

BAB 1
PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

PT. Prestasi Ide Jaya (untuk selanjutnya disingkat PT. PIJ) adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur produksi sepatu olahraga (*sport shoes*) untuk pria, wanita dan anak-anak. Perusahaan ini memproduksi sepatu hanya berdasarkan pesanan atau *made-to-order*. Pesanan yang diterima tidak hanya melayani satu perusahaan pemesan saja melainkan melayani setiap pesanan dari berbagai perusahaan maupun perorangan dengan berbagai variasi yang diinginkan pemesan. Produk semacam ini dapat bersifat khusus atau standar. *Khusus* artinya produk tersebut hanya dibuat sekali (mungkin dibuat lagi tetapi dalam bentuk yang tidak persis sama atau tergantung permintaan dan sifatnya tidak pasti dan mungkin tidak ada permintaan teratur). *Standar* artinya produk tersebut terus dibuat dan menjamin investasi (Hill, 2000:49). Dalam hal ini Produksi PT. PIJ lebih cenderung bersifat khusus, dikarenakan tidak ada satupun pihak pemesan yang secara terus menerus atau kontinu memesan jenis maupun merek sepatu yang sama sehingga tidak dapat dikatakan bersifat standar. Dalam lingkungan bisnis ini pemesan diharapkan dapat menunggu atas rampungnya keseluruhan desain dan waktu tunggu atau *lead time* dari produk yang akan dibuat. Karakteristik secara umum perusahaan yang berorientasi pada produk pesanan atau *made-to-order* dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Sesuai dengan penjelasan di atas, penempatan masalah produksi menjadi sangat penting, terutama yang menyangkut pada konsistensi dalam pengerjaan

produk agar sesuai dengan desain, kualitas dan kuantitas yang diinginkan dalam waktu yang telah disepakati oleh pihak pemesan dengan perusahaan. Kesesuaian kualitas (yaitu membuat sebuah produk atau memberikan layanan untuk spesifikasi yang telah disepakati) merupakan tugas pokok operasi, tetapi desain produk barang atau jasa secara langsung akan mempengaruhi mudah tidaknya mencapai kesesuaian kualitas (dan kuantitas) secara konsisten (Hill, 2000:38). Dalam rangka pencapaian kesesuaian ini, erat kaitannya dengan pengerjaan produksi itu sendiri pada rantai produksi di mana para sumber daya manusianya dituntut untuk tidak saja mempunyai kemampuan ahli tetapi juga konsisten dalam pekerjaannya.

Tabel 1.1 PENERIMAAN PASAR DAN STRATEGI MANUFAKTUR PADA PRODUK PESANAN

<i>Strategic Variables</i>		<i>Made to Order (MTO)</i>	
<i>Market Requirements</i>	<i>Product</i>	<i>Design</i>	<i>Custom</i>
		<i>Variety</i>	<i>Wide</i>
	<i>Individual product volume per period</i>		<i>Low</i>
	<i>Delivery</i>	<i>Speed</i>	<i>Through overlapping schedules</i>
<i>Reliability</i>		<i>Difficult</i>	
<i>Manufacturing</i>	<i>Process choice</i>		<i>Low-volume batch</i>
	<i>Managing fluctuations in sales volume</i>		<i>Through order backlog</i>

Sumber: Vollmann et al. (1997:365)

PT. PIJ mampu memproduksi antara 60.000 s/d 80.000 pasang sepatu setiap bulannya. Pesanan yang dilayani tidak hanya lokal tetapi juga beberapa negara di Asia, Eropa dan Amerika. Setiap pesanan atau *order* yang masuk selalu disesuaikan dengan kapasitas produksi, apabila terdapat kelebihan pesanan maka perusahaan akan melakukan sub-kontrak (melimpahkan sebagian) pekerjaan

tertentu kepada produsen sepatu lainnya untuk dapat memenuhi pesanan. Sebaliknya, apabila pesanan di bawah kapasitas (di bawah 60.000 pasang sepatu), maka perusahaan akan mengerjakan pesanan untuk bulan berikutnya agar kegiatan produksi tetap dapat berlangsung. Sehubungan dengan hal itu, PT. PIJ mempunyai beberapa masalah yang saling terkait, yaitu:

1. Pesanan yang sudah disesuaikan dengan kapasitas produksi (baik yang memang sudah sesuai kapasitas maupun antisipasi kelebihan kapasitas dengan melimpahkan sebagian pekerjaan kepada pihak luar) seringkali tidak dapat memenuhi batas akhir pengerjaan produksi. Hal ini mengakibatkan mundurnya pengerjaan produksi untuk pesanan yang berikutnya
2. Antisipasi pesanan di bawah kapasitas (dengan mengerjakan pesanan bulan berikutnya) juga seringkali tidak dapat memenuhi batas akhir pengerjaan produksi.
3. Kesalahan pengerjaan produk sering dilakukan oleh pekerja lantai produksi terutama apabila menggunakan bahan baku yang mempunyai motif atau corak tertentu dan jenis tertentu
4. Relatif tingginya tingkat perpindahan pekerja (*labor turnover*) bagian produksi.
5. Tingkat produktivitas pekerja produksi sebenarnya cukup baik tetapi belakangan ini cenderung menurun.

