

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Organisasi dan Tangung Jawab Sosial

Organisasi tidak terlepas dari lingkungannya, bahkan lingkungan yang tidak lain adalah seluruh entitas diluar batas-batas suatu organisasi sangat besar pengaruhnya terhadap bentuk atau struktur dan cara suatu organisasi dalam mempertahankan dan mengembangkan keberadaannya. Dengan kata lain suatu organisasi digerakkan (*driven*) oleh lingkungannya untuk dapat berubah-ubah (dinamis) dalam rangka menyesuaikan diri terhadap lingkungannya guna mencapai tujuan utamanya untuk bertahan dan berkembang. Menurut Mary Jo Hatch (1997:63) dengan mengutip *Modernist* teori tentang lingkungan organisasi:

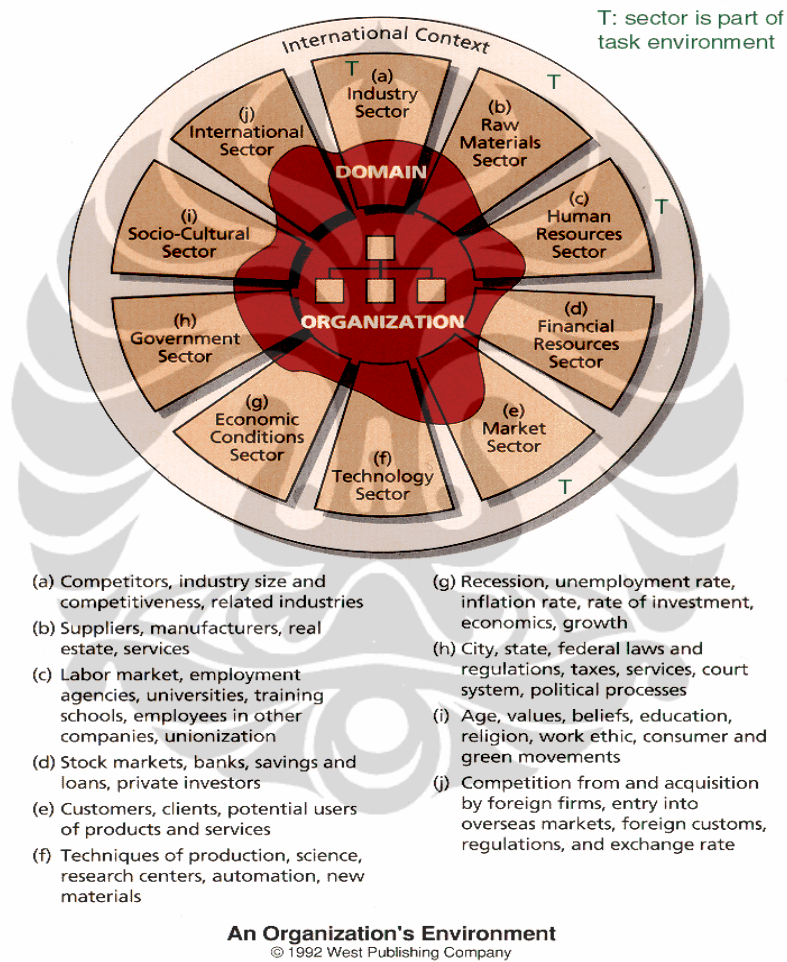
The organizational environment is conceptualized as an entity that lies outside the boundaries of the organization. It influences organizational outcomes by imposing constraint and demanding adaptation as the price of survival. The organization for its part, face uncertainty about what environment demands while it experiences dependence on the multiple and various elements that comprise its environment. It is this dependence and uncertainty that explain organizational structures and action in the environment conceived by modernist organization theorists.

Untuk dapat menjadi efektif, interaksi organisasi terhadap lingkungannya harus dibatasi terhadap aspek-aspek dari lingkungan atau sektor luar (*external sector*) yang sensitif terhadap organisasi tersebut. Pembatasan disini bukan dengan maksud agar organisasi tersebut tertutup sama sekali terhadap lingkungannya yang tidak sensitif namun lebih sensitif terhadap hal-hal dimana organisasi tersebut perlu bereaksi dan proaksi lebih cepat. Hal ini oleh Daft (1992:71) disebut dengan istilah *domain* dari suatu organisasi. Mengenai ini lebih lanjut Daft menguraikan dan menggambarkannya sebagai berikut:

An organization's domain is the chosen environmental field of action. It is the territory an organization's stakes out for itself with respect to products, services and market serves. Domain defines the organization's niche and defines those external sectors with which the organization will interact to accomplish its goal. For example, the domain of Lee Company was blue jeans, and that domain was redefined and broadened to include many types of casual wear and to bring Lee into contact with additional

consumers, competitors, suppliers, technology, and international opportunities.

Gambar II.1
Lingkungan Organisasi



(Sumber: Richard L. Daft, Organization Theory and Design, 1992, 72
dikutip dari <http://www.unc.edu/~nielsen/soci410/nm4/nm4.htm>)

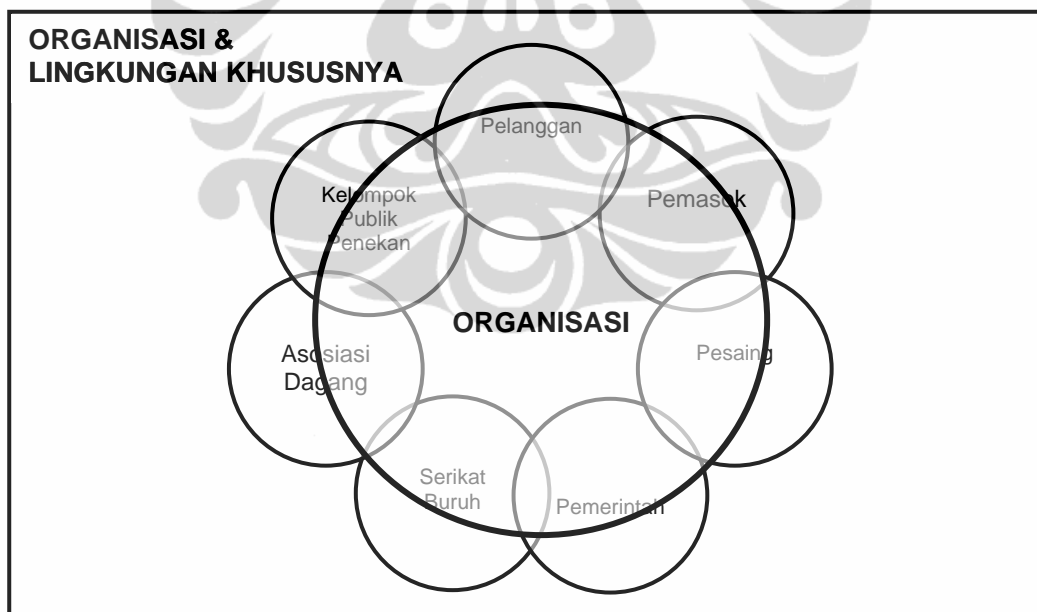
Senada dengan Daft dengan mempergunakan istilah “lingkungan khusus” suatu organisasi, Robbins (1994:227) menyebutkan bahwa domain suatu

organisasi adalah konsep tentang lingkungan khusus organisasi tersebut sebagai sisi lain dari lingkungannya secara keseluruhan (umum). Konsep lingkungan khusus ini sangat penting karena berpengaruh langsung terhadap keefektifan suatu organisasi. Secara lebih lengkap Robbins menguraikan:

“Lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang secara langsung relevan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Kapanpun, lingkungan khusus adalah bagian yang menjadi perhatian dari manajemen karena terdiri dari konstituensi kritis yang secara positif atau negatif mempengaruhi keefektifan suatu organisasi. Lingkungan khusus merupakan sesuatu yang khas bagi setiap organisasi dan berubah sesuai dengan kondisinya. Secara khas yang termasuk lingkungan khusus adalah klien atau pelanggan, pemasok dari masukan, para pesaing, lembaga pemerintah, serikat buruh, asosiasi perdagangan, dan kelompok-kelompok yang berpengaruh di masyarakat (pressure groups)”.

Robbins memvisualisasikan konsepnya tersebut sebagai berikut:

Gambar II.2
Organisasi dan Lingkungan Khususnya



(Diadaptasi dari Stephen P. Robbins (1994:227))

Dalam berinteraksi, lingkungan juga mendorong organisasi untuk memenuhi tuntutan-tuntutan yang harus diikuti tidak hanya mengenai apa yang

dihasilkan oleh organisasi tersebut (output), namun juga berkaitan dengan proses dalam rangka menghasilkan outputnya. Dalam kerangka “proses” inilah wacana tanggung jawab sosial organisasi mengemuka. Bahwa dalam hal proses menghasilkan produk maupun jasanya, suatu organisasi diminta oleh lingkungannya agar bertanggung jawab dalam arti beroperasi menurut etika-etika dan ukuran yang sesuai dan dapat diterima oleh lingkungannya.

Secara tradisional, pelanggan menekankan harga yang murah (*price* atau *cost*), kualitas dan pelayanan (*quality and services' performance*) yang baik dan tepat waktu penerimaan barang (*delivery*). Semua hal ini dapat dikatakan berhubungan dengan output atau lebih berorientasi “komersial” dalam arti berseberangan dengan orientasi “sosial”. Kaplan dan Norton (1992:73) dengan konsepsi mereka yang sangat terkenal berkaitan dengan ukuran kinerja organisasi yang berorientasi pandangan pelanggan yaitu *The Balance Scorecard* menjelaskan:

Customers' concerns tend to fall into four categories: time, quality, performance and services, and cost. Lead time measures the time required for the company to meet its customers' needs. For existing products, lead time can be measure from the time the company receives an orders to the time it actually delivers the product or service to the customer. For new product, lead time represents the time to market, or how long it takes to bring a new product from the product definition stage to the start shipments. Quality measure the defect level of incoming products as perceived and mesured by the customer. Quality could also measure on-time delivery, the accuracy of the company's delivery forecasts. The combination of performance and service measures how the company's products or services contribute to creating value for its customers.

Masa sekarang ini penekanan pelanggan ditambah dengan hal-hal yang lebih berkaitan dengan proses dari terjadinya output (yang murah dan baik) tadi, yaitu apakah proses output tersebut dilakukan dengan cara-cara yang dapat diterima oleh pelanggan dalam ukuran ukuran sosial.

Banyak terjadi situasi dimana suatu produk yang sudah memenuhi kriteria pelanggan dari sisi output namun ketika prosesnya ditemukan tidak memenuhi ukuran tanggung jawab sosial (etika publik), maka produk tersebut kemudian diboikot sehingga menghilangkan segmentasi pasar yang kadangkala signifikan.

Pendapat bahwa konsumen sekarang menuntut tidak hanya kepuasan atas hasil namun juga proses, erat kaitannya dengan masalah memperlakukan konsumen dengan baik secara moral dalam rangka mencapai tujuan usaha. Kees Beterns (2000:227) menyatakan:

Bahwa konsumen harus diperlakukan dengan baik secara moral, tidak saja merupakan tuntutan etis, melainkan juga syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan dalam bisnis. Sebagaimana halnya dengan banyak topik etika bisnis lainnya, disinipun berlaku bahwa etika dalam praktek bisnis sejalan dengan kesuksesan dalam berbisnis. Perhatian untuk etika dalam hubungan dengan konsumen, harus dianggap hakiki demi kepentingan bisnis itu sendiri.

Dapat diargumentasikan lebih lanjut disini dengan mengacu pada kriteria Kaplan dan Norton, spesifik pada syarat kombinasi antara kinerja dan pelayanan (performance and services) yang harus memiliki kontribusi nilai tambah bagi pelanggan dan pendapat Kees diatas, maka sudah sejak dulu orientasi pelanggan tidak hanya melulu kepada hasil akhir atau output namun juga pada proses penghasilan output yang memiliki nilai tambah bagi pelanggan. Khususnya dalam kaitan dengan tanggung jawab sosial organisasi maka kontribusi nilai tambah berupa proses yang telah sesuai dengan harapan sosial (moral dan etika) pelanggan adalah kriteria lain disamping kualitas dan pengiriman produk tepat waktu.

B. Tanggung Jawab Sosial Keluar (Eksternal) Organisasi

Dampak eksternal dari perusahaan menjadikan hubungan antara perusahaan/organisasi dan pelanggannya tidak lagi bersifat independen karena setiap transaksi yang dilakukan menimbulkan akibat bagi lingkungannya yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan transaksi tadi. Limbah (padat, gas atau cair) pabrik yang mengakibatkan polusi lingkungan sekitarnya atau menjadi hidupnya kegiatan ekonomi sekitar pabrik akibat adanya atau beroperasinya pabrik tersebut adalah contoh dari hal ini. Ulbrich et all (1990:167) menyatakan:

Many transactions have spillovers effects on third parties, who are neither buyer or nor sellers but neighbors incurs costs or received benefits from other people's economic activities. These spillovers effect called externalities. Externalities can be positive, conferring benefits on innocent's

bystanders, or they can be negative, inflicting costs on unsuspecting third parties. If such spillovers exist, an economic transaction ceases to be a matter of purely private interests between buyer and seller, and becomes a matter with some degree of public interest as well.

Umumnya tanggung jawab sosial organisasi berhubungan langsung dengan lingkungan luarnya. Dalam kaitannya dengan konsepsi eksternalitas konsepsi teori ekonomi hal ini tentunya harus berupa eksternalitas positif (*positive externalities*) dimana suatu organisasi dalam menjalankan usahanya dituntut menimbulkan dampak positif (*spill over*) terhadap lingkungan luarnya. Hal demikian ini dapat dimengerti dari salah satu definisi tanggung jawab sosial perusahaan yang lebih dikenal dengan istilah Corporate Social Responsibility (CSR) dari Sir Geoffrey Chandler sebagaimana dikutip dan dielaborasi oleh Catalyst Consortium (2002:6) lebih lanjut:

CSR generally refers to transparent business practices that are based on ethical values, compliance with legal requirements, and respect for people, communities, and the environment. Thus, beyond making profits, companies are responsible for the totality of their impact on people and the planet. "People" constitute the company's stakeholders: its employees, customers, business partners, investors, suppliers and vendors, the government, and the community. Increasingly, stakeholders expect that companies should be more environmentally and socially responsible in conducting their business.

Eksternalitas positif akan segera terlihat sebagai *intangible return* (seperti penghargaan dari pemerintah, masyarakat sekitar, pembeli dan lain-lain) bagi organisasi dan tampak sulit untuk diukur, namun demikian bukan berarti tidak dapat diukur, karena dalam jangka panjang dampak *non-financial return* ini dapat diukur secara finansial.

C. Tanggung Jawab Sosial Kedalam (internal) Organisasi

Istilah "tanggung jawab sosial kedalam atau internal" menjadi rancu pengertiannya ketika membicarakan tanggung jawab sosial suatu organisasi karena saat ini fokus bahasan tanggung jawab sosial masih terpaku pada pengertian bagaimana organisasi tersebut bertanggung jawab atas dampak usahanya terhadap lingkungan luar dimana organisasi tersebut beroperasi (eksternalitas). Padahal tanggung jawab terpenting suatu organisasi terutama

dengan model usaha padat karya justru harus dimulai dari dalam organisasi itu sendiri yaitu kepada pekerjanya sendiri. Konsep demikian inilah kemudian yang mendorong dimasukkannya “perlakuan dari organisasi terhadap karyawannya” sebagai bukan hanya kewajiban organisasi dalam berinteraksi dengan karyawannya untuk memenuhi batasan-batasan legal saja namun lebih jauh harus pula mencerminkan bagian dari bentuk tanggung jawab sosial organisasi berdasarkan nilai-nilai etika. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tanggung jawab sosial suatu organisasi itu mencakup keluar dan kedalam.

International Labor Organization (ILO) melalui konvensi-konvensinya telah sejak lama menginisiasi hal ini yang dikenal penghargaan atas hak-hak dasar kaum pekerja. Berkaitan dengan tanggung jawab sosial organisasi kedalam, deklarasi ILO dengan konvensi inti dibidang ketenagakerjaan dapat disimpulkan sebagai salah satu tolakan utama organisasi dalam hal rangka memenuhi tuntutan atas tanggung jawab non-ekonomis dari organisasi terhadap karyawannya ini.

Berdiri pada tahun 1919 ILO yang merupakan badan khusus dari Perserikatan Bangsa-Bangsa ini (PBB) adalah merupakan lembaga internasional pertama yang meletakkan landasan, mengekspresikan serta memantau agar dapat dipastikannya penegakan standar-standar ketenagakerjaan internasional bagi kaum pekerja melalui konvensi-konvensinya. Mengutip dari situsnya maka dapat difahami misi ILO sebagai berikut:

The ILO formulates international labour standards in the form of Conventions and Recommendations setting minimum standards of basic labour rights: freedom of association, the right to organize, collective bargaining, abolition of forced labour, equality of opportunity and treatment and other standards addressing conditions across the entire spectrum of work-related issues.

The ILO's diverse tasks are grouped under four strategic objectives:

- *Promote and realize standards and fundamental principles and rights at work*
- *Create greater opportunities for women and men to secure decent employment and income*
- *Enhance the coverage and effectiveness of social protection for all*
- *Strengthen tripartism and social dialogue*

(http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/lang--en/index.htm)

D. Labor Code of Conduct (LCOC)

Bermula dari konvensi-konvensi inti ketenagakerjaan ILO (International Labor Organization) yang telah banyak diratifikasi termasuk komitmen implementasi konvensi tersebut oleh negara-negara di dunia dan dorongan arus globalisasi dunia usaha dimana banyak perusahaan multi-nasional yang mengembangkan usahanya ke pelosok dunia dengan menggandeng perusahaan lokal negara tertentu (terutama negara berkembang), berkembanglah perdebatan tentang cara yang memadai dalam penegakan standar-standar ketenagakerjaan dan peningkatan kondisi ketenagakerjaan yang belum baik dinegara-negara berkembang yang menjadi tempat dimana banyak perusahaan multi nasional mengembangkan produknya. Maka sebagai bentuk komitmen perusahaan-perusahaan multi-nasional tersebut untuk beretika dalam berusaha dengan cara menyokong penegakan standar-standar ketenagakerjaan dan peningkatan kondisi ketenagakerjaan, perusahaan-perusahaan multi nasional tersebut terutama yang bidang usahanya berhubungan dengan produksi pakaian jadi (*apparel and shoes industry*) kemudian membuat pernyataan etika usaha yang dikenal dengan *Corporate Labor Code of Conduct (LCOC)*. Richard Locke et.al. menggambarkan hal senada:

“Globalization and the dispersion of industry supply chains have provoked a fierce debate over how best to enforce labor standards and improve working conditions in these emerging centres of production. Child labours, hazardous working conditions, excessive working hours, and poor wages continue to plague many factories in developing countries, creating scandal and embarrassment for the global company that source from them”.

