

**SISTEM PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN
DALAM RANGKA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA
PADA PT. SEMEN TONASA (PERSERO)
DI KAB. PANGKEP
(SUATU STUDY KASUS)**



OLEH

A B D. B A S I T

Stb/Nirm : 4590012608/9010121106263

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS "45" UJUNG PANDANG**

1992

HALAMAN PENGESAHAN

Diterangkan bahwa skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : A B D. B A S I T

Nomor Stambuk : 4590012668

Nomor Nirm : 9010121106263

Jurusan : Manajemen

Progran Study : S.I (Starata Satu)

Judul Skripsi : SISTEM PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN
DALAM RANGKA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA
PADA PT. SEMEN TONASA (PERSERO)

Telah Kami periksa, perbaiki dan menyetujui untuk diajukan
dalam Ujian Skripsi (Komprehensif)

Ujung Pandang,

1992

Menyetujui

Pembimbing I


Drs. Fattah Kadir, SU

Pembimbing II


Auwar Hamli, SU

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas "45"


Drs. Ek. Palipada Palisuri

Ketua Jurusan Manajemen


H. Muh. Idris, SE



HALAMAN PENGESAHAN

Pada hari / tanggal : Senin 3 Agustus 1992
Skripsi atas nama : ABD. BASIT
Nomor STB / Nirm : 4590012668 / 90107121106263

Telah diterima oleh panitia ujian Skripsi Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas "45" Ujung Pandang untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana pada jurusan Manajemen.

Panitia Ujian :

1. Pengawas Umum : Prof.MR.DR.H.A.Zainal Abidin Farid (.....)
(Rektor Universitas "45")
Prof. DR. H.A. Karim Saleh (.....)
(Dekan Fakultas Ekonomi UNHAS)
2. K e t u a : Drs. Palipada Palisuri (.....)
3. Sekretaris : H. Muh. Idris, SE (.....)
4. Penguji : 1. Prof.DR.H.A. Karim Saleh (.....)
2. Drs. Fattah Kadir, SU (.....)
3. Drs. Mansyur Sain, DESS, AK (.....)
4. Drs. H.M. Said Zakaria (.....)

KATA PENGANTAR

Bismillahi Rahmanir Rahim

Dengan rahmat Allah SWT. dan puji syukur kehadiratNYA karena atas rahmatNYAalah; maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "Sistem Pembinaan dan Pengembangan Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas Kerja Pada PT. Semen Tonasa (Persero) di Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan (Suatu study kasus), yang merupakan syarat mutlak untuk dapat memperoleh predikat sarjana lengkap jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas "45" Ujung Pandang Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

- Yang terhormat Bapak Drs.Fattah Kadir;SU yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk membimbing dan mengarahkan dalam penulisan ini, penulis juga ucapkan banyak terima kasih kepada Bapak Anwar Ramli,SE yang tidak sedikit memberikan arahan dan petunjuk hingga selesainya skripsi ini.
- Selain itu, kepada pimpinan dan seluruh karyawan PT. Semen Tonasa (Persero) yang telah memberikan data guna keperluan skripsi ini.
- ucapn terima kasih ini pula penulis haturkan kepada rekan-rekan baik yang dalam kampus maupun di luar kampus yang juga tidak sedikit memberikan bantuannya
- Terakhir kepada saudara-saudaraku dan segenap keluarga yang telah banyak memberikan bantuan berupa nasehat dan dorongan serta financial sebagai tanda cinta

dan kasih sayangnya kepada penulis, dan tidak henti-hentinya mendoakan dan sabar menunggu dalam penyelesaian study yang diharapkan bersama. Dan melalui kesempatan ini pula terkirim doa untuk arwah Ayahanda dan Ibunda serta permohonan maaf Ananda.

Akhirul Kalam, tak ada sesuatu yang dapat kami berikan sebagai balas budi kecuali rasa terima kasih yang sebesar-besarnya atas segalanya. Semoga perhatian, bantuan dan doanya mendapat pahala dan rahmat dari Allah Subhanahu Wataalah. Amin

Ujiung Pandang, Juli 1992

Penulis.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR SKEMA	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Masalah Pokok	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan ..	4
1.4. Hipotesis Kerja	4
BAB II METODOLOGI	6
2.1. Daerah Penelitian	6
2.2. Metode Pengumpulan Data	6
2.3. Jenis Dan Sumber Data	6
2.4. Metode Analisis	7
2.5. Konsep Operasional	7
2.6. Sistemateka Pembahasan	8
BAB III KERANGKA TEORI	9
3.1. Pengertian Dan Fungsi Manajemen.	9
3.2. Pengertian Organisasi Dan Pe- ngembangannya	15
3.2.1. Pengertian Organisasi ..	15
3.2.2. Pengerian Pengembangan Organisasi	18

3.3.	Pengertian Pembinaan Dan Pengembangan Pegawai	22
3.4.	Pengertian Produktivitas	29
BAB IV	GAMBARAB UMUM PERUSAHAAN	31
4.1.	Sejarah Singkat Perusahaan	31
4.2.	Perluasan Pabrik	34
4.3.	Pembangunan Proyek	36
4.4.	Struktur Organisasi	36
4.5.	Proses Produksi Dan Perkembangannya	42
4.5.1.	Proses Produksi	42
4.5.2.	Perkembangan Produksi	48
4.6.	Keadaan Karyawan	49
4.7.	Jam Kerja Karyawan	51
BAB V	SISTEM PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN PADA PT. SEMEN TONASA (PERSERO)	52
5.1.	Tujuan Pelaksanaan Program Pembinaan Karyawan	52
5.2.	Prinsip Pelaksanaan Program Pembinaan ...	54
5.3.	Pelaksanaan Pembinaan Karyawan	55
5.3.1.	Pembinaan Eksterem	55
5.3.2.	Pembinaan Interem	63
5.4.	Manfaat Karyawan Yang Telah Dibina Terhadap karyawan yang belum dibina	67
5.5.	Peranan Pembinaan Karyawan Terhadap Produktivitas	68
5.6.	Peranan Pembinaan Karyawan Dalam Hubungannya Dengan Kecelakaan Kerja	71

5.7. Peranan Pembinaan Karyawan Terhadap Frekwensi Kerusakan Mesin	72
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN	75
6.1. Kesimpulan	75
6.2. Saran-saran	76
DAFTAR PUSTAKA	77

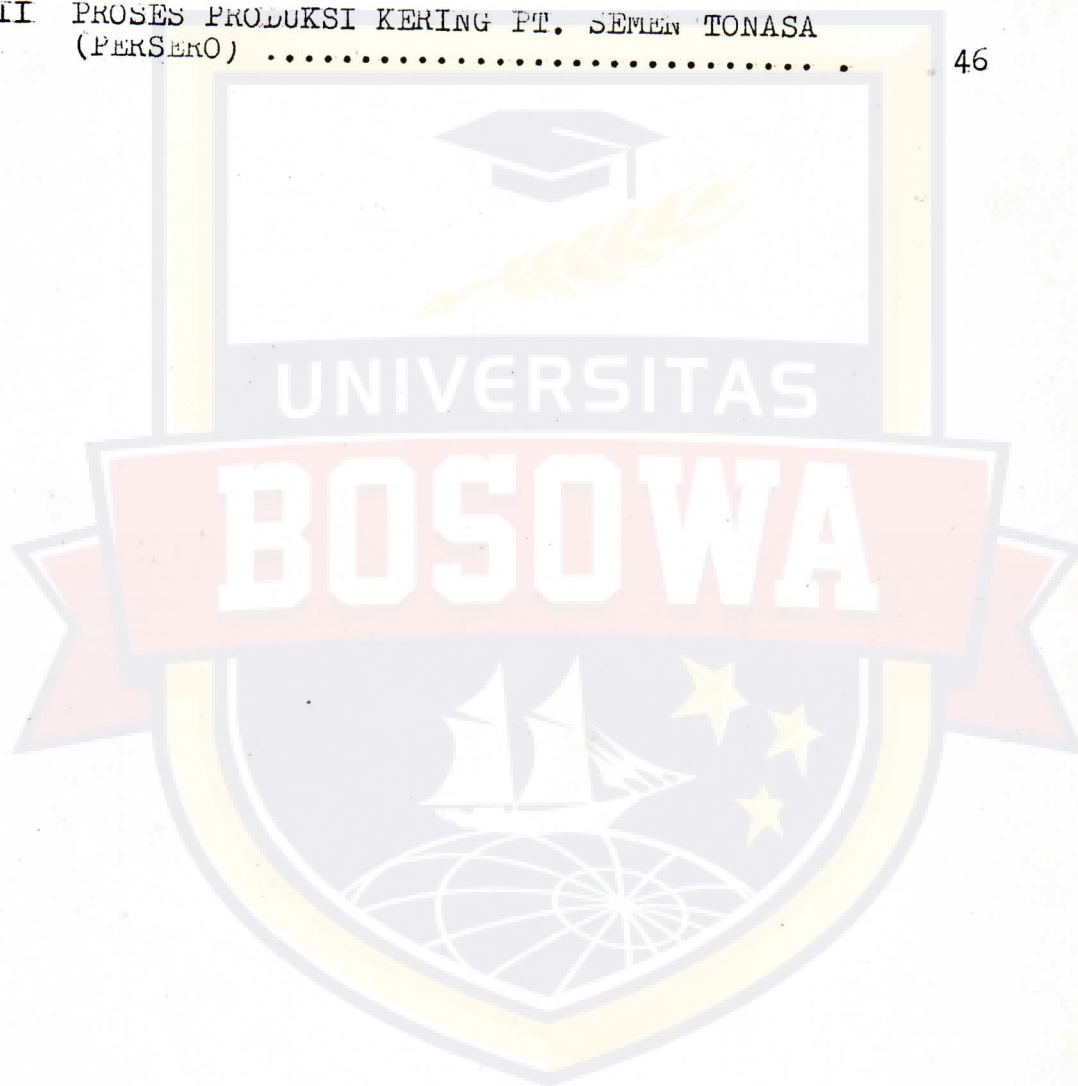


DAFTAR TABEL

TABEL		Halaman
I	PERKEMBANGAN PRODUKSI SEMEN (1987-1991) ...	48
II	JUMLAH KARYAWAN DAN STATUS HUBUNGAN KARJA .	49
III	JENIS KELAMIN KARYAWAN	51
IV	PEMBINAAN EKSTEREN KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (PERSERO) TAHUN 1987	57
V	PEMBINAAN EKSTEREN KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (PERSERO) TAHUN 1988	58
VI	PEMBINAAN EKSTEREN KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (PERSERO) TAHUN 1989	59
VII	PEMBINAAN EKSTEREN KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (PERSERO) TAHUN 1990	60
VIII	PEMBINAAN EKSTEREN KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (PERSERO) TAHUN 1991	61
IX	PEMBINAAN INTEREN KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (PERSERO) TAHUN 1987 - 1991	65
X	KEADAAN KARYAWAN DAN TINGKAT PRODUKSI SEMEN TAHUN 1987-1991	68
XI	KECELAKAAN KERJA KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (PERSERO) TAHUN 1987 - 1991	70
XII	FREKWENSI KERUSAKAN MESIN PT. SEMEN TONASA (PERSERO) TAHUN 1987 - 1991	73

DAFTAR SKEMA

SKEMA	halaman
I STRUKTUR ORGANISASI PT. SEMEN TONASA (PERSERO)	38
II PROSES PRODUKSI KERING PT. SEMEN TONASA (PERSERO)	46





BAB I

P E N D A H U L U A N

1.1. Latar Belakang

Pembangunan yang dilaksanakan saat ini semakin berkembang, yang berarti semakin banyak membutuhkan bahan untuk menunjang pembangunan itu, baik dalam pembangunan fisik maupun pembangunan non fisik. Adapun yang penulis maksudkan sebagai pembangunan fisik seperti : Papan, pasir, semen dan sebagainya, sedang yang merupakan pembangunan non fisik adalah bagaimana mendorong dan menyadarkan masyarakat untuk turut serta dalam pembangunan nasional. Meningkatnya pembangunan banyak memberi peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan produksinya, dan sehubungan dengan hal tersebut banyak aspek-aspek yang perlu diperhatikan seperti tersedianya modal, peralatan, mesin-mesin dan manusianya itu sendiri. Dan di antara faktor produksi tersebut, manusia sebagai tenaga kerja yang dapat diperbaharui banyak memegang peranan penting utamanya dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan teknologi tersebut .

Organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem dan saling mempengaruhi dan berhubungan satu sama lainnya dalam rangka mencapai tujuannya. Adapun sub-sub sistem tersebut yang terdapat dalam suatu organisasi dan merupakan unsur mutlak yang harus ada dalam suatu organisasi yang baik, seperti yang dikemukakan oleh Berden Huse, Sebagai berikut :

- "a) Tecknological sub sistem
- b) Managerial sub sistem
- c) Sub sistem of Organizing culture values and norms".1

Bila dikaitkan dengan usaha mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi maka yang paling memegang peranan penting adalah manusia sebagai sub sistem.

Perusahaan atau organisasi sebagai suatu sistem dalam melaksanakan kegiatannya untuk mencapai tujuan, tidak terlepas dari berbagai berbagai pengaruh, baik pengaruh dari dalam maupun pengaruh dari luar. pengaruh-pengaruh inilah yang menyebabkan perusahaan untuk dapat merubah keadaannya, misalnya perusahaan harus mampu menambah jumlah produksi baik kwantitas maupun kualitas, dan untuk pencapaian itu perusahaan menempuh suatu jalan dengan meningkatkan keterampilan kerja karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Hal ini dapat dicapai dengan melalui program pembinaan dan pengembangan karyawan dalam arti merubah cara kerja dari yang semula menjadi lebih baik.

PT. Semen Tonasa (Persero) adalah sebuah perusahaan negara yang bergerak dalam bidang industri bahan bangunan, memegang peranan penting, khususnya dalam mensuplai kebutuhan semen untuk Indonesia bahagian timur dan kebutuhan semen di Indonesia pada umumnya, demikian pula perusahaan dilain pihak untuk memenuhi permintaan dari negara-negara pengimport lainnya. Dengan demikian PT. Semen Tonasa (Persero) mendapat kesempatan untuk mengembangkan usahanya dalam arti dapat mening-

katkan produksinya, dan sebagai salah satu jalan adalah dengan meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan atau dengan kata lain produktivitas kerja karyawan ditingkatkan.

Usaha untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja karyawan pada PT. Semen Tonasa (Persero) perlu diperhatikan beberapa hal dan diantaranya adalah efisiensi dan efektivitas karyawan. Dimaksudkan bahwa dalam menjalankan tugas tidak terjadi pemborosan sumber daya yang tersedia dan dapat dimanfaatkan sebaik mungkin. Mengenai kemampuan dan keterampilan karyawan perlu diperhatikan agar dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan di mana dia melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan atas perkembangan teknologi dan meningkatnya kebutuhan masyarakat akan produksi semen di Indonesia maka cukup bijaksana jika PT. Semen Tonasa (Persero) Menggunakan teknologi tinggi dalam proses produksi sehingga dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan sangat dibutuhkan meskipun fokus perhatian penulisan ini adalah pengembangan karyawan dalam bidang produksi, hal ini bukan berarti bahwa pada bidang lain tidak mendapat perhatian untuk dibina atau dikembangkan, namun PT. Semen tonasa (Persero) adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi semen dan batu bara maka selayaknyalah jika prioritas pengembangan dan pembinaan karyawan banyak mengarah pada bahagian produksi dibanding dengan bidang-bidang lainnya yang ada dalam perusahaan ini.