Berdasarkan pengamatan, penulis mempunyai dugaan awal bahwa permasalahan 1 (pertama) dan 2 (kedua) merupakan permasalahan yang tidak jauh berbeda, yaitu rendahnya konsistennya pengerjaan produk pada lantai produksi perusahaan yang mempengaruhi hasil produksi (baik kuantitas maupun kualitasnya). Hal ini

disebabkan oleh kurangnya pengetahuan pekerja bagian produksi mengenai bahan baku produksi (yang berhubungan dengan desain dan variasi produk) pada setiap proses pengerjaan produksi (masalah ke 3), ditambah dengan tingginya angka perpindahan pekerja bagian produksi (masalah ke 4) dan produktivitas pekerja yang cenderung menurun (masalah ke 5). Antisipasi terhadap kelebihan kapasitas, dengan melimpahkan sebagian pekerjaan kepada pihak luar, selama ini tidak mengalami masalah yang cukup berarti karena pihak luar dapat memenuhi batas akhir pengerjaan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dapat diterima baik kuantitas maupun kualitasnya.

Keseluruhan pekerja bagian produksi pada PT. PIJ dapat dikatakan sudah mempunyai pengalaman pada pekerjaannya, dan apabila ada penerimaan pekerja baru syarat mutlak adalah orang yang sudah mempunyai pengalaman di bidang pengerjaan produksi sepatu. Sehingga, apabila pekerja tidak dapat memenuhi performa yang diinginkan perusahaan terhadap hasil kerjanya, maka pekerja dapat dikatakan mempunyai konsistensi yang rendah. Permasalahan ini dapat terjadi diduga karena kemajuan akan desain dan variasi pada produksi sepatu yang cukup cepat tidak diimbangi dengan pengetahuan para pekerja, khususnya yang berhubungan dengan pengetahuan akan bahan baku produksi dan pengerjaannya. Salah satu akibat yang ditimbulkan oleh hal ini adalah tingginya tingkat perpindahan karyawan (*turnover*) dengan rata-rata mencapai 2,8% setiap bulannya (periode Agustus 2003 s/d Juli 2004) yang disebabkan oleh tidak diperpanjangnya masa kontrak pekerja oleh perusahaan karena gagalnya pekerja memenuhi performa kerja yang diinginkan pada evaluasi kerja. Gagalnya pekerja memenuhi performa yang diinginkan perusahaan berkaitan dengan program pengembangan

sumber daya manusianya selama ini, khususnya pelatihan atau *training*. Menurunnya produktivitas pekerja diduga terjadi karena kebijakan perusahaan mengenai pemberian upah pokok yang didasarkan pada Upah Minimum Regional (UMR), yang mana telah menyebabkan hilangnya alat kendali perusahaan untuk mendorong produktivitas, karena pekerja yang malas akan menerima upah atau gaji yang sama dengan pekerja yang rajin. Sesuai dengan dugaan pengamatan terhadap menurunnya produktivitas pekerja, akan ditinjau sistem pemberian kompensasi (*reward system*) yang selama ini sudah dilakukan oleh PT. PIJ.

Pendekatan permasalahan melalui manajemen sumber daya manusia (MSDM) seringkali diabaikan, terutama oleh perusahaan-perusahaan atau organisasi yang bergerak di bidang manufaktur, karena solusi teknis lebih disukai dan lebih mudah dikuantitatifkan. Sumber daya manusia (SDM) kurang diperhatikan, sebab hasil investasi di bidang SDM seringkali dikuantitatifkan, sulit dilihat dan bersifat jangka panjang (Ulrich, 1997:124). Pada kenyataannya, MSDM dapat memfasilitasi perusahaan untuk menganalisis sisi produktivitas manusia atau karyawan daripada semata-mata bergantung pada solusi teknis untuk penyelesaian permasalahan (Gomez-Mejia et al., 1998:35). Menurut Noe et al. (1997:30-31), terdapat beberapa dimensi dari penerapan MSDM, yaitu: (1) *Managing the Internal and External Environment*, (2) *Assessing Work and Work Outcomes*, (3) *Acquiring Human Resources*, (4) *Developing Human Resources*, dan (5) *Compensating Human Resources*. Dimensi yang berhubungan dengan masalah pada PT. PIJ adalah *Developing Human Resources* (4) dan *Compensating Human Resources* (5).

