

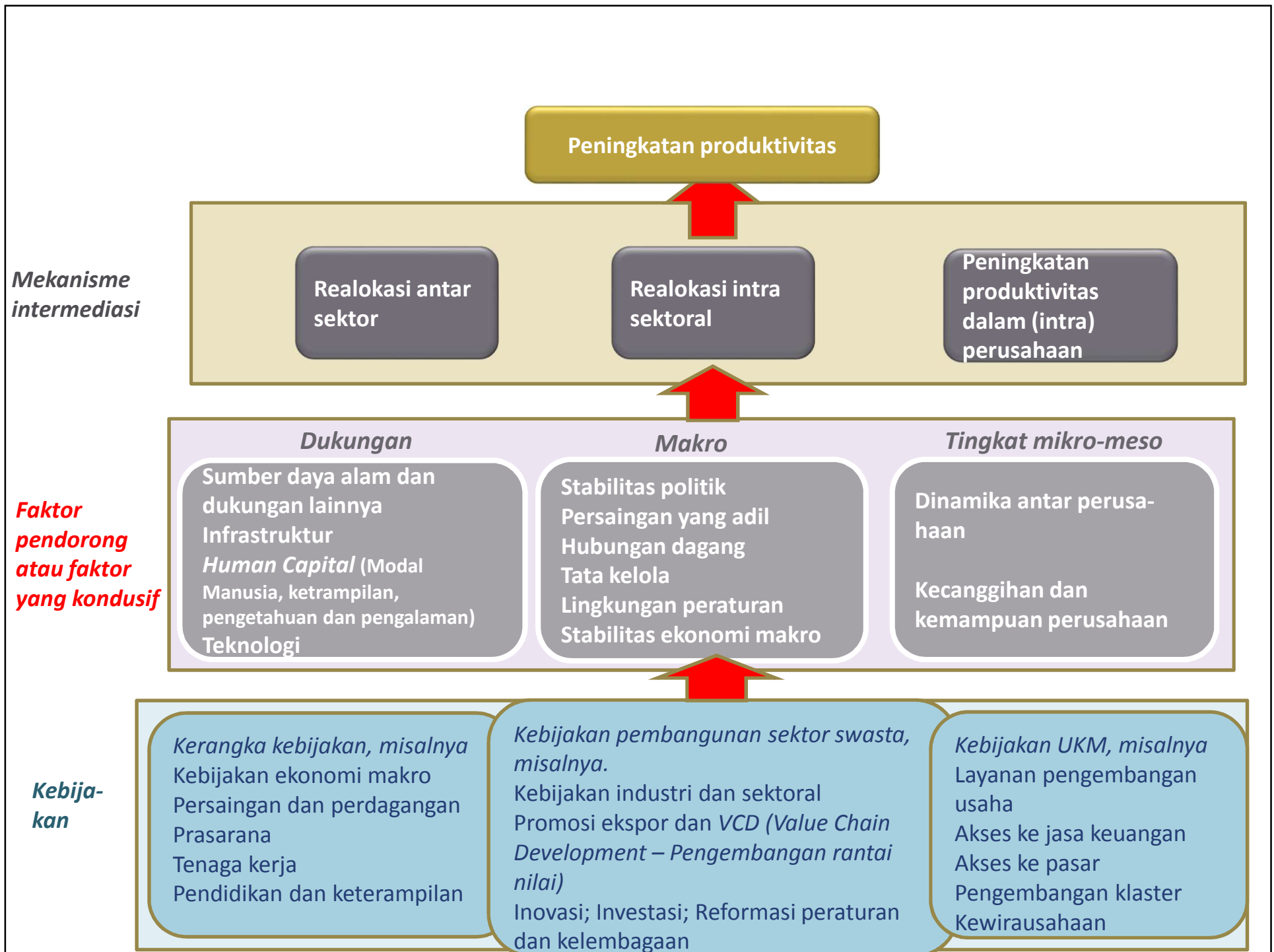


Kursus pelatihan untuk pembuat
kebijakan tentang produktivitas
dan kondisi kerja di UKM





MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DAN KONDISI KERJA MELALUI INTERVENSI DI TINGKAT PERUSAHAAN





- **Gambaran**
- Menangani penggerak kemampuan dan hambatan di tingkat perusahaan
- Mencari sarana yang sesuai
- Memahami UKM sebagai klien
- Teori perubahan
- Salah satu contoh program ILO
- Memahami lebih dalam



Menangani penggerak kemampuan dan hambatan di tingkat perusahaan



- Laporan Pembangunan Dunia 2013
(*World Development Report 2013*):
 - ‘penyebaran produktivitas perusahaan jauh lebih besar di negara berkembang’
 - ‘disebabkan oleh perusahaan skala kecil yang tidak produktif’
- Membawa produktivitas UKM lebih dekat ke produktivitas rata-rata: dampak besar dari pembangunan