1.2. Masalah Pokok

Dalam penulisan ini yang menjadi masalah pokok adalah bagaimana sistem pembinaan dan pengembangan karyawan yang dilaksanakan pada PT. Semen Tonasa (Persero) dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan, serta sejauh mana peranan pembinaan itu dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

1.3. Tujuan Dan Kegunaan Penulisan

a. Tujuan Penulisan

1. Untuk mengetahui bagaimana sistem pembinaan dan pengembangan karyawan yang dilaksanakan pada PT. Semen Tonasa (Persero) sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui sejauh mana peranan pembinaan karyawan terhadap produktivitas karyawan.

b. Kegunaan Penulisan

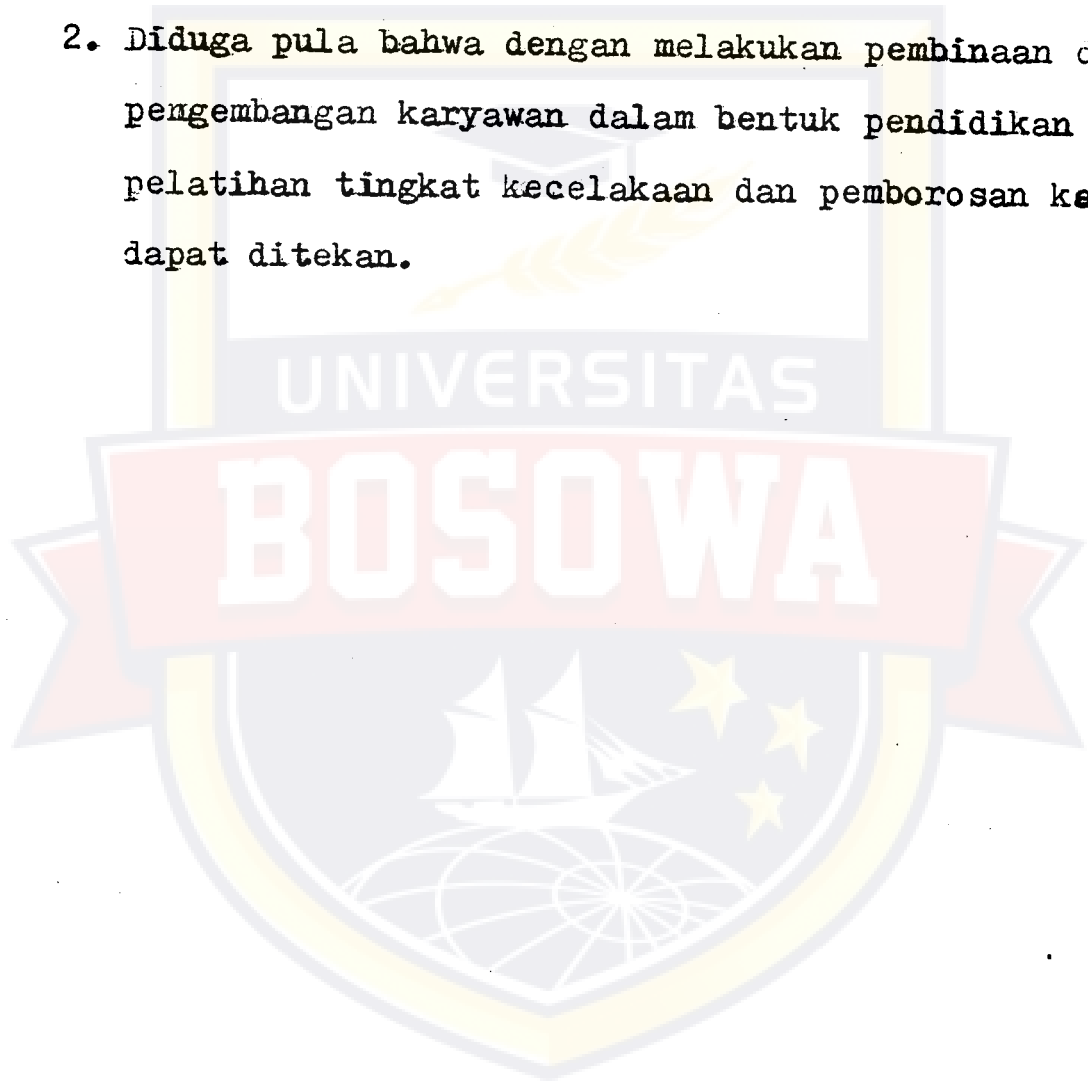
1. Diharapkan untuk dapat memberikan kepustakaan atau bahan bacaan bagi yang membutuhkan
2. Diharapkan hasil penulisan nantinya dapat menjadi sumbangan bagi pihak perusahaan dalam mengambil keputusan, Khususnya dalam hal pembinaan dan pengembangan karyawan.

1.4. Hipotesa kerja

Dengan memperhatikan masalah pokok yang dikemukakan di atas, maka penulis dapat mengajukan hipotesa kerja sebagai

berikut :

1. Diduga bahwa dengan adanya program pembinaan dan pengembangan karyawan yang dilaksanakan dengan baik dan terencana, baik eksteren maupun interen akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Diduga pula bahwa dengan melakukan pembinaan dan pengembangan karyawan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan tingkat kecelakaan dan pemborosan kerja dapat ditekan.



BAB II

M E T O D O L O G I

2.1. Daerah Penelitian

Yang menjadi daerah penelitian skripsi ini adalah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebagai tempat lokasi perusahaan. Adapun lokasinya yaitu di PT Semen Tonasa (Persero). Pemilihan lokasi ini adalah berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yaitu : kemudahan memperoleh data, biaya untuk mengadakan penelitian, dan masalah transport.

2.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan ini adalah :

- Metode Observasi, yaitu penulis langsung ke lapangan melakukan penelitian untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penulisan ini.
- Metode Kepustakaan, yaitu mengumpulkan data dengan jalan membaca literatur-literatur dan karangan-karangan yang ada hubungannya dengan penulisan ini.

2.3. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

- Kwantitatif, yakni data yang dapat dihitung atau data yang berupa angka-angka.
- Kualitatif, yakni data yang tidak dapat dihitung atau data yang tidak berupa angka-angka.

2. Sumber Data

- Data Primer, yaitu data yang diperoleh penulis dari hasil observasi dan wawancara langsung kepada

karyawan-karyawan tersebut

- Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan atau buku-buku literatur yang berkaitan dengan penulisan skripsi ini.

2.4. Metode Analisi

Untuk membuktikan hipotesa kerja yang telah dikemukakan di atas, maka dalam penulisan ini digunakan metode study kasus dengan analisa kualitatif, yaitu menguraikan tentang sikap dan tingkah laku karyawan terhadap masalah pembinaan dan pengembangan karyawan terhadap analisa kuantitatif, yaitu dengan membandingkan hasil produksi perusahaan dengan jumlah tenaga kerja .

Dengan demikian dapat dilihat tingkat produktivitas kerja rata-rata, dengan rumusan sebagai berikut :

$$\overline{PR} = \frac{OP}{TTK}$$

Di mana ;

\overline{PR} = Produktivitas rata-rata per tenaga kerja

OP = Jumlah Produksi per tahun

TTK = Jumlah tenaga kerja

2.5. Konsep Operasional

Adapun konsep Operasional yang digunakan dalam pembahasan ini adalah sebagai berikut :

- Produktivitas, adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan produksi dengan jumlah sumber daya tertentu dalam suatu perusahaan.
- Produk rata-rata per tenaga kerja perusahaan adalah

jumlah produksi yang dapat dihasilkan setiap karyawan dalam waktu tertentu.

- Jumlah produksi per tahun, adalah besarnya produk yang dapat dihasilkan karyawan atau perusahaan, dalam satu tahun.
- Jumlah tenaga kerja, banyaknya tenaga kerja yang digunakan.

2.6. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh pembahasan yang sistematis, maka penulisan ini diperinci beberapa bab dengan uraian sebagai berikut :

Bab satu, Pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, masalah pokok, tujuan/kegunaan penulisan serta hipotesa kerja.

Bab dua, bab yang memuat tentang metodologi, terdiri dari uraian tentang daerah penelitian, jenis dan sumber data, metode analisis dan konsep operasional.

Bab tiga, yang membahas tentang aspek teoritis yang ada hubungannya dengan penulisan ini, yaitu pengertian tentang manajemen personalia, Organisasi, Pembinaan dan pengembangan karyawan, serta pengertian produktivitas kerja.

Bab empat, membahas tentang gambaran umum perusahaan, sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, personalianya dan operasi serta perkembangannya.

Bab lima, membahas tentang sistem pembinaan dan pengembangan karyawan pada PT. Semen Tonasa (Persero).

Bab enam, memuat tentang kesimpulan dan saran-saran

BAB III

KERANGKA TEORITIS

3.1. Pengertian dan Fungsi Manajemen Personalia

Pada zaman ini semakin terasa pentingnya soal-soal yang berkenang dengan manajemen di tengah kehidupan masyarakat, terutama setelah dihubungkan dengan teknologi moderen. Keadaan demikian sangatlah menggembirakan mengingat pentingnya masalah tersebut serta pemecahannya dalam rangka mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

Mengingat akan keterbatasan fisik dan biologis manusia maupun jiwa raganya maka manusia akan sadar untuk mengadakan kerjasama dengan sesamanya di dalam pencapaian maksud dan tujuan tersebut, kerjasama didalam pencapaian maksud dan tujuan tersebut pada organisasi dalam suatu perkumpulan formal, sebagai komponem yang utama dalam perkumpulan itu adalah manajemen.

Di Indonesia kata manajemen sudah banyak dikenal, baik di lingkungan pemerintahan maupun dalam lingkungan dunia swasta, bahkan dalam dunia perguruan tinggi diajarkan dan digunakan pula. Perkataan manajemen merupakan perkataan yang sudah tidak asing lagi bagi setiap orang, walaupun secara mendetail mereka belum tahu arti sebenarnya manajemen.

Manajemen itu sendiri berasal dari kata manage yang diartikan dengan memimpin atau mengurus, sedang dalam bahasa Indonesia belum ada keseragaman dalam pemakaian istilah manajemen. Di mana manajemen sering kali diartikan sebagai penataan, pem-

binaan, pengelolaan, pengurusan dan kepemimpinan. walaupun berbeda satu sama lainnya dalam mengartikan tetapi prinsip yang sama yaitu mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Berikut ini beberapa ahli memberikan batasan-batasan tentang management, antara lain oleh George R. Terry yang mengatakan :

"Management is a distric process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomp-
lis stated objective by the use of human being and other recorces"²

Sedangkan Manullang dalam bukunya Dasar-Dasar manajemen memberikan pula batasan sebagai berikut :

"Manajemen adalah seni dan ilmu pengetahuan Pegorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan".³

Lebih lanjut lagi Soddang P. Siagian memberikan batasan sebagai berikut :

"Manajemen merupakan kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain".⁴

²George R. Terry, Principle of Management (Seventh Edition) Homewood : Richard D. Irwin, 1977, Halaman 4

³Manullang, Dasar-Dasar Manajemen (Cetakan ke 7, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1981), Halaman 17

⁴Soddang P. Siagian, Filsafat Administration (Cetakan ke 13), Jakarta : PT. Gunung Agung, 1984, Halaman 5

Dengan melihat pengertian manajemen tersebut di atas maka nampaklah bahwa yang dititik beratkan adalah adanya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan diusahakan untuk mencapainya. Untuk mencapai tujuan tersebut maka digunakan orang lain dengan menggunakan sumber daya. Dengan demikian seorang manajer dalam usaha mencapai tujuannya tidak langsung bekerja sendiri tetapi menggunakan orang lain atau bawahannya. Suatu usaha seperti ini merupakan proses yang sistematis di dalam melakukan sesuatu, oleh sebab itu maka menurut uraian di atas maka Planning, Organizing, leading dan controlling merupakan fungsi utama dari manajer.

Pengertian manajer secara umum mempunyai hubungan erat dengan pengertian manajemen personalia. Untuk lebih jelasnya pengertian manajemen personalia akan kita lihat seperti yang dikemukakan oleh Flipppo, sebagai berikut :

"Personal management is the planning, organizing, directing, and controlling of procurement, development, compensation, integration and maintenance of organization, individual and goals"⁵

Sedangkan pengertian yang dikemukakan oleh Manullang tentang management personalia adalah sebagai berikut :

"Management personalia adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pekerja atau karyawan"⁶

5) Edwin B. Flipppo. Principle of Personal Management (Fourth Edition, Tokyo : Mc Graw-Hill, Kogusha, Ltd 1976 halaman 5

6) M. Manullang, Management Personalia, Cetakan kelima, Medan : Ghalia Indonesia, Juni 1976 halaman 11

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa personal management adalah suatu ilmu pengetahuan yang secara khusus mempelajari bagaimana merencanakan, mengorganisasi - kan mengarahkan dan mengawasi tenaga kerja yang dipergunakan dalam melaksanakan kegiatan organisasi atau perusahaan tertentu, untuk mencapai tujuannya.

Menelusuru uraian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Fungsi-fungsi pokok manajemen adalah : Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Directing (Pengarahan), dan Controlling. Namun antara penulis yang satu dengan penulis lainnya dalam mengemukakan fungsi-fungsi manajemen tidaklah selalu sama, tetapi tiga fungsi pertama di atas selalu dikemukakan.

Secara umum fungsi manajemen personalia diklasifikasikan dalam dua fungsi yaitu fungsi Manajerial dan fungsi Operasional. Lima fungsi dari manajemen akan dibahas sebagai berikut :

1. Planning (perencanaan)

Planning merupakan fungsi pertama dari fungsi manajemen yaitu suatu penentuan dengan jelas kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dalam jangka waktu panjang dan oleh personal tertentu dan menggunakan peralatan dan prosedur tertentu untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan dan perlu diadakan pemiliha alternatif secara fleksibel karena tanpa diduga kondisi dan situasi perusahaan dapat terjadi.

2. Pengorganisasian (Ogganization)

Setelah sebagian dari rencana organisasi telah diputuskan maka perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya dan ini merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan. Jika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang telah dan akan dijalankan oleh karyawan, maka manajer personalia harus membuat oragnisasi merancang susunan dari berbagai hubungan antar jabatan, karena rumitnya hubungan yang terjadi antar jabatan-jabatan, maka banyak pimpinan organisasi yang mengharapkan agar manajer personalia dapat memberikan saran untuk oraganisasi secara keseluruhan. Jadi organisasi harus memberikan perhatian pada orang yang bekerja dan juga meliputi pencarian anggota dan menempatkan dalam unit-unit organisasi sehingga menghasilkan suatu penyusunan formal dari peraturan-peraturan yang dibuat seefektif mungkin sehingga menjadi tujuan.

