugas, berbicara dengan tamu, atau sedang memberi instruksi kepada pekerja yang belum berpengalaman. Praktek kelima adalah pengambilan keputusan berdasarkan pembicaraan bersama. Sebelum keputusan dibuat, informasinya sudah disebarkan secara luas kepada pihak yang berkepentingan. Prosedur yang berlaku adalah suatu usulan akan diajukan oleh manajer madya, biasanya atas perintah pimpinan perusahaan, dan dibicarakan dengan rekan-rekannya secara tidak formal. Apabila semua yang berkepentingan sudah mendapat pengertian akan usulan tersebut, maka usulan tersebut akan diajukan kepada pimpinan perusahaan untuk disetujui. Praktek terakhir adalah adanya perhatian yang besar dari pimpinan perusahaan terhadap setiap pekerja. Para manajer meluangkan banyak waktu untuk berbicara dengan para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari sehingga dapat mengenal dengan baik kebutuhan dan masalah yang dihadapi pekerja. Selain itu, perusahaan menyisihkan sumberdaya keuangan yang cukup besar untuk membiayai kesejahteraan pekerja seperti tunjangan keluarga, perumahan, beasiswa untuk anak pekerja, pinjaman dan asuransi.

Secara khusus, Ichniowski dan Shaw (1999) melakukan penelitian pada pabrik-pabrik yang mempunyai proses produksi yang sama, tapi sebagian dari pabrik-pabrik tersebut dikelola dengan sistim manajemen Jepang, dan sebagian lagi dikelola dengan sistim manajemen Amerika. Mereka membandingkan sistim dan cara kerja yang digunakan terhadap produktivitas dari setiap lini produksi. Seluruhnya ada 36 lini produksi yang dikelola dengan sistim manajemen Amerika dan 5 lini produksi yang dikelola dengan sistim manajemen Jepang.

Setiap lini produksi Jepang menggunakan sistim dan cara kerja manajemen sumberdaya manusia cara Jepang yang terdiri dari kelompok pemecahan masalah, *job rotation*, waktu orientasi yang panjang, pelatihan sepanjang karier pekerja, komunikasi yang teratur antara pekerja dan manajemen,

jaminan akan pekerjaan, serta imbal jasa berdasarkan upah yang terkait dengan senioritas dan pembagian keuntungan.

Sedangkan lini produksi Amerika menggunakan beberapa sistem dan cara kerja yang berlainan, yang dapat dikelompokkan ke dalam 4 kelompok. Kelompok pertama adalah lini produksi yang menggunakan sistem dan manajemen sumberdaya manusia cara Amerika yang asli yang terdiri dari pekerjaan yang dirancang secara sempit, aturan kerja yang sangat ketat, insentif berdasarkan jumlah output, tidak menggunakan kelompok kerja, tidak ada membagi informasi, tidak ada pertemuan teratur antara manajer dengan pekerja, pelatihan berdasarkan apa yang dikerjakan, pengawasan yang ketat oleh sejumlah besar pengawas dan peraturan keluh kesah yang berdasarkan komunikasi yang bertentangan.

Kelompok kedua adalah lini produksi Amerika yang sudah menggunakan kelompok kerja yang biasa terdapat pada lini produksi Jepang, ditambah dengan praktek komunikasi antara pekerja dan manajemen. Selibhnya, kelompok ini masih menggunakan sistem dan cara kerja manajemen sumberdaya manusia cara Amerika yang asli. Kelompok ketiga adalah lini produksi Amerika yang sudah menggunakan hampir semua sistem dan cara kerja manajemen sumberdaya manusia cara Jepang. Sedangkan kelompok keempat adalah lini produksi Amerika yang sudah menggunakan praktek manajemen sumberdaya manusia yang serupa dengan seluruh sistem dan cara kerja yang ada pada lini produksi Jepang.

Hasil penelitian tersebut menemukan tiga hal. Pertama, ditemukan bahwa secara rata-rata produktivitas lini produksi Jepang lebih tinggi 5 % dibandingkan produktivitas lini produksi Amerika. Kedua, ditemukan bahwa lini produksi Amerika yang menggunakan praktek manajemen sumberdaya manusia yang serupa dengan seluruh sistem dan cara kerja yang ada pada lini produksi Jepang menghasilkan produktivitas yang sebanding dengan lini produksi Jepang. Ketiga, ditemukan bahwa produktivitas dari lini produksi Jepang dan lini produksi Amerika yang menggunakan praktek manajemen sumberdaya manusia cara Jepang tersebut, lebih tinggi sekitar 7 % dari produktivitas lini produksi Amerika yang menggunakan sistem dan manajemen sumberdaya manusia cara Amerika yang asli (Ichniowski dan Shaw, 1999).

Walaupun terbukti berhasil, praktek manajemen sumberdaya manusia cara Jepang yang diteliti oleh Ichniowski dan Shaw (1995) tersebut di atas ternyata tidak sepenuhnya dipindahkan kepada perusahaan Jepang yang mempunyai anak perusahaan di Asia. Dari penelitian yang dilakukan oleh Rose dan Kumar (2007), didapat kenyataan bahwa elemen kunci yang menjadi dasar dari manajemen cara Jepang, tidak ada atau sedikit sekali ditemukan di 69 perusahaan Jepang yang mendirikan anak perusahaan di Malaysia. Prinsip dasar yang biasanya dikenal sebagai manajemen sumberdaya manusia cara Jepang adalah sistim kepegawaian seumur hidup dengan pelatihan sepanjang karier, sistim pengupahan terkait senioritas, dan serikat pekerja di perusahaan. Sangat jelas bahwa prioritas dari manajemen bukanlah memindahkan sistim manajemen Jepang ke anak-anak perusahaannya di berbagai negara. Pemilihan dari praktek manajemen sumberdaya manusia cara Jepang yang mana yang hendak dipindahkan ke anak perusahaan di Malaysia sangat ditentukan oleh alasan ekonomis.

Rose dan Kumar (2007) selanjutnya menyebutkan bahwa sebagian besar dari perusahaan Jepang yang mendirikan anak perusahaan di Malaysia yang mereka teliti, menggunakan sistim pengupahan berdasarkan persaingan di pasar tenaga kerja. Tidak ada tanda-tanda bahwa sistim pengupahan terkait senioritas digunakan di perusahaan-perusahaan tersebut. Contoh lain yang dikemukakan adalah kenyataan bahwa meskipun semua perusahaan tersebut menganggap pelatihan adalah sangat penting, akan tetapi pelaksanaannya sangatlah terbatas. Pelatihan sepanjang karier, yang merupakan salah satu kunci keberhasilan manajemen Jepang, hanya diterapkan kepada sebagian kecil pekerja saja.

2.5 Program Manajemen SDM mengatasi tingkat ketidakhadiran karyawan

Dua bentuk dari komponen *withdrawal* yang banyak dianggap sebagai biaya yang mahal bagi suatu organisasi adalah ketidakhadiran (*absenteeism*) dan pengunduran diri karyawan. Biaya untuk membayar karyawan yang tidak hadir ditambah biaya untuk penggantinya berada pada sisi input di dalam rumus produktivitas. Hal ini menyebabkan efisiensi untuk mengubah input menjadi output akan berkurang apabila biaya-biaya tersebut bertambah (Guzzo dalam Campbell dan Campbell, 1988).

Pada umumnya penyebab dari tingkat ketidakhadiran yang tinggi adalah ketidakpuasan atas pekerjaan. Hal ini dinyatakan oleh Levin dan Kleiner (1992) yang juga menjelaskan bahwa penyebab dari ketidakpuasan karyawan dapat karena isi dari pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk berkembang dalam karier, kompensasi, kurangnya pelatihan, konflik dengan atasan, atau kondisi kerja. Sampai tingkat tertentu kebanyakan dari faktor penyebab tersebut berada dalam wewenang para manajer. Karena itu, para manajer harus akrab dengan bawahan mereka (*close to their employees*), dengan cara mengamati perilaku dan kinerja bawahan dan cepat tanggap apabila ada perubahan yang berkaitan dengan perasaan tidak puas. Manajer dapat mengurangi tingkat ketidakhadiran pekerja dengan cara mengusahakan lingkungan kerja yang menyenangkan, memberikan tantangan dalam pekerjaan dan menambah tanggung jawab sesuai kinerja.

Lebih jauh Levin dan Kleiner (1992) berpendapat bahwa manajer tidak dapat bertindak sendiri tanpa bantuan organisasi. Ada tiga macam cara yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mendukung para manajer dalam meningkatkan kepuasan pekerja. Yang pertama adalah dalam bentuk sistem insentif uang, khususnya yang dikaitkan dengan tingkat produktivitas, kualitas dan tingkat kehadiran. Pembagian keuntungan dan pemberian bonus yang didasarkan kepada kinerja kelompok akan menghasilkan tekanan dari rekan sekerja dan memberikan perasaan bahwa apa yang dia lakukan ada artinya baik untuk diri sendiri maupun untuk rekan sekerjanya. Cara lain adalah dengan menyediakan sarana untuk pekerja menjaga kesehatan, dan terakhir adalah dengan cara mendorong adanya kelompok yang melakukan aktivitas bersama di luar jam kerja.

2.5.1 Insentif uang

Dari sekian banyak program sumberdaya manusia yang biasa dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, hanya insentif uang yang dampaknya lebih besar terhadap tingkat ketidakhadiran dibandingkan dampaknya terhadap output. Salah satu contoh dari penggunaan yang berhasil dari insentif uang adalah suatu hadiah uang yang diberikan setiap bulan oleh sebuah perusahaan manufaktur barang elektronik. Pemenang dari hadiah tersebut setiap bulannya diundi. Tapi

agar dapat turut diundi, karyawan harus selalu hadir di pekerjaannya tepat waktu selama bulan itu (Guzzo, 1983).

Wilson dan Peel (1991) mencatat bahwa pengaruh dari sistim pembagian keuntungan dan perbandingan antara bonus dan upah sangat menentukan dalam mengatasi ketidakhadiran karyawan. Perusahaan yang menerapkan sistim tersebut menghasilkan tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah sebesar 9% sampai 13% dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan sistim tersebut.

Secara lebih lengkap, Hammer (dalam Campbell dan Campbell, 1988) menjelaskan bahwa produktivitas pekerja merupakan sumber konflik yang utama antara manajemen dan pekerja. Hal tersebut menyebabkan banyaknya program insentif uang yang dilaksanakan di berbagai perusahaan untuk meningkatkan produktivitas, seperti *gainsharing*, *profit sharing* dan *employee ownership*. Perbedaan paling penting antara *gainsharing* dan kedua insentif uang lainnya adalah dasar untuk menghitung insentif tersebut. Pada *gainsharing* yang diukur bukan keuntungan, yang dipengaruhi banyak faktor, tapi biaya atau output yang langsung dapat dipengaruhi oleh pekerja. Namun, ada beberapa kondisi agar insentif uang merupakan program yang tepat, seperti sifat pekerjaan yang berulang-ulang, stabil, tidak sulit, dan hasilnya mudah diukur (Lawler, 1990).

Salah satu dari program *gainsharing* yang banyak dikenal adalah *Scanlon Plan*. Program jenis ini memberikan insentif uang setiap bulan kepada semua pekerja berdasarkan penghematan biaya dan peningkatan output dari pabrik. Selain itu, program *Scanlon Plan* mengharuskan banyak sekali pembicaraan antara pekerja dan manajemen untuk meningkatkan kinerja pabrik. Dengan demikian, semua pekerja berusaha untuk meningkatkan produktivitas pabrik karena bonus yang akan mereka terima tergantung kepada kinerja pabrik, dan bukan kinerja perorangan (Guzzo, 1983)

Schultz (1997) menjelaskan bahwa dengan melaksanakan sistim insentif berdasarkan kelompok, maka pekerja akan termotivasi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas usaha mereka yang menghasilkan kenaikan produktivitas dan keuntungan perusahaan. Dengan mengaitkan penghasilan pekerja dan keuntungan perusahaan maka kepentingan pekerja dan manajemen akan lebih terarah. Selanjutnya dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa penghargaan

berupa uang yang diberikan berdasarkan kinerja kelompok memotivasi pekerja untuk bekerja sama lebih baik dan tidak bersaing sesama pekerja. Pekerja juga akan termotivasi untuk mengawasi kinerja satu sama lain agar dapat meningkatkan produktivitas sehingga meningkatkan keuntungan. Selain itu, pengawasan secara berkelompok akan mengurangi keharusan adanya biaya tambahan untuk pengawasan oleh supervisor. Lebih jauh Schultz (1997) menjelaskan bahwa pada umumnya, perusahaan manufaktur yang terintegrasi lebih menyukai insentif uang berdasarkan kelompok kerja dibandingkan insentif individu disebabkan susahannya memisahkan bagian mana dari kinerja perorangan yang berpengaruh terhadap kinerja kelompok.