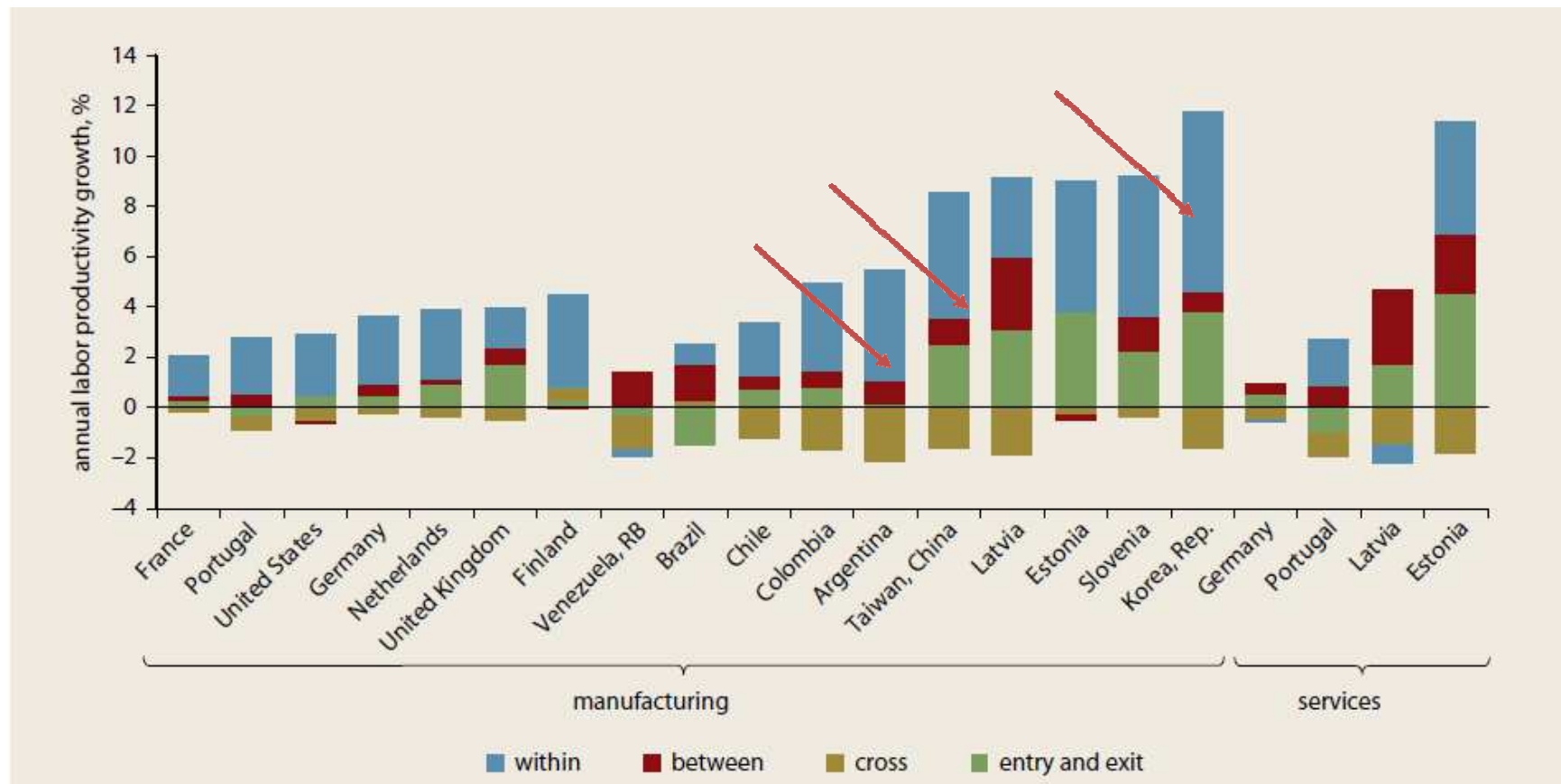


■ Laporan Pembangunan Dunia 2013:

“Produktivitas agregat berkembang bila perusahaan yang ada melaksanakan usaha yang lebih baik, bila perusahaan yang lebih produktif masuk ke pasar, sementara perusahaan yang kurang produktif keluar dari pasar. Produktivitas agregat juga berkembang bila perusahaan yang lebih produktif menjadi besar sementara perusahaan yang kurang produktif semakin kecil. Analisa dekomposisi menunjukkan bahwa di sebagian besar negara, motor penggerak utama pertumbuhan produktivitas agregat adalah perusahaan yang melaksanakan usaha semakin baik.”



Perusahaan meningkat usahanya: Efisiensi di tingkat perusahaan adalah faktor penting dari pertumbuhan produktivitas



Laporan Pembangunan Dunia 2013





Kapasitas UKM: penggerak dan hambatan terhadap pertumbuhan produktivitas

- Modal manusia (*Human Capital*) – angkatan kerja
- Modal manusia (*Human Capital*) – pengusaha
- Praktek manajemen
- Akses ke informasi & pengetahuan
- Kemampuan untuk melakukan inovasi dan adopsi teknologi





Ukuran dan inovasi perusahaan

a. Large firms are more productive and innovative



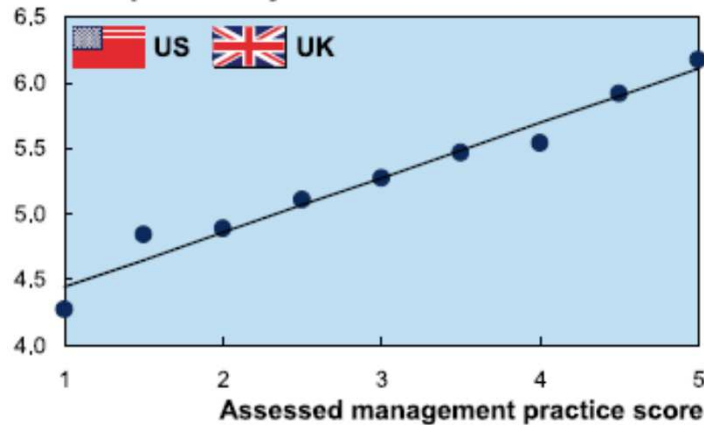
Indikasi adanya hubungan yang positif antara ukuran besarnya perusahaan dengan kegiatan inovatif

Tetapi usia perusahaan, sektor pengoperasian dan kompetensi teknologi juga penting