3. Directing (Pengerahan)

Jika sudah mempunyai rencana dan organisasi untuk melaksanakan rencana tersebut, maka selayaknya jika fungsi selanjutnya dalam melaksanakan pekerjaan tersebut, pada defenisi di atas dipakai istilah directing, namun ada pula yang memakai istilah lain seperti motivasi atau proses pemberian dorongan fungsi ini disebut juga Actuating (Aktuasi, yang berarti mengusahakan agar karyawan mau bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Pengawasan (Controlling)

Setelah fungsi personalia dilakukan, selanjutnya adalah kalau fungsi selanjutnya adalah pengawasan, yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan rencana dan mengoreksi apabila terjadi penyimpangan atau perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah ditetapkan. Dengan demikian pengawasan adalah fungsi manajemen yang menyangkut masalah peraturam berbagai kegiatan sesuai dengan rencana yang dirumuskan sebagai dasar analisa yang fundamental.

Keempat fungsi diatas merupakan fungsi dari manajer, sedangkan yang menyangkut fungsi operatif yaitu :

a. Procurement (Pengadaan)

Fungsi ini adalah bagaimana cara mendapatkan tenaga kerja yang akan dibutuhkan dengan kuantitas dan kualitas tertentu sesuai dengan kebutuhan organisasi.

b. Development (Pengembangan)

Pengembangan karyawan mutlak diperlukan untuk meningkatkan keterampilan atau skill melalui latihan-latihan. Pengembangan karyawan inilah yang menjadi masalah dalam pilihan penulisan ini, untuk melihat bagaimana karyawan dikembangkan serta pengaruhnya terhadap perubahan teknologi.

c. Compensation (Balas jasa)

Pemberian kompensasi yang layak dan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan merupakan tujuan su-



atau organisasi, karena dengan balas jasa yang layak maka akan memberikan suatu dorongan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

d. **Integration (Integrasi)**

Adalah menyangkut kegiatan menyesuaikan keinginan organisasi dan masyarakat serta individu. Dengan demikian kita perlu memahami perasaan-perasaan dari karyawan.

e. **Maintenance (Pemeliharaan)**

Merupakan fungsi terakhir dari operasional, yaitu mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada

Dari uraian-uraian tersebut di atas cukup jelas bahwa manajemen secara umum memusatkan perhatian pada manusia yang dikaitkan dengan faktor-faktor produksi lainnya, sedang manajemen personalia memusatkan perhatian khusus pada Human Recurce namun hal ini tidaklah berarti manajemen personalia tidak memperhatikan hal-hal lainnya

3.2. Pengertian Organisasi dan Pengembangannya

Dalam hubungan ini akan penulis berikan pengertian organisasi kemudian pengertian pengembangan organisasi.

4.2.1. Pengertian Organisasi

Yaitu Organisasi berasal dari kata "Organon" dan dalam istilah latin "Organum" yang berarti alat, bagaian dan anggota yang salaig berhubungan satu sama lainnya dalam usahanya untuk mencapai tujuan.

Ditilik dari beberapa literatur beraneka ragam penger-
tiannya, namun demikian penulis akan tuliskan beberapa kutip-
an di antaranya kutipan dari M. Manullang, sebagai berikut :

"Organisasi sebagai bentuk setiap per-
serikatan manusia untuk mencapai tu-
juan bersama. Dan organisasi sebagai
sistem dari pada aktivitas kerja sama
yang dilakukan oleh dua orang atau lebih".⁷

Kalau dibandingkan pendapat di atas, sebenarnya tidak ada
perbedaan yang menyolok, sebab dalam organisasi sebagai suatu
badan terdapat perserikatan manusia untuk mencapai tujuan ber-
sama dan organisasi sebagai suatu susunan skematis di mana
sistim tertulis sebagai suatu kerja sama .

Selanjutnya S.P. Siagian memberi defenisi sebagai beri-
kut :

"Organisasi adalah sebagai bentuk perserikatan
antara dua orang atau lebih yang bekerja sama
dan terikat secara formil dalam suatu ikatan
hirarki di mana selalu terdapat hubungan an-
tara sekelompok orang yang disebut bawahan".⁸

Berdasarkan defenisi di atas maka dapat ditarik kesim-
pulan bahwa organisasi di dalamnya terdapat tiga unsur pokok
yang merupakan ciri utama dari suatu organisasi dan saling
berhubungan satu dengan yang lainnya dalam rangka mencapai
tujuannya ciri-ciri tersebut adalah :

⁷M. Manullang, Dasar-dasar Manajemen, (Cetakan ke-11
Jakarta : Ghalia Indonesia, 1985), hal.67

⁸S.P. Siagian, Peranan Staf Dalam manajemen, (Jakarta :
Gunung Agung, 1981), hal20.

- 1) Adanya sekelompok orang
- 2) Adanya kerjasama atau pembagian kerja dan
- 3) Adanya tujuan yang ingin dicapai

Berdasarkan ciri-ciri tersebut, maka jelas yang dimaksud dengan organisasi dan yang tidak termasuk dalam organisasi. Selanjutnya ada yang mengartikan organisasi sebagai badan dan sebagai bagan, Sebagai berikut :

"Organisasi dalam arti badan adalah sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan atau beberapa tujuan tertentu, sedang organisasi sebagai suatu bagan adalah gambaran secara skematis tentang hubungan-hubungan kerja sama dari orang-orang yang terdapat dalam rangka mencapai suatu tujuan."⁹

Jadi bentuknya organisasi formal adalah sekelompok manusia dan bekerja sama untuk suatu tujuan bersama, dengan susunan struktur organisasi berdasarkan prinsip-prinsip tertentu dan perlu dibentuk sesuai dengan keadaan dan kegiatan organisasi itu sendiri serta disesuaikan dengan situasi lingkungan.

Organisasi dianggap sebagai suatu sistem terbuka karena dalam usaha untuk mencapai tujuannya organisasi memasukkan sumber energi dari lingkungan sekitarnya berupa modal, material, informasi dan sumber tenaga manusia. Masukan tersebut akan diolah dalam proses transformasi yang akhirnya akan menghasilkan luaran (output) yang merupakan sasaran organisasi yang bersangkutan.

⁹M. Manullang, OP.CIT. Halaman 68

Organisasi atau perusahaan dianggap sebagai suatu sistem, karena organisasi terdiri dari beberapa unsur-unsur yang saling mendukung dalam melakukan kegiatan secara keseluruhan. Pencapaian tujuan dari suatu organisasi banyak ditentukan oleh unsur manusianya. Di sini bukan berarti unsur-unsur lain diabaikan dan tidak menentukan berhasilnya suatu organisasi, tetapi unsur-unsur tersebut bersifat statis sehingga tanpa digerakan oleh manusia tidak akan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Kemudian organisasi dianggap sebagai suatu sistem terbuka, mengandung pengertian bahwa organisasi tidak terlepas dari pengaruh-pengaruh dari luar, apakah itu merupakan pengaruh perkembangan teknologi, sehingga perlu diadakan penyesuaian dan pengembangan organisasi sesuai dengan tuntutan lingkungan. Dalam usaha itu perlu pembinaan dan pengembangan pegawai agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi baik dalam maupun di luar organisasi, untuk mencapai produktivitas yang diinginkan.

4.2.2. Pengertian Pengembangan Organisasi

Mengingat bahwa organisasi itu tidak dapat terlepas dari pengaruh dari luar maupun dari dalam organisasi itu sendiri, misalnya pengaruh teknologi, perubahan lingkungan serta permintaan masyarakat atau konsumen akan hasil produk perusahaan. Oleh sebab itu diadakan perubahan organisasi yang dikenal dengan nama Pengembangan Organisasi (Organization Development).

Masalah yang menjadi perhatian pada pengembangan organisasi adalah mengenai perubahan inovasinya, seperti yang dikemukakan oleh Weeren Bennis tentang pengembangan organisasi, sebagai berikut :

"Pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi pendidikan yang rumit yang dimaksudkan untuk merubah kepercayaan, nilai-nilai dan struktur dari suatu organisasi, sehingga organisasi tersebut mampu lebih menyesuaikan diri, dengan teknologi pasar, (masyarakat) dan tantangan yang baru serta perputaran yang sangat cepat dari perubahan itu sendiri. Pengembangan organisasi merupakan hal yang baru dan masih sedang berkembang Ia lahir dari suatu dekade yang lampau karena masih berubah dan belum membeku".¹⁰

Selanjutnya Richard Bechardt memberikan rumusan pengembangan organisasi, sebagai berikut :

"Pengembangan organisasi adalah merupakan usaha
1) Berencana 2) Mencakup organisasi secara keseluruhan dan 3) dikelola dari atas untuk 4) meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui 5) Intervensi berencana terhadap proses yang terjadi dalam organisasi dengan mempergunakan pengetahuan yang berasal dari ilmu Perilaku".¹¹

Menurut pandangan Bechardt menggambarkan pengembangan organisasi sebagai suatu usaha perubahan organisasi secara keseluruhan. Di samping itu juga memberikan pandangan terhadap sasaran dan strategi perubahan organisasi sebagai suatu sistem dan bersifat sistematis serta penekanannya pada penggunaan ilmu perilaku.

¹⁰ Adam I. Indrawijaya, Op.Cit., Hal 37

¹¹ Ibid., Hal 38

Selanjutnya dengan rumusan di atas Wendell French mengetengahkan rumusan mengenai pengembangan organisasi sebagai berikut :

"Pengembangan organisasi merupakan suatu usaha jangka panjang untuk meningkatkan kecakapan suatu organisasi dalam memecahkan persoalan dan kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan, dengan bantuan dari konsultan atau sering disebut agen pembaharu, baik yang berasal dari luar maupun dari dalam sendiri. Konsultan tersebut berasal dari kelompok ilmu-ilmu perilaku".¹²

sesuai dengan uraian pendapat para ahli tentang pengembangan organisasi, maka dapatlah ditarik beberapa ciri pokok dari suatu organisasi, antara lain :

1. Adanya suatu perubahan berencana, yaitu proses penentuan sasaran, penentuan rencana tindak, pelaksanaan dan pengendaliannya itu sendiri.
2. Persoalan organisasi berorientasi pada persoalan dan pemecahannya dengan memanfaatkan berbagai macam teori dan berbagai bidang ilmu pendidikan.
3. Digunakan pendekatan kesisteman, yaitu selalu bersifat sistematis.
4. Pengembangan organisasi harus selalu merupakan bahagian interen dari proses manajemen, yaitu merupakan kegiatan rutin dalam organisasi.

¹²Ibid., hal 39.

- 5) Pengembangan organisasi merupakan usaha yang dilakukan secara terus-menerus dan merupakan pandangan hidup dari organisasi.
- 6) Adanya perhatian utama kepada peningkatan, dalam arti bukan saja organisasi yang mengalami kemacetan melainkan juga untuk organisasi yang sehat.
- 7) Pengembangan organisasi selalu berorientasi kepada perbaikan apa yang perlu diperbaiki dan tidak perlu menunggu persyaratan yang macam-macam, namun yang pokok harus ada kesediaan untuk mengadakan perubahan. Organisasi selalu berusaha memenuhi tuntutan perubahan, perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar perusahaan. Mengenai pengembangan organisasi merupakan perubahan yang direncanakan dan dilakukan terus-menerus karena pengembangan itu harus merupakan pandangan hidup dari setiap organisasi serta berorientasi pada pelaksanaan yaitu berusaha memperbaiki dan memenuhi perubahan tuntutan yang dimaksud.

Untuk mencapai pengembangan organisasi yang baik maka anggota atau pegawai harus dibina agar mampu bekerja lebih efektif dan lebih meningkatkan efisiensi kerja sehingga tingkat produktivitas yang tinggi dapat dicapai. Dengan tingkat produktivitas yang tinggi berarti bahwa pengembangan organisasi dicapai dengan baik. Adapun pengertian dan pengembangan dari pada pegawai serta produktivitasnya akan dibahas pada bagian berikut ini.

3.3. Pembinaan dan Pengembangan Pegawai

Pembinaan dan pengembangan pegawai dalam organisasi berjalan dari waktu-ke waktu tanpa dapat dihindari, baik yang terdorong oleh lingkungan perusahaan ataupun yang dimaksudkan sebagai usaha untuk meningkatkan efektivitas perusahaan untuk dapat bersaing di pasar. Namun dapat diraskan bahwa dalam menghadapi perubahan tersebut tidak muda karena perubahan organisasi itu selalu diharapkan peningkatan baik peningkatan kualitas maupun kuantitas. Untuk menghadapi ketidak mampuan lagi pegawai bekerja dengan baik karena adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerjanya, maka pimpinan perusahaan akan mengadakan pengembangan pegawai itu, agar mampu lagi bekerja sesuai yang diharapkan.

Salah satu fungsi manajer Personalia adalah mengembangkan pegawai melalui pembinaan, dalam melaksanakan pembinaan tersebut pada dasarnya dikenal dua metode, yaitu :

- 1) Metode Latihan (Training), yaitu suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seorang karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan sesuai dengan bidangnya.
- 2) Metode Pendidikan (Education), yakni kegiatan yang dilaksanakan untuk memperbaiki seorang karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan karyawan tentang pengetahuan umum dan bidangnya termasuk peningkatan teori yang ada hubungannya dengan keterampilan mengambil

Keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi perusahaan.

Pada dasarnya pengertian latihan dan pengembangan tidak bisa dapat dipisahkan, sebab dalam penyengambangan pegawai telah mencakup pengertian latihan dan sekaligus pengertian pendidikan. Namun karyawan yang dapat dikembangkan lewat pendidikan adalah karyawan bersifat kepemimpinan, sedangkan yang akan dikembangkan lewat latihan adalah karyawan yang bersifat operasional dari setiap organisasi atau perusahaan.

Sehubungan dengan pengembangan tenaga kerja, John Soeprianto mengemukakan pengertiannya, sebagai berikut :

"Pengembangan tenaga kerja (training and developmen) adalah mengembangkan dalam arti meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja melalui training yang berbentuk latihan dan pendidikan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Lebih-lebih dengan semakin berkembangnya teknologi dan pengetahuan, serta semakin kompleksnya tugas manajer, maka kegiatan ini semakin penting".¹³

Bertolak dari uraian di atas, penulis berasumsi bahwa pengertian training akan sama dengan pengertian pendidikan dalam rangka peningkatan keterampilan dan kemampuan pegawai suatu perusahaan. Maka training dapat diartikan dengan suatu kegiatan dari perusahaan yang dimaksudkan untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan

¹⁴ John Soeprianto., Manajemen Personalia, (edisi Pertama cetakan pertama, Yogyakarta : BPFE, 1984, hal. 5

dan pengetahuankaryawan sesuai keinginan perusahaan yang bersangkutan.

Melaksanakan latihan dan pengembangan karyawan tidak sedikit memerlukan pengorbanan , tetapi apa yang diharapkan dalam latihan itu sangat besar, seperti yang dikemukakan oleh Nitisemito beriktu ini

"Melaksanakan latihan dapat diharpkan pekerjaan dapat dilakukan lebih cepat dan lebih baik, kerusakan dapat diperkecil, pemborosoran dapat ditekan, peralatan dapat digunakan secara lebih baik, kecelakaan dapat diperkecil".¹⁴

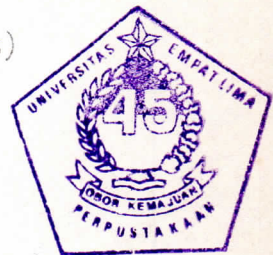
Setelah gelas apa yang ingin dicapai dalam upaya mengadakan pembinaan terhadap karyawan dalam suatu organisasi perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah pendidikan tersebut. Perencanaan pendidikan mencakup beberapa hal pokok yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi perusahaan bersangkutan, antara lain :

- 1) Tujuan training/latihan, yakni menetapkan terlebih dahulu apa yang ingin dicapai dengan training. Sesungguhnya tujuan training merupakan landasan pokok lainnya dalam melaksanakan latihan dan pendidikan, sebab berdasarkan tujuan itulah pokok-pokok lain dilaksanakan.
- 2) Subyek latihan, hal yang dibahas dalam latihan harus dihubungkan dengan kebutuhan organisasi.