Khususnya di Amerika Serikat dan Eropa pergerakan kepedulian akan penegakan standar-standar ketenagakerjaan dan peningkatan kondisi ketenagakerjaan bermula pada pertengahan tahun 1990-an. Michael A. Santoro (2003:4) mengungkapkan:

Public attention in the United State began to focus on global labor issues in mid-1990s when the National Labor Committee, a human rights NGO, conducted a mass media campaign exposing exploitive conditions in the third world manufacturing subcontractors of the clothing brand associated with television personality Kathy Lee Gifford's. Following the Gifford's investigation numerous other companies, particularly those in the shoes

and apparel industry, found themselves in the crosshairs of well organized and media savvy human rights NGOs. In Europe, consumer activism on global labor rights presaged the movement in the United State and followed of somewhat different course. From its origin in the Netherlands in 1990 the Clean Cloth Campaign has expanded to a network spanning ten Western Europe countries. Instead of directing scrutiny toward brand name companies, however the Clean Clothes Campaign pressures the large retailers to use their purchasing power to improve global labor conditions.

Publikasi dari Netherlands Association Indonesian Benelux Chamber of Commerce (2005:5) mengungkapkan hal serupa sebagai berikut:

Consumer in Europe and North America, and increasingly in other countries, are today highly critical on the environmental impact and the social standards of the manufacturing process of products they use. Consumers are concerned over envirotmental problem such as the green house effect, depletion of the ozone layer, pollution of air and water and wastage of natural resources. They also feel strongly about well being of people, safety at the workplace and fair treatment of workers including payment of minimum wages as per laws of the respective of producing country, especially in developing regions. Consumers are feeling increasingly responsible for creating a sustainable world in which future generation can still live.

Kegiatan dan inisiatif tanggung jawab sosial dibidang ketenagakerjaan saat ini sudah cukup merebak, ini terlihat dengan banyaknya muncul inisiatif-inisiatif serupa yang digerakkan baik oleh lembaga-lembaga nirlaba maupun bisnis. Disamping model pendekatan sendiri-sendiri banyak pula terdapat inisiatif bersama antara lembaga nirlaba dan bisnis untuk mendorong wacana tanggung jawab sosial bidang ketenagakerjaan ini. *Social Accountibility 8000 (SA 8000)* adalah salah satu contoh dari banyak organisasi internasional yang fokus aktifitasnya menggusung prakarsa dan upaya untuk peningkatan tanggung jawab sosial dan kepedulian perusahaan khususnya dalam hal perlindungan tenaga kerja pada kegiatan industri/bisnis. Mengutip Susilo (2002:34):

SA 8000 merupakan standar tentang tanggung jawab sosial organisasi dalam masalah ketenagakerjaan. Standar ini dibuat berdasarkan kesepakatan bersama beberapa lembaga yang diprakarsai oleh CEEPA (*Council On Economic Priorities Accreditation Agency*) dengan tujuan meningkatkan tanggung jawab sosial dan kepedulian perusahaan khususnya dalam hal perlindungan tenaga kerja pada kegiatan industri/bisnis.

SA 8000 mengedepankan persyaratan-persyaratan universal dalam masalah perburuhan yang mencakup aspek-aspek sebagai berikut:

- Pekerja anak-anak
- Kerja paksa
- Kesehatan & keselamatan kerja
- Kebebasan berserikat dan Hak dalam Kesepakatan Bersama
- Anti-diskriminasi ditempat kerja
- Manajemen Pendisiplinan atau perlakuan yang layak terhadap pekerja
- Jam Kerja
- Kompensasi
- Sistem manajemen (kepatuhan terhadap persyaratan-persyaratan diatas)

Setidaknya dari *Fair Labor Organization (FLA)* institusi internasional yang berinisiatif dalam bidang ini dapat diketahui terdapat 20 perusahaan multi nasional besar dan ternama yang menjadi anggotanya diantaranya Nike, Adidas, Reebok dan 194 perguruan tinggi dan universitas dimana para anggota FLA ini harus tunduk kepada LCOC yang diletakkan oleh FLA. Disamping itu diketahui juga bahwa masing-masing perusahaan dan universitas tersebut memiliki LCOC versi mereka sendiri (<http://www.fairlabor.org>).

LCOC bagi banyak perusahaan yang telah memilikinya sangat bervariasi dalam susunan kalimatnya. Namun isinya kurang lebih sama yaitu mengandung unsur-unsur dari 8 konvensi inti ILO sebagai berikut:

1. Konvensi mengenai pekerja anak yaitu berkaitan dengan batas usia yang pantas untuk dapat mulai bekerja
2. Konvensi mengenai pekerja paksa yaitu berkaitan dengan pekerja narapidana atau pekerja yang tidak dapat bebas meninggalkan tempat kerjanya
3. Konvensi mengenai kebebasan berserikat yaitu berkaitan dengan hak pekerja untuk berorganisasi
4. Konvensi mengenai kebebasan melakukan perundingan yaitu berkaitan dengan hak pekerja untuk bebas melakukan perundingan
5. Konvensi mengenai anti diskriminasi di tempat kerja yaitu berkaitan dengan perlakuan yang setara bagi setiap pekerja

6. Konvensi berkaitan dengan perlakuan yang menghargai martabat pekerja untuk dapat bekerja tanpa adanya tindak kekerasan dan pelecehan
7. Konvensi mengenai jam kerja yang wajar, pembayaran yang sesuai dan mendapatkan tunjangan-tunjangan dasar
8. Konvensi mengenai Keselamatan dan Kesehatan di tempat kerja
(<http://www.ilo.org/ilolex/english/index.htm>)

E. LCOC Sebagai Pendorong Perubahan

Penerapan LCOC di suatu organisasi dapat dikatakan juga sebagai salah satu bentuk dari proses pengelolaan perubahan. Dengan LCOC diharapkan terjadi transformasi dari keadaan yang ada ke keadaan yang lebih baik. Dalam hubungan ini pendekatan yang dipergunakan adalah dengan memaksa dilakukannya perubahan.

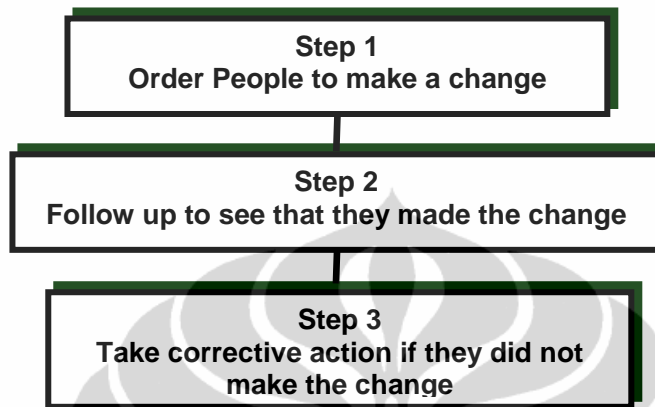
Rothwell (2000:122) mengistilahkan hal ini sebagai *coercive approach* yang dielaborasinya sebagai berikut:

“The coercive approach to change is familiar to many people. It takes its name from underlying driver for change that it uses – that is, coercion. People are told to “just do it.” The subtle – and sometimes not-so-subtle-threat is that “if you don’t do it, we will find someone who will. ...

Bentuk atau model pengelolaan perubahan dengan cara pemaksaan ini memiliki beberapa ciri utama yaitu terdapatnya unsur perintah (bukan ajakan), kemudian menindak lanjuti hasil dari perintah atas perubahan tersebut guna melihat apakah perubahan yang diperintahkan terjadi, kemudian yang terakhir adalah pendekatan koreksi atau pemberian sanksi-sanksi atau hukuman apabila didapati perubahan yang diperintahkan tidak terjadi atau tidak dilakukan sebagaimana yang diinginkan. Penggambaran atau visualisasi Rothwell untuk model pendekatan pengelolaan perubahan model ini ini mengikuti pola tiga langkah sebagaimana tergambar dibawah ini:

Gambar II.3

Model Pendekatan “Pemaksaan” dari Manajemen Perubahan



(diadopsi dari Rothwell, 2000 : 122)

Konsep manajemen perubahan (*change management*) yang diilustrasikan diatas menjadi salah satu kerangka teori dasar dalam hal penerapan LCOC. Hubungan penerapan LCOC dengan sistem MSDM antara lain karena penerapan LCOC memang bertujuan untuk mendorong terjadinya suatu perubahan atas sub-sistem dari internal process suatu organisasi yaitu dari sistem MSDM yang tradisional dan lokal ke sistem MSDM yang lebih baik yang menerapkan konsep MSDM modern. Sistem MSDM modern diperlukan oleh perusahaan lokal terutama yang berorientasi internasional karena tuntutan pasar (internasional).

Luis R. Gomez-Mejia et al. mengemukakan peran penting MSDM dalam hubungan dengan perubahan yang sangat cepat (*rapid chage*) sebagai salah satu dari enam tantangan (yaitu: 1. *rapid change*, 2. *workforce diversity*, 3. *globalization*, 4. *legislation*, 5. *evelving works and family roles* and 6. *skill shortage*) lingkungan luar yang penting bagi suatu organisasi:

Many organization face a volatile environtment in which change is nearly constant. If they are to survive and prosper, they need to adapt to change quickly and effectively. Human resources are almost always at the heart of an effective respose system.

Berkaitan dengan hal diatas terutama berhubungan dengan globalisasi sebagai salah satu dari delapan elemen tantangan utama bagi dunia usaha saat ini, Dave Ulrich (1997:2) menambahkan:

Globalization dominates the competitive horizon. The concept is not new but the intensity of the challenge to get on with it is. Globalization entails new market, new products, new mindsets, new competencies, and new ways of thinking about business. In the future, HR will need to create models and processes for attaining global agility, effectiveness and competitiveness.

Lebih jauh sehubungan dengan peran penting MSDM terutama dari peran pelaku atau profesional di bidang ini gunaantisipasi organisasi atas perubahan, lebih lanjut Ulrich (1997:11) menambahkan:

HR professionals need to help their organizations to change. They need to define an organizational model for change, to disseminate that model throughout the organization, and to sponsor its ongoing application. As cycle time get shorter and the pace of change increases, HR professionals will have to deal with many related questions, including the following:

- *How do we unlearn what we have learned?*
- *How do we honor the past and adapt for the future?*
- *How do we encourage the risk-taking necessary for change without putting the firm in jeopardy?*
- *How do we determine which HR practices to change for transformation and which to leave the same for continuity?*
- *How do we engage the hearts and minds of everyone in the organization to change?*
- *How do we change and learn more rapidly?*

F. Pendekatan Penerapan LCOC Terhadap MSDM

Pendekatan yang dipergunakan dalam implementasi LCOC pada tingkat organisasi adalah dengan mengaplikasikan evaluasi sistem manajemen sumber daya manusia yang sedang berlaku diorganisasi tersebut. Alat ini adalah perangkat utama yang dipergunakan untuk memulai proses-proses berikutnya. Secara umum alat ini adalah perangkat *auditing* yang difokuskan pada penilaian tingkat keefektifan dan keefisienan sistem SDM suatu organisasi.

Selanjutnya *auditing* yang merupakan langkah awal bagi proses berikutnya diikuti dengan upaya perbaikan atas hasil temuan audit. Bagi organisasi identifikasi masalah guna pencegahan tentunya lebih baik dari pada perbaikan

masalah setelah hal tersebut timbul dan konsep ini adalah landasan utama dilakukannya implementasi LCOC. Pendekatan seperti ini dalam manajemen dikenal juga dengan istilah analisa atau pengukuran resiko (*risk analysis*) dengan penekanan lebih kepada praktis-praktis ketenagakerjaan atau MSDM.

Mengutip Lynn Sharp Paine, Michael A. Santoro (2003:6) menyebutkan:

The emphasis on preventing the problems from occurring in the first place in stead of compliance with codes of conduct is characteristic of a proactive "organizational integrity" approach to managing business ethics as follows: Compliance oriented approaches tend to emphasize the avoidance of unlawful conduct typically rely on rules, controls, and strict discipline to maintain standards....In integrity based companies, primary emphasis place not on preventing wrong doings but on supporting responsible behavior. Ethical standard is instilled and maintained through the organization's central management's systems: its leadership, governance structure, operating system and decision processes. Detecting and punishing misconduct are regarded not as the goal of an ethics system but as the best of an unpleasant necessity.

LCOC adalah bagian dari syarat disetujuinya suatu kerjasama usaha (dalam hal ini produksi barang tertentu) oleh pihak pembeli dan perusahaan pabrikan. Komponen "tradisional" berupa kualitas produk, harga, dan ketepatan waktu pengiriman barang bertambah dengan komponen yang relatif baru dalam dunia bisnis terutama industri manufaktur pakaian jadi orientasi pasar internasional atau ekspor yaitu kepatuhan terhadap standar-standar internasional dibidang ketenagakerjaan. Komponen syarat bisnis yang terakhir ini dikenal dengan LCOC. Akan halnya Fair Labor Association, Social Accountability (SA 8000) lembaga internasional yang bergerak dibidang yang sama menegaskan persyaratan baru dimaksud diatas seperti diungkap oleh Michael J. Hiscox et al. (2008:1):

The Social Accountability 8000 Standard (SA 8000), along with other types of certification standards and corporate codes of conduct, represents a new form of voluntary "self-governance" of working conditions in the private sector, initiated and implemented by companies, labor unions, and non-governmental activist groups cooperating together. There is an ongoing debate about whether this type of governance represents real and substantial progress or mere symbolism. Advocates promote SA 8000 and similar codes as a necessary tool to improve workplace conditions, especially in nations that lack robust enforcement of regulatory standards.

Merujuk pada halaman situs dari *Social Accountability International (SAI)* sebagai lembaga yang mempelopori sertifikasi standar SA 8000 lembaga ini mengemukakan inisiatif berkaitan dengan sosialisasi dan promosi hak asasi manusia bagi tenaga kerja di dunia. Misi SAI sebagaimana dikutip dari situsnya (<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=472>):

Our mission is to promote human rights for workers around the world as a standards organization, ethical supply chain resource, and programs developer.

SAI promotes workers' rights primarily through our voluntary SA8000 system. Based on the International Labor Organization (ILO) standards and U.N. Human Rights Conventions, SA8000 is widely accepted as the most viable and comprehensive international ethical workplace management system available.

Berdasarkan para pihak yang melakukan hubungan usaha maka pendekatan penerapan LCOC pada tingkat organisasi atau perusahaan dapat dibagi menjadi dua cara yaitu pendekatan perusahaan pembeli atau pemesan dan pendekatan pabrik atau perusahaan pembuat pesanan. Merujuk *Nike FY04 Corporate Responsibility Report* atau laporan publik berkala untuk program-program pertanggung-jawaban sosial Nike yang berfokus mitra pemasok produknya, ([http://www.nike.com/nikebiz/gc/r/fy04/docs/FY04 Nike CR report pt1.pdf](http://www.nike.com/nikebiz/gc/r/fy04/docs/FY04_Nike_CR_report_pt1.pdf)) maka pada umumnya pendekatan perusahaan pemesan dilakukan dengan 3 aktifitas:

- 1) Penyamaan Komitmen dengan perusahaan pembuat pesanan atau pabrik yang merupakan proses awal guna “mengikat” pabrik agar mempunyai komitmen yang sama untuk menerapkan standar-standar ketenagakerjaan tertentu atau LCOC di lokasi usaha dan terutama terhadap tenaga kerjanya.
- 2) Pemantauan tingkat implementasi pabrik atas LCOC atau proses *monitoring*. Proses yang digunakan dalam aktifitas pemantauan ini adalah proses *auditing* yang bertujuan mengukur tingkat kinerja pabrik atas ukuran-ukuran yang digariskan di LCOC. Dalam konsepsi MSDM proses ini umum dikenal dengan audit sistem SDM atau *HR audit*.
- 3) Remediasi atau tindak lanjut dari hasil audit adalah proses pembimbingan atau peningkatan kapasitas pengetahuan pabrik guna pembenahan

ataupun peningkatan slebih lanjut dari sistem internal terutama sistem MSDM pabrik.

Mengutip lebih lanjut apa yang dicantumkan oleh Nike dalam laporan publiknya tersebut, pendekatan diatas diuraikan dengan penjelasan lebih lanjut sebagai berikut: (http://www.nike.com/nikebiz/gc/r/fy04/docs/FY04_Nike_CR_report_pt1.pdf)

Our approach is based on:

1. *Discovering and understanding issues through monitoring and audits*
2. *Addressing our impacts through the following focus areas:*
 - a. *Business integration and the alignment of purchasing with our compliance standards*
 - b. *Building the capacity of our contract factories to make change through training and assisting with remediation*
 - c. *Working through multi-stakeholder partnerships to address issues endemic to our industry and to leverage resources and expertise that we may not have internally*

Dilain pihak bagi perusahaan pembuat pesanan atau pabrik mitra pemasok produk pesanan, langkah pertama yang harus dikerjakan guna menunjukkan komitmennya terhadap LCOC adalah dengan mengadopsi LCOC menjadi bagian dari rujukan umum dalam menjalankan bisnisnya artinya strategi usaha pabrik tersebut harus mengacu pada hal-hal yang tercantum dalam LCOC. Langkah berikutnya tentunya adalah memastikan isi-isi LCOC tersebut dijalankan sebagai bagian dari proses usahanya sebagai bagian dari proses internal pabrik tersebut terutama proses internal berkaitan dengan pengelolaan orang atau SDM dari suatu organisasi. Pada bagian ini peran unit kerja SDM atau departemen yang mengurus tenaga kerja di pabrik tersebut (DSDM) menjadi terlihat posisi strategisnya. Karena implementasi LCOC tersebut menyangkut masalah ketenagakerjaan maka bagian DSDM dalam menjalankan proses-prosesnya harus pula merujuk pada LCOC.

Selanjutnya LCOC harus dijadikan patokan untuk hal-hal terkait mulai dari penyusunan strategi umum pengelolaan SDM, implementasi taktis dari fungsi-fungsi SDM dan evaluasi fungsi-fungsi tersebut. Langkah terakhir yang merupakan langkah terpenting dari pendekatan penerapan LCOC di suatu pabrik

adalah langkah-langkah peningkatan pemahaman dan pengertian kepada semua pelaku di pabrik akan strategi dan taktis pengelolaan SDM dengan acuan LCOC sebagaimana diuraikan pada langkah-langkah terdahulu. Disini peran fungsi pelatihan menjadi sangat penting.

Hanya dengan konsepsi fungsi pelatihan yang memadai sejalan dengan pendekatan perusahaan pembeli atas penerapan LCOC pada mitra usaha, strategi dan taktis dibidang MSDM khususnya fungsi pelatihan dan pengembangan sebagaimana disebutkan terdahulu dapat terlaksana. Fungsi pelatihan yang memadai disini maksudnya adalah suatu proses dan aktifitas pelatihan yang mengacu pada prinsip-prinsip pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang di rancang (termasuk dalam tahap ini program yang dirancang sesuai dengan strategi dan kebutuhan perusahaan), dilaksanakan dan dievaluasi secara baik menurut metode-metode pelatihan kerja yang sistematis.