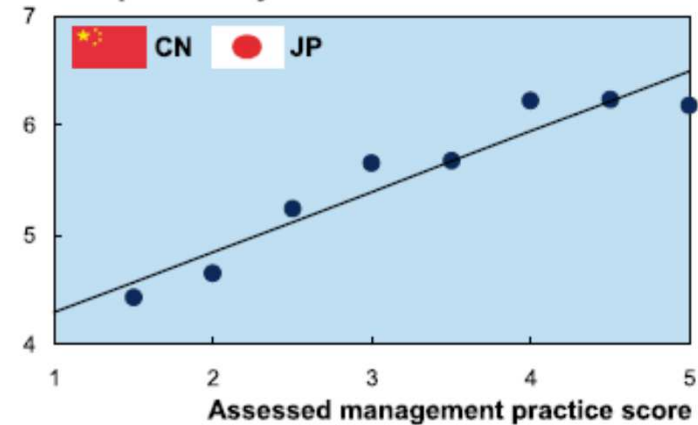


Hubungan produktivitas tenaga kerja dan penilaian praktek manajemen

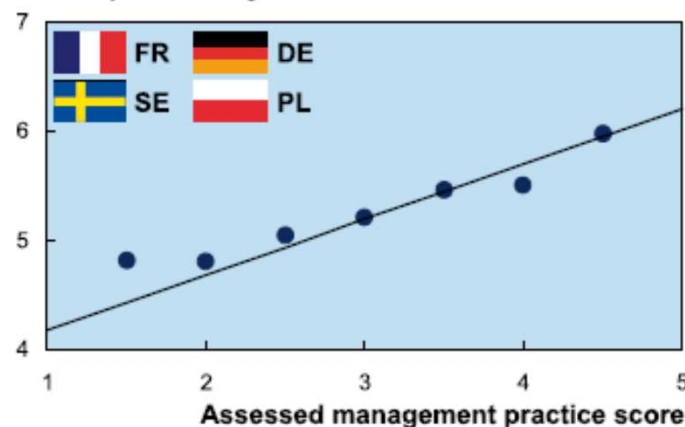
Labour productivity



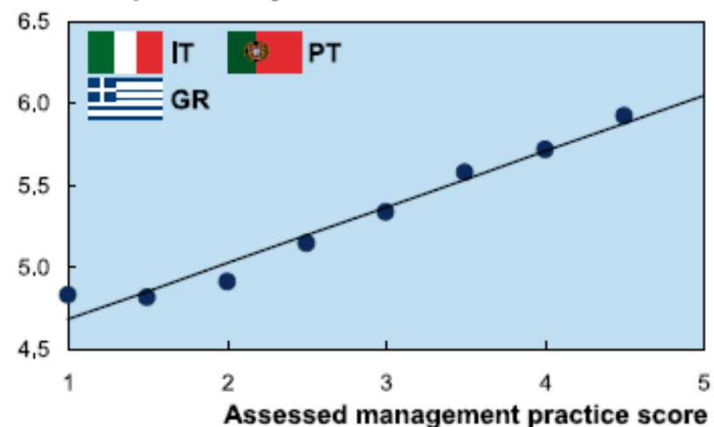
Labour productivity



Labour productivity



Labour productivity

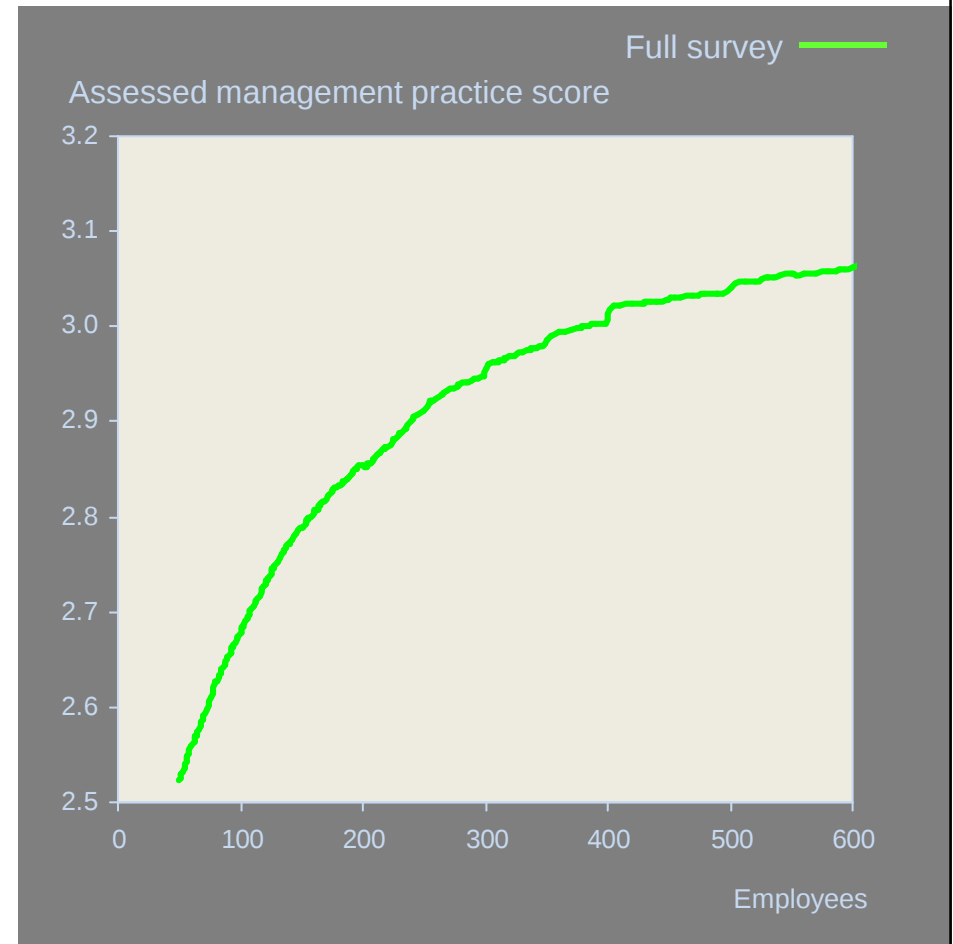
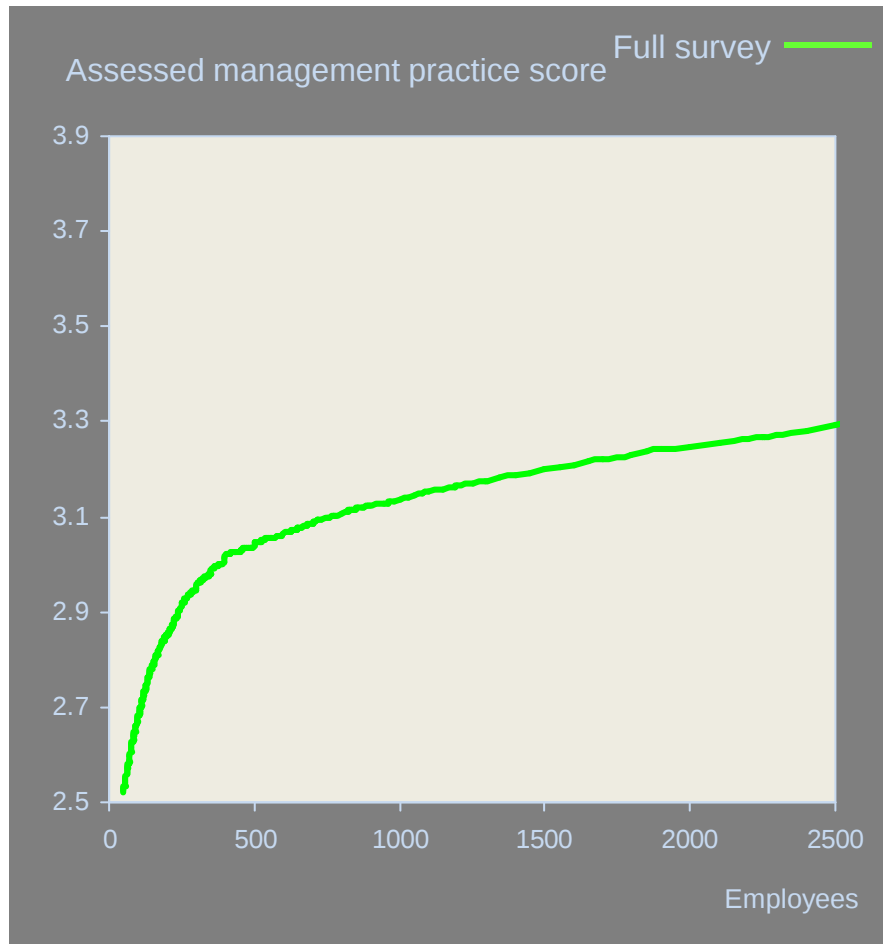