¹⁴Alex S. Nitisemito., Manejemen Personalialia (manajemen Sumber Daya Manusia), Ravisi (Bandung : Ghalia Indonesia, 1982)

- 3) Jadwal latihan, Jadwal latihan yang tepat sangat berpengaruh untuk efektivitas sesuai dengan program training
- 4) Lokasi training, penetapan lokasi training perhatian harus diarahkan terhadap kemungkinan yang akan terjadi selain memberi fasilitas juga suasana yang baik sehingga peserta merasa aman dan tenteram.
- 5) Jumlah peserta, harus pula mendapat perhatian, tidak boleh terlalu melebihi kapasitas ruangan yang akan digunakan sebaiknya anggota peserta agak homogen dilihat dari sudut pendidikan.
- 5) Instruktur, Di antara variabe-variabel yang telah dikemukakan, tak kalah pentingnya variabel ini terhadap penentuan efektivitas training. Ada kualifikasi yang harus dipenuhi oleh instruktur, pengetahuan yang dalam tentang topiknya, dan adanya keinginan untuk mengajar. Suatu prinsip yang diperlukan organisasi secara umum untuk melaksanakan latihan dan pengembangan karyawan, prinsip itu adalah menurut John Suprianto, sebagai berikut :

- "1) Adanya dorongan/motovasi yang jelas bagi trainee, misalnya persiapan transper atau promosi.
- 2) Adanya laporan kemajuan (Porogress report)
- 3) Adanya kegunaan (Reinporcement)
- 4) Adanya partisipasi aktif dari trainee (Active participation)
- 5) Latihan diberikan sebagian demi sebagian (Principle of learning)
- 6) Latih harus mengikat adanya perbedaan individual (Individual defferences)



- 7) Trainee yang selektif (mau dan mampu)
- 8) Diusahakan training dengan metode yang sesuai pula".¹⁵

Sehubungan dengan prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan menurut hemat penulis antara lain :

- 1) Dalam rencana latihan harus diperhatikan perbedaan pendidikan dan pengalaman peserta.
- 2) Hubungan dan analisa jabatan dalam hal pengetahuan keterampilan dan sikap apakah yang menjadi kebutuhan pada jabatan yang bersangkutan.
- 3) Motivasi sangat dibutuhkan dalam latihan.
- 4) Partisipasi aktif sangat dibutuhkan dalam menambah minat dan motivasi peserta.
- 5) Adanya pemilihan terhadap peserta latihan.
- 6) Pelatih harus mempunyai minat dan kemampuan mengajar akan menunjang efektivitas program latihan.
- 7) Adanya latihan terhadap para pelatih, sebab tidak berarti bahwa orang yang mengetahui sesuatu dapat menerapkan dengan baik.

Mengenai jenis training yang dilakukang dapat diikuti yang dirumuskan oleh George K. Terry, sebagai berikut :

- "1) On the job training
- 2) Vestibule training
- 3) Apprentice training
- 4) Understudy training
- 5) Role playing and
- 6) Conference training.

¹⁵ John Soeprianto, Op.cit., hal 48

¹⁶ George K. Terry, Op.cit., hal 753

"Seleksi pegawai yang akan mengadakan training penyesuaian dilakukan dengan kualifikasi pegawai, kemampuannya dan mengikat kebutuhan organisasi dalam hubunnya dengan progran training yang akan dilakukan".¹⁷

Dalam seleksi yang dilakukan ini jelas menunjukan kelemahan dan kelebihan karyawan, sehingga berdasarkan itulah diadakan penyeleksian tersebut.

Memang dalam kegiatan pembinaan dan pengembangan karyawan diharapkan adanya hasil, dan pengaruh terhadap output, atau pembinaan dan pengembangan karyawan tersebut menjadikan karyawan bekerja lebih efektif dan efesien dibanding sebelum menjalankan training.

Dalam hubungan tersebut perlu diadakan evaluasi hasil di mana untuk mengevaluasi suatu latihan kadang kala timbul suatu kesulitan-kesulitan, misalnya penilaian terhadap moral dan loyalitas karyawan. demikian pula latihan belum dapat diketahui langsung karena masih memerlukan pengolahan lebih lanjut, sebab itu evaluasi terhadap training dapat dibedakan atas :

- 1) Evaluasi langsung, yakni evaluasi yang dapat dilaksanakan pada saat semua materi training telah selesai.
- 2) Evaluasi panjang, yaitu melakukan penilaian terhadap hasil yang dicapai dalam pekerjaan, prestasi kerjanya meningkat, tetapi penilaian ini dalam jangka panjang.

¹⁷ M. Manullang, Pengembangan Pegawai, (Cetakan Jakarta: Ghalia Indonesia, 1975), hal. 32

Jadi dengan menggunakan dua macam evaluasi ini maka dapat diketahui hasil training yang dilakukan, misalnya ingin mengetahui hasil produktivitas perusahaan, maka akan nampak sesudah latihan, ternyata produktivitas naik dibandingkan dengan sebelum latihan, demikianlah seterusnya.

3.4. Pengertian Produktivitas

Secara termonologi, produktivitas berasal dari bahasa Inggris yaitu yaitu *produc* yang berarti hasil yang kemudian menjadi *productivity* yang berarti kekuatan menghasilkan. Sehubungan dengan arti ini produktivitas (Indonesia), di mana S.P Siagian memberikan pengertian sebagai berikut :

"Produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan keluaran (output) yang optimal, bahkan kalau mungkin yang maksimal".¹⁸

Ada pendapat lain yang mengatakan bahwa produktivitas, adalah keseimbangan di antara semua faktor produksi yang akan memberikan hasil yang paling besar dengan usaha yang paling kecil. sebab itu guna mencapai hasil sesuai dengan yang telah direncanakan, diharapkan terjadi penerapan efisiensi dan efektivitas kerja. ini berarti bahwa mereka harus bekerja dan melakukan pekerjaan dengan tepat serta menghindari terjadinya pemborosan dana yang tersedia dan diharapkan dapat mempergunakan faktor produksi lainnya dengan baik serta menguntungkan bagi perusahaan.

Bertolak dari defenisi tersebut di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa upaya untuk mencapai hasil yang maksimal maka semua sarana dan prasarana yang tersedia agar dapat digunakan dengan baik. sehingga kemungkinan besar dapat dicapai hasil atau output yang dihasilkan memenuhi standar mutu.

Dari semua faktor produksi yang akan luaran (Output) dari suatu organisasi perusahaan maka faktor sumberdaya manusia dianggap paling berperan penting.

Para ahli berpendapat bahwa produktivitas, adalah hasil bagi dari nilai tambah dan hasil produksi dengan jumlah tenaga kerja. Sedangkan nilai tambah adalah sebagai hasil penjumlahan output dikurangi dengan jumlah bahan baku. jadi dengan efisiensi ini dapat diajukan dua konsep produktivitas, yaitu :

- 1) Partia productivity ratio, yakni menunjukkan penghematan yang dicapai dalam satu kurung waktu dalam menggunakan input tertentu.
- 2) Total productivity, menunjukan adanya penghamatan netto yang dicapai karena menggunakan semua unsur input yang menyebabkan kenaikan produktivitas pada umumnya.

Berdasarkan pengertian tentang produktivitas di atas, penulis berasumsi bahwa produktivitas dapat diukur dengan membandingkan antara output (luaran) yang akan diha-

silkan faktor tenaga kerja. Produktivitas tenaga kerja dapat diartikan sebagai hasil bagi output dengan jumlah tenaga kerja dalam jangka waktu tertentu. Dalam hal ini perlu diketahui rencana produksi setiap periode tersebut.

Dalam usaha meningkatkan produksi guna dapat memenuhi tuntutan perubahan yang terjadi, maka yang menjadi perhatian adalah bagaimana meningkatkan produktivitas karyawan dan dapat bekerja dengan baik, untuk meningkatkan produktivitas karyawan tersebut diperlukan suatu pembinaan melalui training (latihan) dan pendidikan.



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pabrik Semen Tonasa (Persero) yang berlokasi di Desa Tonasa, Kecamatan Balocci Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sekitar 60 KM di sebelah utara Kotamadia Ujung Pandang, mulai didirikan berdasarkan ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Sementara RI. Nomor II/MPRS/1960 Tanggal 5 Desember 1960 tentang pola pembangunan nasional sementara beberapa tahapan 1961-1969.

Survei pertama untuk bahan keperluan pabrik dilaksanakan oleh Team Tecknoexport Cekoslovakia berdasarkan kontrak yang ditanda tangani di Jakarta pada Tanggal 13 Januari 1960 dalam survei ini dibantu oleh Geolog Bandung dalam pengeboran dan pengambilan contoh bahan baku yang berlangsung antara 8 Agustus 1960 sampai dengan 5 Mei 1961. Sedang analisa contoh bahan baku ini dilaksanakan oleh balai penelitian Kimia Ujung Pandang.

Berdasarkan hasil survei bahan baku tersebut, Bank Industri negara Indonesi Jakarta, Bakit Jakarta dan biro Industri alisasi Departemen perindustrian dasar dan pertambangan, menyusun study kelayakan, yang disimpulkan bahwa kapasitas produksi Pabrik Semen Tonasa sebanyak 350 ton terak per hari atau 110.000 semen portland jenis I per tahun. Proses yang digunakan adalah proses basah dengan bahan bakar minyak Bunker C. Penyusunan Study kelayakan ini selesai pada tahun 1962.

Banyaknya investasi proyek adalah sebanyak Rp 3,1 milyar atau \$ 10.098 juta (1 US \$ = Rp 307) yang terdiri dari biaya valuta asing sebesar US.\$ 6,514 juta dan biaya lokal sebesar Rp 1,1 milyar. Adapun biaya valuta asing diperoleh dari chekoslovakia. Bantuan berbentuk mesin-mesin pabrik, alat-alat kerja serta perangkat lunak berupa perencanaan berupa design dan supervisi untuk konstriksi pemasangan mesin listrik sampai masa operasi percobaan.

Pelaksanaan pembangunan dimulai juni 1962, sepenuhnya dilaksanakan oleh Semen Tonasa dibantu kotraktor lokal untuk semua jenis pekerjaan. Pembangunan pabrik selesai dan diresmikan oleh Menteri Perindustrian M. Yusuf Tanggal 02 Desember 1966.

Setelah beroperasi selama enam tahun, ternyata pabrik Semen Tonasa I yang menggunakan proses basah, tidak mampu lagi untuk diteruskan secara ekonomis akibat terjadinya beberapa kali kenaikan bahan bakar minyak. Di samping itu adanya pabrik Tonasa II yang mulai operasi percobaan menjelang akhir 1984, mengakibatkan kebutuhan semen di pasaran masih dapat disuplai oleh perusahaan, sebab itu pada bulan November 1984 diputuskan untuk menghentikan sementara pabrik Semen Tonasa I sambil meneliti kemungkinan pemanfaatan lebih lanjut. Untuk kemungkinan memperoleh pengelolaan bahan bakar berupa batubara dan tidak lagi menghasilkan semen, dialih fungsikan kegunaanya dari pabrik yang mengolah semen menjadi pabrik pengolah batubara.

4.2. Perluasan Pabrik

Pabrik Tonasa II berlokasi di Desa Manggilu, Kecamatan Bungoro Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, Propinsi Sulawesi Selatan, 25 Km sebelah utara pabrik Semen Tonasa I, didirikan berdasarkan atas persetujuan Bappenas

No. 023/xc-lc/B.v/76 , Tanggal 02 September 1976
No. 2854/D.1/ix / 76

Survei bahan baku oleh Dickerchoff Engineering dari Jerman Barat dibantu oleh kontraktor dari dalam negeri yang bekerja sama dengan direktorat geologi Bandung. Sesuai dengan hasil survei ini maka Dickerchoff Engineering menyusun study kelayakan pendirian pabrik semen Tonasa II. Dapat disimpulkan bahwa kapasitas produksi semen Tonasa II yaitu sekitar 1600 ton terak per hari atau sekitar 510.000 ton semen portland jenis I per tahun dengan kemungkinan perluasan lebih lanjut. Proses yang digunakan adalah proses kering dengan bahan bakar minyak bunker C. Pelaksanaan survei dan study kelayakan dilakukan sekitar antara 1974-1975.

Dengan Pabrik semen Tonasa II digunakan investasi pembangunan pabrik sebesar Rp53.173 milyar atau sekitar \$ 127,525 juta terdiri dari biaya valuta asing sebesar Can.\$ 63,6 juta dan biaya Rp 18.307 milyar. biaya valuta asing ini diperoleh dari bantuan kredit export pemerintah Canada.

Proyek pembangunan pabrik Tonasa II secara resi dimulai pada Tanggal 26 Oktober tahun 1976. Perencanaan dan pembangunan pabrik dilakukan oleh Countinho, Caro & Co., Jerman Barat bersama Swan Wooster, Canada, Secara Fixed fee.



Pada Tanggal 15 Desember 1979, pembangunan pabrik selesai dan diresmikan oleh Presiden Soeharto pada Tanggal 28 Februari 1988.

Selanjutnya perluasan kepabrik Semen Tonasa III yang berlokasi di tempat yang sama dengan pabrik Semen Tonasa II hal ini dibangun berdasarkan persetujuan Bappenas No.

32/xc-1c/b.v/1981 Tanggal 30 Oktober 1981
2177/WK / 10/1981

Survey bahan baku tidak lagi dilakukan sebab sudah dilaksanakan pada pembangunan pabrik unit II, sedang study kelayakan kembali dilakukan oleh Dyckerchoof Engineering. Disimpulkan bahwa kapasitas produksi pabrik semen Tonasa III 1900 ton terak atau sekitar 590.000 ton semen portland per tahun, jenis I. Proses yang digunakan adalah proses kering dengan bahan bakar minyak Bunker-C.

Jumlah inverstasi sebesar Rp. 98.807 Milyard atau Dm. 343 Juta (1 Dm = Rp 288) terdiri dari biaya valuta Asing sebesar Dm 204 juta dan biaya lokal Rp 40.055 milyar. Adapun biaya valuta Asing itu sebagian besar diperoleh dari bantuan eksport Jerman Barat.

Proyek pembangunan pabrik Semen Tonasa III dimulai pada Tanggal 9 Januari 1982. Perencanaan dan pembangunannya dilakukan oleh Countine & Co, Jerman Barat secara Lump Sum Contract Price (turn Key).