Masalah yang kerap timbul dalam sistem insentif berdasarkan kelompok kerja adalah kekecewaan dari pekerja yang merasa bahwa kinerja mereka yang lebih tinggi dihargai sama dengan rekan mereka yang kinerjanya rendah. Dampaknya adalah tingkat usaha yang rendah dari semua anggota kelompok. Selain itu, pelaksanaan dari sistem insentif berdasarkan kelompok kerja ini baru akan berhasil apabila disertai dengan sistem manajemen sumber daya manusia yang menjaga kerjasama di tempat kerja, seperti kelompok kerja yang berdiri sendiri, program keterlibatan pekerja, gugus kendali mutu, atau program berbagi informasi (Schultz, 1997).

Moreno (2003) menjelaskan bahwa penggunaan insentif berdasarkan sasaran merupakan cara yang efektif untuk mengatasi masalah pekerja dengan kinerja rendah. Sistem ini akan memberikan bonus yang sama kepada setiap anggota kelompok apabila sasaran output tercapai, dan akan membayar upah yang rendah apabila sasaran output tidak tercapai. Dengan demikian cara ini akan mendorong setiap anggota kelompok untuk bersama-sama berusaha mencapai sasaran, sehingga menghindarkan adanya anggota kelompok yang kinerjanya rendah.

Terakhir, Levin dan Kleitner (1992) menyatakan bahwa untuk menjaga agar pekerja tidak mengundurkan diri dan mengatasi tingkat ketidakhadiran yang tinggi perusahaan perlu melakukan dua hal. Pertama, seleksi penerimaan karyawan baru bukan saja hanya memeriksa pengetahuan, keterampilan, dan potensinya, akan tetapi harus juga mencari calon karyawan yang mempunyai

sikap yang sesuai dengan budaya perusahaan. Kedua, perusahaan harus menyediakan program pelatihan, kesempatan untuk pengembangan karier, adanya jaminan dalam pekerjaan, dan ikatan sosial dengan karyawan.



Bab 3

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT X adalah sebuah perusahaan PMA yang didirikan pada tanggal 1 Oktober 1993. Perusahaan ini merakit komponen elektronik untuk berbagai perusahaan elektronik seperti Epson, Sanken, Toshiba, Panasonic, dan Yamaha Music. Induk perusahaan dari PT X adalah X-Corporation yang berpusat di Tokyo, Jepang. X-Corporation yang didirikan tahun 1877 sebagai perusahaan transportasi laut mulai masuk ke bidang elektronika di tahun 1980. Persaingan yang sangat ketat di industri elektronika di dunia menyebabkan banyak perusahaan yang memindahkan basis produksinya ke negara-negara dengan tenaga kerja yang murah. PT X adalah anak perusahaan pertama dari delapan anak perusahaan yang didirikan oleh X-Corporation di luar Jepang. Setelah Indonesia, X-Corporation kemudian mendirikan anak-anak perusahaan di Thailand, Filipina, Shenzhen China, Suzhou China, Vietnam, Czech dan terakhir di California USA. Pabrik dan kantor PT X didirikan di atas tanah seluas 35.000 meter persegi yang berlokasi di sebuah kawasan industri di sebelah timur Jakarta. Tataletak (*layout*) dari pabrik dan kantor PT X dapat dilihat pada Lampiran-1

3.2 Kebijakan Perusahaan dan Ikrar Karyawan

Sejak didirikan pada tahun 1993, PT X telah mempunyai suatu kebijakan perusahaan dan ikrar karyawan yang digunakan sebagai dasar bertindak bagi semua karyawan. Kebijakan dan ikrar tersebut langsung diambil dari kebijakan dan ikrar serupa di perusahaan induk. Isi dari kebijakan perusahaan adalah sebagai berikut:

PT X sebagai perusahaan *sub-assembly* komponen elektronik bertekad untuk:

- Membuat dan menyediakan produk komponen elektronik bermutu yang dipercaya oleh pelanggan
- Meningkatkan dan mempertahankan mutu produk serta keefektifan sistem manajemen mutu dan lingkungan secara terus menerus, memenuhi

persyaratan dan pengharapan pelanggan tentang mutu, pengiriman, harga, keselamatan dan ramah lingkungan.

- Melaksanakan sistem manajemen yang terbuka bagi pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan peraturan yang dibuat oleh pemerintah dan persyaratan lain di bidang lingkungan.
- Menjaga keharmonisan dengan lingkungan, mengurangi dan mencegah pencemaran lingkungan dari aktivitas perusahaan, produk dan jasa, dengan penghematan energi, mengurangi pemakaian bahan berbahaya dan pengelolaan limbah yang baik.

Selain itu setiap karyawan harus mengucapkan ikrar yang berbunyi sebagai berikut:

- Kami akan mentaati peraturan dan tata tertib yang telah ditetapkan. Kami akan mengingatkan teman kami yang melanggar peraturan dan tata tertib perusahaan.
- Kami akan mentaati waktu yang sudah ditentukan. Kami akan menggunakan waktu kerja untuk bekerja.
- Kami akan memisahkan barang yang perlu dan yang tidak perlu. Kami tidak akan membawa barang yang tidak perlu ke tempat kerja.
- Kami akan membiasakan saling memberi salam.
- Kami akan menjaga kebersihan tempat kerja dan lingkungan perusahaan, karena kebersihan adalah cermin kualitas pribadi kita.
- Kami akan membuang sampah pada tempat yang sudah ditentukan. Kami akan mengambil sampah bila ditemukan dan membuang pada tempatnya.
- Kami akan merawat barang milik perusahaan dengan baik dan benar.
- Kami tidak akan menyimpan makanan dan barang berharga di *locker*. Kami akan menjaga kebersihan dan kerapian *locker*.

3.3 Proses Perakitan

Pabrik PT X merakit komponen elektronik seperti *power supply*, *panel*, dan *mainboard*, untuk berbagai produk akhir seperti *printer*, mesin fotokopi, mesin *fax*, televisi dan piano elektrik. Ada tiga departemen produksi, yakni *Auto Insert*, *Auto Mounting* dan *Assembling* yang masing-masing mempunyai tugas

yang berbeda. Departemen *Auto Insert* dan *Auto Mounting* menggunakan mesin-mesin yang canggih untuk merakit *Printed Circuit Board (PCB)* menjadi produk antara yang akan dirakit selanjutnya di departemen *Assembling*. Di kedua departemen ini, komponen-komponen seperti kapasitor, resistor, dan dioda dipasang pada *PCB*. Output dari departemen *Auto Mounting* akan dikirim ke departemen *Assembling* untuk diproses dengan memasang komponen-komponen yang ukurannya lebih besar. Komponen yang dipasang di departemen *Assembling* berukuran lebih besar dari 10 mm, sedangkan komponen yang dipasang di departemen *Auto Insert* berukuran sekitar 1.5 mm dan di departemen *Auto Mounting* berukuran lebih kecil dari 0.6 mm. Departemen *Assembling* lebih banyak menggunakan tenaga operator untuk memasang komponen, meskipun tetap ada mesin-mesin yang harus dioperasikan oleh para operator.

3.3.1 *Auto Insert*

Di departemen ini, *PCB* yang dikirim oleh pemasok akan diproses dengan memasang berbagai komponen pada beberapa mesin yang menggunakan teknologi *PTH* dengan urutan sebagai berikut:

- a. Mesin *Eyelet*. Mesin ini memasang *Pin*, yakni logam berbentuk silinder pipih terbuat dari aluminium pada lubang-lubang yang sudah ada pada *PCB*. Jumlah mesin *Eyelet* ada tiga buah.
- b. Mesin *Jumper*. Di mesin ini, kawat kecil yang akan menjadi sambungan antar komponen dipasang pada *PCB* yang keluar dari mesin *Eyelet*. Jumlah mesin *Jumper* ada 7 buah.
- c. Mesin *Axial*. Mesin ini memasang berbagai komponen resistor, kapasitor dan dioda pada *PCB* yang keluar dari mesin *Jumper*. Jumlah mesin *Axial* ada 12 buah.
- d. Mesin *Radial*. Mesin ini merupakan stasiun kerja terakhir di proses *Auto Insert* dengan memasang 11 macam komponen transistor dan *electronic capacitor*. Jumlah mesin *Radial* ada 17 buah.

Oleh karena jumlah dan kapasitas mesin berbeda, maka pengaturan aliran material (*line balancing*) sangat penting agar tidak terjadi penumpukan bahan di salah satu stasiun kerja. Apabila ada mesin yang tidak bekerja karena tidak mendapat

pasokan maka lampu peringatan akan menyala sehingga operator akan mengetahui bahwa ada masalah dalam pengaturan aliran bahan. Selain itu ada bagian *Haizen* yang mengelola persediaan dan mempersiapkan komponen-komponen untuk dirakit di setiap mesin. Untuk mesin *Radial* misalnya, ada 11 komponen yang harus disiapkan untuk dipasang di *PCB* yang keluar dari mesin *Axial*. Tataletak dari departemen ini dapat dilihat pada Lampiran-2.

Departemen *Auto Insert* bekerja 24 jam sehari, dan tujuh hari seminggu. Sistem kerja yang digunakan adalah 3 regu dan dua *long shift*. Setiap harinya ada dua regu operator yang bekerja dalam dua *long shift* yang setiap *shift*-nya bekerja 12 jam, sedangkan satu regu beristirahat. Jumlah operator untuk setiap *shift* terdiri dari sekitar 20 orang. Seorang operator bertanggung jawab atas tiga atau empat mesin. Seorang *Leader* memimpin para operator untuk bekerja sesuai dengan rencana produksi. Seorang *Supervisor* bertanggung jawab atas kedua *shift* tersebut dibantu oleh dua orang Asisten *Supervisor*.

3.3.2 *Auto Mounting*

Teknologi perakitan yang digunakan di departemen *Auto Mounting* adalah teknologi *SMT* mutakhir yang dikembangkan sendiri oleh X-Corporation. Teknologi ini memungkinkan para pelanggan membuat produk elektronik yang lebih kecil dan lebih tipis. Di departemen *Auto Mounting* terdapat 17 lini perakitan. Output dari departemen *Auto Insert* akan diambil oleh operator dari departemen *Auto Mounting* untuk diproses di departemen ini dengan urutan proses perakitan di setiap lini sebagai berikut:

- Mesin *Bond* atau mesin *Pasta*. Pertama-tama *PCB* dari departemen *Auto Insert* akan diproses dengan menempelkan lem atau pasta patri (*solder paste*) pada tempat komponen akan dipasang, tergantung kepada spesifikasi dari produk. Ada 8 lini yang menggunakan mesin *Bond* dan 10 lini menggunakan mesin *Pasta*.
- Mesin *Chip Mounting*. Mesin ini termasuk jenis *high speed placement machine*, bekerja memasang komponen *chip* yang kecil dengan kecepatan tinggi pada output dari mesin *Bond* atau mesin *Pasta*.

- Mesin *IC Mounting*. Mesin ini termasuk jenis *flexible placement machine*, bekerja memasang komponen *IC* yang agak lebih besar pada output dari mesin *Chip Mounting*.
- Mesin *Reflow*. Di mesin ini, output dari mesin *IC Mounting* akan dipanaskan sampai suhu 280 derajat celcius agar lem atau pasta mengalir kembali (*reflow*) dan membentuk sambungan patri (*solder joints*) sehingga komponen-komponen pada *PCB* terpasang dan tersambung dengan kuat.
- Output dari mesin *Reflow* sudah berupa produk akhir dari proses *Auto Mounting* yang akan diperiksa dengan tiga cara sebagai berikut:
 - Mesin *AOI (Auto Optical Inspection)*. Mesin ini akan memeriksa apakah semua komponen telah terpasang. Output berupa *G (good)* atau *NG (no good)*.
 - Inspeksi secara visual. Di tempat ini, operator akan memeriksa lebih lanjut apakah komponen sudah melekat dengan sempurna. Alat yang digunakan adalah kaca pembesar.
- Setelah lulus dari bagian Inspeksi Visual, maka produk tersebut akan diperiksa oleh bagian *Quality Assurance* secara acak. Produk yang lulus dari tahap ini akan diproses lebih lanjut di departemen *Assembling*.

Sebagaimana dengan departemen *Auto Insert*, di departemen ini masalah aliran material juga menjadi kunci untuk menjamin agar tidak ada penumpukan bahan di salah satu mesin. Lampu peringatan juga digunakan bila ada mesin yang berhenti bekerja. Tataletak dari departemen *Auto Mounting* dapat dilihat pada Lampiran-3.

Departemen *Auto Mounting* juga bekerja 24 jam sehari, dan tujuh hari seminggu. Sistem kerja yang digunakan juga sama, yaitu dua *long shift* dengan menggunakan 3 regu. Setiap harinya ada dua regu operator yang bekerja dalam dua *long shift* yang setiap *shift*nya bekerja 12 jam, sedangkan satu regu beristirahat.