* Firms are grouped in 0.5 increments of assessed management score



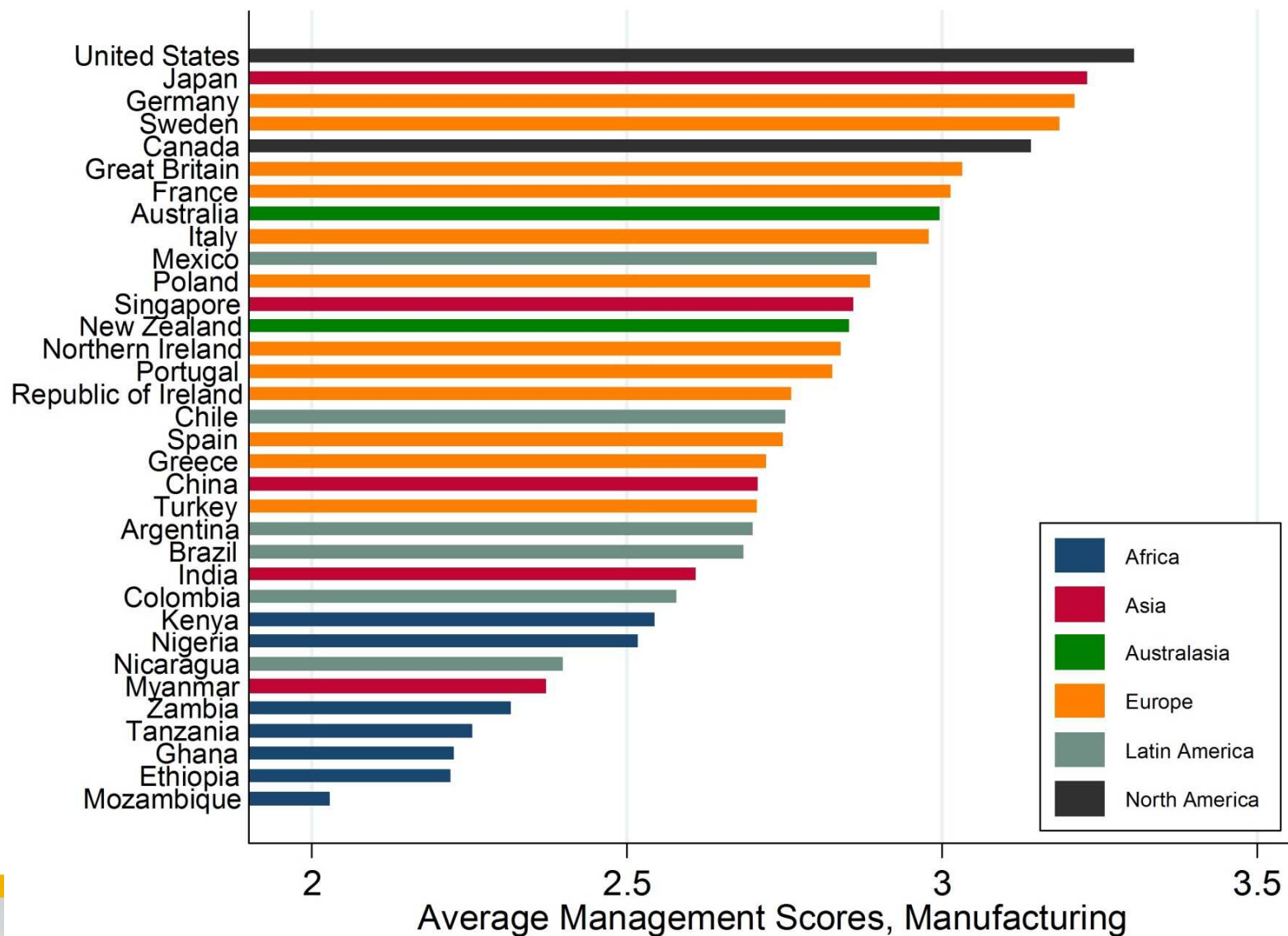
HUBUNGAN ANTARA PRAKTEK MANAJEMEN DAN UKURAN BESARNYA PERUSAHAAN

Ukuran perusahaan vs. Skor praktek manajemen yang dinilai *





Skor manajemen di beberapa negara





Apakah ini tentang produktivitas atau kondisi kerja?

Sebelum

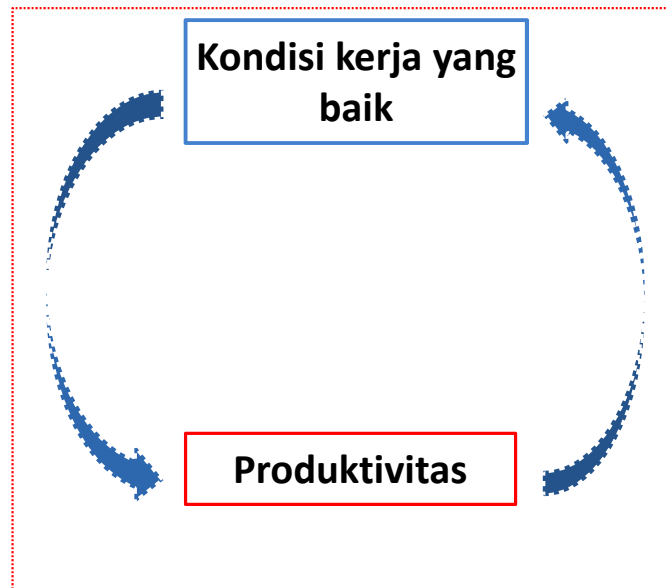


Sesudah





Hubungan antara produktivitas dengan kondisi kerja



- Peningkatan produktivitas dapat menghasilkan peningkatan kondisi kerja
- Peningkatan kondisi kerja dapat menghasilkan peningkatan produktivitas. Bukti yang sangat kuat adalah Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) dan banyak praktek SDM
- Beberapa jenis pendekatan manajemen tertentu (*Lean Manufacturing*) yang menghasilkan peningkatan produktivitas juga menghasilkan peningkatan kondisi kerja



