

**PENGEMBANGAN KUALITAS TENAGA  
KERJA DALAM MENGHADAPI ERA PERSAINGAN BEBAS  
Kualitas Pekerja di Sektor Pengolahan Menengah dan Dasar**

**Penyunting :**

Darwin



**PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN EKONOMI  
DAN PEMBANGUNAN (PEP - LIPI)  
JAKARTA , 2001**

**PENGEMBANGAN KUALITAS TENAGA  
KERJA DALAM MENGHADAPI ERA PERSAINGAN BEBAS  
Kualitas Pekerja di Sektor Pengolahan Menengah dan Dasar**



**PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN EKONOMI  
DAN PEMBANGUNAN (PEP - LIPI)  
JAKARTA , 2001**



## **KATA PENGANTAR**

Penelitian **PENGEMBANGAN KUALITAS TENAGA KERJA DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BEBAS**: Kualitas Pekerja di Sektor Industri Pengolahan Menengah dan Besar, merupakan salah satu dari enam penelitian yang dilakukan oleh Pusat Penelitian dan Pengembangan Ekonomi dan Pembangunan (PEP – LIPI). Kegiatan penelitian ini tergabung dalam Proyek Penelitian dan Pengembangan Potensi Sumber Daya Alam dan Sosial Ekonomi dan Teknologi Untuk Pengembangan Wilayah – LIPI, Tahun Anggaran 2000.

Semua kegiatan yang berkaitan dengan penyusunan laporan penelitian ini tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak, baik instansi pemerintah maupun swasta. Berkennaan dengan itu kami mengucapkan terima kasih. Kami juga sangat menghargai kerja keras para peneliti dan staf administrasi PEP – LIPI, sehingga berhasil menyajikan laporan penelitian ilmiah yang baik. Harapan kami semoga laporan ini mampu memberikan sumbangsih terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk pengambilan keputusan atau kepentingan praktis lainnya.

Kami menyadari bahwa laporan ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Oleh karena itu, kami mengharapkan adanya masukan berupa kritik dan saran-saran konstruktif guna menyempurnakan laporan-leaporan penelitian PEP – LIPI pada masa yang akan datang.

Jakarta, Desember 2000

**Kepala Puslitbang Ekonomi dan  
Pembangunan – LIPI,**

**Dr. Carunia Mulya Firdausy, M.A., APU  
NIP: 320003805**

## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	iv
ABSTRAK.....	ix
<b>BAGIAN I</b>	<b>PERSPEKTIF DAN ACUAN PENELITIAN</b>
	<b>KUALITAS TENAGA KERJA</b>
	<i>Oleh: Darwin, Endang S. Soesilowati, dan M. Soekarni</i>
1.1.	Latar Belakang .....
1.2.	Landasan Teori .....
1.3.	Metodologi.....
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>
	1 3 6 9
<b>BAGIAN II</b>	<b>KONDISI KUALITAS POTENSI PEKERJA</b>
	<i>Oleh: M. Soekarni</i>
2.1.	Pendahuluan .....
2.2.	Gambaran Faktor-faktor yang Menentukan Potensi Pekerja .....
2.3.	Temuan Lapangan dan Data Pendukung Kualitas Potensi Pekerja.....
2.4.	Persepsi Pimpinan Perusahaan dan Nara Sumber .....
2.5.	Kesimpulan.....
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>
	11 12 22 33 36 39
<b>BAGIAN III</b>	<b>KONDISI KUALITAS MOTIVASI PEKERJA</b>
	<i>Oleh: Endang S. Soesilowati</i>
3.1.	Pendahuluan .....
3.2.	Motivasi Kerja .....
3.3.	Optimalisasi Perilaku Kerja .....
3.4.	Kesimpulan.....
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>
	41 42 54 60 62
<b>BAGIAN IV</b>	<b>KONDISI PRESTASI KERJA</b>
	<i>Oleh: Suryati Rizal</i>
4.1.	Pendahuluan .....
	63

4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja .....	64
4.3. Kondisi Prestasi Kerja Berdasarkan Pendidikan, Posisi Kerja, Umur, dan Status Perkawinan .....	66
4.4. Kondisi Prestasi Kerja Berdasarkan Standar Hasil Kerja yang Ditentukan Perusahaan.....	71
4.5. Kesimpulan .....	76
DAFTAR PUSTAKA .....	77
<b>BAGIAN V</b>	<b>GAGASAN PENGUKURAN, KONDISI, MASALAH DAN PENGEMBANGAN KUALITAS TENAGA KERJA</b>
<i>Oleh: Darwin</i>	
5.1. Pendahuluan .....	79
5.2. Perkiraan Kondisi/Tingkat Relatif Kualitas Tenaga Kerja .....	82
5.3. Masalah Kualitas Tenaga Kerja .....	89
5.4. Alternatif Pengembangan Kualitas Tenaga Kerja .....	92
5.5. Kesimpulan dan Rekomendasi.....	96
DAFTAR PUSTAKA .....	98