Jumlah operator untuk setiap lini adalah 4 orang, sehingga untuk mengoperasikan 17 lini diperlukan sekitar 70 operator di setiap *shift*. Untuk setiap lini, seorang operator bertanggung jawab atas mesin *Bond/Pasta* dan mesin *Chip Mounting*, dan seorang lagi bertanggung jawab atas mesin *IC Mounting* dan mesin

Reflow. Mesin *AOI* dioperasikan oleh seorang *Inspector* dan seorang lagi bertindak sebagai *visual inspector*. Enam orang *Leader* memimpin para operator setiap *shift* untuk bekerja sesuai dengan rencana produksi. Seorang *Supervisor* bertanggung jawab atas setiap *shift* tersebut dibantu oleh dua orang Asisten *Supervisor*. Berbeda dengan di departemen *Auto Insert*, di departemen ini ada seorang *Assistant Manager* yang bertanggung jawab atas seluruh *shift*.

3.3.3 Assembling

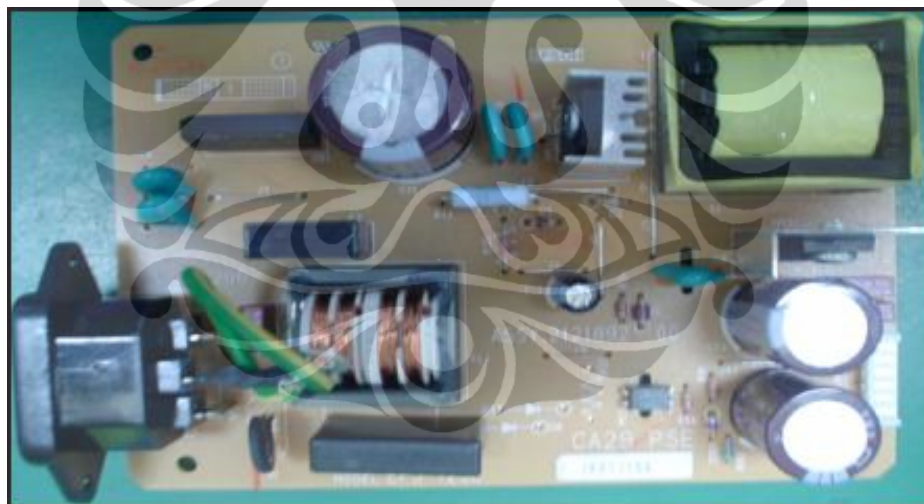
Produksi di departemen ini adalah tahap terakhir sebelum dikirim ke pelanggan. Komponen yang dipasang di departemen ini adalah komponen-komponen yang berukuran lebih besar dibandingkan dengan komponen yang dirakit di departemen *Auto Mounting*. Output dari departemen *Auto Mounting* akan diambil oleh operator dari *Assembling* untuk diproses di 18 buah lini di departemen ini dengan urutan proses perakitan sebagai berikut:

- *Manual Station -1 dan 2*. Operator akan memasang komponen secara manual pada output dari proses *Auto Mounting*.
- Mesin *Spray*. Mesin ini akan menyemprotkan etanol untuk melapisi bagian *PCB* yang telah ditentukan.
- Mesin *Dipping Solder (Dipso)* Di sini, *PCB* akan dipatri secara otomatis dengan timah yang bebas timbal.
- *Station Touch-Up*. Operator akan menambah *solder paste* secara manual untuk daerah tertentu pada *PCB* yang telah dipatri secara otomatis oleh mesin *Dipping Solder*.
- *In Circuit Tester*. Dilakukan tes terhadap arus listrik sesuai spesifikasi produk.
- *Casing*. Untuk produk komponen yang akan digunakan oleh televisi, maka ada tambahan proses yakni pemasangan kotak yang menutupi *PCB* tersebut. Tes tambahan dilakukan untuk suara, sinyal, gambar dan pencahayaan.
- Setelah lulus dari berbagai tes di atas, maka produk tersebut akan diperiksa oleh bagian *Quality Assurance* secara acak. Produk yang lulus dari tahap ini akan dikirim ke pelanggan sesuai dengan tanggal pemesanan. Gambar

3-1 dan Gambar 3-2 adalah contoh produk yang dihasilkan untuk Toshiba dan Epson. Kedua perusahaan tersebut menggunakan suku cadang produksi PT X untuk televisi Toshiba dan *printer* Epson.



Gambar 3-1 Contoh PCB untuk Toshiba



Gambar 3-2 Contoh PCB untuk Epson

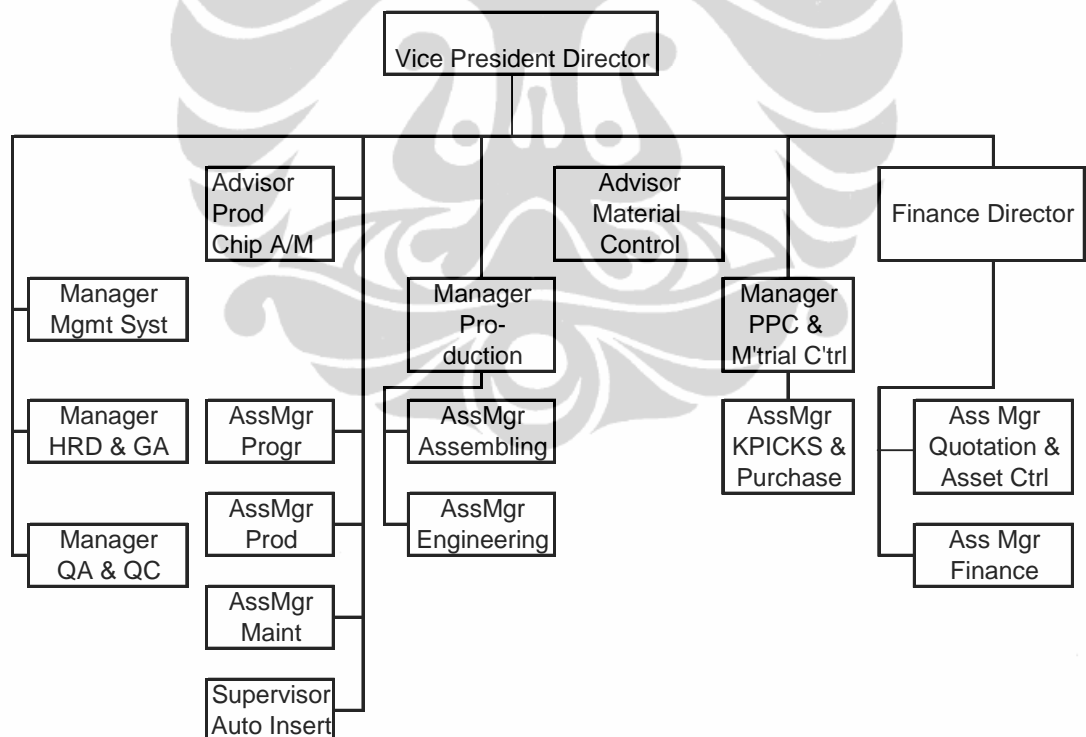
Tataletak dari departemen *Assembling* dapat dilihat pada Lampiran-4. Terlihat bahwa berbeda dengan dua departemen produksi yang lain, di departemen ini lebih banyak stasiun kerja yang tidak menggunakan mesin.

Saat ini departemen *Assembling* hanya bekerja 8 jam sehari ditambah kerja lembur apabila diperlukan. Jumlah operator karyawan tetap selama tahun 2008 turun dari 238 di bulan Januari menjadi 211 di akhir tahun. Jumlah operator karyawan kontrak berkisar antara 150 sampai 159 orang. Seorang *Assistant*

Manager memimpin departemen ini dibantu oleh dua orang *Supervisor*, empat orang asisten *Supervisor*, 15 orang *Leader* dan 9 orang asisten *Leader*.

3.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT X dibuat berdasarkan bentuk fungsional. Secara garis besar, fungsi-fungsi yang ada adalah produksi, *materials control*, keuangan, sumber daya manusia, *quality assurance* dan sistim manajemen seperti terlihat pada Gambar 2-3. Dalam operasi sehari-hari, PT X dikelola oleh seorang Wakil Presiden Direktur yang bertindak sebagai pimpinan tertinggi, dibantu oleh seorang Direktur Keuangan, dua orang advisor, dan beberapa manajer. Presiden Direktur tidak setiap hari ada di Indonesia, dan hanya datang untuk pertemuan penting saja. Baik Wakil Presiden Direktur, Direktur Keuangan, Manajer Produksi maupun advisor, masih djabat oleh Tenaga Kerja Asing yang berkebangsaan Jepang.



Gambar 3-3 Struktur Organisasi PT X

Sumber: Laporan Perusahaan 2009

Pimpinan perusahaan yang berkebangsaan Indonesia terdiri dari 4 orang manajer dan 8 orang asisten manajer. Semua pejabat tingkat *supervisor* ke bawah adalah berkebangsaan Indonesia.

Dari segi administrasi, perusahaan dibagi ke dalam tiga kelompok besar. Yang pertama adalah kelompok produksi yang terdiri dari fungsi produksi *Auto Insert*, *Auto Mounting* dan *Assembling*. Yang kedua adalah kelompok penunjang (*support*) yang terdiri dari fungsi *Quality Assurance /Quality Control / ISO*, *Engineering*, *PPC* dan *Material Planning*. Kelompok ketiga adalah kelompok *office* yang terdiri dari fungsi akunting, *general affairs* dan SDM.

3.5 Kebijakan SDM

3.5.1 Penerimaan Tenaga Kerja

Kebijakan perusahaan dalam penerimaan tenaga kerja didasarkan atas pendidikan dan pengalaman. Untuk tingkat manajer dan asisten manajer, pendidikan minimum adalah S 1. Untuk tingkat *supervisor* dan asisten *supervisor* pendidikan minimum adalah D3, sedangkan untuk tingkat *leader* ke bawah, pendidikan minimum adalah SLTA. Saat ini di tingkat manajer hanya ada seorang yang sudah menjadi karyawan sejak 1995, selebihnya mereka baru bekerja di PT X kurang dari 6 tahun. Sedangkan di tingkat asisten manajer ada 4 orang yang sudah bekerja lebih dari 14 tahun, dan 4 orang baru bekerja kurang dari 10 tahun.

Untuk mendapatkan karyawan baru, khusus untuk tingkat operator, perusahaan bekerja sama dengan Disnaker Bekasi. Calon karyawan yang dikirim oleh Disnaker, pertama-tama harus menjalani tes kecepatan dan matematika. Apabila lulus dari tes tersebut, maka calon karyawan akan diwawancarai oleh staf perusahaan dari bagian SDM dan dari bagian yang memerlukan. Wawancara dilakukan untuk mengetahui kecocokan calon karyawan dengan lingkungan dan budaya perusahaan, seperti pengalaman kerja, kesediaan untuk bekerja dalam *shift*, kesediaan untuk tidak menikah selama kontrak, dan beberapa pertanyaan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan calon karyawan. Yang berhasil lulus akan dipanggil untuk diterima sebagai karyawan kontrak.

Jumlah karyawan baru tingkat operator yang diperlukan tergantung pada rencana produksi bulanan yang dibuat atas dasar pesanan dari pelanggan.

Fluktuasi pesanan dari pelanggan setiap bulan sangat besar sedangkan perusahaan mempunyai kebijakan untuk tidak menyimpan stok penyangga. Karena itu, rencana produksi bulanan juga berfluktuasi sesuai dengan pesanan yang ada sehingga jumlah operator baru di bagian produksi yang diperlukan setiap bulan juga berfluktuasi. Tabel 3-1 berikut memperlihatkan jumlah karyawan kontrak setiap bulan yang diterima maupun yang kontraknya berakhir.

Tabel 3-1 Jumlah Karyawan Kontrak keluar-masuk 2008

	Jumlah Karyawan Kontrak		
	masuk	keluar	selisih
Jan	34	103	-69
Feb	1	31	-30
Mar	123	67	56
Apr	85	71	14
May	82	15	67
Jun	92	24	68
Jul	129	22	107
Aug	57	39	18
Sep	50	29	21
Okt	16	49	-33
Nov	4	144	-140
Dec	1	168	-167

Sumber data: Laporan perusahaan diolah kembali

Jangka waktu kontrak pertama bagi karyawan baru adalah 3 bulan. Apabila masih diperlukan, maka kontrak dari karyawan yang kinerjanya baik akan diperpanjang. Jangka waktu kontrak kedua bisa satu bulan sampai 12 bulan tergantung pada rencana produksi bulanan yang berlaku. Apabila kontrak kedua berakhir, maka kontrak karyawan tersebut tidak dapat diperpanjang lagi sesuai undang-undang. Untuk karyawan kontrak yang kinerjanya sangat baik yang kontrak keduanya sudah berakhir, maka setelah istirahat 30 hari, biasanya dipanggil untuk menanda tangani kontrak yang ketiga. Kontrak ini adalah kontrak yang terakhir yang dapat dibuat oleh perusahaan.

Untuk tahun 2008, sebagian besar perpanjangan kontrak diberikan untuk jangka waktu 4 s/d 6 bulan (35.7%). Hal ini disebabkan karena pesanan dari pelanggan sejak bulan Februari sampai dengan September 2008 memperlihatkan

kecenderunagan meningkat. Jumlah karyawan kontrak yang kontraknya diperpanjang dengan berbagai jangka waktu dapat dilihat pada Tabel 3-2. Terlihat juga bahwa cukup banyak (23.9%) karyawan kontrak yang kontraknya hanya diperpanjang selama satu atau dua bulan saja. Hal ini menunjukkan bahwa kontrak mereka habis jangka waktunya pada saat pesanan mulai berkurang di bulan September, sehingga perpanjangan kontrak hanya untuk menyelesaikan sisa pesanan yang ada.