- Respon kebijakan di beberapa tingkatan dapat mendukung kapasitas internal UKM dan mendorong peningkatan produktivitas dan kondisi kerja
- Intervensi tingkat perusahaan melalui layanan adalah elemen penting dari kebijakan untuk membantu UKM mengatasi hambatan dan mengembangkan kapasitas mereka





Bidang –
bidang
peningka-
tan kapa-
sitas UKM

Organisasi dan pengelolaan secara umum Kepatuhan pekerja dan SDM K3

Pengoperasian dan sistem produksi Efisiensi sumber daya Teknologi

Jenis layanan
dukungan
tingkat
perusahaan
yang umum

Jasa pelatihan

Sertifikasi

Penyediaan informasi

Konsultasi/ Bimbingan

Fasilitasi penerapan
teknologi

**Bagaimana memastikan
penyediaan jasa untuk
UKM?**



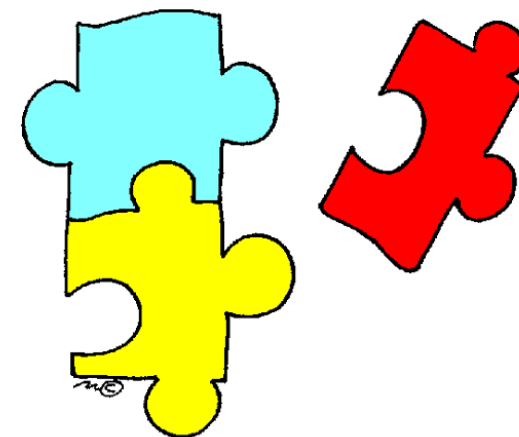


Apakah ada peran pemerintah dalam melaksanakan intervensi di tingkat perusahaan?

Apa saja kegagalan pasar yang mungkin membutuhkan bantuan pemerintah untuk melaksanakan program-program tingkat perusahaan (BDS/ Business Development Service – Penyedia Layanan Pengembangan Bisnis) bagi UKM?

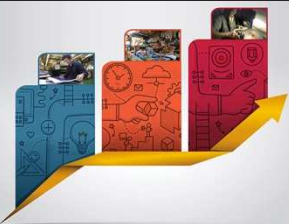
- Kurangnya informasi di kalangan UKM tentang manfaat layanan bantuan tertentu (misalnya pelatihan dan konsultasi)
- Kurangnya penyedia layanan tertentu atau keengganan penyedia untuk menyediakan layanan yang dapat memenuhi permintaan perusahaan yang lebih kecil dikarenakan rasio biaya vs pendapatan yang tidak menguntungkan
- Perusahaan enggan menanamkan investasi di bidang R&D karena mereka takut membocorkan keunggulan pengetahuan mereka ke perusahaan lain



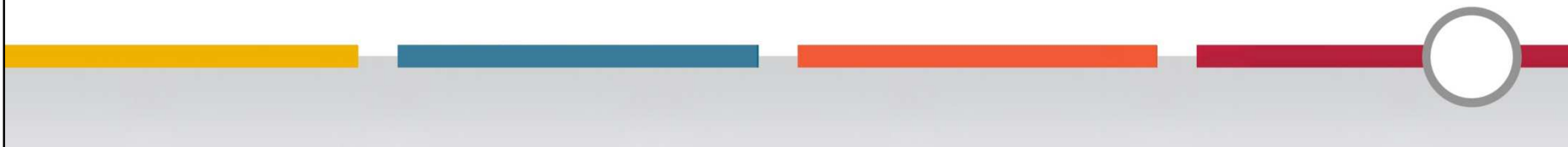
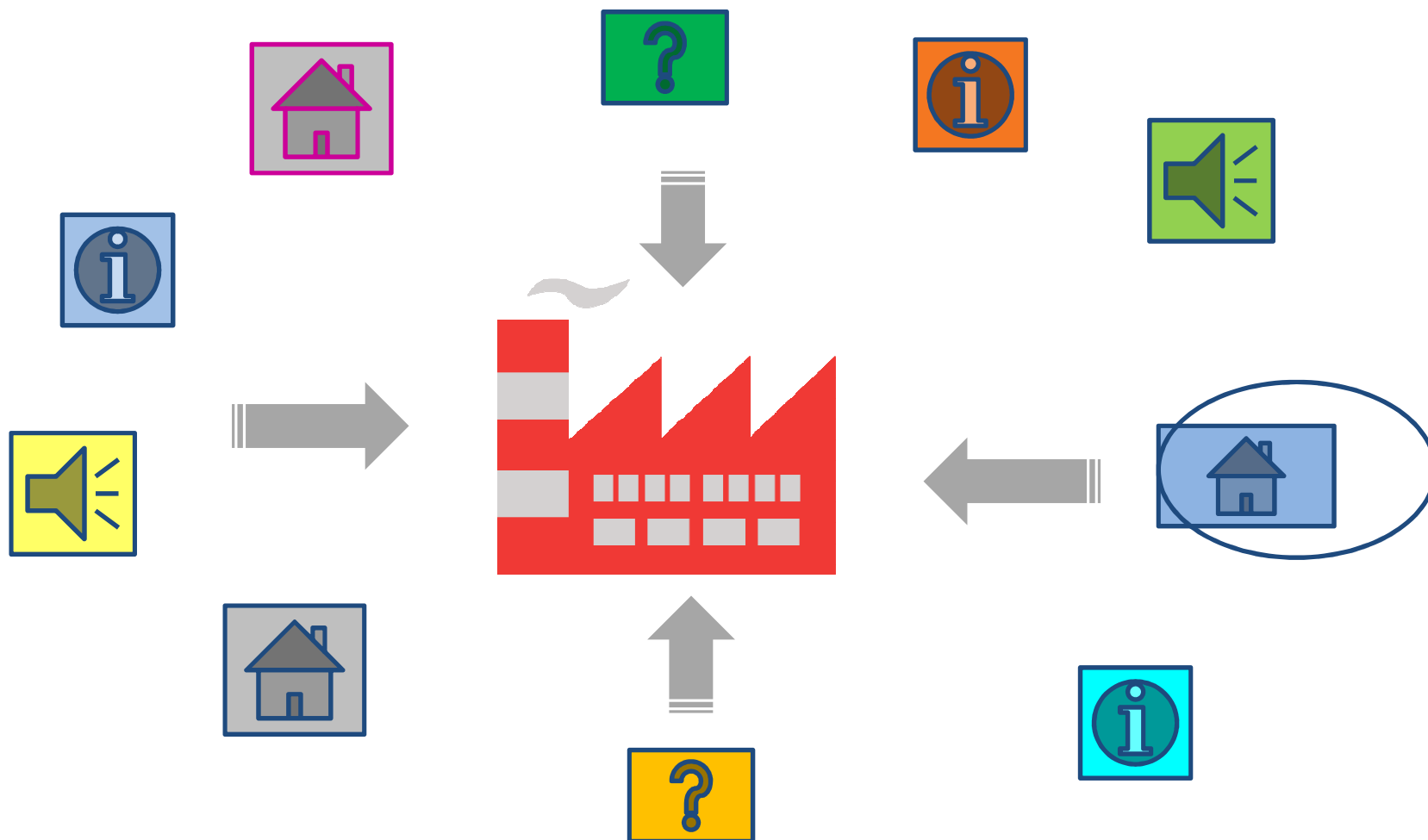