Susilo (2002:43) dengan mengutip satu dari sembilan standar SA 8000 berkaitan dengan sistem manajemen, secara panjang lebar menguraikan kriteria sistem manajemen pertanggung jawaban dibidang ketenagakerjaan oleh perusahaan sebagai berikut:

1. Kebijakan: pimpinan puncak perusahaan harus menetapkan kebijakan mengenai tanggung jawab sosial dan kondisi kerja dan memastikan bahwa kebijakan tersebut:
 - a. Memuat komitmen untuk memenuhi semua persyaratan yang termuat dalam standar ini (SA 8000)
 - b. Memuat komitmen untuk menaati peraturan nasional serta peraturan lainnya yang berlaku maupun persyaratan lain yang digunakan perusahaan, dan menghormati ketentuan-ketentuan internasional dan interpretasinya.
 - c. Memuat komitmen untuk melakukan perbaikan terus menerus
 - d. Kebijakan tersebut didokumentasikan, diimplementasikan, dipelihara, dikomunikasikan, serta dapat diakses secara mudah oleh semua personel termasuk direktur, eksekutif, manajemen, penyelia dan staff baik yang bekerja secara permanen, secara kontrak atau yang mewakili perusahaan.
 - e. Kebijakan tersedia untuk umum
2. Tinjauan Manajemen: Pimpinan puncak wajib mengadakan tinjauan secara periodik (untuk mengevaluasi) kecukupan, kesesuaian, keefektifan (dalam pelaksanaan) kebijakan perusahaan, prosedur serta hasil kinerja atas

penerapan persyaratan standar ini dan persyaratan lain yang dipergunakan oleh perusahaan. Perubahan dan perbaikan sistem harus dilakukan bila dipandang perlu.

3. Wakil Manajemen:
 - a. Perusahaan harus menunjuk seorang wakil manajemen senior yang bertanggung jawab disamping tugas-tugas rutinnya untuk menjamin semua persyaratan standar ini dipenuhi.
 - b. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada personil yang tidak termasuk manajemen untuk memilih seorang wakil dari kelompok mereka untuk berkomunikasi dengan pihak pimpinan perusahaan/manajemen dalam (pembahasan) masalah-masalah menyangkut standar ini.
4. Perencanaan dan Implementasi: Perusahaan harus menjamin bahwa persyaratan standar ini dimengerti dan diimplementasikan pada semua tingkatan dalam organisasi dengan cara termasuk, tapi tidak terbatas pada:
 - a. Kejelasan tugas, tanggung jawab dan kewenangan
 - b. Pelatihan bagi karyawan baru/atau karyawan dalam masa percobaan
 - c. Program pelatihan dan peningkatan kesadaran secara berkala bagi seluruh personil
 - d. Pemantauan kegiatan dan hasilnya untuk memastikan efektifitas sistem yang diimplementasikan untuk memenuhi kebijakan perusahaan dan persyaratan standar ini.

G. LCOC dan Pelatihan Karyawan Sebagai Alat Utama Perubahan

G.1 Pelatihan Karyawan dalam konsep LCOC

Konsepsi dasar LCOC adalah mendorong perubahan dengan cara memberitahu atas ketidaktahuan dalam penerapan standar-standar ketenagakerjaan. Hal ini berarti memberikan pembelajaran dan pelatihan-pelatihan sehingga tercipta suatu kondisi kesadaran akan cara-cara mengatur sistem SDM yang baik dalam suatu organisasi.

Secara spesifik LCOC menggariskan suatu perusahaan untuk membuat pelatihan-pelatihan atas subjek-subjek tertentu berkaitan dengan hak-hak dasar karyawan atau pekerja disuatu perusahaan. Dalam pengertian sempit pelatihan-pelatihan yang digariskan LCOC berhubungan dengan subjek-subjek ketenagakerjaan seperti usia minimal untuk boleh bekerja, pelarangan kerja paksa,

kebebasan berserikat, perlakuan yang sama bagi setiap pekerja, perlakuan yang bermartabat serta jaminan kesehatan dan keselamatan ditempat kerja, jam kerja dan pemberian upah serta tunjangan kerja.

Dalam pengertian yang lebih luas dapat dimengerti bahwa pelatihan-pelatihan yang diminta oleh LCOC sangat berkaitan dengan pendekatan pelatihan yang menyeluruh atas SMSDM suatu organisasi karena pada dasarnya selain materi pelatihan, LCOC juga mengarisikan syarat efektifitas dari pelatihan-pelatihan yang diadakan, misalnya dengan menentukan pemeriksaan atau evaluasi terhadap tingkat keberhasilan pelatihan yang dilaksanakan melalui kuantitas dan kualitas serapan materi latihan dan lain-lain. Jadi secara lebih jauh dapat dikatakan bahwa LCOC mensyaratkan pelatihan menyeluruh atas SMSDM atau pelatihan yang mengikuti pola dasar konsepsi dan proses pelatihan yang baik.

G.2 Pokok-pokok cakupan materi dan tingkat harapan pelatihan berdasarkan LCOC

Mengamati data-data yang tertera dari beberapa sumber terutama berkaitan dengan perangkat-perangkat monitoring yang dipergunakan oleh pihak perusahaan pembeli ataupun lembaga-lebaga yang mewakili mereka sebagaimana dapat dilihat dari perangkat auditing LCOC Nike yang dipergunakan sebagai alat evaluasi bagi pabrik-pabrik mitra kerjanya dapat disimpulkan bahwa pokok-pokok cakupan materi pelatihan berhubungan erat dengan hak-hak dasar karyawan yang dihubungkan dengan pendekatan penerapan cara-cara yang baik dalam mengatur SDM diperusahaan. Secara lebih spesifik menurut laporan publik Nike tahun fiskal 2004 pelatihan-pelatihan yang harus dilakukan oleh perusahaan pemesan mencakup:

1. Pelatihan tentang cara-cara merekrut karyawan atau *hiring practices* dan hal ini termasuk praktek anti-diskriminasi pada saat proses perekrutan, batas usia boleh bekerja, kerja lembur sukarela dan proses pendokumentasian seleksi yang baik.
2. Pelatihan tentang memperlakukan dan mendapatkan perlakuan bagi karyawan. Hal ini termasuk diantaranya pelatihan tentang lokal kultur

dan bahasa bagi terutama para manajer asing, pelatihan kelahlian interpersonal dalam mengatur bawahan

3. Pelatihan tentang hak-hak dasar sebagai karyawan seperti upah yang sesuai beserta seluruh perhitungannya, waktu kerja dan lembur, kebebasan berserikat, tunjangan-tunjangan termasuk pemahaman yang baik tentang ketentuan-ketentuan yang berlaku di perusahaan baik itu melalui peraturan perusahaan ataupun kesepakatan kerja bersama.

Masih berdasarkan laporan yang sama, terlihat bahwa pelatihan-pelatihan yang diharapkan dapat dijalankan dengan baik oleh perusahaan-perusahaan pembuat pesanan terlihat masih belum memadai dalam beberapa hal dan ini menjadi pekerjaan berikutnya bagi perusahaan pembeli seperti Nike agar harapan akan suatu sistem pelatihan yang efektif dapat berjalan di perusahaan-perusahaan pembuat pesanan mitra kerjanya. Tingkat harapan penerapan pelatihan kerja yang efektif sebagaimana harapan Nike diatas mendorong diarahkannya penyusunan suatu program pelatihan yang menyeluruh tidak semata memberikan pelatihan agar “terdapat” suatu pelatihan saja namun lebih jauh membuat program pelatihan menjadi sesuatu yang benar-benar memberikan nilai tambah dan mendorong bagi proses berjalannya operasi perusahaan secara keseluruhan (http://www.nikeresponsibility.com/#workers-factories/audit_tools).

H. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Efektifitas Organisasi

Secara umum dan sigkat Ivancevich (2001:1) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM – *Human Resources Management/HRM*) sebagai:

“The effective management of the people at work. HRM examine what can or should be done to make working people more productive and satisfied”.

Dapat dimengerti dari definisi diatas bahwa orientasi dari MSDM adalah orang (*people/human*) yang mana dibahasakan oleh Ivancevich (2001:5) sebagai:

“It is people oriented. Whenever possible, HRM treats each employee as an individual and offers services and programs to meet the individual’s needs.”

Terpenuhinya kebutuhan masing-masing karyawan sebagai individu adalah kata kunci dari konsepsi Ivansevich diatas termasuk bahwa MSDM harus mengacu pada ukuran etis dan perilaku sosial yang bertanggung jawab, sebagaimana disebutkan oleh Ivansevich (2001:5) bahwa:

“That is, any activity engage in by the HRM area will be fair, truthful and honorable; people will not be discriminated against, and all of their basic rights will be protected. These ethical principles should apply to all activities, in the HRM area”.

Lebih lanjut Ivansevich (2001:5) menyebutkan bahwa aktifitas MSDM meliputi:

1. *Equal employment opportunity (EEO) compliance*
2. *Job analysis*
3. *Human resource planning*
4. *Employee recruitment, selection, motivation and orientation*
5. ***Training and development***
6. *Labor relation*
7. *Safety, health and wellness*

MSDM memainkan peran yang sangat besar agar suatu organisasi dapat bertahan dan berkembang, sehingga dibutuhkan MSDM yang tertata baik untuk menjadikan suatu organisasi tersebut efektif.

Dalam kaitannya dengan pertanyaan, apakah MSDM itu efektif atau tidak maka banyak komponen output MSDM yang dapat dipergunakan sebagai ukuran efektifitas sistem MSDM diantaranya, performa kerja (kinerja) karyawan, tingkat kepatuhan terhadap peraturan hukum dan etika dalam bekerja, *absentisme*, *turnover*, kepuasan karyawan, tingkat buangan produk yang tidak baik, tingkat keluhan karyawan, tingkat kecelakaan kerja dan tingkat kemampuan, keahlian maupun bakat yang dimiliki karyawan. Berkaitan dengan elemen SDM dan pengembangannya (pelatihan) dari suatu organisasi, lebih jauh dengan konsep *Balanced Scorecard*-nya yang sangat terkenal dibidang management Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2004:1) menyebutkan:

In developing a balanced scorecard more than a decade ago we identified in its Learning and Growth Perspective, three categories of intangible assets essential for implementing any strategy:

- *Human Capital: the skills, talent and knowledge that a company's employees possess ...*

I. Ukuran Efektifitas MSDM

Salah satu pendekatan terkini untuk mengukur efektifitas dari MSDM suatu organisasi adalah dengan mengukur kepuasan pelanggan (*customer*) dari departemen yang mengelola sistem sumber daya tersebut yaitu departemen Sumber Daya Manusia (DSDM). Dan pelanggan dari DSDM salah satunya adalah pekerja atau karyawan dari organisasi tersebut yang selain sebagai pelanggan internal juga dianggap sebagai pelanggan utama DSDM.

Fitz-end (1995:35) mengutip penelitian yang dilakukan para periset dari Duke and Texas A&M pada periode 1985 ke 1990 untuk mengetahui kepuasan pelanggan berkaitan dengan pelayanan, menemukan beberapa faktor yang menjadi pertimbangan kepuasan pelanggan, yaitu:

Reliabilitas – yaitu dapat dipercaya dan memiliki performa yang akurat

Responsif – keinginan untuk membantu dan memberikan pelayanan dengan segera

Assurance – keahlian dan pengetahuan yang terpampang sehingga menimbulkan rasa percaya dari pelanggan

Empati – peduli, memberi perhatian individual

Tangible – perwujudan fasilitas dan staff dan tampaknya perwujudan dan kegunaan dari perlengkapan/material yang dikeluarkan

Fitz-end melanjutkan bahwa faktor-faktor yang sama dapat dipergunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan internal DSDM. Artinya, efektifitas DSDM dalam mengelola aktifitasnya harus mengacu pada kepuasan karyawan terhadap terhadap organisasi dengan dipercayainya atau diakuinya bahwa sistem SDM diorganisasi mereka memiliki lima komponen diatas.

J. Pelatihan dalam kerangka Strategi Organisasi dan MSDM Strategis

Pelatihan dan pendidikan merupakan komponen yang memainkan peran sangat strategis dalam mendorong perkembangan organisasi dengan peningkatan pengetahuan dan kemampuan karyawannya. Hal ini pulalah yang mendorong

suatu organisasi melalui DSDM-nya memberikan perhatian tambahan terhadap fungsi ini.

Strategi organisasi secara keseluruhan pun ikut berdampak dengan terjadinya perubahan kebutuhan diatas. Perubahan-perubahan yang terjadi terutama akibat dorongan lingkungan luar seperti perubahan teknologi, perubahan selera dan pandangan pasar atau konsumen terhadap proses dan output dari suatu perusahaan dan lain-lain menjadikan strategi perusahaan ikut berubah dengan upaya peningkatan pengetahuan perusahaan/organisasi melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan. Robert L. Mathis (2004:300) menggambarkan hal diatas dengan:

Seiring persaingan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi, pelatihan menjadi lebih penting daripada sebelumnya. Para karyawan yang harus beradaptasi terhadap berbagai perubahan yang dihadapi organisasi harus dilatih secara terus menerus dengan tujuan untuk memelihara dan memperbaharui kapabilitas mereka. Disamping itu para manajer harus mempunyai pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kepemimpinan mereka. Dalam sejumlah situasi, para pemberi kerja telah mendokumentasikan bahwa pelatihan yang efektif akan menghasilkan peningkatan produktifitas yang lebih banyak dari sekedar menutup biaya pelatihan.

Disini sangat terasa peran strategis dari program pelatihan dan pengembangan dan senada dengan hal diatas Luis R Gomez et.al. (1995:293) menyebutkan:

“Upgrading employee’s performance and improving their skills through training is necessity in today’s competitive environment. Job demands are changing very rapidly as technology advances. For instance, constant improvement in computing hardware and software make frequent training of employees who use computers essential. Organisation that neglect to train their workforces are depriving them-selves of the human resources they need to prosper or even to survive”

Pentingnya fungsi pelatihan sebagai bagian dari fungsi MSDM secara keseluruhan adalah karena manusia (*human*) yang dibutuhkan dalam mengelola suatu organisasi adalah manusia yang mempunyai kelengkapan kemampuan (*skills, knowledge and behavior*) yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun sangat jarang didapati manusia yang pada saat yang sama ahli dalam segala bidang sehingga dapat melakukan semua syarat-syarat tugas

atau pekerjaannya dengan baik sesuai tuntutan yang ada maupun yang akan terjadi. Dugan Laird (1982:6) mengungkapkan pendapatnya ini sebagai berikut:

“Civilization has not yet found the way to conceived and maintain a people-less organization. Nor has it found a magic potion which injects technology and skill into people. Since organizations can rarely secure people who are, at the time of employment, total masters of their unquies requirements, organizations need a subsystem called “training” to help them master the technology of their tasks. Training changes uninformed employee to informed employee; training changes unskilled or semi-skilled workers into employees who can do their assigned tasks in the way the organizations wants them done... into workers who do things “the right way”.

This “right way” is called a standard – and one major function of training is to produce people who do their work “at standard.” In fact, one simple way to envision how training contributes is to look at the steps by which people get in control of their positions :

- Step 1. Define the right (or standard) way for performing all the tasks needed by the organization.*
- Step 2. Secure people to perform these tasks.*
- Step 3. Find out how much of the task they can already perform. (What is their “inventory” of the necessary technology?).*
- Step 4. Train them in the difference...in what they cannot already do.*
- Step 5. Test them to make certain they can perform their assigned tasks to minimum entry-level standards.*
- Step 6. Give them the material and the time with which to perform their tasks.*

Berkaitan dengan strategi organisasi secara keseluruhan dan hubungannya dengan strategi pelatihan dimana pelatihan yang efektif adalah pelatihan yang mengacu pada tujuan dan strategi bisnis organisasional, Luis R Gomez et.al. (1995:306) menambahkan:

Pelatihan dapat menambah nilai pada organisasi dengan menghubungkan strategi pelatihan pada tujuan dan strategi bisnis organisasional. Pelatihan strategis berfokus pada usaha pengembangan kompetensi, nilai, dan keunggulan kompetitif untuk organisasi. Hal ini secara mendasar berarti bahwa intervensi pelatihan dan pembelajaran secara didasarkan pada rencana strategis internasional dan usaha perencanaan SDM. Pelatihan strategis juga secara tidak langsung menyatakan bahwa profesional-profesional SDM dan pelatihan harus dilibatkan dalam perubahan dan perencanaan strategis organisasional dengan tujuan untuk mengembangkan rencana pelatihan dan aktivitas yang mendukung keputusan-keputusan strategis manajemen puncak. Jadi, pelatihan yang efektif akan membantu perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif.

Jeffrey A. Mello (2002:272) mengungkapkan beberapa alasan berkaitan dengan hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan strategi perusahaan:

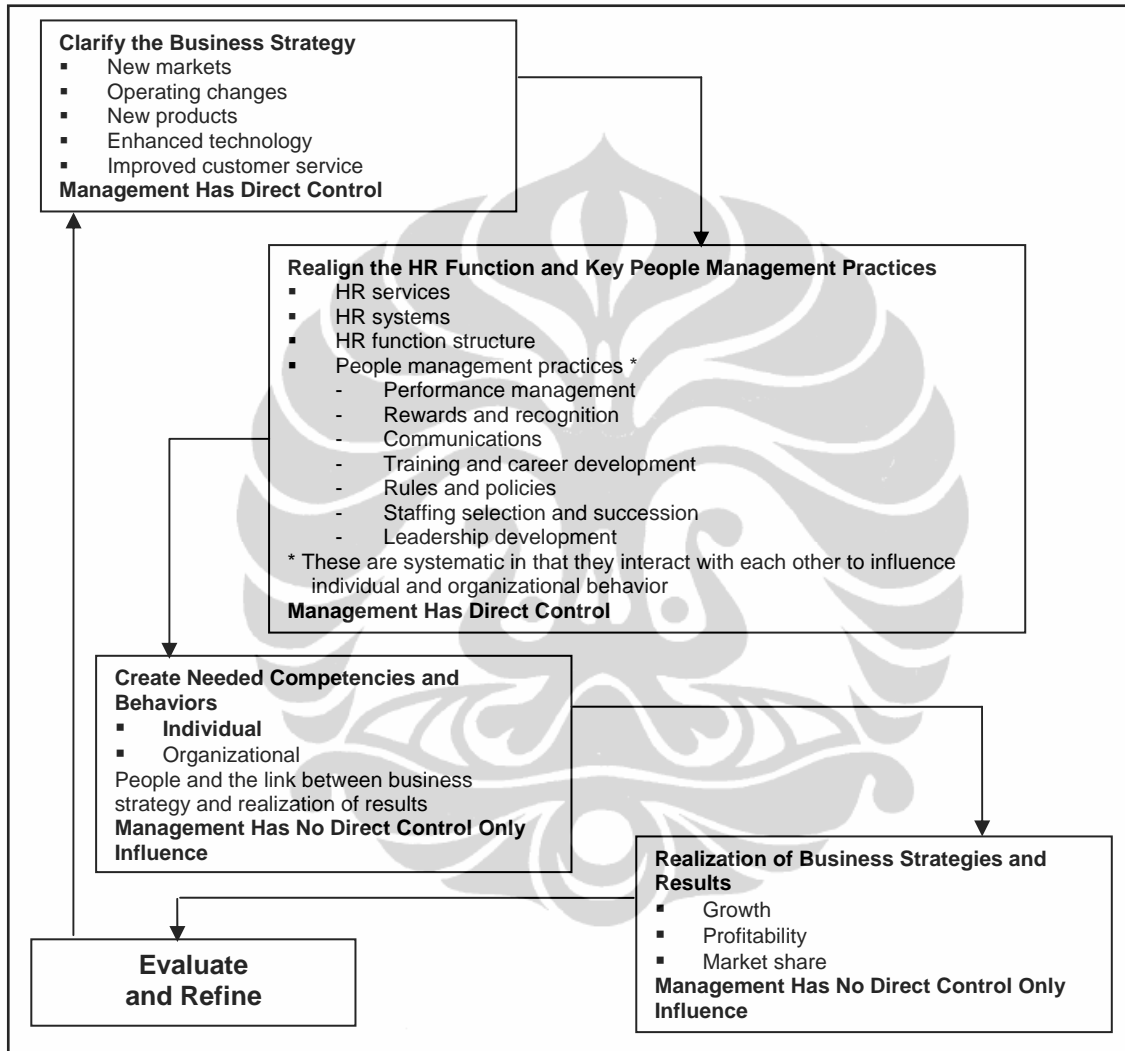
Employee training and development is increasingly becoming a major strategic issue for organizations for several reasons: First, rapid changes in technology continue to cause increasingly rates of skill obsolescence. In order to remain competitive organization need to continue training their employees to use the best and latest technologies available. Managing in such turbulent environment has created the need for continuous learning among managers. Second, the redesign of work into jobs having broader responsibilities (there are often part of self-managed teams) require employee to assume more responsibility, take initiative, and further develop inter-personal skill to ensure their performance and success. Employees need to acquire a broader skill base and be provided with development opportunities to assist with teamwork, collaboration and conflict management. Third, mergers and acquisitions have greatly increased. These activities require integrating employee of one organization into another having a vastly different culture. When financial and performance result of merger and acquisition activity fall short of plans the reasons usually rests with people management systems rather than operational or financial management systems. Fourth, employees are moving from one employer to another with far more frequently than they did in the past. With less loyalty to a particular employer and more to the employees' own careers, more time must be spent on integrating new hires into the workplace. Finally, the globalization of business operations requires managers to acquire knowledge and skills related to language and cultural differences.