Developing human resources sebagai salah satu dimensi MSDM memasukkan pelatihan atau *training* sebagai salah satu pokok bahasannya. Pelatihan didefinisikan sebagai segala usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan pada saat melakukan pekerjaannya atau yang berhubungan dengan hal itu. Hal ini biasanya berarti adanya perubahan pada pengetahuan yang spesifik, ketrampilan atau *skill*, sikap dan tingkah laku. Istilah *training* seringkali dibingungkan dengan istilah *development* karena pada pembahasan dan penerapannya kedua istilah ini saling melekat. *Development* sendiri lebih ditujukan pada suatu desain kesempatan pembelajaran dalam membantu para karyawan untuk berkembang. (Bernardin, 2003:164). Untuk lebih jelas perbedaan antara *training* dengan *development* dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 PERBEDAAN TRAINING DENGAN DEVELOPMENT

	<i>Training</i>	<i>Development</i>
<i>Focus</i>	<i>Current job</i>	<i>Current and Future Job</i>
<i>Scope</i>	<i>Individual employees</i>	<i>Work group or organization</i>
<i>Time Frame</i>	<i>Immediate</i>	<i>Long Term</i>
<i>Goal</i>	<i>Fix current skill deficit</i>	<i>Prepare for future work demands</i>

Sumber: Gomez-Mejia et al. (2000:237)

Dalam permasalahan PT. PIJ, pembahasan lebih ditekankan pada istilah *training*, walaupun pada perkembangannya bersinggungan pula pada istilah *development*.

Suatu organisasi dibentuk untuk menyelesaikan misi tertentu. Untuk melakukan hal ini organisasi harus dapat menarik dan merekrut orang-orang yang mempunyai pengetahuan, kemampuan, bakat dan perilaku tertentu. Untuk

menarik dan mempertahankan orang-orang tersebut, organisasi perlu memberikan kompensasi yang tepat. Kompensasi (*reward*) merupakan segala bentuk pembayaran atau balas jasa yang diberikan bagi seseorang atas hasil pekerjaan yang dilakukannya (Dessler, 2003:302). Suatu organisasi merancang dan mengimplementasikan suatu sistem kompensasi dengan tujuan untuk mendorong fokus dari para pekerja kearah perilaku tertentu yang diinginkan agar sesuai dengan sasaran dan tujuan organisasi. Perilaku tersebut harus dapat memenuhi kriteria dari performa yang baku atau standar dan mampu memberikan kontribusi inovatif yang mengarah pada peningkatan produktifitas. Apabila kompensasi digunakan oleh organisasi untuk mendorong perilaku yang diinginkan, maka harus dapat memenuhi kebutuhan atau keinginan para anggotanya atau karyawannya (Henderson, 2003:17). Kompensasi disini merupakan salah satu pokok bahasan dari *Compensating Human Resources*.

Peningkatan produktifitas yang dituntut sehubungan dengan masalah yang terjadi pada PT. PIJ adalah konsistensi performa dalam proses pengerjaan produksi. Konsistensi adalah penilaian apakah performa perseorangan maupun kelompok pada tugas yang diberikan adalah konsisten atau tetap dari waktu ke waktu. Konsistensi yang tinggi mengindikasikan bahwa orang atau kelompok yang bersangkutan mempunyai performa yang tetap atau stabil dari waktu ke waktu. Ketidak-stabilan performa mengindikasikan konsistensi yang rendah (Kreitner and Kinicki, 2004:243).

Program pelatihan dan pemberian kompensasi yang tepat (dengan tujuan untuk mendorong perilaku yang konsisten dalam pengerjaan produksi) harus memperhatikan kebutuhan para karyawan PT. PIJ, baik kebutuhan akan

pengetahuan untuk melakukan pekerjaannya maupun kebutuhan akan pembayaran yang pantas sebagai balas jasa atas pekerjaannya.

Berdasar latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian ini mengambil judul "*Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia dan Ketepatan Pemberian Kompensasi terhadap Konsistensi Produksi pada PT. Prestasi Ide Jaya (PT. PIJ)*"

1.2 Rumusan Masalah

Dengan pengambilan judul seperti yang dinyatakan di atas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan sumber daya manusia mempunyai pengaruh terhadap konsistensi produksi?
2. Apakah ketepatan pemberian kompensasi mempunyai pengaruh terhadap konsistensi produksi?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh pelatihan sumber daya manusia terhadap konsistensi kerja.
2. Menganalisis pengaruh ketepatan pemberian kompensasi terhadap konsistensi kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Untuk memberikan masukan tentang pelatihan sumber daya manusia dan ketepatan pemberian kompensasi yang dapat dipakai untuk mengatasi

masalah-masalah konsistensi kerja pekerja pada perusahaan-perusahaan dengan karakter yang sama dengan PT. PIJ.

2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pengembangan ilmu sumber daya manusia dan kepada para akademisi beserta peneliti lainnya, dalam rangka mengembangkan teori yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.