Mencari sarana yang tepat:
hambatan dan kebutuhan kelompok
sasaran, kapasitas institusi, sarana
dan model intervensi





Pemetaan institusional: siapa yang melaksanakan tugas tertentu untuk kelompok sasaran

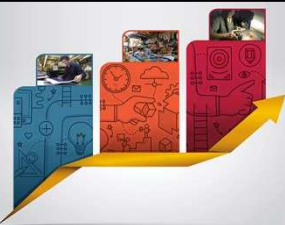


**Contoh format penilaian diri secara institusional:
kesesuaian strategi, kapasitas dan kebutuhan untuk
melaksanakan intervensi tingkat perusahaan tertentu**

BIDANG	UKURAN	PERINGKAT DIRI	PERLU MEMPERKUAT KAPASITAS?	PERLU MENJALIN KEMITRAAN?
Kesesuaian strategi dalam hal mandat & kelompok sasaran	Misi (dukungan UKM sebagai elemen penting dari mandat)			
	Kelompok sasaran (ukuran dan jenis perusahaan)			
Pengalaman yang terkait dengan program-program pengembangan UKM	Pengalaman dalam pelatihan tentang subyek terkait			
	Pengalaman dalam layanan konsultasi/bimbingan			
Pengalaman dalam mengelola program	Pengalaman dalam desain dan pelaksanaan program yang besar (termasuk perencanaan dan pengelolaan keuangan)			

Contoh format penilaian diri:
- *sambungan*

BIDANG	UKURAN	PERINGKAT DIRI	PERLU MEMPER-KUAT KAPASITAS?	PERLU MENJALIN KEMITRAAN?
Sistem dan proses	Konsumen ingin penilaian dilaksanakan sebelum pengembangan program			
	Ada mekanisme pengendalian mutu			
	Ada sistem pemantauan & evaluasi dan mekanisme pemberian masukan dari klien			
Pemasaran dan promosi	Strategi pemasaran dan pengalaman pemasaran			
Sumber daya untuk mengkoordinir/mengadakan pelatihan	Tersedia sumber daya manusia untuk koordinasi, admin dan logistik			
	Kapasitas dan pengalaman dalam memobilisir dana langsung dari klien melalui uang jasa (<i>service fees</i>)			
	Akses ke sumber pendanaan (dana publik dan/atau donor)			
Akses ke pakar teknis	Akses ke pakar teknis di bidang yang terkait dengan penyediaan layanan (misalnya pelatihan), dan/atau di bidang tertentu (melalui kerjasama dengan penyedia layanan lain dan/atau melalui pelatih <i>in-house</i> khusus yang memiliki pengalaman dan keahlian terkait)			
Kaitan jaringan (Network)	Kaitan jaringan (Network) dengan organisasi pendukung UKM lain & dengan asosiasi usaha			



Fitur dan elemen penting dari program-program tingkat perusahaan

		Program XY	Program AB
Kelompok sasaran	Ukuran Perusahaan	Usaha kecil	Usaha menengah
	Kematangan Perusahaan	Perusahaan muda	-
	Sektor	Tidak ada fokus sektoral	Otomotif
Fokus	Bidang/subyek utama	Keterampilan mengelola usaha secara umum	Efisiensi sumber daya
Jenis program/layanan	Layanan utama yang ditawarkan dan jangka waktu	Pelatihan. Satu kursus selama 4 hari	Pelatihan dan konsultasi : 1 kursus selama 3 hari, 7 kali kunjungan.
	Bantuan lain		Fasilitasi permohonan pinjaman
Persyaratan kapasitas	Teknis	Menengah	Tinggi
	Manajerial	Menengah-tinggi	Menengah
Manfaat	Manfaat yang diharapkan & bukti dari hasil sebelumnya	Peningkatan penjualan, peningkatan penghasilan, penurunan pergantian pekerja, penciptaan lapangan kerja	Penghematan listrik dan air, pengurangan biaya
Biaya	Biaya pelaksanaan (awal)	70,000 USD	100,000 USD
	Biaya per perusahaan (sudah beroperasi)	1,000 USD	4,500 USD
	Sumber	Pendanaan dari Donor	Pemerintah (70%) dan swasta (30%)



Memahami UKM sebagai klien



Memahami UKM sebagai klien

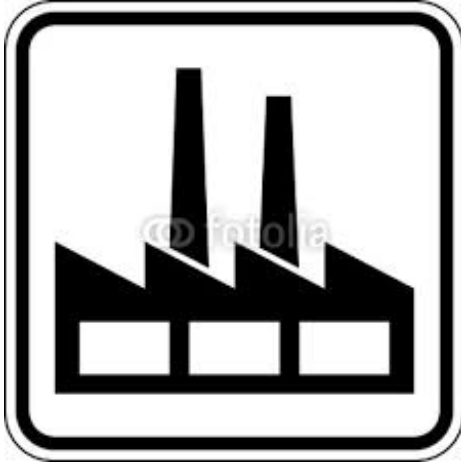


- Menyediakan data analisa
- Mengadakan penelitian ruang lingkup (*scoping*)
- Penilaian tentang kebutuhan



Persona: sarana untuk membuat desain layanan

KARTU PERSONA



Karakteristik perusahaan:

Ukuran, usia, sektor....