Mesin-mesin pabrik seluruhnya ditangani oleh Jerman Barat. Pengawasan seluruh proyek, baik pemasangan mesin-mesin utama maupun pelaksanaan konstruksi sipil ditangani oleh

PT. Semen Tonasa (Persero) dibantu oleh Dickerchoff sebagai konsultan tehnik, sedang yang menyangkut masalah hukum adalah Nelson Gordon dari Amerika Serikat. Peresmianya dilakukan oleh Bapak Presiden Soeharto bersama dengan Perdana Menteri Lee Kwan Yee dari Republik Singapore pada Tanggal 3 April 1985.

4.3. Pembangunan Proyek dan Status Badan Hukum

Pada awal masa konstruksinya, perusahaan ini masih berstatus proyek, dilingkungan departemen Perindustrian dasar dan pertambangan, status proyek ini berlangsung dari tahun 1963 - 1968.

Selanjutnya pembangunan proyek dan mulai beroperasinya pabrik Tonasa I tanggal 2 Nopember 1968, status proyek ditingkatkan menjadi pabrik, status pabrik ini berlangsung dari tahun 1968 - 1971.

Pada tahun 1976 berkat hasil usaha yang menggembirakan status perusahaan umum (Perum) ditingkatkan menjadi perusahaan perseroan (Persero) berdasarkan peraturan pemerintah No.1 tahun 1975. Status perusahaan perseroan secara efektif berlaku tanggal 8 Januari 1976 sesuai dengan akte notaris H. Babbase Dg. Lalo, SH Nomor 6 Tanggal 9 Januari tahun 1976 sampai sekarang.

4.4. Struktur Organisasi

Dalam merealisasi tujuan yang telah ditetapkan maka yang paling penting dari faktor-faktor produksi yang ada adalah orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut di mana perusahaan merupakan suatu sistem yang terpadu di mana antara satu bagian dengan bagian yang lainnya saling berhubungan. Dalam hal ini menurut adanya pembagian kerja,

pelimpahan wewenang dengan suatu tanggung jawab yang jelas agar setiap pegawai mengetahui tugas dan tanggung jawab dan pada akhirnya diharapkan dapat menjadi motivasi bagi mereka untuk lebih dinamis dan kreatif.

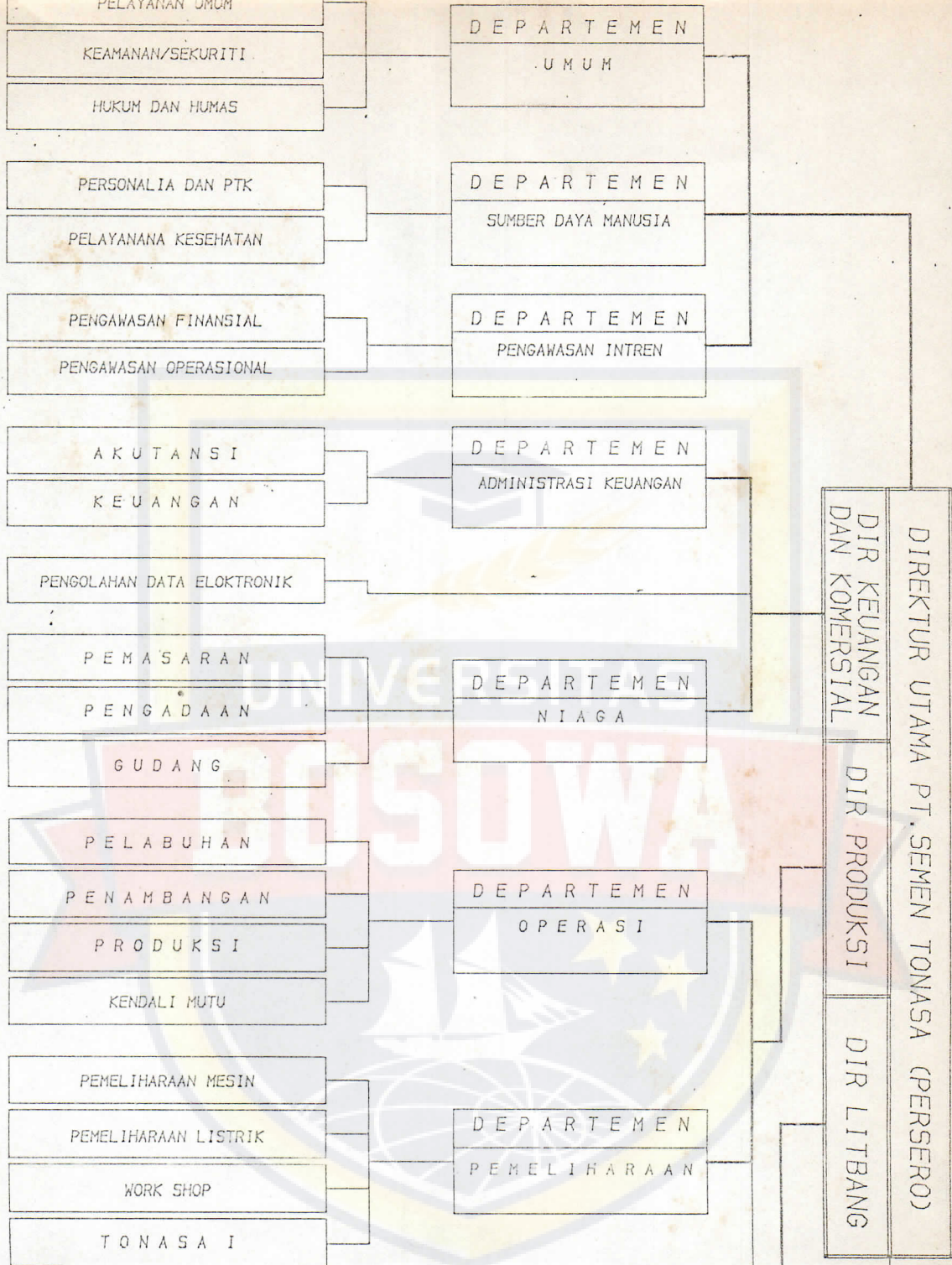
Struktur organisasi yang baik dan mendorong pegawai untuk bekerja sama dengan baik pula, dan sehubungan dengan hal itu dapat meningkatkan moral dari pegawai serta keinginan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dengan demikian dapat tercipta suatu suasana di mana kepuasan dapat dirasakan.

Demikian pula dengan perusahaan seperti halnya dengan PT. Semen Tonasa (Persero) Struktur organisasi dapat ditetapkan dalam bentuk line dan staf, yang melibatkan kegiatan personil terhadap dewan komisaris dan dewan direksi yang dilengkapi dengan beberapa departemen, Biro, Seksi-seksi serta tenaga operasi.

Dewan komisaris terdiri dari lima orang, yang merupakan badan penasehat, sedang dewan direksi terdiri dari empat orang personal yaitu :

1. Direktur Utama
2. Direktur bidang keuangan dan Administrasi
3. Direktur Teknik dan Produksi
4. Direktur Penelitian dan Pengembangan

Dिसamping adanya tenaga staf, juga terdapat tenaga operasional yang tersebar pada beberapa departemen, biro serta seksi-seksi yang dilengkapi dengan anggota masing-masing. Berikut ini akan digambarkan tentang bentuk skemanya. :



ampiran: Surat Keputusan Direksi Pt. Semen Tonasa (Persero)
No. 90/Kpts/10.00/1989 tanggal 03 April 1989

38

Keterangan mengenai gambar struktur dan uraian tugas Personalia pada PT. SEMEN TONASA (PERSERO) adalah sebagai berikut :

- A. Direktur Administrasi dan keuangan, membawahi langsung bidang administrasi dan bidang niaga.
- a). Kepala biro pengelola data elektronik membawahi
- seksi aplikasi dan
 - Seksi operasi
- Kepala biro accounting, membawahi langsung
- Seksi general accounting
 - * seksi cost accounting
 - Seksi keuangan
- b). Kepala bidang niaga, membawahi langsung biro pekerja boro pemasaran, dan biro pelabuhan Biring Kassi.
- Kepala biro pekerjaan membawahi langsung :
- Seksi pembelian dalam negeri
 - Seksi pembelian luar negeri
 - Seksi gudang unit I, II, dan III
- Kepala biro pemasaran membawahi langsung :
- seksi penjualan
 - Seksi penyerahan
- Kepala biro Pelabuhan membawahi langsung :
- * seksi pengepakan dan perawatan pelabuhan
 - Seksi ekspedisi

- Seksi pembuatan kantong
- Seksi penyediaan sarana angkutan laut

K. Direktur teknik dan produksi secara langsung membawahi :
Kepala pabrik unit II dan III dan biro quality control.

a). Kepala pabrik unit I langsung membawahi biri produksi unit I dan biro tehnik unit I

- Kepala biro unit produksi unit I membawahi :
 - Seksi quarry
 - Seksi penggilingan
 - Seksi pembakaran
 - * Seksi pengepakan
- Kepala biro tehnik I membawahi :
 - Seksi whork shop dan mekanik
 - Seksi alat-alat besar dan kecil
 - Seksi listrik dan air

b). Kepala pabrik unit I dan II masing-masing mambawahi :
Biro penyediaan bahan unit I dan II Biro Produksi unit I dan II

- Kepala Biro unit II dan III masing-masing mambawahi langsung :
 - Seksi quarry
 - Seksi alat-alat besar
- Kepala Biro Produksi unit II dan I masing-masing membawahi langsung
 - Seksi penggilingan bahan mentah
 - Seksi pembakaran
 - Seksi penggilingan semen.

- Kepala Biro tehnik unit i dan ii masing-masing mem-
bawahi

- Seksi mekanik

- Seksi whork shop

- Kepala Biro Tehnik unit I dan II masing-masing mebahawi

- Seksi listrik

- Seksi miessel

c). Kepala Biro quality control membawahi langsung

- Seksi laboratorium unit I

- Seksi laboratorium unit II dan III

C. Direktur Penelitian dan Pengembangan membawahi bidang pene-
litian dan Pengembangan

a). Kepala bidang penelitian membawahi

- Penelitian tehnik dan

- Penelitian non tehnik

b). Kepala bidang Pengembangan membawahi langsung :

- Biro pengembangan tenaga kerja yang membawahi

- Seksi analisa tenaga kerja

- seksi latihan dan pendidikan

- Kepala Biro perencanaan membawahi :

- Seksi perencanaan sipil

- Sekssi perencanaan mesin dan listrik

- Seksi perencanaan non tehnik

- Kepala biro Pengembangan dan pengawasan membawahi

- Seksi pengembangan perencanaan sipil

- Seksi pengembangan pekerjaan mesin dan listrik

- D. Asistem dan staf direksi secara langsung membawahi
- a. Bidang usaha sampingan / yayasan
 - b. Bidang urusan luar atau perwakilan
- E. Kepala Bidang Pengawasan membawahi
- a) Biro internal audit yang membawahi
 - Seksi audit internal audi. finacial dan adminstrasi
 - seksi audit material
 - b) Kepala Biro Keamanan membawahi langsung
 - Seksi satpam Tonasa I, II, III dan Biring Kassi
- F. Sekertaris Perusahaan membawahi langsung Biro Sekertariat
- Biro personalia dan kesehatan
- a). Biro kesehatan membawahi
 - Seksi Tata usaha
 - Seksi humas
 - Seksi Kendaraan
 - * Seksi Reporting
 - b). Kepala Biro Personalia dan Kesehatan membawahi :
 - Seksi Poliklinik Tonasa I
 - * Seksi balai kesehatan Ibu dan Anak
 - Poliklinik dan BKIA. Tonasa II dan III

4.5. Proses Produksi dan Perkembangannya

4.5.1. Proses Produksi

Sejak tahun 1984 hingga sekarang pabrik unit I tidak lagi memproduksi, sedangkan pabrik unit II dan III memproduksi dengan proses produksi kering hingga sekarang.

Pabrik Semen Tonasa unit II dan III selai memproduksi semen juga batu bara untuk bahan bakar keperluan pabrik.

Mengenai proses produksi semen secara kering berikut ini akan dijelaskan secara singkat,

Bahan-bahan utama dalam proses kering ini adalah :

- Batu kapur = 80 %
- Tanah liat = 18 %
- Pasir silikat = 1-2 %
- Gypson = 3 %

Proses pembuatan semen ini secara garis besar dapat dilakukan secara bertahap, sebagai berikut :

1. Tahap Awal

yaitu tahap peledakan / pemecahan batu kapur dengan menggunakan hummer cruiser hingga mencapai ukuran kecil sekitar 3 cm dan penggilingan tanah liat serta pengangkutan pasir silikat dari daerah-daerah di Sulawesi Selatan.

2. Tahap Penggilingan

Batu kapur yang telah dipecahkan digiling bersama tanah liat dan kapur silikat yang telah dikeringkan dalam clay drier sehingga menjadi halus seperti tepung (rawmeal) kemudian dimasukkan dalam silo, dalam proses penggilingan tersebut selalu mendapatkan pengawasan dari laboratorium sehingga rawmeal yang dihasilkan langsung bisa dan siap dibakar.

3. Tahap Pembakaran

Dalam tahap ini rawmeal dalam silo diangkut ke klin untuk dibakar sehingga menjadi klinker.

4. Tahap Akhir

sebagai tahap akhir, klinker yang telah dihasilkan di-

giling bersama gypson dalam finish mill sehingga menghasilkan semen, kemudian dianginkan di tempat terbuka. Sebagian semen yang dianginkan siap untuk dikantongkan dan sebagian lagi disimpan atau langsung diangkut dalam bentuk curah ke pelabuhan siring Kassi.

Tahapan-tahapan tersebut di atas lebih lanjut dapat dilihat dalam skema dan penjelasannya, sebagai berikut

Batu kapur di quarry (1a) diledakkan dengan bahan peledak kemudian diangkut dengan dump truk ke hummer cruiser atau alat pemecah (2A), yang kemudian ditampung dalam gudang penampungan batu kapur atau line stone silo (3A).

Tanah liat yang sudah digali, diangkut ke gudang penyimpanan atau clay pit (1B), yang kemudian diangkut ke stroge hall yang disebut pengumpul (2B), kemudian dikeringkandi clay drier (3B) lalu ditampung dalam penampungan tanah liat atau clay silo

Proses selanjutnya, pemecahan batu kapur di lestone silo dan tanah liat di clay silo serta pasir silikat (1.1) diambil lalu secara bersama digiling dalam raw meal sehingga menjadi halus seperti tepung, raw meal ini di masukan dalam silo (2). pembakaran dapat dilakukan dengan batu bara atau listrik dengan temperatur 1350° - 1500° celcius di bawah pengawasan laboratorium hingga menjadi klinkker yang selanjutnya di tampung di klinkker silo (5). Klinkker dari silo dianginkan di penampungan terbuka yang disebut open yard (6).

Klinker yang sudah dianginkan digiling bersama gypson (1D) penggilingan tersebut dilakukan dalam Finish mill atau disebut sebagai penggilingan akhir (7).

Dari hasil penggilingan akhir, maka selanjutnya menghasilkan semen yang selanjutnya ditampung di cemen silo sebagai hasil akhir (8). Dan sebahagiannya lagi diangkut ke pelabuhan Biring Kassi dengan menggunakan tangki-tangki spesial.

Semen yang bukan dalam bentuk semen bulk dan berada dalam semen silo, di masukan dalam kantong-kantong semen di packing plant (2E), sedang kantong semen yang digunakan adalah kantong semen yang diproduksi sendiri oleh PT. Semen Tonasa (Persero) Di biring Kassi. (1E).