Sementara Gary Dessler menggambarkan hal diatas dalam hubungannya dengan kosepsi MSDM sebagai mitra strategis (*HR as a strategic partner*) dimana pelatihan sebagai bagian dari aktifitas pengelolaan SDM dan salah satu fungsi implementasi strategi organisasi:

The fact that employee today can be a competitive advantage has led to the growth of a new field known as strategic human resource management. Strategic human resource management has been defined as "the linking of HRM with strategic goals and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures that foster innovation and flexibility". Put another way, it is "the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals". Strategic HR means accepting the HR function as a strategic partner in both the formulation of the company's strategies, as well as in the implementation of those strategies through HR activities such as recruiting, selecting, training, and rewarding personnel.

Gambar II.4

Key Component of the HR Strategy Model (Source Adapted from HRMagazine, March 1998, p. 101.)



(diadopsi dari Gary Dessler, 2000 : 22)

Pendapat serupa dinyatakan oleh Jack J. Phillips yang menguraikan posisi penting dari pelatihan berkaitan dengan strategi organisasi dalam menciptakan “kekuatan daya saing” (*competitive advantage*) dan sebagai alat perubahan yang tangguh:

Many organization are utilizing HRD as a competitive weapon to create a distinct or unique advantage. In some situations, training is seen as the most critical competitive weapon. Whether the organization is experiencing tremendous growth, restructuring, rightsizing, or changing markets or locations, training is seen as an important vehicle to implement these changes. HRD has become a powerful change management tool to help organization successfully meet the challenges of the future.

K. Pengertian Pelatihan dan Pendidikan

Pelatihan dan pendidikan merupakan salah satu faktor dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan disamping menambah pengetahuan juga meningkatkan keterampilan kerja yang pada akhirnya meningkatkan produktifitas kerja.

Pelatihan dapat dikatakan sebagai suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktifitas ekonominya terutama berhubungan dengan perannya sebagai pekerja dalam memberikan jasa kerjanya kepada perusahaan tempatnya bekerja dengan harapan imbalan berupa upah. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan pengambilan keputusan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pencapaian organisasi atau perusahaan. Pada dasarnya pendidikan lebih bersifat teoritis atau berhubungan dengan penambahan pengetahuan umum dan pengertian tentang seluruh hal-hal yang berkaitan dengan peran dan tanggung jawab pelaku organisasi, sedangkan pelatihan lebih bersifat teknis atau berhubungan dengan perbaikan penguasaan berbagai keterampilan dan teknis pelaksanaan kerja tertentu. Meskipun demikian keduanya mempunyai hubungan yang erat dan biasanya pendidikan dan pelatihan di lakukan secara bersama, artinya disamping dilaksanakan pendidikan juga diikuti sertakan pelatihan guna mempraktekkan apa yang telah didapat melalui pendidikan.

“Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan” (Nitisemito, 1996:53).

Dengan adanya pelatihan, maka dalam melaksanakan tugasnya seorang karyawan diharapkan dapat meningkatkan aktifitas kerjanya secara lebih baik. Disamping itu juga pelatihan merupakan usaha untuk memperbaiki kemampuan karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis termasuk penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuannya. Flippo (1990:215) mengatakan latihan dan pendidikan sebagai berikut:

“Latihan berhubungan dengan menambah pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu dan pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian tentang seluruh lingkungan kita”.

“Latihan ialah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktifitas ekonomi” (Heidjrachman, 1994:77)

Mengutip pengertian yang diberikan oleh Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan:

Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktifitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori. As’ad (1995:70) menyebutkan:

“Pelatihan dan pengembangan adalah istilah-istilah yang menyangkut usaha-usaha yang berencana yang diselenggarakan agar supaya dicapai

penguasaan akan ketrampilan, pengetahuan dan sikap-sikap yang relevan terhadap pekerjaan”.

Pendapat lain oleh Siagian (1988:180) mengemukakan bahwa:

“Latihan adalah juga proses belajar-mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu”.

Masih mengenai hal yang sama, Saksono (1988:79), mengutip undang-undang nomor 8/1974 tentang pokok-pokok kepegawaian:

“Pre-service training (latihan prajabatan) berbeda dengan inservice training (latihan dalam jabatan). Latihan prajabatan adalah suatu latihan yang diberikan kepada pegawai baru agar ia terampil melakukan tugas yang diserahkan kepadanya. Sedangkan latihan dalam jabatan adalah suatu latihan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan keahlian, kemampuan atau keterampilannya agar dapat diperoleh produktifitas kerja yang lebih tinggi.

Sementara pendapat Tulus (1992:88) menyebutkan bahwa:

“Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek bagi karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan teknis operasional secara sistematis”.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas maka dapat disimpulkan beberapa benang merah atas pengertian pelatihan sebagai berikut:

1. Pelatihan kerja adalah bagian penting dari pelaksanaan strategi organisasi atau perusahaan yaitu upaya peningkatan kapasitas organisasi atas perubahan-perubahan yang terjadi melalui peningkatan pengetahuan, keahlian dan perilaku pelaku organisasi atau karyawan.
2. Pelatihan kerja merupakan bagian dari kegiatan ekonomi terutama berkaitan dengan hubungan kerja atau pertukaran jasa dan upah kerja
3. Pelatihan kerja adalah suatu proses yang metodologis dan terstruktur untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan perilaku pekerja atau karyawan atas tugas dan perannya di tempat kerja
4. Pelatihan kerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar lebih produktif yang pada akhirnya mendorong pencapaian perusahaan secara umum.

L. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Pelatihan kerja sangat erat dengan pencapaian tujuan perusahaan karena pelatihan kerja merupakan suatu proses bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sehingga dapat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang dihadapi oleh perusahaannya. Robert L Mathis et al. (2004:301) menyatakan:

Seiring persaingan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi, pelatihan menjadi lebih penting daripada sebelumnya. Para karyawan yang harus beradaptasi terhadap berbagai perubahan yang dihadapi organisasi harus dilatih secara terus-menerus dengan tujuan untuk memelihara dan memperbaharui kapabilitas mereka. Disamping itu para manajer harus mempunyai pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kepemimpinan mereka.

Secara lebih khusus banyak hal yang yang dapat dicapai dengan diadakannya pelatihan, antara lain sebagai sebagaimana yang disampaikan oleh Carl Duncker sebagai berikut:

(http://www.impactfactory.com/p/management_training_skill_development/friends_1533-1107-51042.html)

This article highlights five major benefits of employee training:

1. *Impact on bottom line*
Successful employee training delivers improvements in employee performance which, in turn, creates a better performing business and an improved bottom line.
2. *Staff retention*
Training increases staff retention which will save you money. Instead of paying recruitment fees, re-investing in training, loss of management time why not treat your people as your number one asset? Invest in their development and they will receive a return your investment many times over.
In some companies, training programs have reduced staff turnover by 70 per cent and led to a return on investment of 7,000 per cent.
3. *Improved quality and productivity*
Training that meets both staff and employer needs can increase the quality and flexibility of a business's services by fostering:
 - *accuracy and efficiency*
 - *good work safety practices*
 - *great customer service.*
4. *The flow-on effect*
The benefits of training in one area can flow through to all levels of an organization.

Over time, training will boost the bottom line and reduce costs by decreasing:

- *wasted time and materials*
- *maintenance costs of machinery and equipment*
- *workplace accidents, leading to lower insurance premiums*
- *absenteeism.*
- *recruitment costs through the internal promotion of skilled staff*

5. *Remaining competitive*

As well as impacting on business profit margins, training can improve:

- *staff morale and satisfaction*
- *'soft skills' such as inter-staff communication and leadership*
- *time management*
- *customer satisfaction.*

Sasaran sebagaimana disebutkan diatas dapat digolongkan sebagai sasaran dari dampak tidak langsung diterapkannya pelatihan atau dari sisi organisasi sementara pelatihan juga mempunyai dampak langsung berkaitan dengan yang menjalani pelatihan yaitu pelaku dari aktifitas pelatihan tersebut. Dengan menjalani pelatihan pelaku aktifitas pelatihan kerja secara langsung merasakan dampak dari kegiatan-kegiatan yang dialaminya atau dilakukan selama proses berlangsung.

L.1 Tujuan Pelatihan

Umumnya tujuan pelatihan berhubungan erat dengan jenis pelatihan. Tujuan pelatihan manajemen berbeda dengan tujuan pelatihan pegawai pelaksana. Demikian pula tujuan pelatihan para mandor atau pekerja penyelia tidak sama dengan tujuan pelatihan tenaga operasional, dan seterusnya. Sungguhpun terdapat perbedaan tujuan dari macam pelatihan namun pada hakekatnya tujuan dari berbagai jenis pelatihan adalah sama. Manullang (1985:85) memberikan tujuan pelatihan secara umum adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan utama setiap pelatihan adalah agar masing-masing pengikut pelatihan dapat melakukan pekerjaannya kelak secara lebih efisien.
- b. Agar pengawasan lebih sedikit atau minimum. Bila bawahan mendapat pendidikan khususnya dalam melaksanakan tugasnya, maka lebih sedikit kemungkinan ia membuat kesalahan sehingga waktu yang dipergunakan untuk mengawasi menjadi lebih minim.
- c. Pendidikan dan latihan bertujuan pula agar pengikut latihan dapat cepat berkembang. Sukar bagi seseorang untuk mengembangkan

dirinya tanpa adanya sesuatu pendidikan khusus. Pengembangan diri yang hanya melalui pengalaman lebih lambat jika dibandingkan dengan melalui pendidikan.

Sementara itu Heidjrachman (1983:63) memberikan tujuan pengembangan karyawan sebagai berikut:

Tujuan pengembangan karyawan adalah memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai hasil kerja yang lebih dari yang ditetapkan. Perbaikan efektifitas dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

Pendapat senada dikemukakan oleh Saksono (1988:88) bahwa:

Tujuan latihan yang diselenggarakan oleh suatu organisasi atau perusahaan baik swasta maupun pemerintah adalah:

- a. Meningkatkan pengetahuan (knowledge) kemampuan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.
- b. Menanamkan pengetahuan yang sama mengenai suatu tugas dalam kaitannya dengan yang lain untuk mewujudkan tujuan organisasi perusahaan.
- c. Mengusahakan kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan situasi dan kondisi teknologi yang terjadi akibat berhasilnya pembangunan.
- d. Menumbuhkan minat dan perhatian pegawai terhadap bidang tugas masing-masing.
- e. Memupuk keberanian berpikir kreatif dan berpartisipasi dalam diskusi.
- f. Menanamkan jiwa kesatuan.
- g. Mengubah sikap dan tingkah laku mental (*mental attitude and behaviour*) pegawai ke arah yang jujur dan efektif.
- h. Mengurangi tingkat *labour turnover*
- i. Mengembangkan karier pegawai
- j. Menumbuhkan rasa turut memiliki dan tanggung jawab pegawai
- k. Mengurangi frekuensi keluar-masuknya pegawai

Masih berkaitan dengan tujuan pelatihan, menurut Robert L. Mathis (2006:318) sesuai hasil yang diharapkan dari pelatihan tersebut maka jenis pelatihan kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin : Dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang harus dilakukan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).
- b. Pelatihan pekerjaan / teknis : Memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik (misalnya : pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan).

- c. Pelatihan antarpribadi dan pemecahan masalah : Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional (misalnya : komunikasi antarpribadi, ketrampilan-ketrampilan manajerial / kepengawasan, dan pemecahan konflik).
- d. Pelatihan perkembangan dan inovatif : Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan (misalnya : praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional).

Dapat disimpulkan dari pendapat-pendapat mengenai tujuan-tujuan pelatihan bahwa pelatihan ditujukan demi keuntungan dan manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri terutama untuk menghindari hal-hal yang tidak dikehendaki dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu yang dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Jadi tujuan pelatihan mempunyai dua keuntungan sebagai berikut :

- a. Bagi karyawan :
 - 1) Dapat mengembangkan keahlian / keterampilan, pengetahuan dan sikap yang dimiliki.
 - 2) Adanya kemampuan yang dimiliki maka dapat digunakan untuk keperluan persyaratan kenaikan pangkat atau dalam hal promosi serta mengarah ke prestasi kerja yang tinggi.
- b. Bagi perusahaan :
 - 1) Dapat memenuhi pencapaian ataupun peningkatan atas hasil-hasil yang diharapkan.
 - 2) Memungkinkan perkembangan usaha.

L.2 Manfaat pelatihan

Menurut Soeprihanto (1984:48) bahwa manfaat pelatihan adalah sebagai berikut :

- a. Kenaikan produktifitas, baik kuantitas, jumlah maupun kualitas atau mutu tenaga kerja dengan program pelatihan diharapkan akan meningkatkan produktifitas baik dari segi jumlah maupun mutu dapat ditingkatkan.
- b. Kenaikan modal atas kerja

Apabila penyelenggaraan pelatihan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam organisasi perusahaan maka akan tercipta suatu kerja yang meningkat.

- c. Menurunnya pengawasan
Semakin pekerja percaya kemampuan dirinya sendiri, maka dengan sendirinya keamanan dan kemampuan kerja tertentu para pegawai tidak terlalu dibebani untuk setiap saat harus mengadakan pengawasan.

Sementara itu manfaat pelatihan menurut Flippo (1990:2) adalah :

- a. Dapat meningkatkan produktifitas kerja baik kuantitas maupun kualitas.
- b. Dapat mengurangi kecelakaan.
- c. Dapat mengurangi pengawasan.
- d. Dapat meningkatkan kestabilan dan keluwesan organisasi.
- e. Dapat meningkatkan semangat.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas, maka dapatlah disimpulkan bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan ialah untuk menambah pengetahuan, menambah keterampilan dan memperoleh/memperbaiki sikap sehingga produktifitas kerja diharapkan meningkat dalam rangka mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi.

M. Prinsip-prinsip Umum Program Pelatihan

Prinsip-prinsip pelatihan merupakan suatu pedoman yang dipakai dalam merencanakan dan melaksanakan suatu pelatihan agar dapat efektif dan efisien. Pedoman dimaksud pada umumnya mengikuti pola dasar dari siklus pelatihan kerja yang dimulai dari perencanaan dan bergerak kearah evaluasi kemudian berulang putar keperencanaan lagi dan seterusnya. Adapun prinsip-prinsip umum dalam pelatihan menurut Manullang (1985:86) adalah sebagai berikut:

1. *Individual difference*
2. *Relation to job analisis*
3. *Motivation*
4. *Active participation*
5. *Selection of trainees*
6. *Selection of trainer*
7. *Trainer training*
8. *Training methods*
9. *Principles of learning*

1. *Individual difference* (perbedaan-perbedaan individu)
Pelatihan harus mengetahui bermacam-macam perbedaan perseorangan dari pengikut latihan. Perbedaan-perbedaan individu dan latar belakang pendidikan, pengalaman dan minat yang harus diperhatikan dalam merencanakan program latihan kerja, latar belakang pendidikan dan pengalaman dapat menunjukkan perbedaan yang luas dan banyak artinya.
2. *Relation to job analisis* (Hubungan dengan analisa jabatan)
Analisa jabatan dan persyaratan jabatan harus menunjukkan pengetahuan dan kecakapan apakah yang diperlukan oleh masing-masing jabatan. Latihan harus dihubungkan dengan kebutuhan-kebutuhan ini.
3. *Motivation (Motivasi)*
Program pelatihan dapat membantu para karyawan untuk belajar dan mengembangkan diri, akan tetap belajar dan mengembangkan diri merupakan proses-proses dimana karyawan harus dapat meningkatkan peranan yang aktif.
4. *Active participation* (Partisipasi yang aktif)
Pada umumnya partisipasi yang aktif dalam proses belajar mengajar mungkin dapat menambah minat dan motivasi. Berhubungan dengan itu maka kebanyakan program pelatihan berusaha menggerakkan pelajar-pelajar dalam pembicaraan-pembicaraan atau pertanyaan-pertanyaan yang lain mengenai pandangan-pandangan mereka.
5. *Selection of trainees* (Pemilihan para pengikut latihan)
Diantara pengikut latihan terdapat perbedaan baik dalam latar belakang, pengalaman maupun keinginan untuk menjaga agar perbedaan tidak terlalu besar, maka calon pengikut latihan harus diseleksi.
6. *Selection of trainer* (Pemilihan para pelatih)
Untuk mendapat pelatihan yang baik harus diseleksi terlebih dahulu. Pemilihan mereka harus diseleksi terlebih dahulu, dan pemilihan mereka harus diawasi dengan baik oleh pemimpin.
7. *Trainer training* (Latihan pelatihan)
Disamping itu para pelatih dalam suatu latihan harus sudah mendapat pendidikan khusus untuk menjadi tenaga pelatih. Harus diingat bahwa tidak semua orang pandai dalam sesuatu bidang tertentu dapat mengajarkan kepandaianya kepada orang lain.
8. *Training methods* (Metode latihan)
Harus ada metode latihan untuk jenis latihan yang diberikan. Kuliah mungkin merupakan metode yang baik untuk mengajarkan karyawan baru, akan tetapi mungkin lebih efisien untuk melatih mandor-mandor guna mengatasi keluhan-keluhan atau keberatan-keberatan dari peserta latihan lainnya.
9. *Principles of learning*

Pada umumnya orang lebih mudah menangkap pelajaran, jika pelajaran yang diberikan dari hal yang lebih mudah terlebih dahulu baru kepada hal yang lebih sulit.