Pengaturan manajemen

Keterampilan, pendidikan dan pelatihan

Masalah produksi dan sistem manajemen

Efisiensi sumber daya dan masalah lingkungan

Pengelolaan SDM dan masalah tenaga kerja

Masalah dan kekhawatiran

Bagi pemilik

Bagi pekerja



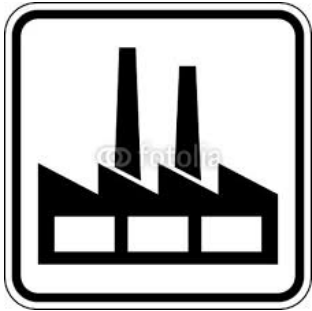
Apa yang manajer sukai dari program bantuan/dukungan?

Apa yang tidak ia sukai dari program bantuan/dukungan?



PERSONA CARD: Blue Star Manufacturing

Blue Star



Ukuran perusahaan: 96 karyawan
Sektor: pengolahan ringan (light manufacturing)
Usia perusahaan: 5 tahun
Produksi untuk: pasar domestik (kisaran rendah)
Terletak di kluster
Perusahaan terdaftar

Pengaturan manajemen

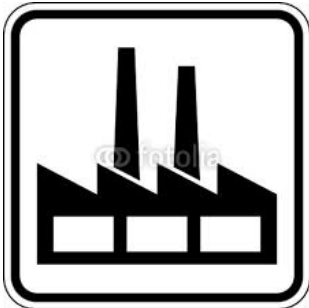
Pemilik (Ibu Ahmed) juga selaku GM. Ia juga mengelola SDM, dibantu seorang asisten SDM.e
Ada supervisor produksi

Keterampilan, pendidikan dan pelatihan

Pemilik lulus SMP.
Asisten SDM masih belajar, (kursus tata rambut di malam hari)
Supervisor produksi lulus SMK
Sebagian besar pekerja memiliki latar belakang pendidikan selama 5 sampai 8 tahun

KARTU PERSONA: Blue Star Manufacturing

Blue Star



Masalah produksi dan sistem manajemen

Lantai produksi kecil dan penuh
Gudang terletak di ruang belakang yang berantakan
Peralatan sudah tua dan kurang terawat
Catatan produksi biasanya tidak jelas atau hilang

Efisiensi sumber daya dan masalah lingkungan

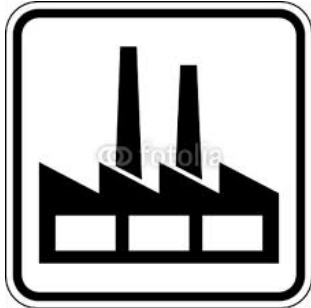
Wadah bahan kimia berbahaya tidak ditangani dengan baik
Biaya dan pemakaian listrik tinggi

Pengelolaan SDM dan masalah tenaga kerja

Sebagian pekerja borongan tidak memiliki kontrak
Tingkat pergantian pekerja tinggi
Pemilik merasa pekerjaanya kurang baik dalam bekerja, dan mereka sering absen
Pekerja mengeluhkan lamanya jam kerja dan upah kecil
Banyak mesin yang tidak dilengkapi pengaman

PERSONA CARD: Blue Star Manufacturing

Blue Star



Masalah dan kekhawatiran *Bagi pemilik*

- Produk sering dikembalikan karena cacat
- Produksi sering tertunda karena listrik padam, pergantian pekerja, absensi

Bagi pekerja

- Upah kecil dan jam kerja lama
- Pembayaran untuk borongan tidak jelas

Apa yang disukai ibu Ahmed dari program bantuan/dukungan?

- Materi praktis dan langsung ke inti masalah...
- Mudah diakses

Apa yang tidak ia sukai dari program bantuan/dukungan?

- 'Buang waktu', semua orang sangat sibuk



Dalam satu kelompok....

Langkah 1: isi Persona card, bayangkan tentang UKM di sektor tertentu (misalnya Blue Star Manufacturing), pemilik/manajernya, dan pekerjanya.

Buatlah seperti nyata: pikirkan tentang salah satu UKM yang pernah Anda jumpai dan bayangkan secara spesifik kondisinya.

10 menit





Dalam satu kelompok....

Langkah 2

Jika Anda akan merancang satu program pelatihan untuk Perusahaan Anda, berdasarkan kartu persona, keputusan apa yang akan Anda ambil? Silakan pilih dari beberapa opsi yang ada

Fokus-topik: e-commerce ATAU akuntansi dasar ATAU yang lain

Metodologi: ceramah dengan materi teoritis *dan/atau* sarana praktis *dan/atau* pembelajaran bersama rekan kerja

Jangka waktu: kursus penuh selama 2 minggu ATAU kursus malam dua kali seminggu,

Proses pendaftaran: proses aplikasi yang ekstensif ATAU prosedur on-line dasar ATAU yang lain

Biaya: USD 5,000 (IDR 66,500,000) dibayar di muka ATAU USD 800 (IDR 10,640,000), yang dapat dibayar secara angsuran ATAU tidak dikenakan biaya

(10 menit)





Teori Perubahan





Melatih 100
perusahaan



**LALU TERJADI
KEAJAIBAN!**



Semakin banyak
lapangan pekerjaan
yang tercipta

Logika 'tidak jelas'
Sulit diukur





Teori Perubahan

‘Setiap program dikemas dengan keyakinan, asumsi dan hipotesa tentang bagaimana cara membuat suatu perubahan–cara kerja manusia, atau organisasi, atau sistem politik, atau eko sistem. Teori perubahan adalah mengartikulasi berbagai asumsi penting tentang cara melakukan suatu perubahan dalam suatu program.’

Secara sederhana, teori perubahan adalah *‘penjelasan tentang urutan beberapa kejadian yang diharapkan dapat memberi hasil yang diinginkan’*.