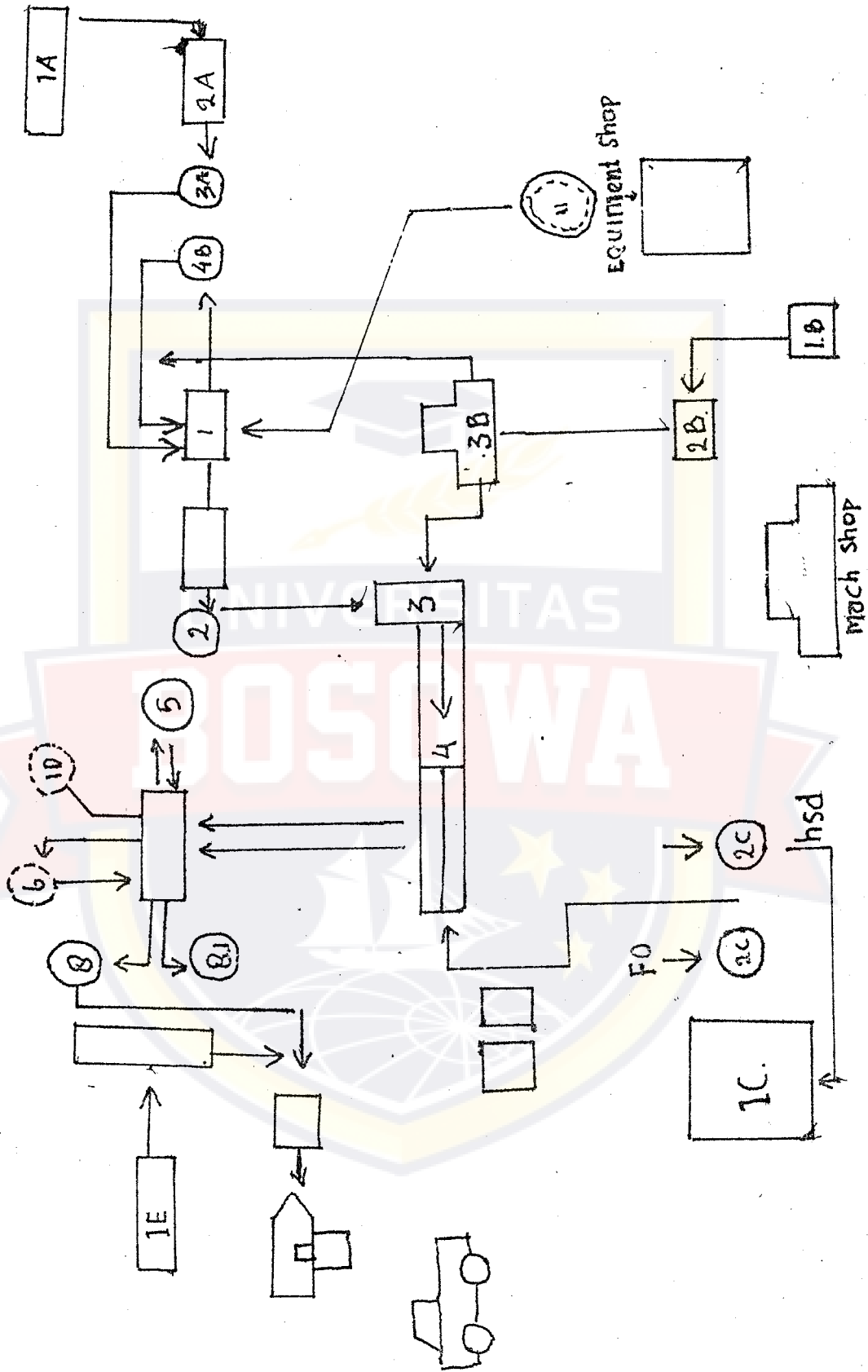
Semen yang sudah dikantongkan, diangkut ke alat penimbangan (9) untuk ditimbang dan selanjutnya pengecekan terakhir di Packing (10), semen-semen kantong ini ditadah oleh truk-truk (11) untuk diangkut ke Pelabuhan Biring Kassi, dan sebagian diangkut ke distributor-distributor tertentu.

Berikut ini akan kita lihat skema pembuatan semen yang mempergunakan proses produksi kering pada PT. Semen Tonasa (Persero) unit II dan unit III, sebagai berikut :



SKEMA II.

PROSES PRODUKSI KERING PT. SEMEN TONASA (PERSEK)



Keterangan tentang Skema adalah masing-masing sebagai berikut :

- 1A. = Quari (tempat penambangan/penggilingan batu kapur)
- 2A. = Cruser (mesin penghancur batu kapur)
- 3A. = Limestone silo (tempat penampungan batu kapur yang sudah dihancurkan)
- 1B. = Clai pit (tempat penampungan tanah liat yang sudah digali)
- 2B. = Clai stroge hall (tempat pengumpulan tanah liat)
- 3B. = Clai Drier (mesin pengering tanah)
- 4B. = Clai silo (Tempat penyimpanan tanah liat yang telah dikeringkan)
- 1.1 = Pasir silikat
- 1C. = Power plant
- 2C. = Listrik dan batu bara
- 1D. = Gypsun
- 1E. = Pabrik batu bara
- 2E. = Packing plant
- 1. = Raw mill (Mesin Penggiling bahan baku)
- 2. = Raw meal silo (Penampungan tepung bahan baku)
- 3. = Preaheater (Mesin pemanas tepung bahan baku)
- 4. = Klin/Tungku putar (Mesin pembakar)
- 5. = Clingker silo (Tempat penampungan treak)
- 6. = Stroge Klingker open yard (Gudang terbuka)
- 7. = Finish mill (Mesin penggiling akhir)
- 8. = Cemen silo (Penampung semen)

- 8.1. = Cemen Bulka (Semen dalam bentuk curah
- 9. = Timbangan
- 10. = Tempat pengepakan
- 11. = Truk pengangkut semen

4.5.2. Perkembangan Produksi

Keadaan produksi pada PT. Semen Tonasa (Persero) setiap tahunnya mengalami perkembangan yang cukup tinggi, baik kualitas maupun kuantitasnya. Untuk melihat perkembangan produksi semen pada PT. Semen Tonasa (Persero), berikut ini akan disajikan tabel mengenai produksi semen selamalima tahun terakhir yaitu tahun 1987 sampai dengan tahun 1991, sebagai berikut :

Tabel I
**PERKEMBANGAN PRODUKSI SEMEN PADA
 PT. SEMEN TONASA (PERSERO)
 (1987-1991)**

Tahun	Produksi (ton)
1987	851.312
1988	927.603
1989	1.060.801
1990	1.181.125
1991 (Sampai dengan Juni)	585.574

Sumber: PT. Semen Tonasa (Persero), data yang diolah.

4.6.3. Keadaan Personalia

Tenaga kerja yang akan dipekerjakan pada perusahaan PT. Semen Tonasa (Persero) ini akan disesuaikan dengan perkembangan permintaan akan hasil produksi perusahaan.

Disamping memperkerjakan karyawan tetap (Organik) perusahaan juga memperkerjakan pekerja yang statusnya sewaktu-waktu dapat dilepaskan (honorar), dan juga memperkerjakan tenaga ikatan kerja (Kontraktor),

TABEL II

JUMLAH DAN STATUS HUBUNGAN KERJA KARYAWAN
PADA PT. SEMEN TONASA (PERSERO)
TAHUN 1991

Status Hubungan Kerja	Jumlah Karyawan (Orang)
Direksi	4
Karyawan tetap	1337
Tenaga ikatan kerja	104
Honorar	10
Jumlah	1495

Sumber : PT. Semen Tonasa (Persero), Data Yang Diolah.

Selain itu para tenaga kerja pada PT. Semen Tonasa terdiri dari tingkatan pendidikan yang berbeda-beda serta jenis kelamin, yang dapat dilihat pada tabel III dan IV sebagai berikut :

TABEL III
 JENIS KELAMIN KARYAWAN PADA
 PT. SEMEN TONASA (PERSERO)
 TAHUN 1991

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-laki	1436
Perempuan	59
Total	1495

Sumber PT. Semen Tonasa (Persero), Data yang diolah.

TABEL IV
 STATUS PENDIDIKAN KARYAWAN PADA
 PT. SEMEN TONASA (PERSERO)
 TAHUN 1991

Pendidikan	Jumlah (orang)
Sarjana	98
Sarjan Muda	55
S.L.T.A	669
S.L.T.P	261
S.D	412
Jumlah	1495

Sumber PT. Semen Tonasa (Persero), Data yang diolah.

4.7. Jam Kerja Karyawan

Berdasarkan peraturan yang berlaku di lingkungan perusahaan ini, jam kerja karyawan dijadwalkan sesuai dengan sifat dari pekerjaan dengan jadwal sebagai berikut :

- 1) Karyawan kantor dimana tugasnya tidak mengharuskan untuk bertugas secara bergiliran, sehingga jam kerjanya dapat diperinci sebagai berikut :

- Hari Senin s/d Kamis	Jam I	07.00 - 12.00
	jam II	13.00 - 15.00
- Hari Jumat	Jam I	07.00 - 11.30
	jam II	13.30 - 15.00
- Hari Sabtu	Jam	07.00 - 12.00

- 2) Karyawan pabrik, pekerjaannya menuntut diadakan bergiliran (Shift), Maka jam kerjanya dapat diperinci :

- Shift I	Jam	17.00 - 13.00
- Shift II	jam	13.00 - 23.00
- Shift III	jam	23.00 - 07.00.



5.3 Pelaksanaan Pembinaan Karyawan

Program pembinaan karyawan pada PT. Semen Tonasa (Persero) dilaksanakan dengan dua sistem pembinaan, yaitu pembinaan secara interen dan pembinaan eksteren. Pembinaan interen yaitu pembinaan yang dilaksanakan dalam lingkungan perusahaan dengan memakai Instruktur dari dalam maupun dari luar perusahaan, sedangkan pembinaan eksteren adalah pembinaan yang dilaksanakan di luar perusahaan baik dalam maupun luar negeri dan juga penyerahannya dilakukan pada pihak ketiga ataupun perusahaan itu sendiri. Berikut ini akan penulis sistem pembinaan interen dan sistem pembinaan interen yang dilaksanakan pada PT. Semen Tonasa (Persero).

5.3.1. Pembinaan Eksteren

Pembinaan semacam ini biasanya dilakukan pada perusahaan yang telah berkembang serta pembinaan dan pengembangannya sudah menjadi perencanaan, sehingga perusahaan sudah dapat memilih alternatif dari pihak ketiga, yang penulis maksudkan sebagai pihak ketiga di sini adalah Lembaga-lembaga Instansi instansi, sekolah-sekolah kejuruan, penyelenggara-penyelenggara keterampilan serta perguruan tinggi. Penyerahan karyawan pada pihak ketiga ini disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan. Beberapa pertimbangan-pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam mengikut sertakan karyawan pada pembinaan pada pihak ketiga ini antara lain

a. Lebih Ekonomis

Pimpinan perusahaan akan menilai pembinaan yang

dilakukan dari segi ekonomisnya, jika pimpinan perusahaan menganggap bahwa pembinaan tersebut bernilai lebih tinggi dan memberikan manfaat yang lebih banyak.

b. Lebih Efektif

Berdasarkan anggapan bahwa pembinaan eksteren akan lebih efektif serta Instruktur yang digunakan akan lebih professional, sehingga pembinaan akan lebih terarah dan tersusun dengan baik.

c. waktu Yang Terbatas

Pelaksanaan pembinaan dan pelatihan secara eksteren yang lebih efektif dan lebih ekonomis, jika terlepas dari pengorbanan waktu, pemikiran dan tempat di mana pembinaan eksteren hanya banyak membutuhkan dana yang lebih banyak.

Mengenai waktu yang sangat terbatas untuk mengurus masalah pembinaan dan pengembangan karyawan, sehingga perusahaan mengambil kebijaksanaan untuk menyerahkan pembinaan tersebut pada pihak ketiga di samping memperhatikan dari segala segi.

Pelaksanaan pelatihan dan pendidikan karyawan yang dilaksanakan oleh karyawan PT. Semen Tonasa (Persero) selama lima tahun terakhir akan kita lihat pada tabel berikut ini.

TABEL VI
 PEMBINAAN EKSTEREN KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (PERSERO)
 (Tahun 1987)

No. :	Jenis Pembinaan	Tempat Pelaksanaan	Jumlah Utusan (Orang)	Keterangan
1.	Kursus juru ledak	Bandung	9	Anggota sek. Quarry,
2.	Training Instrumen-tasi	Jabar/LIPI	15	Kaur & Kasi
3.	Training penyegaran Pimp. Menengah	BUMN. Jakarta	10	Ka. Pabr., Kaur, Kasi & Staf Litbang
4.	Trainig penyegaran operasi Tonasa II	Jerman Barat	21	Karo-karo
5.	Seminar maintenance/ Production	Jakarta	1	Ka. Bid. pegawai
6.	Trainig andalan	Jakarta/ Univ. Indonesia	1	Staf penelitian
7.	Training Internal contral	Nederland	1	Sek. perusahaan
8.	Training Weaft & Engine	Jakarta	3	Kaur-kaur

Sumber : PT. Semen Tonasa (Persero), Data Yang Diolah.

TABEL VII

PEMBINAAN EKSTEREN KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (PERSERO)
(TAHUN 1988)

No.	Jenis Pembinaan	Tempat Pelaksanaan	Jumlah Utusan (Orang)	Keterangan
1.	Kursus Supervisor BUMN.	Jakarta	2	Diikuti Kasi
2.	Training Proteksi	Jakarta	2	Diikuti Ka. Listrik
3.	Seminar TOC	Jakarta	4	Kepala Bid. & Karo
4.	Kursus penyegaran BUMN	Jakarta	1	Ka. Pabrik unit II
5.	Training Persiapan Operasional Tonasa II	Jerman Barat	1	Kaur Listrik
6.	Training TOC	Jakarta	1	Ka. Pabrik
7.	Kursus Lingkungan pertambangan & Tehnik Reklamasi Daerah Tambang	Bandung	1	Staf penyediaan Bahan mentah

Sumber PT. Semen Tonasa (Persero), Data Yang Diolah.

TABEL VIII

PEMBINAAN EKSTEREN KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (PERSERO)

(TAHUN 1989)

NO.	Jenis Pembinaan	Tempat Pelaksanaan	Jumlah Utusan (Orang)	Keterangan
1.	Kursus Management Industri	Jakarta	2	Karo, Staf penyediaan bahan mentah
2.	Seminar penelitian Dasar Bahan & Teknik	Jakarta	1	Karo Energi
3.	Midle Management Course	Bali	1	Karo Tehnik
4.	Kursus management BUMN.	Jakarta	2	Karo Penyediaan & Penelitian
5.	Kursus pengembangan Management Industri Pimp. Tingkat I BUMN.	Jakarta	1	Kasi Finish Mill
6.	Kursus Management Industri	Surabaya	1	Kasi Mekanik

Sumber : Pt. Semen Tonasa (persero), Data yang diolah.