N. Proses Umum Pelatihan

Menurut Gary Dessler (2000:251) secara garis besar proses pelatihan dapat dibagi menjadi lima langkah yaitu :

1. Pengidentifikasian kebutuhan training: yaitu proses pengidentifikasian tingkat kinerja yang dibutuhkan dari suatu pekerjaan tertentu, keahlian yang dibutuhkan termasuk ukuran-ukuran spesifik bagi pencapaian tingkat kinerja yang diharapkan atas pekerjaan tersebut. Termasuk juga disini analisa mengenai tingkat pendidikan, pengalaman, pengetahuan dan keahlian dari karyawan yang hendak di latih dan pelatihnnya.
2. Mendesain Instruksi dan arahan-arahan pelatihan : yaitu proses mengumpulkan materi-materi aktual termasuk buku kerja pelatihan seperti buku-buku dan bahan bacaan, latihan-latihan dan aktifitas lainnya.
3. Validasi proses pelatihan : yaitu proses melaksanakan pelatihan percobaan sebelum pelatihan tersebut dilakukan untuk peserta sesungguhnya
4. Implementasi: yaitu proses menjalankan pelatihan dengan metode-metode prinsip dasar pelatihan kerja.
5. Evaluasi dan tindak lanjut yaitu mengukur tingkat kesuksesan program yang umumnya akan menyangkut:
 - a. Reaksi: Pendokumentasian reaksi langsung dari karyawan
 - b. Pembelajaran: Mengukur tingkat pembelajaran dari karyawan dengan mempergunakan alat-alat evaluasi sebelum dan sesudah pelatihan
 - c. Perilaku: Mencatat reaksi orang lain terutama atasan karyawan atas tingkat perubahan kinerja yang terjadi.
 - d. Hasil: Menentukan tingkat perbaikan dari kinerja karyawan yang dilatih.

Evaluasi merupakan proses terakhir namun siklus pertama atau awal artinya proses ini tidak mengakhiri namun justru awal babak baru siklus berikutnya.

Dari pendapat diatas dapat dimengerti bahwa aktifitas pelatihan harus mengikuti pola proses berputar atau lingkaran yang dimulai dari perencanaan diteruskan dengan penerapan dan diakhiri dengan evaluasi untuk kemudian memulai perencanaan baru sesuai hasil evaluasi guna peningkatan yang berkelanjutan (*continuous improvement*).

O. Metode Pelatihan

Program pelatihan tidak hanya ditujukan bagi karyawan pelaksana (non manajerial) saja, tetapi juga untuk tenaga manajerial, yang keduanya mempunyai tujuan yang sama yaitu ingin meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap dari para managerial atau non managerial agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1984:76) metode latihan untuk karyawan-karyawan operasional bisa dikelompokkan menjadi 4 macam yaitu:

1. *On the job training*
 2. *Vestituble school*
 3. *Apprenticeship (magang)*
 4. Kursus khusus
1. *On the job training*
Merupakan metode latihan yang banyak digunakan. Sistem ini terutama diberikan oleh atasan langsung untuk melatih karyawan baru. Oleh karena itu keberhasilan sistem ini akan sangat tergantung pada kemampuan atasan langsung tersebut. Pelatihan ini juga memungkinkan seorang karyawan dapat bersentuhan langsung dengan lingkungan kerjanya baik secara umum berkaitan dengan hubungannya dengan karyawan lain maupun pekerjaan individual yang harus dilakukannya langsung ditempat dimana karyawan tersebut bertugas (*workplace setting*).
 2. *Vestituble school*
Merupakan bentuk latihan dimana pelatihannya adalah pelatihan-pelatihan khusus. Peserta pelatihan tidak dilatih langsung oleh atasan langsung ditempat kerja melainkan *off-the job* oleh pelatih yang telah mempunyai pengetahuan khusus dibidang yang dibutuhkan untuk tujuan pelatihan dimaksud dengan peralatan yang serupa dengan yang ada di tempat kerja. Metode ini umum disebut juga dengan pelatihan simulasi.
 3. *Apprenticeship (magang)*
Merupakan bentuk latihan dimana peserta latihan diperkenankan untuk melihat dan mempraktekkan suatu pekerjaan secara langsung yang diarahkan atau diberi petunjuk oleh salah satu karyawan lama.
 4. Kursus khusus
Merupakan bentuk pengembangan karyawan. Kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat dari para karyawan dalam bidang pengetahuan tertentu atau di luar bidang pekerjaan.

Untuk karyawan atau tenaga manajerial umumnya karena secara teknis pekerjaan atau *day to day activities* kelompok ini sudah tidak terlalu banyak lagi terlibat langsung maka pelatihan yang berhubungan dengan keahlian

kepemimpinan atau *inter-personal skill* akan lebih menjadi fokus. Hal ini merupakan pendekatan umum bagi karyawan tingkatan ini berkaitan dengan sifat tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. Jenis pelatihan kerja yang banyak dibekali untuk karyawan dengan tingkatan ini umum juga diistilahkan dengan *soft skill training* yang banyak berkaitan dengan fungsi manajerial.

Donald K Conover (1996:585) meringkas tingkatan tanggung jawab dan peran karyawan pada tingkatan ini dengan tabel berikut:

Tabel II.1
Model Tingkatan Tanggung Jawab dan Peran Karyawan Menurut
Donald K Conover

Providing Direction in Four Leadership Role

Managing Self

- *Define personal values.*
- *Set career objectives.*
- *Evaluate skills (strengths and weaknesses).*
- *Establish personal development plan.*
- *Monitor progress; make needed adjustments.*

Supervising Others (e.g., First-Line Supervisor)

- *Define personal leadership style.*
- *Identify priorities needed for organizational success.*
- *Evaluate resources, especially talent pool.*
- *Set organizational objectives.*
- *Delegate authority and responsibility.*
- *Monitor results and recognize performance of others.*

Function Manager (e.g., Department Head, Middle Manager)

- *Establish organizational norms (to guide how people relate to one another, to increase productivity of the work unit).*
- *Develop a business plan with clear objectives and schedule.*
- *Provide opportunities to develop and / or enhance the skills of people in the work unit.*
- *Monitor results and make appropriate adjustments to the business plan.*

Top Manager (e.g., Business Unit Head, Executive)

- *Set policies which balance the needs of customers, employees, and shareholders.*
- *Develop a strategic business plan which balances long- and short-range goals and objectives; monitor progress.*
- *Provide for the succession of key leaders.*

-
- *Ensure open communication between the enterprises and present and potential stakeholders.*
-

Diadaptasi dari: Donald K Conover

P. Pentingnya Pelatihan dan Peningkatan Produktifitas

Perusahaan harus melakukan upaya-upaya untuk dapat mendorong peningkatan pengetahuan, keahlian dan kemampuan serta kompetensi karyawan agar karyawan tersebut dapat bekerja secara efektif. Campur tangan perusahaan ini merupakan faktor yang sangat penting mengingat para karyawan yang dapat bekerja sesuai dengan harapan perusahaan adalah juga refleksi dari kebutuhan agar perusahaan dapat bertahan dan tumbuh. Pelatihan dan pengembangan karyawan memainkan peran sangat esensial disini, karena suatu organisasi itu tumbuh bersamaan dengan tumbuhnya individu yang menjadi pelaku dalam organisasi itu. Hal ini diungkapkan oleh Gilley et. al (2000:5) sebagai berikut:

Individual and organizational development occurs when:

1. *employees participate in interventions and initiatives that expand their knowledge and skills, which improves their performance;*
2. *organizations remove barriers to performance;*
3. *organizations provide motivational factors that enhance performance;*
4. *organizations create work environments, systems, and processes that increase employee productivity;*
5. *managers provide feedback and reinforcement useful in encouraging continuous employee growth and development.*

Pendapat senada dikemukakan Simanjuntak (1982:30) yang mengatakan bahwa pendidikan dan latihan merupakan faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan latihan tidak saja menambah pengetahuan dan meningkatkan keterampilan, tetapi juga akan meningkatkan produktifitas kerja. Sedangkan menurut M. Kubr dalam tulisannya yang berjudul pendidikan ke arah budaya produktifitas tinggi (Prisma, November 1986) menyatakan bahwa:

Sejumlah penelitian telah mengungkapkan banyaknya korelasi positif antara pendidikan dengan produktifitas bahkan dengan membandingkan pertumbuhan ekonomi antara berbagai negara, dapat ditunjukkan bahwa hasil-hasil terbaik dari segi tingkat produktifitas dan kecepatan pertumbuhan ekonomi terdapat di negara-negara yang tenaga kerjanya mempunyai tingkat pendidikan yang lebih baik.

Adanya peningkatan produktifitas mutlak diperlukan karena hal ini akan membawa manfaat bukan saja bagi perusahaan tetapi juga bagi karyawan itu sendiri, yaitu terbukanya kesempatan untuk kemajuan karier mereka.

Menurut Sudomo (1986:32):

Produktifitas berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia (Human resources development). Ini merupakan proses pelatihan orang sehingga kualitas manusia itu meningkat. Pengembangan sumber daya manusia berarti suatu human investment, sebab tanpa peningkatan kualitas manusia dalam arti produktif, trampil, profesional, bekerja efektif dan efisien, kita tak mungkin memasuki era industrialisasi atau tinggal landas.

Jadi jelas bahwa dengan adanya peningkatan produktifitas akan membawa manfaat ke arah peningkatan kualitas manusia, sehingga mampu untuk dapat bekerja secara lebih produktif, terampil, profesional atau dengan kata lain dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

Q. Pengertian Produktifitas

Mengutip pendapat J. Ravianto (1985:9) tentang produktifitas terutama dari sisi filosofis digambarkan bahwa:

“Produktifitas mengandung pengertian filosofis dan teknik operasional. Secara filosofis produktifitas merupakan sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini”.

Sikap mental seperti yang diuraikan di atas tentu sangat diperlukan untuk menjawab berbagai tantangan dalam melakukan berbagai aktivitas dan diharapkan dapat menciptakan suasana kehidupan kerja dan prosedur kerja yang baik serta dapat menciptakan metode dan sistem kerja yang produktif dan peningkatan yang berkesinambungan termasuk menghindari pemborosan, perilaku tidak disiplin dan hal-hal yang tidak efisien lainnya.

Sikap demikian ini juga penting dalam menghadapi perubahan-perubahan yang sangat cepat terjadi terutama di dunia kerja dimana organisasi tempat seseorang bekerja juga mengahapi perubahan lingkungan yang sagat cepat yang juga membutuhkan adaptasi yang cepat pula. Hanya dengan dukungan pelaku

organisasi yang mempunyai sikap sebagaimana disebutkan di ataslah organisasi beserta pelakunya dapat bertahan dan bahkan terus berkembang seiring perubahan-perubahan yang terjadi atas lingkungannya. Selanjutnya J. Ravianto (1985:2) menuraikan bahwa:

Secara teknik operasional produktifitas diartikan sebagai efisiensi dari penggunaan sumber daya untuk menghasilkan keluaran. Lebih lanjut dapat dikatakan produktifitas merupakan rasio yang berhubungan dengan keluaran (output) terhadap satu atau lebih dari masukan (input) yang menghasilkan keluaran tersebut. Dan lebih spesifik lagi produktifitas adalah volume barang atau jasa yang sebenarnya digunakan secara fisik pula.

Dari beberapa batasan yang dikemukakan di atas mengenai produktifitas, maka dapat dikatakan bahwa produktifitas merupakan perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan yang digunakan (input) ada suatu periode waktu tertentu. Sementara keluarannya dapat berupa fisik (unit) atau nilai uang dan dapat berupa non fisik dalam hal ini berbentuk jasa.

Pengertian di atas menunjukkan produktifitas total, karena dikaitkan dengan masukan secara keseluruhan dan keluaran secara keseluruhan. Misalnya produktifitas tenaga kerja, karena ditinjau dan diperhitungkan khusus pada unsur tenaga kerja.

R. Produktifitas Tenaga Kerja

Dalam bisnis atau suatu usaha apapun sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang memegang peranan sangat penting dalam kegiatan proses produksi karena disadari mesin dan peralatan lainnya serta teknologi pada hakekatnya merupakan karya manusia. Disamping itu faktor-faktor produksi lainnya hanya dapat dikendalikan berkat adanya kontrol dari sumber daya manusia. David Hussey (1998) menjelaskan:

Business is a human activity (despite the facts that many actions take place in the name of business which the cynic might claim would suggest inhumanity). Although labour requirements are change, clerical workers may be replace by computer and factory worker by automation, middle managers may dissapear as their organizations de-layer, there still remains a basic fact: no company can operate without people.

Meskipun sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting dalam proses produksi namun peranan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi adalah peran yang dibutuhkan dari faktor produksi ini. Di organisasi manapun baik yang bergerak dibidang produksi barang maupun industri jasa atau pelayanan, tenaga kerja selalu dituntut agar bekerja secara efektif dan efisien dalam menghasilkan produk-produk perusahaan baik barang ataupun jasa sebagai bentuk perannya dalam mendukung apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Produk yang dihasilkan diharapkan selalu lebih banyak dengan kualitas yang lebih baik, sikap yang mengarahkan tenaga kerja sedemikian tersebut merupakan konsep dasar produktifitas tenaga kerja. Mengutip J. Ravianto (1985:9), produktifitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Pengertian yang sama disampaikan oleh Basu Swasta dan Ibnu Sukoco (1997:12) bahwa, "Produktifitas adalah suatu konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, energi dan sebagainya) yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut".

Hasil yang dimaksudkan disini dapat berupa barang dalam bentuk fisik unit atau bernilai finansial dapat pula berupa non fisik seperti dalam bentuk pelayanan atau *service*. Sedangkan satuan waktu dapat berupa tahun, bulan, minggu, harian atau jam tergantung dari ukuran keinginan organisasi atau perusahaan.

S. Pengukuran Tingkat Produktifitas

Pengukuran produktifitas merupakan suatu alat manajemen yang penting di semua tingkat ekonomi, karena dipergunakan untuk membantu mengevaluasi pelaksanaan dari suatu rencana dan perkembangan kegiatan dari suatu periode ke periode yang lainnya.

Tingkat produktivitas pada periode tertentu dapat diukur dengan memformulasikan pengertian teknik operasional produktifitas dalam bentuk sebagai berikut:

$$\text{Produktifitas} = \frac{\text{Jumlah yang dihasilkan}}{\text{Jumlah masukan yang dipakai}} \text{ atau}$$

$$\text{Produktifitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Bentuk perbandingan dengan rumus diatas menunjukkan tingkat produktifitas total, karena keluaran (output) dan semua faktor masukan (input) diperhitungkan. Sedangkan untuk mengukur produktifitas partial khususnya tenaga kerja dapat diformulasikan dari pengertian produktifitas tenaga kerja dalam bentuk sebagai berikut:

$$\text{Produktifitas tenaga kerja} = \frac{\text{Jumlah produk yang dihasilkan selama satu periode}}{\text{Jumlah jam kerja selama satu periode}}$$

Jadi produktifitas tenaga kerja adalah banyaknya produk yang dihasilkan oleh tenaga kerja dalam satuan jam kerja.

Namun yang terpenting dari konsep produktifitas adalah terdapatnya pengukuran yang menunjukkan:

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatan perubahannya.
2. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan, tugas, seksi, proses) dengan yang lainnya. Pengukuran seperti ini menunjukkan pencapaian relatif.
3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya dan inilah pendekatan terbaik karena memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan (Sinungan, 1987:15)

Sementara peningkatan produksi akan dapat dilihat menurut ukuran-ukuran sebagaimana disebutkan oleh Simanjutak (1985:30) diantaranya:

- a. Jumlah produksi yang sama dapat diperoleh dengan sumber daya yang lebih sedikit.
- b. Jumlah produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang.
- c. Jumlah produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang sama
- d. Jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.

Keempat bentuk di atas adalah alternatif-alternatif yang dapat dipilih oleh organisasi atau perusahaan yang mengharapkan peningkatan produktifitas.

Tentunya pihak manajemen akan mengambil sikap bijaksana memilih alternatif yang sesuai dengan situasi dan kondisi serta mengarah pada prinsip ekonomi.

T. Model Analisis dan Hipotesis

Penerapan LCOC pada suatu organisasi sebagaimana diuraikan terdahulu terlihat memiliki hubungan terhadap efektifitas sistem MSDM suatu organisasi khususnya subsistem Pelatihan Kerja. Dorongan LCOC agar suatu organisasi yang menerapkan komitmen atas standar-standar yang tertera dalam LCOC berdampak pada perubahan-perubahan sistem MSDM organisasi tersebut termasuk dan yang paling menonjol terhadap sub-sistem Pelatihan Kerja Karyawan. Dapat juga diduga dalam pengertian ini bahwa organisasi melakukan pembelajaran melalui penerapan LCOC dan merubah sistem pengelolaan SDM-nya melalui salah satunya perubahan sistem pelatihan kerja karyawan. Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya perubahan yang dilakukan oleh organisasi dengan menerapkan LCOC ini dapat diartikan sebagai salah satu bentuk cara beradaptasi dari organisasi tersebut terhadap lingkungan luarnya dalam hal ini konsumennya. Adaptasi dengan tuntutan konsumennya ini merupakan upaya organisasi tersebut agar dapat bertahan dan terus berkembang.

Berangkat dari uraian diatas penelitian ini bertujuan untuk melihat dan mengukur pengaruh dan hubungan antara penerapan LCOC terhadap efektifitas Sistem Pelatihan Kerja (SMPK) di PT. Pratama Abadi Industri (PT. PAI) sebagai objek penelitian. Lebih jauh penelitian juga bermaksud untuk melihat pengaruh perubahan SMPK yang diduga mengarah ke bentuk aktifitas dan proses yang lebih efektif terhadap pencapaian perusahaan pada umumnya. Proses SMPK yang lebih efektif diargumentasikan dapat membantu proses produktifitas karyawan yang lebih baik melalui peningkatan kapasitas dan kapabilitasnya baik dari segi pengetahuan, keterampilan maupun perilaku-perilaku yang diharapkan dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

Secara sederhana visualisasi hubungan antar variabel penelitian sebagaimana diuraikan diatas dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar II.5
Hubungan Antar Variabel Penelitian



Untuk melihat pengaruh antara variabel tersebut diatas, dilakukan pula uji statistik dengan analisis regresi. Uji statistik yang dilakukan terhadap variabel-variabel penelitian tersebut terdiri atas analisis regresi sederhana dan analisis regresi linier ganda masing masing untuk mengetahui:

1. Pengaruh satu variabel bebas yaitu penerapan LCOC terhadap satu variabel terikat yaitu SMPK
2. Pengaruh dua variabel bebas yaitu penerapan LCOC dan SMPK terhadap Pencapaian perusahaan sebagai variable terikat.

Kemudian analisis korelasi digunakan untuk mengukur tingkat keeratan hubungan atau signifikansi korelasi antara masing-masing kedua variabel diatas. Aplikasi komputer SPSS *for windows release 11.5* akan dipergunakan dalam mengolah dan menganalisa data-data yang terkumpul berkaitan dengan variabel-variabel penelitian tersebut diatas.

Merujuk pada pengertian hipotesis menurut J. Supranto M.A. (1993:30) yaitu, sebagai suatu proporsi, kondisi atau prinsip yang untuk sementara waktu dianggap benar dan barangkali tanpa keyakinan, agar dapat ditarik suatu konsekuensi yang logis dan dengan cara ini kemudian diadakan pengujian tentang kebenarannya dengan mempergunakan data empiris hasil penelitian, beberapa hipotesis yang dapat ditarik dari uraian-uraian koseptual diatas sebagai berikut:

1. Penerapan *Labor Code of Conduct (LCOC)* berpengaruh terhadap efektifitas sistem manajemen sumber daya manusia khususnya sub-sistem Pelatihan Kerja. Dari sisi stratejik organisasi, pengaruh ini membantu mensejajarkan (*aligning*) strategi organisasi secara keseluruhan dengan strategi Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (SMSDM) suatu organisasi.