Tabel 3-2 Jangka Waktu Perpanjangan Kontrak 2008

Kelompok	Jumlah Karyawan dengan perpanjangan kontrak			
	1-2 bulan	3 bulan	4-6 bulan	8-12 bulan
Produksi	166	95	238	150
Support	1	6	10	27
Office			1	4
Total	167	101	249	181

Sumber: Laporan Perusahaan

3.5.2 Pelatihan dan Pengembangan

Pada umumnya semua karyawan baru dilatih dengan cara *on the job training (OJT)*. Sebelum tahun 2000, setiap operator baru akan mendapatkan satu bulan pelatihan tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan menjalankan berbagai mesin yang akan menjadi tugasnya kelak. Cara pelatihan tersebut dianggap tidak efisien oleh pimpinan perusahaan. Saat ini, pelatihan untuk operator baru dimulai dengan dua hari di kelas dan disusul dengan dua minggu *OJT*. Pada hari pertama kepada karyawan baru diberikan pelatihan mengenai budaya perusahaan, etika bekerja, sistim ISO 9001 dan ISO 14001, cara kerja 5 S dan pengenalan mengenai perusahaan. Judul pelatihan pada hari kedua adalah kepegawaian dan perjanjian kerja bersama, kesadaran akan keselamatan dan kesehatan kerja, kesadaran berkualitas, pengenalan mesin dan penilaian.

Sedangkan untuk karyawan baru di tingkat supervisor sampai manajer, langsung diterjunkan ke pekerjaan sebagai bagian dari *OJT* yang biasanya

berlangsung selama masa percobaan 3 bulan. Selain itu, tambahan pelatihan bagi para manajer dan supervisor adalah yang berkaitan dengan fungsi pekerjaan. Misalnya supervisor SDM pernah mengikuti pelatihan mengenai UU Ketenaga Kerjaan, Implementasi UMK 2009, Tatacara perselisihan industrial, dan Hubungan Industrial. Pelatihan keterampilan lain bagi manajer yang pernah dilakukan adalah beberapa kali *outbound training* di luar pabrik dengan tujuan meningkatkan kerjasama dan motivasi kerja. Para manajer merasa bahwa dampak dari *outbound training* ini sangat kecil. Hal ini terjadi karena suasana dan jenis pelatihan lebih banyak berupa permainan yang menyenangkan dibandingkan dengan permainan yang meningkatkan keterampilan bekerjasama atau motivasi kerja.

3.5.3 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja yang dilaksanakan di PT X terpusat pada penilaian kinerja tahunan. Pembicaraan awal untuk menentukan sasaran tidak dilakukan. Selanjutnya atasan akan mengelola bawahannya atas dasar tugas yang diberikan oleh pimpinan perusahaan. Setiap bulan April, atasan akan menilai bawahannya dengan menggunakan formulir yang sudah ditentukan tanpa melakukan pembicaraan dengan yang bersangkutan. Ada perbedaan pada dasar yang digunakan untuk menilai berbagai tingkat jabatan.

Untuk karyawan kontrak, penilaian didasarkan pada kehadiran dan keterampilan kerja. Untuk tingkat operator sampai *leader*, penilaian didasarkan pada kehadiran, keterampilan kerja dan sikap perilaku. Sedangkan untuk tingkat di atas *leader* sampai dengan *supervisor*, penilaian didasarkan pada kehadiran, keterampilan kerja, sikap perilaku dan pengelolaan orang. Hasil dari penilaian kinerja dapat berupa nilai AA, A, B, C, atau D. Hasil tersebut secara keseluruhan harus mengikuti *forced distribution* yang sudah ditentukan terlebih dahulu oleh pimpinan perusahaan. Angka yang digunakan adalah untuk nilai AA = 5%, untuk nilai A = 20%, untuk nilai B = 50%, untuk nilai C = 20% dan untuk nilai D = 5% dari jumlah karyawan keseluruhan.

Selama ini tidak ada penilaian kinerja yang resmi yang dilakukan terhadap manajer. Para manajer secara tidak resmi dinilai oleh atasan mereka selama

bekerja sehari-hari dan pada waktu presentasi kinerja bulanan dalam pertemuan bulanan antara pimpinan perusahaan dengan manajer dan *supervisor* (*management review meeting*). Hasil penilaian tidak pernah diberitahukan secara resmi kepada masing-masing manajer. Para manajer biasanya baru mengetahui penilaiannya pada saat mengetahui kenaikan gaji yang diumumkan pada setiap awal tahun. Keadaan ini berlaku juga untuk semua karyawan, baik manajer maupun yang bukan manajer. Sistem ini sudah berlaku sejak perusahaan didirikan dan sampai sekarang tidak ada usulan perbaikan yang resmi meskipun beberapa manajer merasa tidak puas akan sistem ini.

3.5.4 Remunerasi

Sistem remunerasi bagi para karyawan berbentuk gaji pokok, tunjangan serta bonus. Gaji pokok terendah mengacu kepada upah minimum regional dan diberikan kepada karyawan kontrak. Selanjutnya, gaji pokok dikaitkan dengan pengangkatan sebagai karyawan tetap, masa kerja dan tingkatan dari jabatan. Tunjangan terdiri dari tunjangan tetap seperti Tunjangan Hari Raya, dan tunjangan tidak tetap. Yang termasuk tunjangan tidak tetap adalah tunjangan-tunjangan kehadiran, transportasi, *shift*, *longshift*, jabatan, masa kerja, dan teknik. Bonus diberikan pada akhir tahun berdasarkan kesepakatan perundingan dengan serikat pekerja. Pembagian bonus berdasarkan penilaian kinerja akhir tahun dari masing-masing karyawan. Untuk tahun 2008, besarnya bonus sebagai persentase dari upah adalah 127.5 % untuk nilai AA, 117.5 % untuk nilai A, 107.5 % untuk nilai B, 97.5 % untuk nilai C, dan 87.5 % untuk nilai D.

Selain imbal jasa berbentuk uang, perusahaan juga menyediakan berbagai jaminan kesejahteraan bagi karyawan. Jaminan kesejahteraan tersebut berupa fasilitas makan siang / malam, pemeliharaan kesehatan, dan mendaftarkan seluruh karyawan sebagai peserta Jamsostek. Selain itu ada juga fasilitas seperti pembagian seragam kerja, rekreasi setahun sekali, kegiatan olah raga dan kesenian serta bantuan untuk koperasi karyawan.

3.5.5 Hubungan Industrial dan Program Kualitas.

Semua karyawan tingkat di bawah supervisor menjadi anggota Serikat Pekerja Elektronik-Elektrik yang tergabung ke dalam Federasi Serikat Pekerja Metal Indonesia. Pertemuan antara pimpinan perusahaan dengan pengurus serikat pekerja diadakan tidak terjadwal, antara satu sampai tiga bulan sekali, tergantung kepada kesibukan pekerjaan. Perusahaan telah mengadakan Perjanjian Kerja Bersama yang ditandatangani oleh pimpinan perusahaan dan pengurus unit kerja.

Tidak seperti umumnya perusahaan Jepang, saat ini PT X tidak mempunyai program gugus kendali mutu ataupun *total quality control*. Program gugus kendali mutu pernah dikenalkan 2 tahun yang lalu, tapi tidak diteruskan karena dianggap tidak berhasil meningkatkan produktivitas. Program yang masih ada adalah program 5 S dan pertemuan 10 menit di awal kerja. Istilah 5 S berasal dari lima suku kata bahasa Jepang, yakni *seiri, seiton, seiso, seiketsu* dan *shitsuke*. Setelah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, artinya menjadi pemilahan, penataan, pembersihan, pemantapan dan pembiasaan. Program 5 S merupakan lima langkah pemeliharaan tempat kerja yang dirancang untuk mendapatkan tempat kerja yang bersih, aman, teratur dan terpelihara dengan baik. Pertemuan 10 menit di awal kerja dilakukan antara *supervisor* dengan semua bawahannya untuk mendengarkan petunjuk mengenai apa yang menjadi perhatian utama pada hari itu. Pertemuan ini selalu diakhiri dengan doa bersama.

Bab 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Produktivitas

Dalam melakukan analisis berkaitan dengan produktivitas, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan dari bidang ilmu psikologi. Ukuran yang dipakai adalah *partial factor productivity*, yang mengukur perbandingan antara satu jenis output dengan satu jenis input saja (Mahoney, dalam Campbell dan Campbell, 1988). Analisis ini juga mengacu kepada Guzzo (1983), yang menyatakan bahwa apa yang umumnya disebut output hanyalah salah satu komponen dari produktivitas. Karena itu, data yang diambil bukan saja dari output hasil produksi tapi juga mengambil data komponen lainnya yakni *withdrawal* dan gangguan terhadap pekerjaan.

Untuk menghitung produktivitas, PT X menggunakan pengertian yang agak berbeda dengan pengertian umum. Rumus yang digunakan oleh departemen produksi untuk menghitung produktivitas adalah:

Untuk Departemen *Auto Insert* dan *Auto Mounting*:

$$\text{Produktivitas} = (\text{Produksi}) / (\text{Kapasitas mesin} - \text{Controlled loss}) \quad (3.1)$$

Satuan = Point / Point, dinyatakan dalam %.

Controlled loss: Kehilangan produksi karena mesin tidak bekerja yang disebabkan faktor yang dapat dikendalikan seperti menunggu operator, pembersihan mesin, pemeliharaan mesin dan lain-lain.

Untuk Departemen *Assembling*:

$$\text{Produktivitas} = (\text{Standard Time} \times \text{Hasil Produksi}) / (\text{Jumlah pekerja} \times \text{jam bekerja}) \quad (3.2)$$

Satuan = Point / orang, dinyatakan dalam %.

Standard Time = Waktu standar dalam satuan menit yang ditentukan pelanggan untuk menyelesaikan perakitan satu buah *PCB*.

4.1.1 Teknologi Perakitan

Pada umumnya, dalam sebuah lini perakitan *PCB* terdapat beberapa pekerjaan yang dilakukan baik oleh manusia maupun oleh mesin seperti

memasang komponen, memasang kawat, mematri, memanaskan dan melakukan tes. Saat ini, dikenal dua macam teknologi dalam proses perakitan *PCB* selain dengan cara manual, yakni teknologi *PTH* (*plate through hole*) dan *SMT* (*surface mount technology*). Teknologi *PTH* biasanya digunakan apabila ukuran dari lempengan tidak terlalu penting. Belakangan ini, permintaan pelanggan akan produk dengan ukuran makin kecil, makin tipis, dan kemampuan yang lebih besar menyebabkan industri bergeser dari teknologi *PTH* ke teknologi *SMT* (William, 2004)

Di departemen *Auto Mounting*, PT X menggunakan teknologi *SMT* mutakhir yang dikembangkan sendiri oleh X-Corporation dengan mesin-mesin kecepatan tinggi untuk merakit komponen yang ukurannya antara 0.3 mm sampai 0.6 mm. Teknologi *PTH* digunakan di departemen *Auto Insert* untuk merakit komponen yang ukurannya antara 1 mm sampai 1.5 mm, dan cara manual digunakan di departemen *Assembling* untuk merakit komponen yang ukurannya lebih besar dari 10 mm.

4.1.2 Segi Output

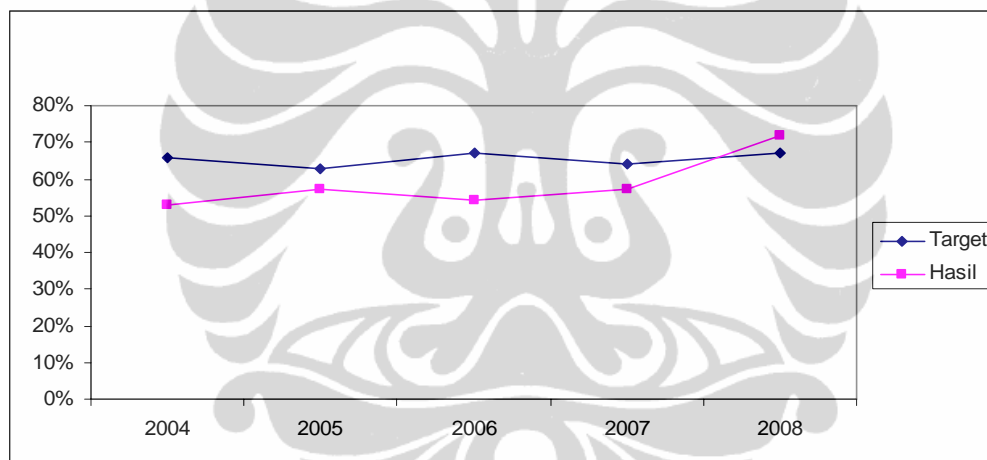
Output adalah ukuran yang paling umum digunakan dalam mengukur produktivitas. Dalam hal peningkatan produktivitas, biasanya yang dipikirkan adalah peningkatan output. Banyak program manajemen sumberdaya manusia untuk meningkatkan produktivitas yang sebetulnya adalah untuk meningkatkan output (Guzzo, 1983). Dalam melakukan analisis dari segi output hasil produksi, data yang digunakan adalah data produktivitas yang dihitung oleh departemen produksi karena mencerminkan besaran produksi yang dihasilkan oleh karyawan. Dengan meningkatkan output hasil produksi, maka dengan sendirinya produktivitas akan lebih tinggi selama faktor yang lainnya tidak berubah.