‘Teori perubahan menggunakan pola pikir kritis terhadap desain, pelaksanaan dan evaluasi inisiatif dan program yang dimaksudkan untuk mendukung perubahan konteks’

(DFID, 2012)





Teori perubahan

Bagaimana cara kerjanya?

- Artikulasikan secara jelas tentang bagaimana kita dapat memahami hubungan sebab-akibat dari beberapa tingkatan dan elemen yang berbeda dari intervensi dan tantangan agar dapat melewatinya
- Buatlah beberapa asumsi secara eksplisit – agar dapat dikenal dan diperdebatkan
- Mendukung perdebatan dan pembelajaran
- Fasilitasi jawaban terhadap konteks-konteks dinamis yang mempengaruhi proses perubahan
- Bantu pengukuran dan penilaian hasil secara efektif

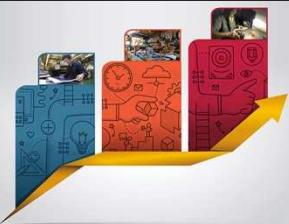




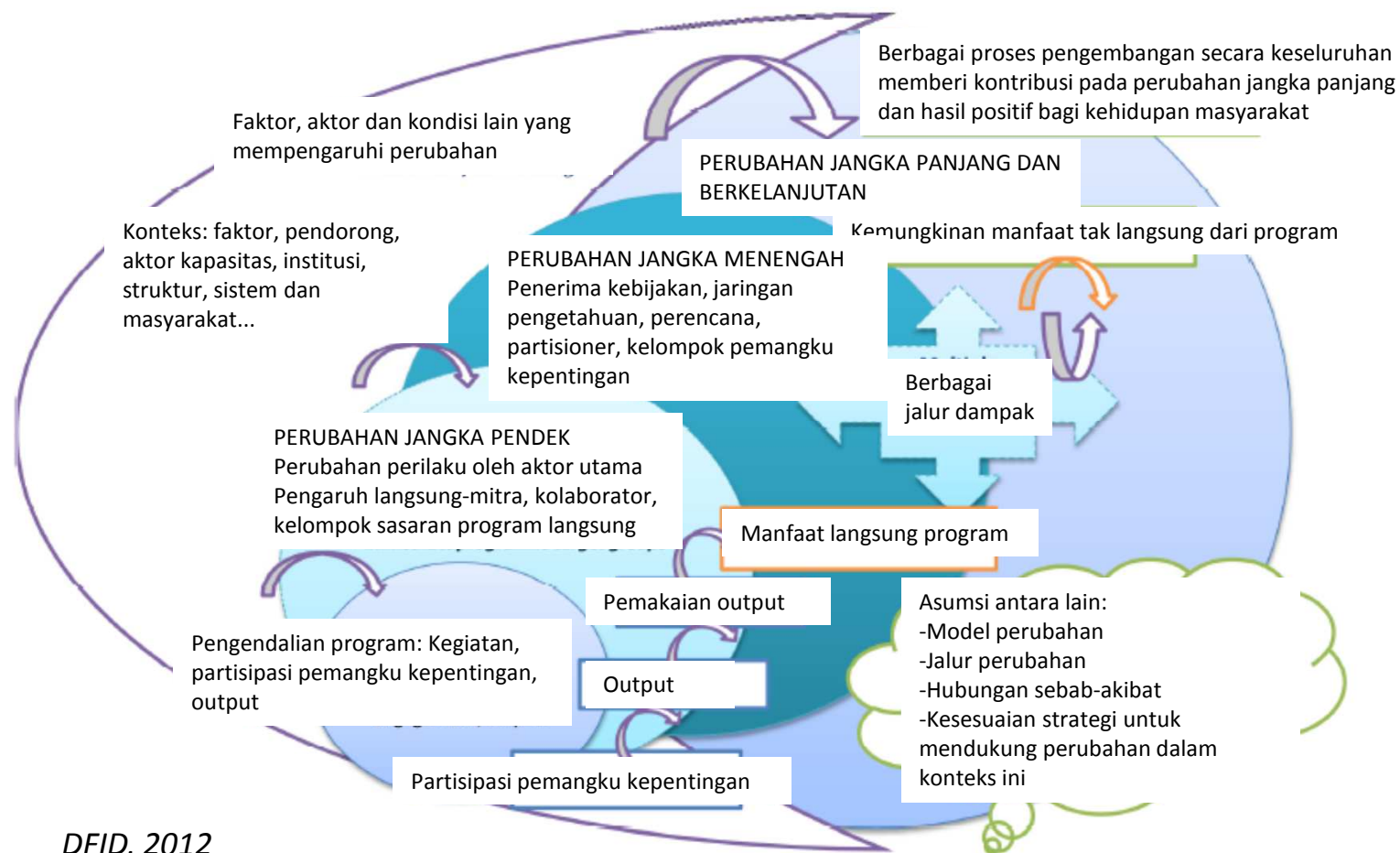
Apa itu?

- Sarana dan metodologi untuk memetakan urutan logis dari suatu inisiatif sebagai proses refleksi untuk mengembangkan dan menggunakan pemetaan tersebut
- Digunakan dalam mendesain program, pelaksanaan dan evaluasi inisiatif dan program





Proses Berpikir Teori Perubahan Seperti apa?



DFID, 2012



Teori perubahan: representasi rantai hasil

Contoh dari program pelatihan kewirausahaan

Intervensi

Input

- Anggaran
- Staf
- Peralatan
- Produk

Kegiatan

- Melatih, membimbing dan mensertifikasi BLK lokal tentang cara mengadakan pelatihan

Output

- Pelatihan diberikan ke pengusaha potensial dan pengusaha yang ada

Hasil menengah

- Keterampilan manajemen meningkat
- Beberapa Perusahaan baru didirikan

Dampak

- Penghasilan tambahan meningkat
- Mutu pekerjaan meningkat
- Kemiskinan berkurang
- Perempuan lebih banyak diberdayakan secara ekonomi

Asumsi

- Tersedia trainer yang cukup potensial

Asumsi

- Ada permintaan akan pelatihan

Asumsi

- Keterampilan yang dipelajari relevan dengan bisnis

Asumsi

- Permintaan akan tenaga kerja meningkat dan tersedia suplai pekerja yang memadai
- Keuntungan diinvestasikan kembali untuk pengembangan usaha

+ Artikulasi naratif tentang hubungan sebab akibat dan asumsi yang ada

ILO, 2015



Contoh lain



DCED, 2015