2. Penerapan *Labor Code of Conduct (LCOC)* berpengaruh positif terhadap efektifitas Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya sub-sistem Pelatihan Kerja sepanjang dilakukan secara benar atau efektif, sehingga pada akhirnya turut mendorong pencapaian tujuan akhir organisasi secara keseluruhan.

U. Operasionalisasi Konsep

Tiga variabel utama yang akan dianalisa keterkaitannya dalam penelitian ini adalah Labor Code of Conduct (LCOC), Sistem Manajemen Pelatihan Kerja dan Pencapaian Perusahaan. Untuk keperluan penelitian masing-masing variabel didefinisikan sebagai berikut:

1. *Labor Code of Conduct (LCOC)* adalah suatu dokumen yang berisi komitmen-komitmen organisasi tertentu untuk menerapkan ukuran-ukuran tentang hak-hak dasar ketenagakerjaan sesuai dengan standar-standar yang diterima dan diakui secara internasional atas bantukan dan dorongan badan-badan internasional yang dipercaya kapasitasnya dibidang ketenagakerjaan.
2. Pelatihan kerja adalah proses atau metode pemberian pengetahuan, keahlian dan perilaku tertentu kepada karyawan baik yang ada maupun yang baru guna membantu karyawan dalam memperbaiki kekurangan maupun meningkatkan kinerja dalam melakukan tugas maupun tanggung jawab kerjanya.
3. Pencapaian Perusahaan adalah hasil akhir yang diharapkan oleh suatu perusahaan sesuai dengan tujuan dan target-target yang telah dicanangkan menurut arah dan strateginya.

Masing-masing variabel diurai lebih rinci dimensi-dimensinya. Secara ringkas pembagiannya dapat dilihat melalui tabel Definisi Operasional Variabel dibawah ini, masing masing dengan deskripsi singkat dimensi-dimensinya dan acuan butir indikator yang dipergunakan untuk mengumpulkan asumsi-asumsi responden melalui daftar pertanyaan atau angket yang dirancang guna bahan analisa lebih lanjut atas variabel-variabel dimaksud.

Tabel II.2

Operasionalisasi Konsep Penelitian
DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Variabel	Dimensi	Butir Indikator
LCOC	1. Usia minimal boleh bekerja	1, 2
	2. Pelatihan-pelatihan yang harus dilakukan	3, 4
	3. Kebebasan berserikat	5, 6, 7
	4. Waktu kerja	8, 9, 10
	5. Cuti	11, 12, 13, 14
	6. Kompensasi	15, 16, 17
	7. Keselamatan dan Kesehatan kerja	18, 19
SMPK yang efektif	1. Pelatihan kerja dan strategi organisasi	1, 2
	2. Tujuan pelatihan kerja	3, 4
	3. Manfaat pelatihan kerja	5, 6
	4. Proses dan teknis pelatihan kerja	7
	5. Pelatihan kerja dan produktifitas karyawan	8
Pencapaian Perusahaan	1. LCOC dan kapabilitas karyawan	1
	2. LCOC dan kualitas produk	2
	3. LCOC dan kuantitas produk	3
	4. Pemenuhan target-target produksi/operasi	4

(Sumber: Data olahan)

V. Metode Penelitian

Sebagaimana proses penelitian pada umumnya, dalam penelitian inipun dilakukan aktifitas-aktifitas yang biasa dilakukan terkait suatu penelitian. Aktifitas-aktifitas dimaksud secara umum dimulai dari pengamatan lebih mendalam atas suatu kejadian atau peristiwa yang mengarahkan diasumsikannya suatu simpulan hipotesis. Hal ini dilanjutkan dengan ditentukannya tema atau judul penelitian kemudian dan diteruskan dengan proses-proses penelitian berupa pengumpulan, pengolahan, penyajian dan analisa data kemudian diakhiri dengan membuat simpulan-simpulan hasil penelitian disertai saran-saran sebagai kontribusi penelitian terhadap pemecahan atau jawaban dari pertanyaan atau persoalan yang diangkat. Uraian proses penelitian diatas mengacu pada salah satu pendapat tentang pengertian dari penelitian atau riset (J. Supranto, 1993:8) bahwa:

Riset ialah suatu kegiatan untuk memilih judul, merumuskan persoalan, kemudian diikuti dengan pengumpulan, pengolahan, penyajian dan analisa data yang dilakukan dengan metode ilmiah secara efisien dan sistimatis yang hasilnya berguna untuk mengetahui sesuatu keadaan/persoalan dalam usaha pengembangan ilmu pengetahuan atau untuk membuat keputusan dalam rangka pemecahan persoalan.

V.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dimana variabel-variabel yang diteliti akan dianalisa dengan memberikan skala agar dapat melalui proses kuantifikasi dengan harapan pada tingkat tertentu deskripsi termasuk tingkat keakuratan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya dapat disimpulkan.

V.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui metode deskriptif dengan menggunakan analisa kuantitatif. Dengan metode ini diharapkan dapat diurai sifat-sifat atau karakter dari variabel bebas penelitian dalam hal ini LCOC terhadap SMPK dan LCOC bersama SMPK terhadap Pencapaian Perusahaan.

V.3 Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan sifatnya data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif atau data yang berbentuk angka-angka dari asumsi pemberian tingkatan skala atas indikator-indikator yang diurai dari variabel-variabel penelitian. Berkaitan dengan fokus penelitian ini (ilmu sosial) maka perlu disampaikan bahwa data-data angka (*numerical data*) yang dipergunakan belum tentu secara substansial mencerminkan kuantita sebenarnya sebagaimana dikemukakan oleh Prasetya Irawan (2004:86) berikut:

Didalam ilmu sosial, apa yang berbentuk angka belum tentu secara substansial mencerminkan kuantita yang sebenarnya. Angka-angka tersebut mungkin berupa kesepakatan belaka. Misalnya hal-hal tertentu diberi skala 1 sampai 5 (skala Likert), nilai akademik diberi angka 0 sampai 100, sikap setuju atau tidak setuju diberi nilai 1 dan 2, dan sebagainya. Ini semua bukan data kuantitatif yang sebenarnya, tapi data kualitatif yang dikuantifikasikan.

Menurut sumbernya, data yang dikumpulkan untuk diolah pada penelitian ini dikelompokkan atas data primer dan data skunder yang masing masing mempergunakan teknik-teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a) Data primer melalui pengumpulan data langsung kepada objek penelitian berupa aktifitas lapangan sebagai berikut:

- Observasi yaitu proses pengamatan langsung terhadap objek penelitian termasuk dokumen-dokumen terkait penerapan LCOC, implementasi sistem pengelolaan SDM khususnya Sistem Pelatihan Kerja dan indikasi-indikasi Pencapaian Perusahaan secara umum.
- Angket atau daftar pertanyaan tertulis yang disebarakan ke responden. Angket dengan pertanyaan tertutup atau *close ended questions* akan dipilih dalam proses pengumpulan data ini dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu diantaranya efisiensi waktu dan tenaga responden.

Selanjutnya untuk keperluan kuantifikasi data sebagaimana umumnya dilakukan pada penelitian sosial maka daftar pertanyaan akan diberikan skala dengan metode *five point likert scale*. Dengan cara ini setiap pertanyaan akan diberi jawaban dengan 5 skala yaitu sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2) netral (3), setuju (4) dan sangat setuju (5).

Pada pokoknya, pertanyaan-pertanyaan pada daftar angket diharapkan dapat mengungkap persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian yaitu:

- Persepsi responden terhadap penerapan LCOC termasuk setiap komponen dan ukuran-ukuran yang terdapat didalamnya.
- Persepsi responden tentang Sistem Pelatihan Kerja
- Persepsi responden tentang produktifitas karyawan sebagai salah satu ukuran pencapaian umum perusahaan

- b) Data sekunder yaitu data yang dikumpulkan melalui literatur-literatur baik yang berasal dari buku-buku, media cetak dan elektronik atau arsip-arsip lainnya. Data jenis ini sangat diperlukan guna mendapatkan konsepsi teoritis yang dapat mendukung pemecahan masalah.

V.4 Metode Analisis Instrumen

Sebelum dipergunakan untuk mengukur objek yang hendak diteliti, instrumen yang telah dirancang di-uji coba-kan terlebih dahulu. Tujuan uji coba adalah untuk menilai apakah rancangan instrumen sudah bagus. Secara teknis ukuran bagus bagi sebuah instrumen dilihat dari dua hal yaitu validitas dan reliabilitas (Irawan, 2004:198).

a. Uji Validitas

Untuk mendapatkan data yang valid diperlukan instrumen yang valid juga dan benar-benar mengukur sesuatu yang akan diukur, jadi validitas menunjukkan ukuran atau alat ukur yang benar-benar mengukur apa yang akan diukur. Sebagaimana disampaikan oleh Fred. N. Kerlinger (2004:730) tentang definisi validitas sebagai berikut:

Definisi yang paling lazim mengenai validitas tercerminkan dalam pertanyaan: Apakah kita sungguh-sungguh mengukur ihwal yang memang ingin kita ukur? Dalam pertanyaan ini yang ditekankan adalah apa yang sedang diukur. Misalnya, seorang guru telah menyusun suatu tes untuk mengukur suatu pemahaman tentang prosedur-prosedur ilmiah, tetapi yang dimasukkan dalam tes itu hanyalah butir-butir faktual tentang prosedur ilmiah. Tes itu tidak valid, karena meskipun menggunakan pengetahuan faktual (*factual knowledge*) siswa tentang prosedur-prosedur ilmu tertentu, tes itu tidak mengukur pemahaman mengenai prosedur-prosedur tersebut. Dengan kata lain, pengukuran yang dihasilkan oleh tes itu mungkin cukup baik tetapi tidak mengukur apa yang memang hendak diukur oleh guru tadi.

Dapat dikatakan juga bahwa semakin tinggi validitas suatu alat *test*, maka alat *test* tersebut semakin mengenai pada sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Suatu *test* dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila *test* atau uji coba tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau

memberikan hasil ukur sesuai dengan makna dan tujuan diadakannya uji coba tersebut. Jika peneliti menggunakan angket di dalam pengumpulan data penelitian, maka item-item yang disusun pada angket tersebut merupakan alat uji yang harus mengukur apa yang menjadi tujuan penelitian.

Salah satu cara untuk menghitung validitas suatu alat uji yaitu dengan melihat daya pembeda item (*item discriminatory*). Daya pembeda item adalah metode yang paling tepat digunakan untuk setiap jenis *test*. Daya pembeda item dalam penelitian ini dilakukan dengan cara : “korelasi item-total”. Korelasi item-total yaitu konsistensi antara skor item dengan skor secara keseluruhan dapat dilihat dari besarnya koefisien korelasi antara setiap item dengan skor keseluruhan, yang dalam penelitian ini menggunakan koefisien korelasi Rank – Spearman dengan korelasi rumus untuk item ke-i adalah :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n^2(n-1)}$$

Rumus diatas digunakan apabila tidak terdapat data kembar, atau terdapat data kembar namun sedikit. Apabila terdapat banyak data kembar digunakan rumus

berikut ini
$$r_s = \frac{\sum R(X_i)R(Y_i) - n\left(\frac{n+1}{2}\right)^2}{\left(\sum R(X_i)^2 - n\left(\frac{n+1}{2}\right)^2\right)^{\frac{1}{2}} \left(\sum R(Y_i)^2 - n\left(\frac{n+1}{2}\right)^2\right)^{\frac{1}{2}}}$$

dimana : R(X) = Ranking nilai X

R(Y) = Ranking nilai Y

Bila koefisien korelasi untuk seluruh item telah dihitung, perlu ditentukan angka terkecil yang dapat dianggap cukup “tinggi” sebagai indikator adanya konsistensi antara skor item dan skor keseluruhan. Dalam hal ini tidak ada batasan yang tegas. Prinsip utama pemilihan item dengan melihat koefisien korelasi adalah mencari harga koefisien yang setinggi mungkin dan menyingkirkan setiap item yang mempunyai korelasi negatif (-) atau koefisien yang mendekati nol (0,00).

Menurut Friedenberg (1995) biasanya dalam pengembangan dan penyusunan skala-skala psikologi, digunakan harga koefisien korelasi yang minimal sama dengan 0,30. Dengan demikian, semua item yang memiliki korelasi kurang dari 0,30 dapat disisihkan dan item-item yang akan dimasukkan dalam alat test adalah item-item yang memiliki korelasi diatas 0,30 dengan pengertian semakin tinggi korelasi itu mendekati angka satu (1,00) maka semakin baik pula konsistensinya (validitasnya).

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas artinya adalah tingkat keterpercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (*reliable*). Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukuran yang baik. Instrumen yang reliabel bercirikan keajegan atau memiliki sifat konsisten dalam arti menghasilkan keluaran yang sama setiap kali dipergunakan untuk mengukur objek yang sama meskipun ditempat dan dalam waktu yang berbeda.

Kadang-kadang reliabilitas disebut juga sebagai keterpercayaan, keterandalan, keajegan, konsistensi, kestabilan, dan sebagainya, namun ide pokok dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, artinya sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari kekeliruan pengukuran (*measurement error*). Tinggi rendahnya reliabilitas, secara empiris ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Walaupun secara teoritis, besarnya koefisien reliabilitas berkisar antara 0,00 – 1,00; akan tetapi pada kenyataannya koefisien reliabilitas sebesar 1,00 tidak pernah dicapai dalam pengukuran, karena manusia sebagai subjek pengukuran psikologis merupakan sumber kekeliruan yang potensial. Di samping itu walaupun koefisien korelasi dapat bertanda positif (+) atau negatif (-), akan tetapi dalam hal reliabilitas, koefisien reliabilitas yang besarnya kurang dari nol (0,00) tidak ada artinya karena interpretasi reliabilitas selalu mengacu kepada koefisien reliabilitas yang positif.

Teknik perhitungan koefisien reliabilitas yang digunakan disini adalah dengan menggunakan *Koefisien Reliabilitas Alpha* yang dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_{total}^2} \right)$$

dimana :

k : Jumlah Item Pertanyaan

S_i^2 : Varians dari item ke-i

S_{total}^2 : Varians dari total keseluruhan item

Bila koefisien reliabilitas telah dihitung, maka untuk menentukan keeratan hubungan bisa digunakan kriteria Guilford (1956), yaitu :

1. Kurang dari 0,20 : Hubungan yang sangat kecil dan bisa diabaikan
2. 0,20 - < 0,40 : Hubungan yang kecil (tidak erat)
3. 0,40 - < 0,70 : Hubungan yang cukup erat
4. 0,70 - < 0,90 : Hubungan yang erat (reliabel)
5. 0,90 - < 1,00 : Hubungan yang sangat erat (sangat reliabel)
6. 1,00 : Hubungan yang sempurna

V.5 Populasi dan Sampel

Populasi sebagai objek penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PAI yang memiliki level pengawasan atau tingkat manajerial yang berjumlah 779 orang dengan pertimbangan bahwa populasi akan dapat dengan mudah mengemukakan masukannya terutama pada proses pengisian angket yang berkaitan dengan variabel, dimensi dan indikator pertanyaan. Disamping itu populasi yang ditentukan ini diduga lebih banyak terlibat atau *exposed* dengan variabel-variabel penelitian hingga dianggap lebih representatif. Sementara pengambilan sampel menggunakan metode *probability random sampling* dengan teknik penentuan

sampel secara acak proporsional berdasarkan representasi departemental atau unit operasi di PT. PAI.

Dalam menghitung ukuran sampel yang diambil, digunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + (Ne^2)}$$

Dengan diketahui ukuran Populasi (N) sebesar 779 dan taraf kesalahan 10%, maka ukuran sampel minimal yang harus diambil adalah sebesar :

$$n = \frac{779}{1 + (779 \times 0,10^2)} = 88,62$$

Berdasarkan pada hasil di atas, maka ukuran sampel minimal yang wajib diambil adalah sebesar 89 responden sementara angket yang disebar berjumlah 100 eksemplar ditujukan kepada 100 orang responden yang terpilih atas sebaran demografis yang dipetakan berdasarkan pembagian proses-proses internal objek penelitian

V.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini dilakukan terhadap tiga variabel yaitu Penerapan LCOC, Efektifitas Sistem Manajemen Pelatihan Kerja dan Pencapaian perusahaan. Ketiga variabel ini diduga mempunyai hubungan yang sedemikian rupa sehingga proses analisa terhadap pola hubungan diantara ketiganya dilakukan secara bertahap yaitu:

1. Analisa pengaruh variabel bebas yaitu penerapan LCOC terhadap SMPK.
2. Pengaruh secara bersama atas penerapan LCOC dan SMPK terhadap Pencapaian Perusahaan.

Untuk keperluan diatas metode yang dipilih adalah metode deskriptif melalui analisa data kuantitatif termasuk proses analisa atau pendekatan perhitungan dengan penjumlahan nilai item keseluruhan untuk setiap responden atau dikenal dengan *summated Likert scales* atau *multiitem scales*. Pendekatan ini dipakai dengan agar terdapat konsistensi terutama bagi perlakuan data interval yang dikumpulkan dan teknik analisa yang dipergunakan. Uraian diatas mengacu pada pendapat Malhotra (2004:258-265) tentang skala Likert dan analisisnya sebagai berikut: *The analysis can be conducted on an item-by-item basis (profile analysis), or a total (summated) score can be calculated for each respondent by summing across items.... The data are analyzed using techniques such as correlations, factor analysis, cluster analysis, discriminant analysis, and statistical test ...*

Menyinggung konsepsi variabel dalam suatu proses penelitian, menurut Irawan (2004:42) pengertian variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

“Variabel bebas (independent) adalah variabel yang direkayasa (dimanipulasi) untuk melihat pengaruhnya terhadap variabel lain. Variabel independen ini kadang kadang juga disebut “variabel eksperimental” atau “variabel treatment” bila kita melakukan penelitian eksperimental. Variabel ini juga disebut variabel pengaruh. Variabel terikat (dependent) adalah variabel yang menjadi sasaran dari rekayasa atau manipulasi dari variabel bebas. Variabel terikat kadang disebut pula “variabel post test” variabel criterion atau variabel terpengaruh”.

Analisis data yang dikumpulkan akan dilakukan dengan teknik statistik dengan mempergunakan aplikasi komputer yang sudah sangat luas dikenal dalam penelitian ilmu sosial yaitu *Statistical Package for Social Science (SPSS)*. Dalam proses ini aplikasi *SPSS for windows release 11.5* yang dipergunakan.