4.1.2.1 Auto Mounting

Dari data produktivitas departemen *Auto Mounting* selama 5 tahun terakhir, dapat diambil kesimpulan bahwa produktivitas di departemen ini memperlihatkan kecenderungan meningkat sejak tahun 2004, sehingga pada tahun 2008 sasaran dapat dilampaui, sebagaimana terlihat di Grafik 4-1.

Kecenderungan yang meningkat dari produktivitas departemen *Auto Mounting* tersebut disebabkan oleh dua faktor. Faktor pertama adalah penggunaan teknologi *SMT*. Sebagaimana dibahas oleh William (2004), pemasangan komponen pada *PCB* merupakan pekerjaan yang memakan waktu paling lama dalam proses perakitan. Proses perakitan yang berdasarkan teknologi *SMT* telah menggunakan *high speed placement machine* sebagai cara untuk meningkatkan produktivitas. PT X menggunakan mesin dengan kecepatan tinggi ini (mesin *Chip Mounting*) untuk memasang komponen *chip* sehingga produktivitas di departemen *Auto Mounting* tergantung lebih besar pada kinerja mesin dibandingkan pada produktivitas operator.

Grafik 4-1 Produktivitas *Auto Mounting* 2004 - 2008



Sumber Data: Laporan Perusahaan, telah diolah kembali.

Karena itu, penambahan mesin-mesin baru di departemen *Auto Mounting* yang kapasitasnya lebih besar sejak tahun 2004, serta reorganisasi dengan menyusun kembali penugasan operator menghasilkan kecenderungan kenaikan produktivitas. Dari wawancara dengan manajer dan pembicaraan dalam *focus group discussion* dijelaskan bahwa reorganisasi yang dilakukan di departemen *Auto Mounting* pertama-tama adalah penambahan operator yang mengoperasikan mesin *Chip Mounting* dari satu orang menjadi dua orang operator untuk setiap mesin sehingga berhentinya mesin dapat dikurangi karena kapasitas operator dibandingkan kapasitas mesin menjadi lebih seimbang. Kemudian penambahan

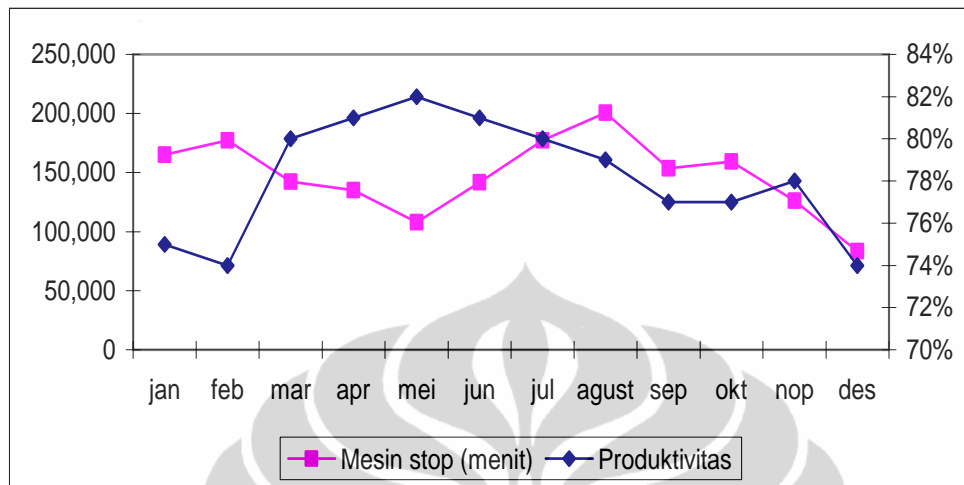
leader dari dua *leader* untuk seluruh 17 lini menjadi 6 *leader* menghasilkan proses pengawasan yang lebih baik.

Selain itu, penambahan mekanik dari dua orang menjadi tiga orang per kelompok, dan penempatan seorang *programmer* untuk *long shift* menyebabkan penyelesaian perbaikan kerusakan mesin menjadi lebih cepat dan efektifitas mesin-mesin menjadi lebih tinggi. Hal lain yang dilakukan dalam reorganisasi adalah pembentukan unit *Haizen*, yang bertanggung jawab atas keluar masuknya komponen yang diperlukan oleh para operator mesin sehingga mempercepat arus material dalam setiap lini.

Faktor kedua adalah *parameter* untuk mengukur produktivitas. Rumus yang digunakan untuk mengukur produktivitas di departemen *Auto Mounting* hanya memuat besaran kapasitas mesin dan hasil output produksi. Karena itu, perubahan dalam tenaga kerja maupun jam kerja tidak berpengaruh besar terhadap angka produktivitas. Operator turut berperan untuk meningkatkan produktivitas dalam hal menjalankan mesin, menyediakan komponen untuk setiap mesin serta memastikan tidak ada hambatan dalam aliran produk dari satu mesin ke mesin lainnya atau dari satu stasiun kerja ke stasiun kerja berikutnya.

Data yang diperoleh mengenai pengaruh kinerja mesin terhadap produktivitas di departemen *Auto Mounting* dapat dilihat di Grafik 4-2. Grafik ini memperlihatkan kecenderungan produktivitas menurun pada waktu mesin banyak berhenti kerja, dan menaik pada waktu mesin tidak banyak berhenti kerja, kecuali pada akhir tahun. Grafik ini juga memperlihatkan bahwa pada beberapa bulan di akhir tahun, terdapat faktor lain yang mempengaruhi produktivitas, yakni bertambah banyaknya mesin berhenti bukan karena masalah pada mesin, akan tetapi karena tidak ada permintaan untuk produksi dari bagian perencanaan produksi sehingga menyebabkan rendahnya hasil produksi. Keadaan ini terlihat sangat menyolok di bulan Desember, pada waktu lamanya mesin berhenti di bulan itu meningkat menjadi hampir 450 ribu menit dari bulan-bulan sebelumnya yang hanya berkisar antara 94 ribu menit hingga sekitar 367 ribu menit.

Grafik 4-2 Produktivitas dan Lama Mesin Berhenti
Departemen *Auto Mounting* 2008



Sumber Data: Laporan Perusahaan diolah kembali

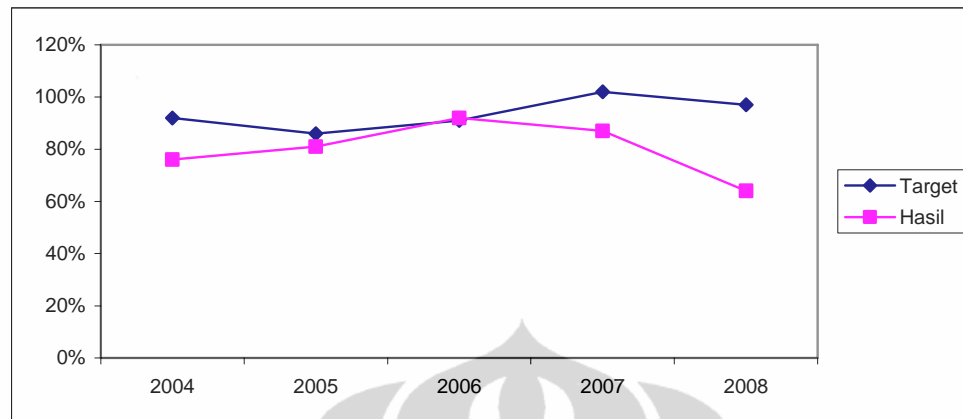
Dari analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk departemen *Auto Mounting*, faktor utama yang mempengaruhi produktivitas adalah kinerja mesin. Penambahan mesin-mesin baru yang kapasitasnya lebih besar sejak tahun 2004 disertai reorganisasi dalam penugasan operator telah menghasilkan kecenderungan kenaikan produktivitas.

4.1.2.2 *Auto Insert*

Data produktivitas departemen *Auto Insert* selama 5 tahun terakhir dapat dilihat pada Grafik 4-3 yang memperlihatkan bahwa produktivitas di departemen ini sejak tahun 2004 cenderung meningkat, sehingga pada tahun 2006 sasaran dapat dilampaui. Tapi setelah itu produktivitas cenderung menurun dan tidak mencapai sasaran.

Sebagaimana disimpulkan dalam analisis mengenai kecenderungan produktivitas di departemen *Auto Mounting*, pengaruh paling besar yang mempengaruhi angka produktivitas di departemen *Auto Insert* adalah kapasitas mesin dan bukan produktivitas operator. Salah satu faktor penyebabnya adalah rumus yang digunakan menggunakan rumus yang sama dengan yang digunakan di departemen *Auto Mounting*.

Grafik 4-3 Produktivitas *Auto Insert* 2004 – 2008



Sumber Data: Laporan Perusahaan, telah diolah kembali.

Selain itu, ada sedikit perbedaan dengan pembahasan di atas mengenai kecenderungan produktivitas di departemen *Auto Mounting*, yakni perbedaan dalam proses perakitan di departemen *Auto Insert* yang menggunakan teknologi *PTH*. Ada dua macam mesin yang digunakan untuk memasang komponen, yakni mesin *Axial* dan mesin *Radial*. Kecenderungan peningkatan produktivitas di departemen ini terhenti di tahun 2007 karena beberapa hal. Pertama, mesin yang digunakan sudah tua karena dipasang sejak awal berdirinya perusahaan sehingga daya gunanya mulai berkurang. Menurut salah seorang manajer yang diwawancarai, perusahaan tidak mempunyai rencana untuk mengganti mesin-mesin tersebut dengan yang baru karena teknologi *PTH* yang digunakan di departemen ini sudah tergeser oleh teknologi *SMT* sebagaimana dibahas oleh William (2004). Karena itu, kebijakan pimpinan perusahaan adalah membiarkan departemen *Auto Insert* menggunakan mesin tua dengan teknologi *PTH* sampai tidak ada lagi pesanan untuk produk yang dapat dirakit secara ekonomis dengan teknologi *PTH* dan kemudian menutup departemen ini.

Kedua, adanya reorganisasi yang menyebabkan pengelolaan departemen ini disatukan dengan departemen *Auto Mounting*. Dari *focus group discussion* yang dilakukan, didapat penjelasan bahwa manajer baru yang selama ini memimpin departemen *Auto Mounting* tidak secara langsung memperhatikan departemen ini, akan tetapi melimpahkan wewenang tersebut ke para *supervisor*. Sedangkan para *supervisor* tidak disiapkan untuk mendapatkan pelimpahan wewenang yang lebih luas. Salah satu contoh adalah adanya keputusan untuk

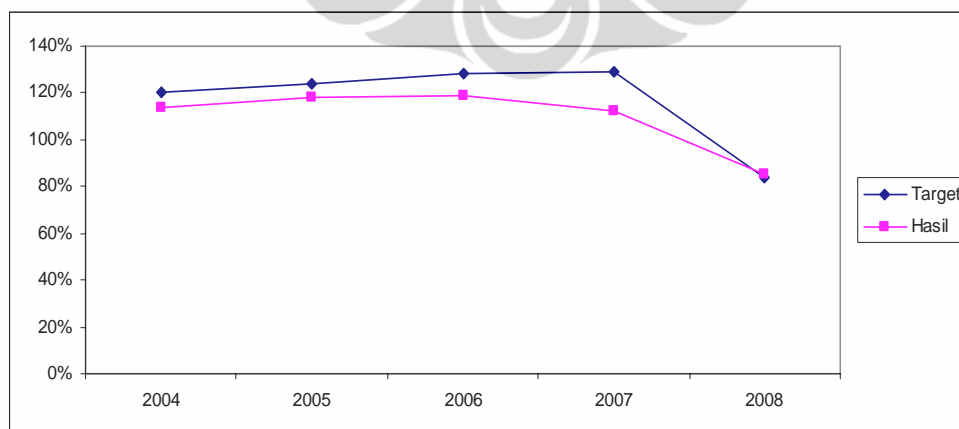
mengurangi tenaga operator di tahun 2007 yang tidak dapat dikelola dengan baik oleh para *supervisor* sehingga berdampak kepada penurunan produktivitas mesin-mesin yang ada di departemen ini. Pengurangan tenaga operator tersebut disebabkan oleh permintaan pelanggan yang beralih ke produk yang menggunakan komponen yang lebih kecil sehingga pesanan menjadi berkurang.