TABEL IX

PEMBINAAN EKSTEREN KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (PERSERO)
(TAHUN 1990)

No:	JENIS PEMBINAAN	Tempat Pelaksanaan	Jumlah Utusan (Orang)	Keterangan
1.	Pendidikan Efektivitas Kehumasan	Jakarta	1	Kasi Humas
2.	Latihan Analisa Produktivitas	Ujung Pandang	4	Karo-Karo
3.	Kursus Kewaspadaan Nasional	sda	1	Kadep umum
4.	Demonstrasi New Long Singapore LTD. PTE. Tuber Machine Jepang	Jepang	1	Karo Biring Kassi
5.	Diklat Smc. Bid. Manajemen Keuangan	Jakarta	2	Kasi AK. Biaya & Keuangan
6.	Kunjungan	Surabaya	2	Kasi Alat Besar dan Kecil
7.	Kursus AMC.	Jakarta	2	Kadep SDM. & administrasi Keuangan
8.	Diklat ICI Produksi	Padang	3	Kasi Penggilingan semen, Pembakaran Batu bara.
9.	Kursus AMC. Bid Pemeliharaan	Surabaya	1	Wakil Sek. Mekanik
10.	Kursus GMC.	Yogyakarta	2	Kasi Pengendalian & anggaran
11.	Penataran Lit-sus	Ujung Pandang	2	Keamana & Hukum

Sumber: PT. Semen Tonasa (Persero), Data Yang Diolah.

TABEL X

PEMBINAAN EKSTEREN KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (PERSERO)
(TAHUN 1991)

No.	Jenis Pembinaan	Tempat Pelaksanaan	Jumlah Utusan (Orang)	Keterangan
1.	Kursus Amdal	Unhas U.P	1	Staf Ahli PPWL
2.	Kursus Dasar-dasar Pemeriksaan	Sukabumi	1	Kaur Pemeriksaan Produksi
3.	Kursus SMC.Bid. Personalia	Surabaya	2	Kasi Personalia & Pengendalian
4.	Penataran Audit Data Computer	Gresik	2	Karo Pengawasa Financial
5.	Seminar Pemasaran	Ujung pandang	2	Karo Penjualan & Niaga
6.	Seminar Kepersonaliaan	sda	5	Karo Personalia dan Kasi
7.	Kursus Manajemnt Keuangan	Jakarta	1	Karo Pengendalian Harga
8.	Kursus AMO.	Denpasar	2	Biro PDE/mesin
9.	Kursus AMPPT.	Jakarta	6	Kasi-kasi
10.	Pelatihan dalam bid. Informasi	Bogor	1	Staf biro Kes.
11.	Study Perbandingan	Palembang & Padang	2	Kasi Kesejahteraan & Dilat

Sumber : PT. Semen Tonasa (Persero), Data Yang Diolah.

Lima tahun terakhir program pendidikan dan pelatihan karyawan tersebut yang telah disajikan di atas adalah pendidikan dan pelatihan yang dilakukan dengan mengirim utusan-utusan perusahaan.

Pembinaan eksteren yang dilakukan perusahaan ini selama lima tahun berturut-turut (Sejak 1987 sampai dengan 1991) dalam penyajian data di atas tampak bahwa merupakan karyawan-karyawan yang telah memperoleh kepercayaan menduduki suatu jabatan tertentu. Prioritas utama yang diberikan untuk ikut serta dalam pendidikan (dalam dan luar negeri) adalah staf direksi kepala-kepala bidang, dan selevelnya, kepala-kepala biro, kepala-kepala seksi dan beberapa staf biro dan anggota seksi. Terbatasnya yang diikuti sertakan dalam latihan dan pendidikan terutama faktor dana dan gangguan terhadap jalannya proses produksi. Selain itu turut dipertimbangkan adalah faktor kemampuan, sikap dan tingkah laku terhadap pembinaan eksteren tersebut.

Karena yang diikuti sertakan termasuk semua bidang pekerjaan yang mereka tempati, sehingga peranan mereka sangat penting , meskipun prioritas didominasi bagian produksi.

Pada dasarnya pembinaan yang diselenggarakan baik secara interen maupun eksteren diberikan kepada karyawan sesuai bidang pekerjaan agar dapat bekerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan tersebut.

Nampak dalam data di atas bahwa pada tahun-tahun terakhir perusahaan ini semakin banyak mengikuti pembinaan baik dalam bentuk pendidikan, kursus, diklat, seminar, maupun pelatihan, hal ini disebabkan adanya mampaat yang dapat diperoleh perusahaan, maupun oleh karyawan itu sendiri.

5.3.2. Pembinaan Interen

Pembinaan ini merupakan pelaksanaan latihan dan pendidikan karyawan yang dilaksanakan sendiri oleh perusahaan. usaha ini merupakan kegiatan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, di mana ruangan disediakan sendiri oleh perusahaan, meskipun pelatih diambil dari luar perusahaan. Pembinaan ini diutamakan bagi karyawan operasional dan karyawan baru dan pesertanya lebih banyak dari pembinaan secara eksteren.

Salah satu yang ditempuh perusahaan untuk menerapkan pembinaan interen adalah dengan mengumpulkan kepala-kepala bagian, kepala-kepala seksi dan diberikan petunjuk bagaimana cara yang baik oleh seorang pimpinan yang membawahi karyawan untuk diterapkan kepada bawahannya. hal ini mewajibkan karyawan yang pernah mengikuti pembinaan untuk menyusun laporan sesuai dengan pembinaan yang diikutinya, dan mempraktekkan di tempat kerjanya.

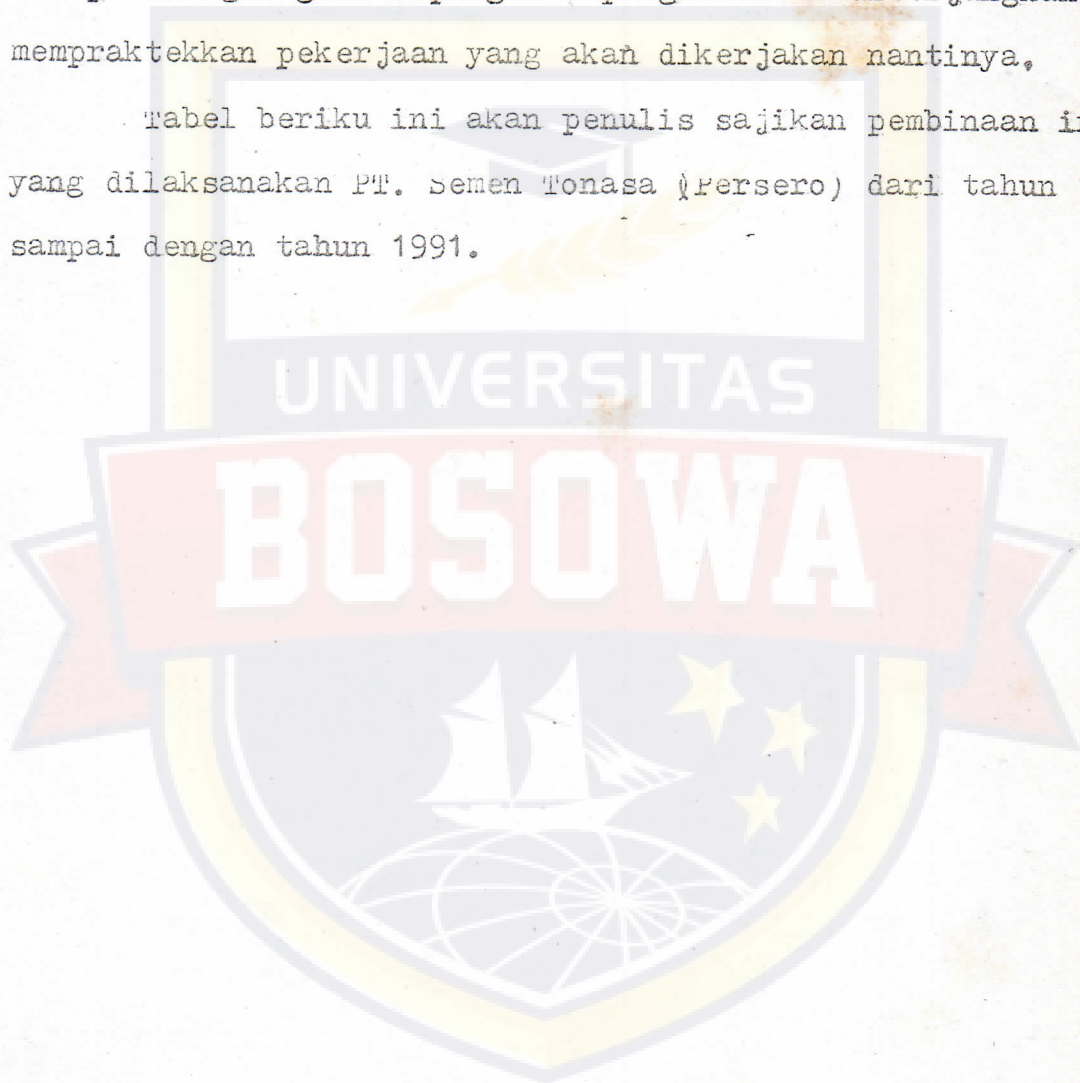
Pendidikan dan pelatihan yang berbetuk interen ini pihak perusahaan melihat beberapa pertimbangan antara lain :

- Tidak terlalu membuthkan biaya yang terlalu banyak
- Tidak mengganggu kelancaran produksi
- Waktu yang dibuthkan tidak terlalu lama
- Jam kerja karyawan tidak terlalu terganggu.

Mengingat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dalam perusahaan biaya-biaya seperti : biaya transport, dan biaya penginapan dapat diirit atau dikilangkan sama sekali, Oleh karena itu setiap pendidikan dan pelatihan yang

dilakukan dalam perusahaan PT. Semen Tonasa, mengikut sertakan beberapa orang dan terutama karyawan baru dan umumnya pembinaan karyawan dalam bentuk interen ini dilakukan diklat-diklat setiap tahunnya dalam perusahaan sendiri yaitu dalam ruangan-ruangan ataupun langsung di lapangan-lapangan untuk diterjungkan atau mempraktekkan pekerjaan yang akan dikerjakan nantinya.

Tabel beriku ini akan penulis sajikan pembinaan interen yang dilaksanakan PT. Semen Tonasa (Persero) dari tahun 1987 sampai dengan tahun 1991.





TABEL V
PEMBINAAN INTEREN KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (PERSERO)
(1987-1991)

No.	Waktu Kegiatan	Jenis Kegiatan	Jumlah utusan (Orang)	Ket
1.	1987-	Diklat	36	Setiap bag.
2.	1988	Komputer bidang A	29	Karo & kasi
		Komputer bidang B1	29	sda
		Komputer bidang B2	29	sda
3.	1989	Diklat PDE.	25	sda
4.	1989	Diklat/LPI Hiperkes	15	Biro Kes & Humas
5.	1990	Berturut-turut diadakan diklat LPI Assertif Angkatan I	38	
		Angkatan II	21	
		Angkatan III	39	
		Angkatan IV	20	
6.	1990	Kursus non Tehnik Angkatan I	37	Bagian Teh.
		Angkatan II	36	sda
7.	1991	Diklat Tenaga Kerja	32	Kasi & Kaur

Sumber : PT. Semen Tonasa (Persero), Data Yang Diolah.

Dari tabel di atas dapat kita lihat bahwa perusahaan ini setiap tahun diklat-diklat yang diikuti lebih banyak orang, ini disebabkan pembinaan semacam ini tidak banyak menyita waktu dan biaya serta penginapan bagi peserta sebab hanya dilaksanakan di lingkungan perusahaan itu sendiri.

Selain Bentuk-bentuk pembinaan yang terdapat pada tabel tersebut di atas pihak perusahaan juga melaksanakan bentuk pembinaan interen yang sifatnya tidak formal dan tidak terprogram termasuk biaya dan tempatnya dan waktu pelaksanaannya.

Pembinaan semacam ini biasanya bersifat pengarahan-pengarahan di tempat-tempat kerja, seperti :

- Pasangnya poster-poster tentang cara kerja yang baik dan bagaimana kecelakaan kerja dapat terjadi
- Peringatan-peringatan tentang pemasangan-pemasangan alat kerja pada bagian perjaan yang beresiko tinggi misalnya pada bagian peledakan dianjurkan untuk selalu menggunakan topi baja demikian pula bagian mesin.
- Pengarahan yang biasa dilakukan oleh orang tertentu dan ahli yang kebetulan berkunjung pada perusahaan dan langsung meninjau karyawan yang sedang bekerja.
- Pembinaan yang setiap minggu dilaksanakan yaitu melalui apel kerja bagi karyawan operasional.
- Dan salah satu pembinaan yang dilakukan untuk meningkatkan kedisiplinan waktu adalah dengan pengecekan karyawan pada setiap jam masuk kerja.

PT. Semen Tonasa adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi semen dan batu bara, jadi selayaknya jika program pembinaan itu dilaksanakan banyak mengarah pada bagian produksi, baik secara formal maupun informal yang semata-mata dilakukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

5.4 Manfaat Karyawan Yang telah dibina Terhadap Karyawan Yang Belum Dibina.

Dalam pelaksanaan pembinaan karyawan pada perusahaan yang memiliki karyawan yang lebih banyak akan terjadi masalah tentang waktu dan kesempatan bagi setiap karyawan untuk diikuti sertakan dalam pendidikan dan pelatihan, sebab tidak akan mungkin mengikut sertakan karyawan untuk pembinaan secara serentak, oleh karena itu pihak perusahaan mengharapkan keaktifan bagi karyawan yang telah mendapat pembinaan untuk selanjutnya menjadi pembina dalam lingkungan kerjanya.

Dari beberapa karyawan yang telah mendapat pendidikan dalam pelatihan secara resmi pada program pembinaan yang dilaksanakan perusahaan dituntut untuk lebih mampu bekerja dengan baik dan sekaligus dapat memperlihatkan pada karyawan lain yang belum mendapat pembinaan tentang hal-hal yang diperoleh selama melaksanakan pendidikan dan pelatihan, dan jika hal ini dapat terlaksana dengan baik maka bagi pihak perusahaan akan mendapat nilai tambah yang secara tidak langsung telah terlaksana dalam proses produksi perusahaan.

Hal tersebut merupakan manfaat yang diperoleh karyawan yang belum pernah melaksanakan pembinaan, karena karyawan akan melihat dan melaksanakan langsung pada tempat kerjanya masing-masing dan langsung diarahkan oleh rekan sekerjanya yang lebih mengetahui tentang hal tersebut karena telah mendapat pembinaan resmi selama pendidikan dan latihan yang dilaksanakan perusahaan.

5.5. Peranan Pembinaan Karyawan Terhadap Produktivitas Perusahaan dalam melaksanakan pembinaan karyawan tentu akan mengharapkan umpan balik dari karyawan, berupa adanya peningkatan dari karyawan, yaitu meningkatnya keterampilan dan pengetahuan karyawan. sehingga perusahaan akan mampu melaksanakan proses produksi dengan baik dan setidaknya akan mampu untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Dibawah ini akan penulis menyajikan keadaan karyawan dan tingkat produksi serta produktivitas karyawan, Sebagai berikut :

TABEL XI
KEADAAN KARYAWAN DAN TINGKAT PRODUKSI
(1987-1991)

*

Tahun	Jumlah Karyawan	Hasil Produksi (ton)	Produktivitas
1987	1691	851.313	503,44
1988	1474	854.542	579,74
1989	1456	1.060.801	728,57
1990	1456	1.181.125	770,99
1991	1495	1.185.574	793,02

Sumber : PT. Semen Tonasa (Persero), Data Yang Diolah.