Layaknya pengolahan data dengan komputer keluarannya akan berbentuk tabel-tabel, grafik-grafik atau angka-angka ringkasan seperti jumlah (total), rata-rata (average), persentase (percentage), proporsi (proportion), ratio, angka index, koefisien korelasi, regresi dan lain-lain (Supranto, 1991:112). Lebih lanjut Supranto menggaris bawahi bahwa:

“Analisa data pada dasarnya dapat diartikan sebagai berikut:

1. Membandingkan dua hal atau dua nilai variabel untuk mengetahui selisihnya atau rasionya kemudian diambil kesimpulannya, $(X - Y) =$ selisih, $X/Y =$ rasio.
2. Menguraikan atau memecah sesuatu keseluruhan (totality) menjadi bagian-bagian atau komponen-komponen yang lebih kecil, agar dapat:
 - a. Mengetahui komponen yang menonjol (mempunyai nilai ekstrim).
 - b. Membandingkan antara komponen yang satu dengan komponen lainnya (dengan menggunakan angka rasio atau selisih).
 - c. Membandingkan salah satu atau beberapa komponen dengan keseluruhan (dengan menggunakan persentase).
3. Memperkirakan atau memperhitungkan besarnya pengaruh secara kuantitatif dari perubahan suatu (beberapa) kejadian terhadap suatu (beberapa) kejadian lainnya serta memperkirakan/ meramalkan kejadian lainnya. Kejadian (event) dapat dinyatakan sebagai perubahan nilai variabel.

V.7 Keterbatasan Penelitian

Disadari atau patut diduga bahwa pengaruh penerapan LCOC yang pada akhirnya ikut membentuk pencapaian perusahaan tidak hanya melalui SMPK. Sebagaimana disebutkan di beberapa kesempatan uraian-uraian diatas, pengaruh penerapan LCOC secara lebih luas terjadi melalui MSDM yang mempunyai fungsi-fungsi lain tidak hanya terbatas pada Pelatihan Kerja. Artinya LCOC juga mempengaruhi sistem Penarikan dan Penempatan (*staffing*), Penilaian Kinerja (*Performance Evaluation*), Kompensasi/Tunjangan, Penghargaan dan Pengakuan (*Compensation, Benefit and Recognition*), Hubungan dan Komunikasi Karyawan (*Employee Relation*) dan seterusnya. Namun demikian keterbatasan kemampuan (waktu, tenaga dan lainnya), pengalaman dan pengetahuan penulis, mendorong penelitian ini memberikan fokus perhatian pada hanya hubungan antara tiga variabel tersebut.

BAB III

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. Sejarah Singkat PT Pratama Abadi Industri (PT PAI)

Berdiri pada tanggal 12 Juni 1989 sudah sejak awal PT PAI memproduksi dengan orientasi pasar luar negeri atau ekspor hal ini terjadi karena sudah sejak awal PT PAI mencanangkan target untuk dapat bekerja sama dengan pemilik merek internasional. Model usaha bekerja sama dengan pemilik merek internasional inilah yang menjadikan pasar ekspor atau luar negeri bagi PT PAI.

Pada awal-awal produksi PT. PAI menjalin kemitraan dengan berbagai pemilik merek sepatu olah raga terkenal seperti Adidas, Reebok dan beberapa merek lokal. Pada tahun 1994 PT PAI berhasil melakukan kerja sama dengan pemegang merek internasional yang memimpin dibidang industri ini dan mempunyai nama besar dibidang perancangan dan pemasaran pakaian olah raga yaitu Nike. Sejak saat itu hingga sekarang sudah kurang lebih selama 14 tahun PT PAI konsisten bermitra dengan Nike dan sebagaimana model usaha manufaktur sepatu olah raga pada umumnya, PT PAI saat ini hanya memproduksi sepatu olahraga merek Nike.

Perusahaan yang pada awal berdirinya memulai produksi dengan 4 *production lines* dan sekitar 2000 tenaga kerja ini secara berkesinambungan terus berkembang. Hingga saat ini seiring dengan meningkatnya permintaan pelanggannya PT PAI telah menjadi perusahaan pabrikan dengan 45 *production line (PU & PU Puck 8 mesin) lines* produksi dengan jumlah karyawan mencapai kurang lebih 10 ribu orang (data tahun 2007).

B. Kapasitas Produksi dan Lokasi

Secara umum kapasitas terpasang PT PAI adalah 800.000 pasang sepatu per bulan. Dengan asumsi 10.253 orang karyawan serta jam kerja normal atau *base line* (40 jam kerja per minggu), jam kerja ideal (48 jam kerja per minggu) dan *flex-up* (52 jam kerja per minggu) maka masing masing jam kerja per minggu dapat

memproduksi 160 ribu, 193 ribu dan 208 ribu per minggu. Kapasitas mingguan tersebut pembagiannya dapat dilihat lebih jelas melalui tabel dibawah ini:

Tabel III. 1
Kapasitas Produksi Mingguan PT PAI

Tingkat Kapasitas	Jam Kerja Per-minggu	Kapasitas Mingguan (per pasang Sepatu)
Base line	40	160,000
Ideal	48	193,000
Flex up	52	208,000

(Sumber: PT PAI, 2007)

Lokasi PT PAI terletak di Jl. Raya Serpong Km 7, Pakulonan, Serpong, Tangerang – Banten Indonesia dengan tenaga sebanyak 10.253 orang (data bulan Maret 2007) dengan tempat usaha seluas 235.047M2.

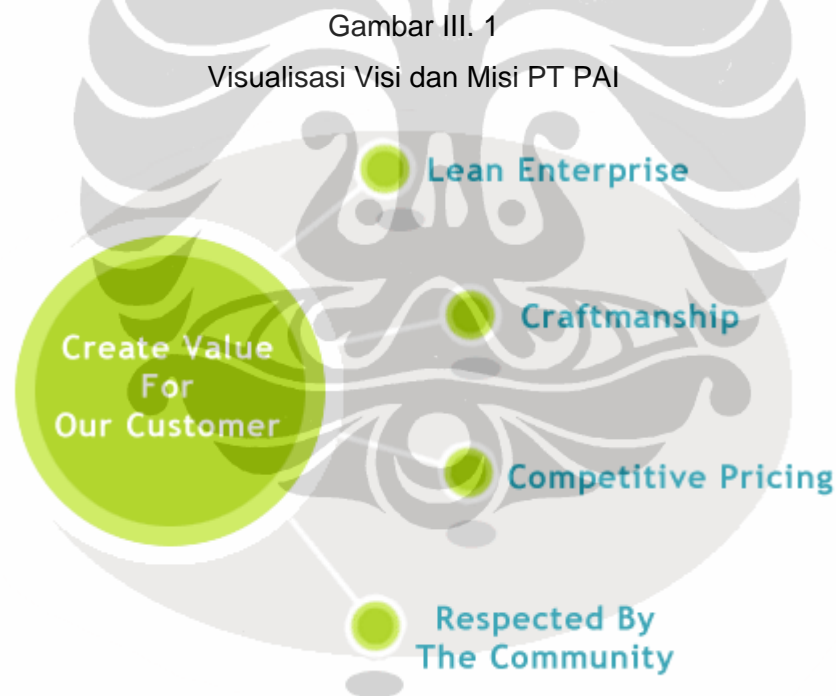
C. Visi Misi Perusahaan

Visi PT PAI adalah *create value for our customer* dimana pelanggan adalah pemangku kepentingan utama bagi pertumbuhan PT PAI sehingga dengan selalu mungupayakan nilai tambah bagi pelanggannya PT PAI akan dapat tumbuh bersama pelannggan-pelannnganya.

Misi PT PAI adalah sebagai berikut:

- *Lean Enterprise* yang berarti organisasi yang efisien dan efektif yaitu suatu konsep operasi produksi yang menekankan tingkat efisiensi yang tinggi dengan mengedepankan konsepsi bahwa seitiap proses yang dijalankan ddiperusahaan harus mengarah pada kegiatan kegiatan yang memberikan nilai tambah dan menghindari kegiatan-kegiatan yang bersifat percuma atau tidak bermanfaat bagi proses produksi secara keseluruhan.

- *Craftmanship* yang berarti tingkat ketelitian proses dan kualitas produk yang tinggi. Misi ini berkaitan dengan upaya memproduksi dengan tingkat ketelitian yang tinggi
- *Competitive Pricing* yaitu harga yang bersaing yaitu kebijakan memberikan tingkat harga yang dapat diterima oleh konsumen.
- *Respected by Community* yaitu penghargaan dari lingkungannya baik internal yaitu oleh semua karyawan maupun lingkungan luar yang terdekat yaitu masyarakat sekitar lokasi pabrik maupun komunitas dalam pengertian luas yang mencakup semua pemangku kepentingan terdekat dari PT PAI.



Sumber: PT. PAI, 2007)

D. Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan merupakan dasar utama bagi perusahaan untuk menjalankan aktivitas produksinya. Dengan dibentuknya tujuan perusahaan, maka

aktivitas yang akan dilakukan menjadi lebih terarah. Untuk merealisasikan tujuan tersebut perusahaan harus mengkoordinir segala kegiatan yang ada. Dengan demikian diperlukan perumusan tujuan perusahaan secara tepat. PT PAI mempunyai pemahaman yang sama mengenai tujuannya.

Secara lebih rinci tujuan PT PAI dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Tujuan Jangka Pendek

1) Meningkatkan keterampilan kerja karyawan

Di sini karyawan dituntut untuk meningkatkan kemampuan dan keahliannya dengan mengikuti pendidikan dan latihan tenaga kerja di perusahaan secara berkala dengan maksud agar keterampilan karyawan menjadi lebih baik dari yang ada sekarang. Sehingga mereka bisa mengembangkan keahliannya tanpa ada tekanan siapapun.

2) Peningkatan pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk mengikuti perkembangan perusahaan

Hal ini dimaksudkan agar karyawan mampu menyesuaikan diri dengan harapan dan tuntutan perusahaan yang selalu mengalami perkembangan secara perlahan-lahan makin meningkat, sehingga mau tidak mau karyawan harus bisa mengembangkan diri. Di dalam lapangan kerja yang luas ini sumber daya manusia adalah merupakan faktor kunci bagi perusahaan untuk mampu menyesuaikan dengan tuntutan perkembangan zaman, di satu sisi keadaan yang demikian menuntut tenaga-tenaga kerja yang betul-betul siap pakai dan tidak hanya ada dalam konsep-konsep akan tetapi mampu juga mengaplikasikannya dalam kerja nyata.

3) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan

Dengan peningkatan produktifitas yang tinggi dan berkesinambungan, perusahaan akan dapat mensejajarkan rencana-rencana yang telah disusun dengan objektif-objektif dan target-target perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga pada akhirnya dapat menyelaraskan antara hasil yang dicapai pada akhir proses produksi dengan harapan-harapan yang telah ditetapkan. Peningkatan produktifitas karyawan sangat berhubungan erat dengan sasaran akhir perusahaan dimana karyawan yang

lebih produktif setidaknya akan menghasilkan output yang lebih banyak atau kualitas keluaran yang lebih baik.

b. Tujuan Jangka Panjang

1) Mencapai laba optimal

Sebagaimana tujuan perusahaan yang berorientasi memperoleh keuntungan maka PT PAI-pun dalam melaksanakan proses produksinya sehari-hari mengharapkan adanya tingkat keuntungan tertentu. Dimana keuntungan tersebut yang nantinya diharapkan akan dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan dan bahkan kesinambungan pertumbuhan usaha.

2) Mengadakan ekspansi perusahaan

Tujuan ekspansi (perluasan) perusahaan adalah untuk mengembangkan perusahaan dan memperbesar penjualan yang mana hal ini berarti volume produksi yang bertambah besar sehingga diharapkan akan ada penambahan modal dan kekayaan lainnya.

E. Bentuk Badan Usaha

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya telah sejak awal PT PAI berdiri melalui ijin usaha badan berbentuk Perseroan Terbatas modal asing atau PMA dengan modal asli dari pengusaha asal Korea Selatan.

F. Bidang Usaha

Bidang usaha PT PAI adalah menghasilkan produk olah raga khusus jenis sepatu.

G. Struktur Organisasi

Guna lancarnya operasi dan agar tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat dicapai maka umumnya suatu perusahaan akan mengatur bagian-bagian kerja, wewenang dan tanggung jawab kedalam suatu struktur organisasi. Sebelum membahas struktur organisasi yang digunakan oleh PT PAI, terlebih dahulu dirasa perlu secara singkat membahas konsepsi dari organisasi itu sendiri terutama dalam pengertian mikronya.

Mengutip pendapat M. Manullang (1990:68) disebutkan bahwa:

“Organisasi dalam arti badan adalah sekelompok orang yang bekerja untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. Organisasi mengatur tentang hubungan kerja sama dari orang-orang yang terdapat didalamnya dalam rangka usaha mencapai tujuan”.

Masalah organisasi sangat penting sekali bagi kelancaran operasi perusahaan, lebih-lebih untuk perusahaan besar yang mempunyai banyak tenaga kerja (padat karya) sebagaimana PT PAI. Dengan demikian organisasi perusahaan bagi PT. PAI adalah salah satu faktor penting dalam fungsi manajemen.

Sering didapati informasi tentang hancurnya suatu perusahaan atau suatu perkumpulan karena kesalahan dalam menempatkan orang-orang yang sesuai dengan bakat dan bidangnya. Maka organisasi dari pelaku suatu perusahaan atau perkumpulan adalah merupakan alat yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan, karena hanya melalui kegiatan para pelaku organisasi yang sesuai tempat dan guna atau terorganisir serta ditambah dengan pemanfaatan sumber-sumber dan fasilitas-fasilitas yang tersedia sebaik mungkin suatu organisasi dapat secara efektif mencapai sasarannya.

Struktur organisasi merupakan kerangka dari suatu organisasi yang mencerminkan hubungan antara fungsi-fungsi, faktor-faktor fisik dan antara personil yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan. Agar adanya pembagian kerja dan wewenang serta tanggung jawab yang jelas perlu adanya sistem organisasi untuk mengelompokkan dan penggarisan hubungan antara tugas-tugas dan tanggung jawab masing-masing personil atau pelaku dalam organisasi tersebut.

Struktur organisasi juga membantu dalam pemberian visualisasi secara umum dan cepat atas tata letak, proses-proses dasar operasi dan garis pelaksanaan manajemen suatu organisasi.

Struktur organisasi PT.PAI tertata dalam struktur organisasi garis, karena terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab secara bertingkat serta berjalan lurus dari atas ke bawah.

Dibawah pimpinan tertingginya (*President Director*) PT PAI membagi strukturnya secara umum menjadi tiga bagian besar yang membawahi spesifikasi bidang kerja besar diperusahaan tersebut yaitu:

- Operasi Usaha (*Business Operation*)
- Manufaktur (*Manufacturing*)
- Divisi Support (*Support Division*)

Untuk lebih jelasnya struktur organisasi PT PAI (struktur organisasi lengkap terlampir) secara singkat dan garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pimpinan (*President Director*).

Memiliki tugas meliputi perencanaan, mengorganisir, mengorganisir, memilih bawahan dan memberikan perintah kepada bawahan agar yang dikerjakan bawahan sesuai dengan yang direncanakan.

b. Operasi Usaha (*Business Operation*)

Memiliki tugas utama untuk memberi proses dukungan langsung terutama bagi kelangsungan proses produksi massal dari bagian manufaktur. Bagian ini meliputi product development, business unit, costing dan logistic. Divisi ini merupakan salah satu divisi yang berhubungan erat dengan konsumen termasuk melayani fungsi yang sangat penting dalam proses hubungan dengan konsumen yaitu penentuan harga yang sesuai untuk memproduksi suatu model produk tertentu.

c. Manufaktur (*Manufacturing*)

Memiliki tugas utama memastikan hasil produksi PT PAI terlaksana sesuai standar mutu dan jadwal permintaan konsumen. Bagian ini meliputi divisi-divisi manufacturing operation, quality assurance, engineering dan production planning

d. Divisi Support (*Support Division*)

Memiliki tugas utama untuk memastikan proses-proses lain yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi dapat berjalan bagi kelancaran operasi perusahaan secara keseluruhan. Termasuk dalam bagian ini adalah divisi human resources, corporate responsibility, general affairs, finance, information technology and export import.

H. Operasional Umum Manajemen

Secara umum PT. PAI membagi operasionalisasi proses kerjanya menjadi:

- a. Pengelolaan Sumber Daya Manusia
- b. Pengelolaan kegiatan non-produksi
- c. Pengelolalaan Produksi

Masing-masing operasionalisasi diuraikan sebagaimana bahasan dibawah ini.

H.1 Proses Internal Pengelolaan Sumber Daya Manusia

PT PAI memiliki sistem pengelolaan sumber daya manusia yang cukup baik dan memadai bagi terciptanya suasana yang mendukung demi tercapainya tujuan jangka pendek maupun panjang perusahaan. Secara umum PT PAI memiliki siklus proses pengelolaan SDM mulai dari penarikan/perekrutan, pemeliharaan hingga pengalihan hubungan karyawan. Ketiga internal proses besar dari pengelolaan SDM PT PAI dapat di rinci secara ringkas sebagai berikut:

- 1) Penarikan/Perekrutan Karyawan (Staffing) Pemenuhan kebutuhan tenaga kerja harus disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan perusahaan, baik untuk sekarang maupun waktu yang akan datang. Selain itu dalam penarikan tenaga kerja harus pula diperhatikan kualitas dan kuantitas tenaga kerjanya.

Adapun sumber tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

- (1) Sumber tenaga kerja yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri. Melalui sistem ini perusahaan menetapkan persyaratan sebagai berikut:
 - (a) Keahlian yang diperlukan bagi posisi baru
 - (b) Mempunyai kualitas kerja yang baik
- (2) Sumber tenaga kerja yang berasal dari luar perusahaan. Melalui sistem ini perusahaan menetapkan persyaratan, yaitu:

- (a) Kualitas pendidikan memadai, kualitas pendidikan yang dibutuhkan dalam perusahaan ini tidak mementingkan yang tinggi.
 - (b) Ketrampilan cukup tinggi
 - (c) Memenuhi persyaratan lainnya yang ditentukan
- (3) Cara penarikan tenaga kerja
- Penarikan tenaga kerja untuk karyawan kantor dilakukan melalui melalui proses rekrutmen dan seleksi.
- (a) Rekrutmen adalah proses untuk mengumpulkan calon karyawan yang memenuhi kualifikasi. Dalam menjangkau para calon ini selain mempergunakan cara-cara lama yaitu melalui pengumuman lowongan mulut kemulut atau melalui media cetak, PT PAI sudah sejak beberapa waktu terakhir ini telah pula memanfaatkan media elektronik melalui situs resmi perusahaan.
 - (b) Seleksi yang dimaksud adalah proses uji calon karyawan dalam bentuk tes intelegensi dan wawancara. Sementara untuk karyawan pelaksana produksi proses seleksi ditambah dengan test keterampilan penggunaan mesin-mesin produksi yang berhubungan dengan proses yang dilamar. Tes menjahit misalnya adalah cara yang paling umum dilakukan sebagai bagian dari proses seleksi untuk menjadi operator mesin jahit.

2) Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan telah menjadi salah satu internal proses pengelolaan SDM terpenting di PT PAI. Hal ini ditunjukkan dengan dibangunnya struktur dan proses implementasi yang tertata dengan baik dari awal proses yaitu perencanaan pelatihan termasuk penentuan dan desain modul yang melibatkan tidak hanya departemen SDM namun semua departemen terkait, kemudian pelaksanaan pelatihan hingga evaluasi dan perbaikan metode dan hasil dari pelatihan. Telah sejak beberapa tahun belakangan ini PT

PAI mempersiapkan "perangkat lunak" dan keras dari sistem ini mulai dari pembuatan kebijakan dan prosedur pelatihan hingga pembaharuan "perangkat keras" seperti pembenahan struktur dan investasi bagi pelaksanaan program pelatihan dan lain-lain.