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk departemen *Auto Insert*, faktor utama yang menjadi penyebab turunnya produktivitas sejak tahun 2007 adalah kebijakan pimpinan perusahaan untuk tidak mengganti mesin-mesin yang sudah tua yang kinerjanya sudah menurun. Faktor lain yang merupakan faktor manajemen sumberdaya manusia adalah adanya reorganisasi yang tidak disertai persiapan para *supervisor* untuk mendapatkan pelimpahan wewenang yang lebih luas.

4.1.2.3 *Assembling*

Dari data produktivitas departemen produksi selama 5 tahun terakhir, dapat diambil kesimpulan bahwa di departemen *Assembling*, produktivitas cenderung tidak berubah sampai dengan tahun 2006 dan kemudian memperlihatkan kecenderungan menurun sampai dengan tahun 2008 seperti terlihat pada Grafik 4-4 di bawah ini.

Grafik 4-4 Produktivitas *Assembling* 2004 - 2008



Sumber Data: Laporan Perusahaan, telah diolah kembali.

Berbeda dengan kedua departemen yang dibahas sebelum ini yang biasa disebut *Auto Process*, departemen *Assembling* menggunakan cara *manual* untuk

memasang komponen elektronik pada *PCB*. Hal ini disebabkan karena produk yang dihasilkan digunakan untuk televisi dan *printer* yang masih menggunakan komponen yang relatif besar. Di departemen ini, faktor yang berpengaruh paling besar terhadap hasil produksi adalah kecepatan operator memasang komponen ke atas lempengan *PCB*. Hal ini disebabkan juga oleh karena rumus yang digunakan memuat besaran hasil produksi, jumlah tenaga kerja dan jam kerja. Karena itu, kecenderungan penurunan produktivitas di departemen ini lebih banyak dipengaruhi oleh produktivitas operator.

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk departemen *Assembling*, faktor utama dari segi manajemen sumber daya manusia yang menjadi penyebab tidak tercapainya sasaran produktivitas adalah rendahnya produktivitas operator produksi.

Dengan demikian dari segi output, terjadi perbedaan kinerja dalam pencapaian sasaran produktivitas di antara ketiga departemen selama 5 tahun terakhir. Dari ketiga analisis di atas dapat dikatakan bahwa pernyataan pimpinan perusahaan yang menyebut sasaran produktivitas tidak selalu tercapai perlu dirumuskan kembali.

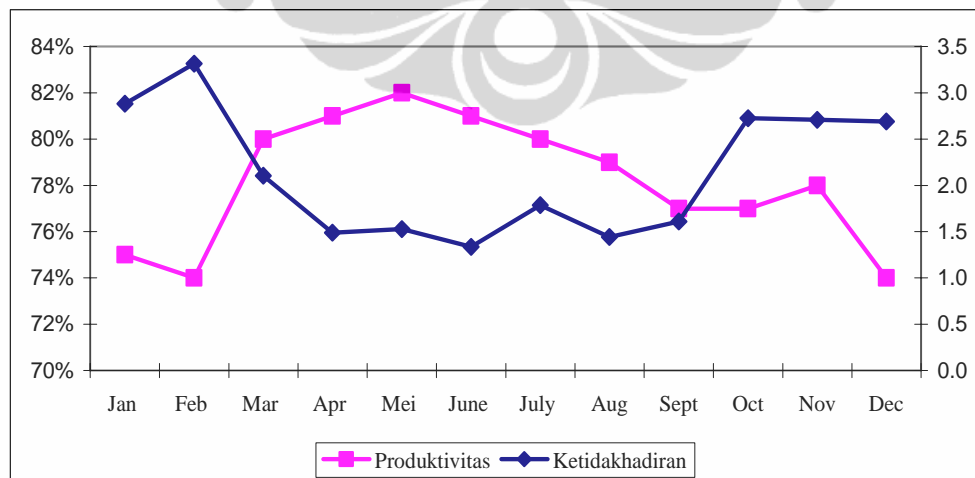
Gambaran tidak mampunya produksi mencapai sasaran produktivitas ternyata tidak sama antara satu departemen dengan yang lain. Departemen *Auto Mounting* memperlihatkan kecenderungan produktivitas yang meningkat sehingga pada tahun 2008 sasaran dapat dilampaui. Penyebabnya adalah penambahan mesin-mesin baru yang kapasitasnya lebih besar serta reorganisasi. Departemen *Auto Insert* pernah melewati sasaran produktivitas pada tahun 2006 namun setelah itu kecenderungannya menurun. Hal ini disebabkan karena mesin-mesin yang sudah tua dan tidak produktif tidak diganti disebabkan teknologi *PTH* yang digunakan sudah mulai ditinggalkan akibat permintaan pelanggan akan produk yang menggunakan komponen yang lebih kecil yang hanya dapat dirakit dengan teknologi *SMT*. Sedangkan departemen *Assembling* memperlihatkan kecenderungan produktivitas yang tidak banyak berubah dan kemudian menurun sejak tahun 2007 karena faktor produktivitas operator yang menurun.

4.1.3 Segi *Withdrawal*

Dari segi *withdrawal*, data yang digunakan adalah data tingkat ketidakhadiran (absensi) dan data jumlah karyawan yang mengundurkan diri. Jumlah karyawan yang mengundurkan diri pada tahun 2008 di departemen produksi adalah 17 orang (semuanya operator) atau rata-rata 0.2 % dari jumlah karyawan produksi setiap bulan. Apabila dibandingkan dengan tingkat ketidakhadiran yang rata-rata 1.9 % setiap bulannya yang terlihat pada Tabel 4-1, maka terlihat bahwa komponen paling penting dari segi *withdrawal* adalah tinggi rendahnya tingkat ketidakhadiran (absensi) karyawan..

Tidak hadirnya karyawan di pekerjaan sudah menjadi masalah penting di suatu perusahaan. Hal ini disebabkan karena ketidakhadiran karyawan mengakibatkan tambahan biaya dan masalah produktivitas. Pengalaman yang ada menunjukkan bahwa tingkat kehadiran yang lebih baik sejalan dengan kualitas yang lebih baik, biaya yang lebih rendah dan produktivitas yang lebih tinggi (Buschak, Craven dan Ledman, 1996). Malahan tingkat ketidakhadiran yang tinggi dinyatakan sebagai sumber terbesar dari kehilangan produktivitas di dunia bisnis dan industri (Dunn dan Wilkinson, 2002).

**Grafik 4-5 Produktivitas & Tingkat Ketidakhadiran
Departemen *Assembling* 2008**



Sumber Data: Laporan perusahaan diolah kembali.

Sejalan dengan itu, data di departemen *Assembling* menunjukkan bahwa ada hubungan terbalik antara produktivitas dan tingkat ketidakhadiran seperti

terlihat pada Grafik 4-5. Pada waktu tingkat ketidakhadiran karyawan meningkat, produktivitas cenderung menurun dan pada waktu tingkat ketidakhadiran menurun, produktivitas cenderung menaik.

Grafik produktivitas dan tingkat ketidakhadiran setiap lini yang ada di departemen *Assembling* yang dapat dilihat pada Lampiran 5, 6 dan 7, memperlihatkan bahwa hubungan terbalik antara produktivitas dan tingkat ketidakhadiran dapat dilihat jelas pada sejumlah lini seperti lini 2, 3, 4, 5 dan 6, tidak terlihat di sejumlah lini yang lain seperti lini 1, 10, 11, dan 13, dan bercampur di lini-lini yang lainnya. Hal ini terjadi karena apabila ditinjau setiap lini, selain ketidakhadiran karyawan, faktor lain yang bukan termasuk bidang manajemen sumberdaya manusia juga mempengaruhi tingkat produktivitas.

Faktor-faktor tersebut adalah perbedaan dalam jenis produk yang dirakit, kehilangan jam kerja disebabkan belum ada rencana produksi atau menunggu pergantian jenis produk yang dirakit, dan kerja lembur yang disebabkan karena mengejar sasaran hasil produksi.

Dari sudut pandang manajemen sumberdaya manusia, meningkatnya tingkat ketidakhadiran karyawan di departemen *Assembling* menjadi penyebab dari rendahnya produktivitas karena dua hal. Pertama, para *supervisor* terpaksa harus mengatur ulang pembagian pekerjaan dengan jumlah operator yang lebih sedikit, sehingga menyebabkan hasil produksi berkurang. Kedua, apabila *supervisor* terpaksa harus mengganti operator yang tidak hadir dengan operator baru, maka operator baru perlu dilatih dulu. Hal ini menyebabkan produktivitas rendah karena selama paling sedikit sekitar dua minggu sampai sebulan, operator baru tersebut masih dalam masa berlatih.

Dalam rangka mengatasi dampak dari tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan, perusahaan menempatkan operator di setiap lini yang dilatih untuk mempunyai beragam keterampilan (*multi skilled*). Hal ini memudahkan para *supervisor* untuk memindahkan operator dari satu lini ke lini yang lainnya apabila ada operator yang tidak hadir.

Apabila dilihat dari kinerja karyawan kontrak dan tetap, maka data tingkat ketidakhadiran karyawan kontrak untuk tahun 2008 ternyata lebih besar dari tingkat ketidakhadiran karyawan tetap sebagaimana terlihat pada Tabel 4-1.

Untuk karyawan kontrak, tingkat ketidakhadiran setiap bulan berkisar antara 1.3 % sampai 3.8 %, sedangkan untuk karyawan tetap, tingkat ketidakhadiran setiap bulan berkisar antara 1.3 % sampai 2.4 %

Tabel 4-1 Tingkat Ketidakhadiran Karyawan Tetap & Kontrak 2008

Bulan	Karyawan Kontrak		Karyawan Tetap		Total Karyawan	
	Total mandays	Tingkat Absensi	Total mandays	Tingkat Absensi	Total man-days	Tingkat Absensi
Jan	6,650	2.8%	11,069	1.7%	17,719	2.09%
Feb	5,779	3.1%	10,567	2.2%	16,346	2.51%
Mar	5,837	1.9%	8,842	1.7%	14,679	1.82%
Apr	7,867	1.5%	11,425	1.6%	19,292	1.57%
Mei	7,583	1.3%	9,232	1.7%	16,815	1.50%
Jun	9,867	1.3%	10,329	1.6%	20,196	1.49%
Jul	12,421	1.4%	10,635	1.6%	23,056	1.51%
Agu	13,081	1.5%	10,872	1.3%	23,953	1.42%
Sep	14,132	1.9%	11,358	1.7%	25,490	1.80%
Okt	12,800	2.8%	10,830	2.4%	23,630	2.49%
Nov	10,374	3.0%	11,335	1.6%	21,709	2.28%
Des	6,263	3.8%	10,716	1.8%	16,979	2.20%
TOTAL	112,654	2.1%	127,210	1.7%	239,864	1.90%

Sumber Data: Laporan Perusahaan, telah diolah kembali

Secara lebih rinci, dari Tabel 4-2 berikut terlihat bahwa karyawan kontrak cenderung untuk mempunyai tingkat ketidakhadiran yang sangat rendah pada waktu perjanjian kontrak pertama, tetapi meningkat pada waktu perjanjian kontrak kedua dan ketiga.

Tabel 4-2 Tingkat Ketidakhadiran Rata-Rata per Bulan per Operator 2006

Jenis Kontrak	Auto Process	Assembling
	Hari per Operator	Hari per Operator
Kontrak ke-1	0.5	0.2
Kontrak ke-2	2.9	1.6
Kontrak ke-3	3.1	1.7

Sumber Data: Laporan Perusahaan, telah diolah kembali

Tabel 4-2 memperlihatkan tingkat ketidakhadiran rata-rata setiap bulan untuk setiap operator pada waktu kontrak pertama, kedua dan ketiga. Data yang tersedia adalah data untuk gabungan departemen *Auto Mounting* dan *Auto Insert* yang biasa disebut *Auto Process*, dan data untuk departemen *Assembling*.

Penyebab dari lebih tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan kontrak dibandingkan dengan tingkat ketidakhadiran karyawan tetap adalah karena untuk kontrak pertama, karyawan kontrak di PT X mendapat perjanjian kontrak waktu tertentu hanya untuk jangka waktu tiga bulan. Apabila pada akhir jangka waktu kontrak, perusahaan menilai bahwa kontrak karyawan yang bersangkutan memenuhi syarat untuk diperpanjang dan masih ada rencana produksi yang belum diselesaikan, maka perusahaan akan memperpanjang kontrak tersebut untuk jangka waktu beberapa bulan lagi.

Pada umumnya, perusahaan akan memperpanjang perjanjian selama empat sampai enam bulan lagi. Praktek memperpanjang kontrak untuk waktu yang lebih panjang dari kontrak pertama adalah tidak sesuai dengan undang undang dan peraturan pemerintah yang ada. Setelah kontrak yang kedua berakhir, maka perusahaan harus menghentikan perjanjian tersebut sesuai dengan peraturan pemerintah. Meskipun karyawan yang bersangkutan memenuhi syarat untuk dipekerjakan, dan ada lowongan pekerjaan, karyawan tersebut tetap harus diistirahatkan dulu selama paling sedikit 30 hari sebelum dipanggil kembali untuk mendapat kontrak yang ketiga. Perjanjian untuk kontrak yang ketiga tersebut adalah yang terakhir yang dapat dibuat oleh perusahaan.