Untuk menghitung tingkat produktivitas karyawan dipergunakanlah metode analisis yang telah dikemukakan, dengan perhitungan sebagai berikut :

Untuk menghitung tingkat produktivitas rata-rata karyawan dari tahun ke tahun (1987 - 1991) adalah dengan rumusan sebagai berikut :

$$\overline{PR} = \frac{OP \text{ (dalam ton)}}{TTK} * 1 \text{ ton}$$

Di mana

\overline{PR} = Produksi rata-rata per tenaga kerja

OP = Jumlah produksi per ton

TTK = Jumlah tenaga kerja

1). Untuk tahun 1987, adalah sebagai berikut :

$$\frac{851.313}{1691} \times 1 \text{ ton} = 503,44 \text{ ton}$$

2). Untuk tahun 1988, adalah sebagai berikut :

$$\frac{854.542}{1474} \times 1 \text{ ton} = 579,74 \text{ ton}$$

3). Untuk tahun 1989, adalah sebagai berikut :

$$\frac{1.060.801}{1456} \times 1 \text{ ton} = 728,57$$

4) Untuk tahun 1990, adalah sebagai berikut :

$$\frac{1.181.125}{1456} \times 1 \text{ ton} = 770,99$$

5). Untuk tahun 1991, adalah sebagai berikut :

$$\frac{1.185.574}{1495} \times 1 \text{ ton} = 793,02$$

Dengan menganalisa perhitungan di atas kita dapat me-

lihat dengan jelas jumlah produksi yang semakin meningkat sedang dilain pihak jumlah tenaga kerja yang digunakan cenderung mengalami penurunan.

Selam lima tahun terakhir yaitu tahun 1987 sampai dengan tahun 1991 dari tingkat produktivitas 503,44 menjadi 793,02 ton yang berarti meningkat sebanyak 293,02.

Dalam tabel pembinaan dan pengembangan karyawan PT. Semen Tonasa (Persero) yang kita sudah lihat pada bahagian terdahulu dalam penulisan ini baik yang berupa pembinaan secara interen (informal dan formal) maupun yang berbentuk pembinaan eksteren, kita melihat bahwa perusahaan ini dalam memberikan pembinaan banyak mengarah pada bahagian produksi, Pada hakekatnya tujuan akhir dari pembinaan karyawan adalah untuk mendapatkan karyawan yang bermutu sehingga mampu melaksanakan proses produksi dengan baik yaitu mencapai tingkat produksi yang diinginkan baik kualitas maupun kuantitas. Pembinaan karyawan sebagai suatu cara untuk meningkatkan produktivitas karyawan cukup memegang peranan penting dalam memberikan pengaruh terhadap produktivitas yang tinggi, walaupun dalam pembahasannya belum mampu untuk diberikan dengan angka tentang berapa besar pengaruh pembinaan dan pengembangan karyawan. Sesuai dengan kenyataan bahwa disamping adanya pembinaan karyawan faktor-faktor lain yang menentukan tingkat produktivitas yang tinggi adalah tingkat teknologi dan manajemen yang baik dalam menjalankan proses produksi.

Dalam menjalankan proses produksi, PT. Semen Tonasa (persero) dan dalam keberhasilannya untuk mencapai tingkat produktivitas yang cukup tinggi banyak unsur-unsur yang terkait di dalamnya termasuk dengan adanya pembinaan yang dilakukan secara terus-menerus banyak memberikan peranan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa walaupun dengan tingkat teknologi yang tinggi tetapi tanpa ditunjang adanya keterampilan dan kecakapan dari karyawan untuk menjalankan teknologi tersebut tidak akan memberikan arti yang banyak bagi tercapainya tujuan perusahaan sehingga dengan demikian pembinaan karyawan akan terus diperlukan perannya dalam suatu proses produksi.

5.6. Peranan Pembinaan Karyawan Dalam Hubungannya Dengan Kecelakaan Kerja

Kecelakaan kerja adalah suatu hal yang sangat pokok untuk mendapat perhatian, karena menyangkut jiwa manusia. Sehingga baik perusahaan itu sendiri maupun pemerintah selalu memberikan arahan tentang keselamatan kerja dan kesejahteraan karyawan. Dan sebagai suatu langkah yang ditempuh Perusahaan ini adalah dengan mengadakan pembinaan karyawan secara terus menerus serta peringatan-peringatan yang setiap saat dapat dilihat karyawan.

Tabel Berikut ini akan kita lihat angka kecelakaan kerja pada PT. Semen Tonasa (Persero) selama lima tahun berturut-turut, Sebagai Berikut :

TABEL XII
TINGKAT KECELAKAAN KERJA KARYAWAN
PT. SEMEN TONASA (PERSERO)
(1987-1991)

Tahun	Jenis Kecelakaan Kerja			Jumlah
	Ringan	Berat	Meninggal	
1987	8	9	2	19
1988	3	3	1	9
1989	3	4	1	8
1990	6	1	1	8
1991	4	2	1	7

Sumber PT. Semen Tonasa (Persero), Data Yang Diolah.

Dalam tabel di atas dapat dilihat kecelakaan kerja yang setiap tahunnya cenderung mengalami penurunan dari setiap tahunnya, hal ini menunjukkan bahwa cara kerja karyawan serta keberhati-hatiannya dalam menjalankan tugas semakin meningkat, walaupun kecelakaan kerja ini belum dapat dihilangkan sama sekali sebab dalam menjalankan pekerjaan terkadang timbul suatu kecelakaan yang diluar jangkauan pemikiran manusia. Namun demikian pembinaan akan terus dilaksanakan sebagai usaha untuk mengurangi seminimal mungkin kecelakaan tersebut.

5.7. Peranan Pembinaan Karyawan Terhadap Prekwensi

Kerusakan Mesin

Proses produksi semen banyak tergantung pada cara kerja mesin, jika mesin mengalami kemacetan berarti produksi ter-

sendat dan akan mengalami penurunan jumlah produksi atau akan berakibat turunnya mutu produksi. Untuk itu untuk menjaga stabilitas cara kerja mesin pabrik diperlukan teknisi-teknisi yang ahli dalam bidang mesin. Sebagai suatu cara untuk menciptakan tenaga kerja yang ahli di bidang tersebut di adakanlah pembinaan karyawan pada bidang mesin yang dapat merawat mesin dengan baik dan yang paling penting adalah jika terjadi kerusakan akan mampu ditangani sendiri sehingga akan mengurangi pemborosan.

Berikut ini akan penulis sajikan tabel frekwensi kerusakan mesin pada PT. Semen Tonasa (Persero), dari tahun 1987 sampai tahun 1991, sebagai berikut :

TABEL XIII
FREKWENSI KERUSAKAN MESIN
PADA PT. SEMEN TONASA (PERSERO)
(1987-1991)

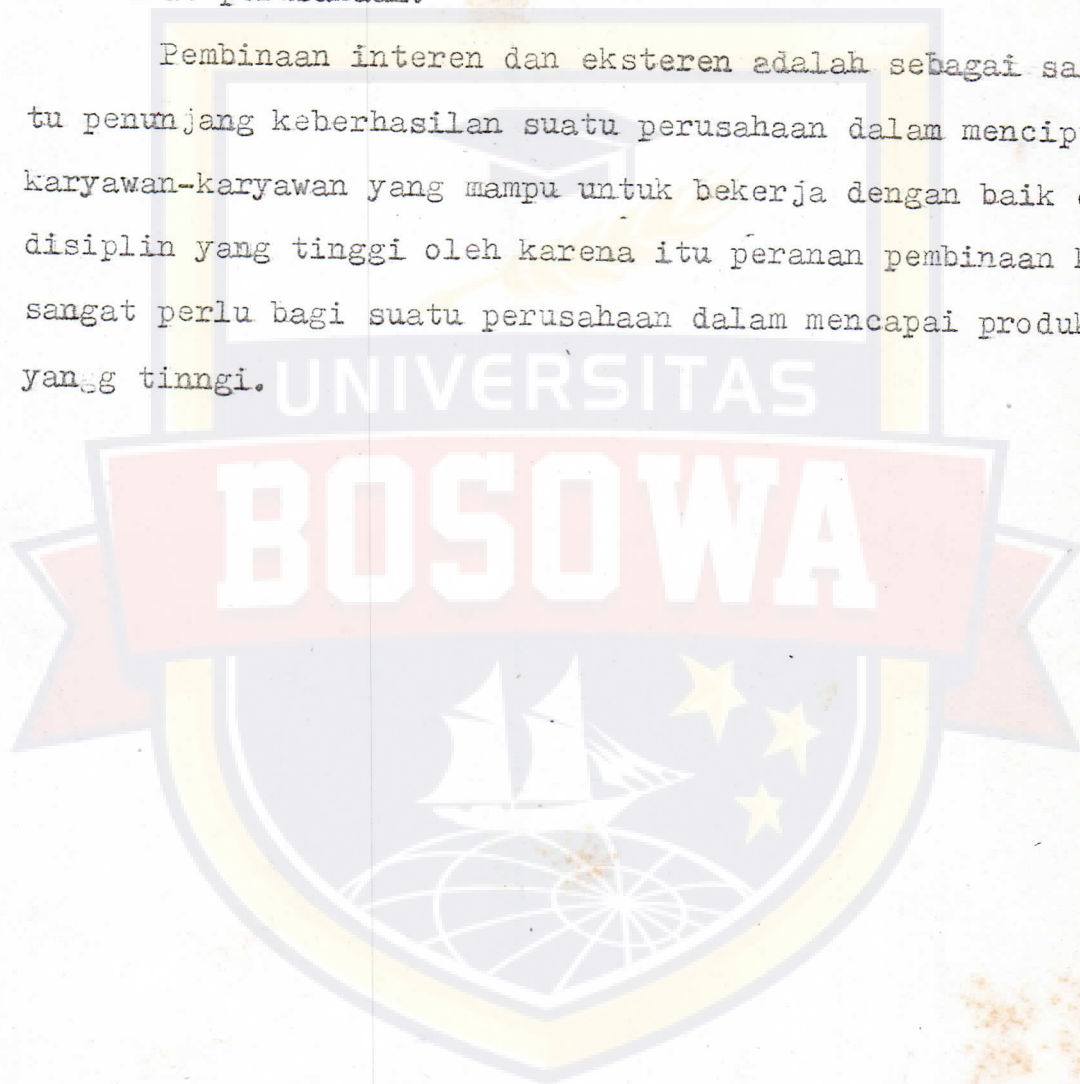
Tahun	Frekwensi kerusakan (kali)
1987	12
1988	13
1989	9
1990	7
1991	6

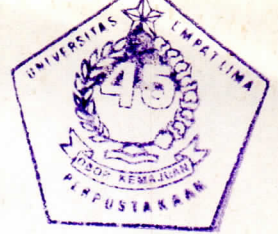
Sumber : PT. Semen Tonasa (Persero), Data Yang Diolah.

Menurunnya frekwensi kerusakan mesin pada taber di

atas adalah suatu bukti bahwa perusahaan sudah mampu sedikit demi sedikit mengurangi kerusakan, karena di samping perusahaan mempergunakan mesin yang lebih baik juga ditunjang dari pada karyawan yang terampil dalam penggunaan dan pemakaian alat-alat perusahaan.

Pembinaan interen dan eksteren adalah sebagai salah satu penunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam menciptakan karyawan-karyawan yang mampu untuk bekerja dengan baik dan disiplin yang tinggi oleh karena itu peranan pembinaan karyawan sangat perlu bagi suatu perusahaan dalam mencapai produktivitas yang tinggi.





BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

Sesuai dengan pokok masalah, hipotesa dan analisa dalam penulisan skripsi ini, maka dalam bab terakhir dalam penulisan ini akan disimpulkan dan menyajikan saran-saran yang mungkin dapat memberi manfaat pada semua pihak untuk dipergunakan terutama pada pihak PT. Semen Tonasa (Persero) dan juga pada penulis.

6.1. Kesimpulan

- 1). Dengan adanya perubahan yang terjadi dalam perusahaan seperti penggunaan teknologi, permintaan konsumen akan semen yang semakin meningkat, akan menimbulkan dampak pada perusahaan untuk lebih meningkatkan pelayanan perusahaannya baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif. Untuk itu perusahaan mengambil kebijaksanaan untuk memprogramkan pembinaan karyawan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan guna menambah pengetahuan dan keterampilan sehingga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi.
- 2). Program pembinaan dan pengembangan karyawan dilakukan dengan dua cara yaitu pembinaan eksteren dan pembinaan interen
- 3). Peranan pembinaan karyawan adalah sangat besar dalam usahan untuk meningkatkan produktivitas karyawan untuk itu harus direncanakan dengan baik
- 4). Dari hasil analisa yang dapat ditarik dalam penulisan

ini, dapat di lihat betapa besar mamfaat yang diperoleh karyawan dan perusahaan dengan diadakannya program pendidikan dan pelatihan karyawan dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Adapun manfaat yang dimaksud adalah :

- a) Bertambahnya pengetahuan dan keterampilan karyawan.
- b) Dapat mengembangkan sikap dan tanggungjawab karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- c) Tingkat kecelakaan kerja dan volume kerusakan mesin dapat diperkecil yang secara tidak langsung akan mengurangi biaya produksi.
- d) Hasil produksidapat ditingkatkan

Dari beberapa manfaat inilah yang dapat menunjukan bahwa pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan produktivitas karyawan.

6.2. Saran-saran

Bertitik tolak dari beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari program pembinaan ini maka penulis menyarankan, program pendidikan dan pelatihan karyawan dapat dilaksanakan terus-menerus secara berkesinambungan dan merata, bahkan secara berencana yang lebih baik sehingga kenaikan produktivitas kerja akan merata keseluruhan bagian yang ada dalam perusahaan sehingga dapat terjadi keserasian dalam tiap bagian-bagian dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Drucker, Peter F, Sari manajemen No.36-a; Manajemen tugas Tanggung jawab Praktek, Jakarta: PT. Gramedia, 1983
2. Flippe, Edwin B, Principle of personal management, Fourth Edition, Tokyo :Mc. Graw-hall kongakush Ltd., 1976
3. Handoko, T.Hani, Manajemen Personalia dan sumber daya manusia, Yogyakarta : Liberty, 1985
4. Indrawijaya, Adam I, Perubahan dan pengembangan organisasi, Bandung : Sinar Baru, 1983
5. Manullang M., Dasar-dasar manajemen, Cetakan ke-6, Jakarta Ghalia Indonesia, 1985
6. _____, Pengembangan Pegawai, Cetakan ke-2, Jakarta Ghalia Indonesia, 1975
7. Nitisemito, Alex S, Manajemen personalia (Manajemen sumber daya manusia)
8. Silalahi, Bennet NB., Seri manajemen No 81, Perencanaan pembinaan Tenaga kerja perusahaan, Cetakan ke-1 PT. Pustaka Binama, 1984
9. Terry, George, R., Principle Of Management, Seventh Edition Homewood, Illionis : Richard D. Irwin, Inc. 1975