Sedangkan pada proses pelaksanaannya, pengembangan karyawan dilakukan dengan cara off and on the job training dengan pendekatan materi yang tidak hanya hard skill atau teknis namun juga soft skill atau keahlian yang berkaitan dengan kemampuan interpersonal karyawan.

Hal lain yang juga ditempuh oleh PT PAI dalam rangka pengembangan karyawan adalah menerapkan sistem penilaian kerja setiap karyawan. Meskipun sistem ini baru dikembangkan, proses penilaian kinerja yang telah diterapkan telah banyak memberikan kontribusi terhadap persepsi karyawan atas perhatian perusahaan terhadap perkembangan karirnya. Disamping itu hasil penilaian kinerja telah pula dipakai sebagai acuan bagi materi pelatihan kerja terutama untuk menentukan tingkat kapasitas dari seseorang karyawan atau bahkan unit tertentu guna dapat melakukan kegiatan-kegiatannya sesuai sasaran yang diharapkan.

3) Penggajian dan Kompensasi

Yang dimaksud gaji adalah suatu penerimaan sebagai imbalan dari perusahaan kepada karyawan untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah diberikan dan dinilai dengan uang. Sedangkan kompensasi mempunyai makna yang lebih luas yaitu mencakup juga pengertian imbalan-imbalan kepada karyawan atas suatu pekerjaan yang nilainya bersifat *non-monetary*. Seperti tunjangan-tunjangan dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.

PT PAI memberikan gaji dan tunjangan sebagai berikut :

a) Gaji

Yaitu gaji yang diberikan kepada setiap karyawan pada setiap akhir bulan dalam jumlah yang relatif tetap. Jumlah gaji yang

dibayarkan disesuaikan dengan jenis jabatan atau pekerjaannya. Besar gaji yang diterima adalah antara Rp. 953.850 sampai dengan Rp. 13.500.000 per bulan. Disamping gaji karyawan juga menerima bentuk pembayaran lain seperti upah lembur dan bonus-bonus tertentu.

b) Tunjangan kesejahteraan karyawan dan fasilitas

Tunjangan kesejahteraan dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan ini dimaksudkan untuk memberikan semangat atau dorongan kerja bagi tenaga kerja agar lebih giat bekerja.

Tunjangan dan fasilitas yang diberikan adalah :

- Jaminan sosial ketenagakerjaan
- Tunjangan kelahiran, pernikahan dan kematian
- Tunjangan hari raya
- Fasilitas tempat ibadah
- Fasilitas Klinik dan Perawatan Kesehatan Karyawan
- Cuti hamil, cuti haid, cuti tahunan dan ijin sakit
- Fasilitas tempat parkir dan olah raga
- Tunjangan Makan dan Transportasi
- Fasilitas kamar mandi/WC
- Fasilitas pendidikan dan pelatihan

4) Hubungan Karyawan dan Manajemen

PT PAI memandang komunikasi yang berkesinambungan merupakan salah satu kunci keberhasilan hubungan antara karyawan dan manajemen. Untuk itu PT PAI terus berupaya menciptakan suasana keterbukaan yang mendorong kedua belah pihak dapat memunculkan permasalahan maupun peluang secara dini sehingga tindakan perbaikan atau penggunaan kesempatan dapat lebih mudah dilakukan. Penulis mencatat beberapa hal pokok yang menjadi alat dan proses penting dalam rangka membina hubungan antara karyawan dan manajemen di PT PAI yaitu:

(1) Kebebasan Berserikat

Perusahaan menerapkan kebijakan Kebebasan Berserikat kepada karyawan dengan adanya Serikat Pekerja. Karyawan dengan sukarela menjadi anggota serikat pekerja atau tidak. Tidak ada paksaan dari pihak manapun juga. Serikat Pekerja PT PAI adalah : SPTSK SPSI PT PAI. Serikat Pekerja disediakan kantor untuk pengurus dengan dilengkapi sarana dan prasarana antara lain: Komputer, kursi tamu, meja kerja, air minum, lemari dokumen, telepon, email, dsb.

SPTSK SPSI PT PAI mempunyai struktur kepengurusan dengan Ketua Serikat Pekerja dan beberapa Wakil Ketua yang membawahi enam bidang kepengurusan yaitu:

- Organisasi dan Pendidikan
- Perlindungan Karyawan dan Hubungan Industrial
- Kesejahteraan dan Keagamaan
- Kesenian dan Olah Raga
- Sekretariat
- Umum

SPTSK SPSI PT PAI bersama dengan manajemen perusahaan menyusun Kesepakatan Kerja Bersama yang menjadi salah satu dasar dan prinsip hubungan antara karyawan PT PAI dengan pihak manajemen.

SPTSK SPSI PT PAI juga menjadi saluran komunikasi antara karyawan dan manajemen. Melalui pertemuan-pertemuan rutinnnya dengan pihak manajemen SPTSK SPSI PT PAI menyampaikan dan mendiskusikan hal-hal berkaitan dengan hubungan kerja.

(2) Jalur dan Sarana Komunikasi Karyawan dan Manajemen

Perusahaan menyediakan beberapa sarana komunikasi yang dapat dipakai oleh karyawan dalam menyampaikan aspirasi, keluhan, komunikasi terhadap Manajemen:

- Kotak saran
- Majalah Nuansa Pertamaku
- *Web site*
- *Management regular meeting*
- *Hot Line*
- Pelayanan konseling.
- Tim Penanganan Kasus Kekerasan (TPKK)
- Tanggapan saran-saran langsung
- Lembaga *Bi Partite*
- Kebebasan untuk menjadi anggota SPTSK SPSI

Berdasarkan masukan-masukan karyawan melalui sarana-sarana yang disediakan, pihak manajemen PT PAI secara rutin mengumumkan atau mengkomunikasikan respon atau jawaban kepada karyawan sebagai bentuk perhatian atas masukan-masukan tersebut. Hal ini juga dimaksudkan untuk menjaga kesinambungan masukan-masukan karyawan yang terbukti sangat berguna bagi perbaikan proses-proses tertentu. Lebih jauh PT. PAI juga menerapkan suatu *reward* sistem bagi pemberi masukan yang bersifat inovatif.

5) Jam kerja.

Kebijakan dan pelaksanaan jam kerja perusahaan PT PAI ditentukan sebagai berikut:

a) Waktu kerja shift yaitu:

- Shift 1 pukul 07.00 – 16.00
- Shift 2 pukul 21.00 – 05.00
- Kerja lembur bila diperlukan
- Sabtu dan Minggu Libur

b) Waktu Kerja Non-shift

- Hari Senin sampai Jum'at pukul 07.00 – 16.00
- Hari Sabtu dan Minggu libur

6) Jumlah dan Kualitas Karyawan

Secara umum komposisi dan kualitas karyawan PT PAI menurut pendidikan dan sebaran atas tempat divisi atau departemen besar menunjukkan perincian sebagai berikut. Data diolah dari berdasarkan data akhir tahun 2007 PT PAI:

Tabel III. 2
Jumlah dan Kualitas Karyawan PT PAI
Tahun 2007

Bagian/ Pendidikan	Pimpinan	Operasi Usaha (Business Operation)	Manufaktur (Manufacturing) Divisi Support	(Support Division)	Total
Sarjana & Diploma	1	162	489	40	692
SMA	0	984	7177	8	8169
SMP	0	123	1097	3	1223
SD	0	61	108	0	169
	1	1330	8871	51	10253

Sumber (PT. PAI, 2007)

H.2 Pengelolaan Lembaga Non-Produksi

PT. PAI membangun beberapa lembaga yang digolongkan sebagai Lembaga Non-Produksi yang berarti lembaga-lembaga ini dikelola secara terpisah dari unit komersial PT. PAI.

Lembaga-lembaga tersebut sebagai berikut:

1) Koperasi

Koperasi ini didirikan oleh karyawan dengan sokongan dari perusahaan dalam usaha untuk melayani keperluan dan fasilitas para karyawan seperti kebutuhan sehari-hari dan juga memberikan fasilitas simpan pinjam dengan bunga dan proses yang memudahkan karyawan. Pengelolaan koperasi dilakukan

oleh karyawan untuk karyawan. Pada prakteknya pengelolaan koperasi karyawan pabrik di lakukan oleh komite yang dibentuk oleh Serikat Pekerja PT PAI yaitu Serikat Pekerja Sandang Kulit dan Tekstil atau disingkat dengan SPTSK SPSI. Koperasi Karyawan PT PAI juga berfungsi sebagai tempat belanja kebutuhan haarian karyawan dengan mengupayakan harga yang bersaing dan dalam batas yang lebih terjangkau oleh anggotanya.

2) Sekolah

PT. PAI menyediakan sekolah yang diselenggarakan pada jam setelah jam kerja, yaitu pukul 16.00 – 18.00. Sekolah ini adalah sekolah dengan Program belajar Paket B dan C yang setara dengan SMP dan SMU; dan seiring dengan meningkatnya tingkat pendidikan karyawan, maka sejak Juni 2003 Sekolah Pratama hanya menggelar/mengikuti paket C yang setara SMU saja. Sekolah ini didirikan pada tahun 1999 oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Kegiatan lain selain belajar mengajar adalah *study tour*, *study banding*, laboratorium, ekstrakurikuler dsb. Jumlah lulusan sampai dengan tahun 2006 sebanyak 257 murid.

3) Kegiatan Kepedulian kepada Masyarakat Sekitar

PT PAI adalah perusahaan industri yang tidak hanya memproduksi sepatu olah raga saja namun dalam kegiatan tersebut mencanangkan pula kepedulian terhadap kesejahteraan dan kepentingan masyarakat sekitar. Kegiatan tersebut adalah :

- Donasi/sumbangan berupa aktifitas untuk membantu mayarakat sekitar pabrik dalam rangka kegiatan sosial seperti upaya masyarakat untuk perbaikan fasilitas umum, seperti tempat ibadah, jalan dan lembaga-lembaga sosial lainnya seperti sekolah, rumah sosial dan lain-lain.
- *Green Team* yaitu upaya perusahaan dengan melibatkan karyawan untuk berperan serta melakukan kegiatan yang berkaitan dengan penjagaan dan pelestarian lingkungan hidup

seperti penanaman pohon, pembersihan sungai-sungai, dan lain-lain. Memastikan limbah buangan pabrik agar tidak mencemari lingkungan sekitar adalah kegiatan lain yang berhubungan dengan pelestarian lingkungan dan untuk ini PT PAI membangun instalasi pengolahan limbah cair yang sesuai dengan spesifikasi dan kebutuhan operasi perusahaan, disamping juga memastikan pembuangan limbah padat agar mengikuti peraturan yang berlaku.

- Bakti Sosial yaitu kegiatan-kegiatan perusahaan dalam rangka membantu aktifitas-aktifitas masyarakat dibidang sosial. Kegiatan ini tidak hanya terbatas pada kegiatan berskala lokal saja namun juga nasional. Semua karyawan juga dilibatkan untuk berpartisipasi mulai dari ikut menyumbang maupun menjadi relawan berkaitan dengan proses dan program bakti sosial yang sedang dilaksanakan.
- Bea Siswa yaitu kegiatan untuk membantu pelajar yang berprestasi namun kurang mampu agar dapat melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi. Kegiatan ini juga memasukkan anak-anak karyawan yang berprestasi baik.
- Program PKL (Praktek Kerja Lapangan) murid SMU dan pemberian kesempatan magang untuk mahasiswa Perguruan Tinggi. Kegiatan ini adalah kegiatan yang sudah cukup lama diadakan oleh PT PAI dimana manfaat yang diperoleh berdampak tidak hanya bagi pelajar atau mahasiswa yang melakukan praktek kerja ataupun magang disana namun banyak hal yang dapat pula dipetik manfaatnya bagi PT PAI. Beberapa penelitian yang dilakukan di PT PAI melalui proses yang tidak hanya bertujuan menyokong program pemerintah namun juga merupakan bagian dari tanggung jawab non komersial perusahaan telah banyak dipergunakan oleh pihak

perusahaan sebagai referensi untuk memperbaiki atau lebih mengembangkan proses yang ada.

H.3 Pengelolaan Produksi

Pengelolaan produksi di PT. PAI merupakan komponen proses kerja utama dari usaha perusahaan ini. Beberapa hal yang berkaitan dengan pengelolaan produksi di PT. PAI diuraikan sebagai berikut:

1) Sifat produksi

Berdasarkan prinsip-prinsip operasinya yaitu perusahaan pabrikan atau manufaktur dengan tipe pembuatan pesanan atas konsumen tertentu yang merupakan pemilik merek dari suatu produk yang populer di pasar dunia, produksi PT PAI dapat digolongkan menjadi dua jenis sifat produksi, yaitu:

a) Produksi massal

Produksi yang dilakukan oleh secara besar-besaran dengan mempergunakan tenaga kerja yang banyak dengan proses umum dan berjalan

b) Produksi pesanan

Proses produksi dimana hasil akhir membutuhkan spesifikasi sesuai dengan selera konsumen. Pada umumnya konsumen menentukan model dan karakter tertentu dari hasil produksi termasuk desain, bahan baku, model, jumlah, kualitas dan juga terkadang proses pembuatan pesanan.

2) Bahan produksi

Bahan yang digunakan dalam proses produksi terdiri dari bahan baku dan bahan pembantu.

a) Bahan baku

- (1) Kulit Asli (*genuine leather*)
- (2) Kulit Sintetis
- (3) Tekstil
- (4) Karet olahan

b) Bahan pembantu

- (1) Bahan-bahan kimia perekat (*adhesive*) yang umumnya telah mengakomodasi bahan kimia yang lebih ramah lingkungan seperti perekat yang berbahan dasar atau campuran air bukan minyak. Berkaitan dengan hal ini, orientasi bahan ramah lingkungan PT. PAI ini mengakomodasi permintaan atau persyaratan bahan yang harus dipakai dari pihak pembeli.
- (2) Bahan kimia pewarna atau (cat) beserta campuran kimia lainnya.
- (3) Komponen-komponen lainnya seperti komponen setengah jadi yang langsung dapat dipergunakan langsung pada proses produksi seperti, tali sepatu, bantalan sepatu dan perlengkapan sepatu lainnya yang tidak diproduksi di pabrik.

Gambar III.2

Proses Produksi Pembuatan Sepatu Olah Raga Secara Umum



Sumber: (www.mizuno.com)

2) Proses Produksi

Diagram diatas mengilustrasikan proses umum pembuatan sepatu dimana PT PAI sebagai pelaku industri sejenis juga mengikuti pola umum sedemikian itu.

Sebagaimana pabrikan dengan tipikal produksi masal sepatu olah raga, secara umum sistem produksi berjalan atau *conveyor production* adalah proses produksi umum yang dilakukan PT PAI. Secara garis besar proses-proses yang dilakukan meliputi:

- a) Proses Komersialisasi atau *commercialization* yaitu proses penerimaan contoh dan desain produk dari yang akan diproduksi serta duplikasi produk yang bersangkutan guna produksi masal. Proses ini juga biasa disebut dengan *product development process*.
- b) Proses pencarian dan pemilihan bahan baku yaitu proses pengumpulan bahan-bahan utama dan pendukung guna produksi masal.
- c) Proses pembuatan bagian bagian dari produk. Pada pabrikan produksi sepatu olah raga pada intinya bagian-bagian produk meliputi tiga bagian komponen utama yaitu:
 - *Outsole* yaitu bagian bawah atau dasar sepatu. Proses pembuatan bagian ini sebagian besar meliputi aktifitas *pressing* dan pembentukan bahan *outsole* yang utamanya merupakan karet atau campuran bahan karet.
 - *Midsole* yaitu bagian tengah sepatu diantara *outsole* dan *upper*. Proses pembuatannya secara umum menyerupai proses pembuatan *outsole*.
 - *Upper* yaitu bagian atas sepatu. Proses pembuatan bagian ini sebagian besar meliputi aktifitas pemotongan dan penggabungan bahan dimana penjahitan atau *stiching* merupakan proses yang mendominasi.

- Proses *Stockfitting* yaitu proses penggabungan bagian *outsole* dan *midsole*. Hasil akhir proses ini disebut bagian *bottom* dari sepatu.
- Proses *Assembling* yaitu proses penggabungan bagian *bottom* dengan bagian *upper* untuk menghasilkan sepatu jadi.
- Proses pengepakan atau *packing* yaitu proses akhir dari produksi sepatu dimana sepatu jadi sudah siap untuk dikirim atau dipasarkan

Pada setiap proses diatas terdapat proses inspeksi yang merupakan proses antara untuk memastikan setiap hasil jadi dari masing masing proses dapat berlanjut ke proses berikutnya. Proses ini ddikenal dengan fungsi *quality control* atau sering disngkat dengan istilah QC

3) Hasil Produksi

Hasil produksi PT PAI adalah berbagai model sepatu olah raga. Variasi model yang diproduksi PT PAI digolongkan kedalam beberapa kategori menurut pembagian jenis model yang telah ditentukan oleh pihak pembeli. Kategori dimaksud diantaranya *running shoes*, *tennis shoes*, *kids shoes*, *sport culture*, *garage*, dll. Umumnya kategori diarahkan pada jenis pasar dan kegunaan atau utilitas dari jenis sepatu dimaksud.

Gambar III.3

Beberapa Contoh Hasil Produksi PT PAI



Sumber (PT. PAI, 2007)

4) Target dan realisasi produksi

Tabel berikut menunjukkan rekapitulasi perbandingan antara target dan realisasi produksi selama kurun waktu 7 tahun terakhir pada PT PAI.

Data realisasi yang diperoleh terbatas pada data yang masih tersedia hingga awal tahun 2000. Namun demikian data ini dapat menunjukkan tingkat perkembangan PT PAI hingga akhir 2007.

Dari data 8 tahun terakhir dapat disimpulkan bahwa hingga akhir tahun 2007 PT PAI sudah berkembang kapasitasnya sebesar hampir mencapai separuh dari kapasitas awal tahun 2000.

Tabel III. 3
Target dan Realisasi Produksi PT PAI
Tahun 2003 - 2007

Tahun	Target	Realisasi	Deviasi	
			(Unit)	(%)
2000	4,542,161	4,633,475	91,314	2%
2001	5,698,893	5,700,001	1,108	0%
2002	7,030,000	7,186,628	156,628	2%
2003	6,338,720	6,424,472	85,752	1%
2004	6,311,250	6,172,081	-139,169	-2%
2005	8,233,681	8,084,457	-149,224	-2%
2006	8,298,555	8,138,869	-159,686	-2%
2007	8,641,617	8,140,364	-501,253	-6%

Sumber (PT PAI, 2007, data diolah)

H.4 Pemasaran

Model usaha dengan satu konsumen menjadikan proses pemasaran PT PAI sangat tergantung pada konsumennya. Konsumen tunggal yang membeli produk keluaran PT PAI yang menentukan pasar akhir dari produk yang di buat di PT PAI.

Pada umumnya pasar utama dari produk PT PAI adalah untuk konsumsi ekspor ke Amerika Serikat, Jepang, beberapa Negara Eropa dan Asia lainnya seperti China, Korea, Taiwan dan lain-lain.