Disebabkan sifat kontrak tersebut, terlihat kecenderungan meningkatnya ketidakhadiran karyawan kontrak pada waktu kontrak kedua atau ketiga akan berakhir. Hal ini disebabkan karena tidak ada kepastian bagi karyawan yang bersangkutan apakah akan ada kontrak ketiga dengan perusahaan atau tidak. Terlebih lagi pada waktu kontrak yang ketiga akan berakhir, karyawan yang bersangkutan sudah tidak mempunyai harapan untuk dipekerjakan kembali.

Karena itu, dapat disimpulkan bahwa untuk departemen *Assembling*, faktor utama dari segi manajemen sumber daya manusia yang menjadi penyebab rendahnya produktivitas operator sehingga sasaran produktivitas tidak tercapai adalah tingkat ketidakhadiran operator produksi yang tinggi. Hal ini terlihat dari

kecenderungan turunnya produktivitas di departemen *Assembling* pada waktu tingkat ketidakhadiran menaik, dan kecenderungan untuk naik pada waktu tingkat ketidakhadiran menurun. Meskipun demikian, faktor lain di luar faktor manajemen sumberdaya manusia juga mempengaruhi tingkat produktivitas tersebut, yakni faktor rencana produksi dan faktor penggantian jenis produk yang dirakit. Kesimpulan lain adalah kontrak kedua yang jangka waktunya lebih panjang dari kontrak pertama tidak sesuai dengan undang undang yang berlaku.

4.1.4 Gangguan terhadap Pekerjaan (*disruption*)

Dari segi gangguan terhadap pekerjaan (*disruption*), tidak terlihat adanya akibat yang perlu dibahas karena relatif kecilnya angka kecelakaan di perusahaan sebagaimana terlihat pada Tabel 4-3 .

**Tabel 4-3 Perbandingan Angka Kecelakaan 2005 - 2007
pada Perusahaan Manufaktur**

	<i>Incidence Rate</i>		
	2005	2006	2007
<i>US manufacturing coys</i>	5.6	5.5	5.1
<i>US computer and electronic mfg</i>	1.7	1.7	1.7
PT X	7.2	5.0	1.4

*Sumber Data: US Department of Labor
Laporan Perusahaan*

Tabel 4-3 ini membandingkan angka kecelakaan di perusahaan-perusahaan manufaktur, dan perusahaan komputer dan elektronik di Amerika Serikat dengan PT X. Yang dibandingkan adalah *incidence rate* yang didefinisikan sebagai perbandingan antara jumlah kecelakaan yang tidak fatal untuk setiap 100 orang pekerja penuh.

Dibandingkan dengan statistik kecelakaan untuk seluruh perusahaan manufaktur dan juga khusus perusahaan manufaktur komponen elektronik dan komputer di Amerika Serikat, terlihat bahwa kecelakaan bukan merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan dalam membahas usaha untuk meningkatkan produktivitas. Dalam hal ini, PT X dapat disejajarkan dengan perusahaan di

negara maju dan dapat dikatakan mempunyai kinerja pencegahan kecelakaan yang baik sekali dan tidak mengalami *disruption effect* dari para karyawannya.

4.2 Mengatasi Ketidakhadiran Karyawan

Levin dan Kleiner (1992) menjelaskan bahwa penyebab utama dari tidak hadirnya pekerja di tempat kerja adalah perasaan tidak puas di pekerjaannya. Perasaan tidak puas ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor yang dapat dikendalikan adalah *job content*, kesempatan untuk maju, imbal jasa, pelatihan, pertikaian dengan supervisor, peraturan dan kebijakan perusahaan, atau suasana kerja. Sedangkan faktor yang tidak bisa atau sukar dikendalikan adalah masalah keluarga, penyakit, masalah keuangan dan ketergantungan pada obat terlarang.

Operator yang bekerja di departemen *Assembling* dan sebagian operator di departemen produksi lainnya, melakukan pekerjaan yang dilihat dari segi *job content* biasa disebut *standardized, repetitive operations*, dan cara kerja maupun teknologinya sangat jarang berubah. Selain itu, khusus untuk karyawan kontrak, kesempatan bagi mereka untuk dipromosikan menjadi *supervisor* juga sangat kecil. Untuk faktor imbal jasa, para pekerja kontrak yang menjadi operator di PT X mendapatkan upah setara dengan upah minimum regional (UMR). Upah pokok ini tidak berubah selama operator tersebut dikontrak oleh perusahaan. Dari segi pelatihan, bagi pekerja kontrak hanya diberikan pada waktu awal masuk kerja sebagai karyawan kontrak (2 hari di kelas + 2 minggu *OJT*). Karena itu, faktor *job content*, kesempatan untuk maju, imbal jasa dan pelatihan bukanlah faktor yang dapat memuaskan para operator dalam bekerja di PT X.

Selanjutnya, Levin dan Kleiner (1992) juga menyatakan bahwa untuk dapat menjaga kepuasan karyawan dalam bekerja dan menekan tingkat ketidakhadiran, para manajer harus akrab dengan bawahan (*close to the employee*). Caranya adalah dengan mengawasi perilaku dan kinerja bawahan agar dapat mengetahui bila bawahan merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Manajer perlu mengatur agar bawahan mereka mendapatkan pelatihan yang tepat sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Selanjutnya, manajer perlu membangun lingkungan kerja yang nyaman. Selain itu, manajer juga dituntut untuk tahu bagaimana melimpahkan tanggung jawab yang lebih besar kepada

bawahannya. Usaha manajer tersebut harus juga ditunjang oleh perusahaan dengan sistim insentif uang, sarana kesehatan karyawan dan kegiatan bersama di luar jam kerja.

Dalam hal ini, sistim manajemen sumberdaya manusia yang diterapkan di PT X tidak mendukung para manajer dan *supervisor* untuk mempunyai keterampilan yang diperlukan, yakni akrab dengan bawahan (*close to the employees*). Para manajer menjelaskan dalam *focus group discussion* bahwa mereka tidak pernah dikirim ke pelatihan mengenai keterampilan manajemen. Keterampilan yang diperlukan adalah keterampilan berkomunikasi dengan bawahan untuk mengetahui kebutuhan dan menggali kemampuannya sehingga yang bersangkutan dapat meningkatkan sendiri kinerjanya. Keterampilan lainnya adalah terampil dalam memberikan umpan balik sehingga bawahan sadar dan dapat memperbaiki kekurangannya.

Peneliti lain, Guzzo (1983) menyatakan bahwa hanya insentif uang yang dampaknya lebih besar terhadap tingkat ketidakhadiran dibandingkan dengan dampaknya terhadap output. Sedangkan Wilson dan Peel (1991) mencatat bahwa perusahaan yang menerapkan sistim pembagian keuntungan menghasilkan tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan sistim tersebut. Juga penelitian oleh Buschak, Craven dan Ledman (1996) yang menyatakan bahwa sistim penghargaan lebih efektif untuk menekan tingkat ketidakhadiran dibandingkan sistim hukuman.

Lebih jauh, Schultz (1997) menyatakan bahwa perusahaan yang menggunakan sistim operasi yang terpadu lebih menyukai untuk menerapkan insentif secara kelompok dibandingkan insentif perorangan. Hal ini disebabkan karena pada suatu lini produksi terpadu, sangat sukar untuk memisahkan antara hasil kerja perorangan dengan hasil kerja kelompok. Semua lini perakitan di PT X merupakan lini produksi terpadu karena hasil akhir dari setiap lini merupakan gabungan dari hasil kerja setiap stasiun kerja (*work station*). Karena itu setiap unit hasil produksi hanya dapat dihasilkan dengan kerjasama kelompok. Dengan demikian, pemberian insentif uang berdasarkan kinerja individu yang biasa disebut *piece rate*, tidak dapat diterapkan di PT X. Bentuk lain yang banyak diterapkan di perusahaan adalah upah borongan untuk hasil kerja kelompok.

Namun cara ini juga tidak dapat diterapkan di PT X karena di dalam perjanjian kerja bersama (PKB) telah disepakati bahwa sistem pengupahan antara karyawan tetap dengan karyawan kontrak harus sama.

Karena itu, dapatlah diambil suatu kesimpulan bahwa penyebab dari tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan kontrak adalah perasaan tidak puas, khususnya pada waktu kontrak kedua dan ketiga. Perasaan tidak puas tersebut terjadi karena gabungan dari beberapa faktor, yakni jenis pekerjaan yang membosankan, tidak adanya kesempatan untuk maju di perusahaan ini, upah yang setara dengan UMR, dan pelatihan yang hanya sebentar pada awal diterima masuk kerja. Tambahan lagi, para manajer dan supervisor tidak dibekali dengan pelatihan yang tepat untuk meningkatkan keterampilan mereka untuk *close to the employees* agar dapat mengatasi rasa tidak puas dari bawahan mereka, dan juga tidak didukung oleh perusahaan dengan sistem insentif uang.

4.3 Manajemen SDM

Apa yang terjadi di anak perusahaan Jepang yang berada di Malaysia ternyata tidak jauh berbeda dengan apa yang terjadi pada PT X. Sebagaimana ditulis pada bab terdahulu, Rose dan Kumar (2007) mendapatkan dari hasil penelitian mereka bahwa elemen kunci yang menjadi dasar dari manajemen cara Jepang tidak ada atau sedikit sekali ditemukan di perusahaan-perusahaan Jepang yang berada di Malaysia tersebut. Sebagai contoh, elemen dasar pertama adalah sistem kepegawaian seumur hidup dengan pelatihan sepanjang karier. Yang berlaku di PT X adalah perusahaan tersebut menggunakan tenaga kerja kontrak yang tidak mempunyai harapan untuk dipekerjakan kembali setelah jangka waktu kontrak ketiga selesai. Tambahan lagi, pelatihan untuk semua karyawan juga hanya dilakukan secara *on the job* pada awal karier di perusahaan. Kalaupun untuk beberapa karyawan ada tambahan pelatihan, terbatas pada fungsi masing-masing. Tidak ada pelatihan yang berarti mengenai keterampilan manajemen.

Elemen dasar kedua adalah sistem pengupahan terkait senioritas. Dalam hal ini, PT X menerapkan sistem yang berbeda untuk berbagai tingkat karyawan. Untuk karyawan kontrak tingkat operator, upah yang diberikan selama masa kontrak berjalan adalah upah minimum (UMR) yang ditentukan oleh pemerintah

daerah setiap tahun. Untuk karyawan tetap tingkat operator, diberlakukan sistim pengupahan berdasarkan senioritas. Untuk karyawan tetap tingkat supervisor dan manajer, upah yang diberikan selain berdasarkan senioritas juga tergantung kepada nilai pasar tenaga kerja.

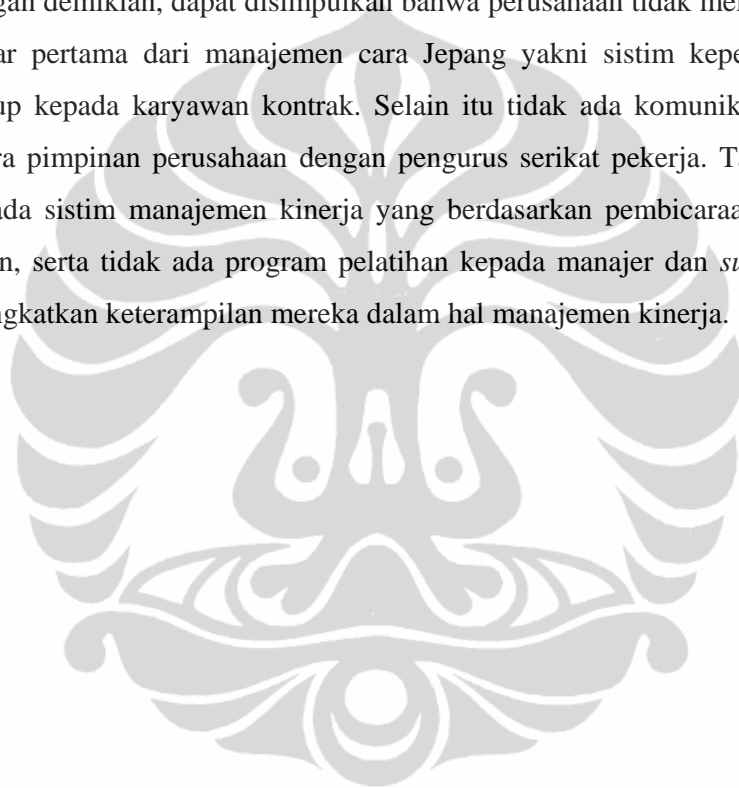
Untuk elemen dasar terakhir yakni pembentukan serikat pekerja perusahaan, sudah dilaksanakan di PT X karena memang merupakan praktek yang lazim di Indonesia. Hanya saja, tidak ada komunikasi yang intensif antara pimpinan perusahaan dengan pengurus serikat pekerja sebagaimana yang terjadi dalam praktek manajemen cara Jepang. Salah satu keluhan dari pimpinan perusahaan adalah hubungan yang sulit antara manajemen dengan pengurus serikat pekerja. Dalam wawancara dengan pengurus serikat pekerja, disebutkan bahwa perjanjian kerja bersama (PKB) yang ditandatangani pada tanggal 26 Oktober 2007 masih menyisakan 14 pasal yang belum selesai. Di sisi lain, pengurus serikat pekerja juga prihatin dengan rendahnya produktivitas pekerja dan mengharapkan agar ada pelatihan yang lebih baik bagi pekerja. Mereka juga mengeluh mengenai tidak adanya pertemuan bulanan antara pimpinan perusahaan dengan serikat pekerja yang beberapa tahun yang lalu diadakan secara teratur.

Merujuk kepada penelitian Katz, Kochan dan Weber (1985) dan kemudian Cutcher-Gershenfeld (1991) yang membahas produktivitas yang lebih tinggi pada perusahaan yang menggunakan hubungan industrial yang efektif atau *transformational*, maka dapat diambil kesimpulan bahwa telah terjadi kesenjangan komunikasi antara pimpinan perusahaan dengan serikat pekerja. Kesenjangan komunikasi tersebut tercermin dari tidak teraturnya pertemuan bulanan antara pimpinan perusahaan dengan serikat pekerja yang dapat menjadi saluran penyelesaian keluhan, dan tidak dilibatkannya serikat pekerja dalam program peningkatan produktivitas.

Selain itu, praktek manajemen sumberdaya manusia yang dapat meningkatkan produktivitas seperti yang disebut oleh Huselid (1995) ataupun Guzzo (1983) tidak banyak diterapkan di PT X. Contoh yang dikemukakan oleh para manajer dalam *focus group discussion* adalah tidak adanya kriteria yang jelas mengenai penilaian kinerja mereka dan tidak diberitahukannya hasil penilaian tersebut. Prosedur yang digunakan sekarang untuk melakukan penilaian kinerja

karyawan di bawah *supervisor* hanya memuat kriteria penilaian yang sebagian besar subjektif atau ukuran yang digunakan tidak tepat, seperti keterampilan kerja, perilaku (ada tidaknya surat peringatan) dan pengelolaan orang. Satu-satunya kriteria yang dapat diukur adalah kehadiran. Tidak ada pembicaraan yang dilakukan antara atasan dan bawahan untuk menentukan sasaran tahun berjalan. Tambahan lagi, tidak ada program pelatihan untuk para manajer dan *supervisor* untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam hal manajemen kinerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perusahaan tidak menerapkan elemen dasar pertama dari manajemen cara Jepang yakni sistem kepegawaian seumur hidup kepada karyawan kontrak. Selain itu tidak ada komunikasi yang teratur antara pimpinan perusahaan dengan pengurus serikat pekerja. Tambahan lagi, tidak ada sistem manajemen kinerja yang berdasarkan pembicaraan atasan dan bawahan, serta tidak ada program pelatihan kepada manajer dan *supervisor* untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam hal manajemen kinerja.



Bab 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, keluhan pimpinan perusahaan mengenai masalah tidak tercapainya sasaran produktivitas dan tingginya tingkat ketidakhadiran operator ternyata perlu diperjelas lagi. Penjelasan yang lebih rinci mengenai masalah yang dihadapi oleh PT X adalah bahwa produktivitas di departemen produksi menunjukkan kinerja yang berbeda. Sasaran produktivitas departemen *Auto Insert* sempat dilampaui di tahun 2006 untuk kemudian turun lagi di tahun berikutnya. Produktivitas departemen *Auto Mounting* menunjukkan kecenderungan meningkat sampai sasaran dilampaui pada tahun 2008. Hanya produktivitas di departemen *Assembling* yang menunjukkan kecenderungan menurun.

Dari data perusahaan, pengamatan di lapangan dan hasil dari *focus group discussion* diambil beberapa kesimpulan yang dapat menjelaskan masalah yang ada di PT X. Kesimpulan pertama menunjukkan bahwa penyebab tidak tercapainya sasaran produktivitas di departemen *Auto Mounting* dan *Auto Insert* berbeda dengan penyebab tidak tercapainya sasaran produktivitas di departemen *Assembling*. Di departemen *Auto Mounting* dan *Auto Insert*, faktor utama yang menentukan tinggi rendahnya produktivitas adalah kinerja mesin, sedangkan di departemen *Assembling* faktor utamanya adalah tingkat ketidakhadiran operator.

Berikutnya disimpulkan bahwa penyebab tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan kontrak adalah karena jangka waktu kontrak yang pendek (sekitar tiga bulan) disertai rasa ketidakpuasan atas pekerjaan karena faktor-faktor *job content*, tidak adanya kesempatan untuk maju, sistim imbal jasa berdasarkan upah minimum regional selama masa kontrak dan pelatihan yang hanya diberikan pada awal diterima sebagai pekerja.

Kesimpulan ketiga adalah tidak ada peran manajer dan *supervisor* dalam mengatasi tingkat ketidakhadiran karyawan karena terdapat kelemahan dalam sistim penilaian kinerja. Para manajer dan *supervisor* tidak mengetahui hasil penilaian kinerja masing-masing dan juga tidak mengetahui kriteria penilaian

yang digunakan sehingga usaha untuk menurunkan tingkat ketidakhadiran dan meningkatkan produktivitas tidak dapat dikaitkan dengan kinerja manajer dan *supervisor*.

Kesimpulan terakhir adalah komunikasi yang tidak lancar antara pimpinan perusahaan dengan pengurus serikat pekerja karena tidak ada lagi pertemuan bulanan yang beberapa tahun yang lalu diadakan secara teratur.

5.2 Saran

Dari analisis dan kesimpulan di atas, maka program manajemen sumberdaya manusia yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengatasi tingkat ketidakhadiran yang tinggi dari para operator sehingga sasaran produktivitas dapat dicapai adalah sebagai berikut:

Program pertama adalah mengirim para manajer dan *supervisor* secara bergantian ke pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan manajer dan *supervisor* dalam mengamati perilaku dan kinerja bawahan di setiap lini, memberikan umpan balik yang tepat serta mengatur agar bawahan mendapatkan pelatihan yang diperlukan selain *OJT*. Sekembalinya dari pelatihan tersebut, atasan yang bersangkutan harus bersepakat untuk merencanakan sasaran produktivitas yang harus dicapai serta melakukan *coaching* kepada bawahannya.

Program kedua adalah menerapkan sistem insentif uang yang berdasarkan sasaran produktivitas setiap departemen produksi. Bonus bulanan akan diberikan apabila departemen tersebut mencapai sasaran produktivitasnya. Setiap operator di departemen tersebut akan menerima bonus sebesar setengah bulan upah pokok apabila departemen tersebut mencapai sasaran produktivitas 100 %. Apabila pencapaian melebihi sasaran produktivitas yang ditentukan, misalnya 105 %, maka setiap operator akan menerima bonus bulanan sebesar 105 % kali setengah bulan upah pokoknya. Setengah bulan upah pokok digunakan sebagai dasar karena saat ini jumlah keseluruhan upah yang dibayarkan untuk kerja lembur adalah sekitar 60 % dari upah pokok.

Program ketiga adalah menerapkan langkah pertama dalam manajemen kinerja mengenai keharusan atasan membicarakan dan menyepakati sasaran tahun berjalan dengan bawahannya. Setelah itu, manajer dan *supervisor* harus

melakukan *coaching* kepada bawahannya untuk mencapai sasaran yang telah disepakati bersama. Selain itu, kriteria penilaian kinerja harus diubah menjadi dua macam kriteria. Kriteria pertama adalah keterampilan kerja, perilaku, dan pengelolaan orang seperti yang sekarang berlaku. Kriteria kedua yang bobotnya sama adalah pencapaian sasaran yang terukur seperti produktivitas atau kualitas.

Program keempat adalah menghidupkan kembali pertemuan bulanan antara pimpinan perusahaan dengan pengurus serikat pekerja untuk membicarakan keluh kesah yang ada serta memberikan pandangan pimpinan mengenai hal-hal yang penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Sebelum mengadakan perubahan, pimpinan perusahaan perlu melakukan pertemuan dengan pengurus serikat pekerja untuk menjelaskan latar belakang keluarnya program yang baru ini agar mendapatkan dukungan dari pengurus serikat pekerja.

Program terakhir adalah memastikan bahwa jangka waktu kontrak kedua paling panjang adalah sama dengan jangka waktu kontrak pertama.

Apabila pimpinan perusahaan PT X menyetujui usulan-usulan tersebut, maka garis besar jadwal persiapan pelaksanaan program tersebut dapat direncanakan dalam jangka waktu empat bulan.

Bulan pertama adalah waktu untuk pimpinan perusahaan bersama Manajer SDM untuk merumuskan dengan rinci seluruh program. Awal bulan kedua dilakukan pembicaraan dengan semua manajer mengenai pelaksanaan program dan meminta umpan balik untuk perbaikan. Pada akhir bulan kedua, pengurus serikat pekerja diundang untuk mendapatkan penjelasan dari pimpinan perusahaan. Pertemuan dengan pengurus serikat pekerja ini harus dilanjutkan setiap bulan. Pada awal bulan ketiga, pengumuman kepada seluruh karyawan dan setelah itu, manajer dan supervisor dikirim ke pelatihan keterampilan *coaching*, serta manajemen kinerja. Bulan keempat adalah waktu untuk menjelaskan kepada seluruh karyawan mengenai sistem insentif uang yang berdasarkan sasaran produktivitas setiap departemen produksi.

DAFTAR REFERENSI

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Buschak, M., Craven, C., & Ledman, R. (1996). Managing absenteeism for greater productivity. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 61, 26 – 30.
- Chase, R.B., Jacobs, F.R., & Aquilano, N.J. (2006). *Operations management for competitive advantage* (11th edition). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). The impact on economic performance of a transformation in industrial relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44, 241-260.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501 – 528.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic HRM: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Dunn, C., & Wilkinson, A. (2002). Wish you were here: Managing absence. *Personnel Review*, 31, 228-246.
- Grunberg, Thomas (2004). Performance improvement: Towards a method for finding and prioritizing potential performance improvement areas in manufacturing operations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, 52 – 71.
- Guzzo, Richard A. (1983). Sizing up the Impact of human resources productivity programs. *National Productivity Review*, 2, 376-385.
- Guzzo, R.A. (1988). Productivity research. In J.P.Campbell & R.J.Campbell (Ed.). *Productivity in organization* (pp. 63-81). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hatvany, N., & Pucik, V. (1981). An integrated management system: Lessons from the Japanese experience. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 6, 469 – 480.
- Huselid, Mark A. (1995). The Impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635 – 872.

- Ichniowski, G., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effect of human resources management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87, 291 – 313.
- Ichniowski, C., & Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of U.S. and Japanese plants. *Management Science*, 45, 704-721.
- Katz, H.C., Kochan, T.A., & Weber, M.R. (1985). Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness, *Academy of Management Journal*, 28, 509-526.
- Lawler III, E.E. (1990). *Strategic pay*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Levin, J.M., & Kleiner, B.H. (1992). How to reduce organizational turnover and absenteeism. *Work Study*, 41, 6 – 9.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resources bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations*, 48, 197-221.
- Mahoney, T.A. (1988). Productivity defined: The relativity of efficiency, effectiveness and change. In J.P.Campbell & R.J.Campbell (Ed.). *Productivity in organization* (pp. 13-39). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Moreno, F.J.R. (2003). *Effects of a group performance-based incentive scheme on labour productivity, product quality, and organizational performance*. A dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy with major in management, University of Arizona.
- Otto, T., Riives, J., & Loun, K. (2007). *Productivity improvement through monitoring of human resources competence level*. DAAAM Scientific Book. Diakses dari <http://www.innomet.ee/innomet/Reports> tanggal 6 Desember 2008 21:25
- Rose, R.C., & Kumar, N. (2007). "The transfer of Japanese-style HRM to subsidiaries abroad. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14, 240-253.
- Schultz, E.R. (1997). *The influence of group incentives, training and other human resource practice on firm performance and productivity*. A dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, The State University of New Jersey.

- United States Department of Labor News, *Workplace injuries and illnesses*, October 23, 2008. Diakses dari <http://www.bls.gov/iif/oshsum.htm> tanggal 20 April 2009 11:09
- Wang, Q., Owen, G.W., & Mileham, A.R. (2005). Comparison between fixed and walking-worker assembly lines. *Proceedings of the Institute of Mechanical Engineers*, 219, 845 – 848.
- William, H (2004). *Component sequencing and feeder arrangement for PCB assembly machines: Integration, models, and solutions*. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, The Hong Kong Polytechnic University.
- Wilson, N., & Peel, M.J. (1991). The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation. *Industrial and Labor Relations Review*, 44, 454 – 470.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., & Allen, M.R. (2005). The Relationship between HR practices and firm performance: Examining casual order. *Personnel Psychology*, 58, 409 – 446.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., & Lepak, D.P. (1996). Human resources management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.