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Kualitas Pekerja/Karyawan Jawa Timur dan Sumatera Utara Menurut Tingkat Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan, Tahun 1998.....	16
Tabel 2.2. Sarana Kesehatan dan Perbandingannya Dengan Jumlah Penduduk di Jatim, Sumut dan Indonesia, 1999 .....	20
Tabel 2.3. Rasio UMR terhadap KHM di Jawa Timur, Sumatera Utara dan Indonesia, 1999.....	22
Tabel 2.4. Klasifikasi Pekerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan Menurut Jenjang Posisi Kerja yang Diduduki di Perusahaan X di Jawa Timur.....	23
Tabel 2.5. Klasifikasi Pekerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan Menurut Jenjang Posisi Kerja yang Diduduki di Perusahaan Y di Sumatera Utara .....	24
Tabel 2.6. Klasifikasi Pekerja Berdasarkan Kesesuaian Pendidikan Menurut Jenjang Posisi Kerja di Perusahaan X (Jatim) dan Perusahaan Y (Sumut) ...	25
Tabel 2.7. Klasifikasi Pekerja Berdasarkan Kesesuaian Pendidikan Menurut Jenjang Posisi Kerja yang Ditempati di Perusahaan X (Jatim) dan Perusahaan Y (Sumut).....	26
Tabel 2.8. Klasifikasi Pekerja Berdasarkan Alasan Memilih Pekerjaan yang Sedang Ditekuni Menurut Kelompok Tingkat Pendidikan di Perusahaan X, Jawa Timur ....	27
Tabel 2.9. Klasifikasi Pekerja Berdasarkan Alasan Memilih Pekerjaan yang Sedang Ditekuni Menurut Kelompok Tingkat Pendidikan di Perusahaan Y, Sumatera Utara.....	28

Tabel 2.10.	Jumlah Pekerja yang Pernah Mengikuti Kursus/ Pelatihan Selama Bekerja di Perusahaan X (Jatim) Dan Perusahaan Y (Sumut) Menurut Jenjang Posisi Kerja (orang).....	29
Tabel 2.11.	Pendapat Pekerja Tentang Hasil Pelatihan Selama Bekerja di Perusahaan X (Jatim) dan Perusahaan Y (Sumut) Menurut Jenjang Posisi Kerja (orang).....	30
Tabel 2.12.	Perbandingan Rata-rata Hasil Kerja Dengan Potensi Pekerja Menurut Tingkat Pendidikan Pekerja di Perusahaan X (Jatim) dan Perusahaan Y (Sumut) (orang).....	31
Tabel 2.13.	Penyebab Rendahnya Hasil Kerja, Menurut Kelompok Pendidikan di Perusahaan X, Jawa Timur..	32
Tabel 2.14.	Penyebab Rendahnya Hasil Kerja, Menurut Kelompok Pendidikan di Perusahaan Y, Sumatera Utara .....	32
Tabel 3.1.	Percentase Responden Berdasarkan Harapan Dan Posisi Kerja di Dua Daerah Penelitian .....	43
Tabel 3.2.	Percentase Responden Berdasarkan Alasan Kepuasan Kerja di Masing-masing Posisi Kerja Dan Daerah Penelitian .....	45
Tabel 3.3.	Percentase Responden Berdasarkan Alasan Ketidakpuasan Kerja di Masing-masing Posisi Kerja dan Daerah Penelitian .....	46
Tabel 3.4.	Percentase Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Alasan Kepuasan Kerja.....	47
Tabel 3.5.	Percentase Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Alasan Ketidakpuasan Kerja.....	48

Tabel 3.6.	Percentase Responden Berdasarkan Keinginan Pindah Kerja ke Jenis Pekerjaan Lainnya di Dua Daerah Penelitian .....	49
Tabel 3.7.	Percentase Responden Berdasarkan Sikapnya Terhadap Tawaran Pekerjaan Dengan Upah yang Lebih Tinggi.....	50
Tabel 3.8.	Percentase Responden Berdasarkan Posisi Kerja Yang Sangat Mungkin Dicapai oleh Masing-masing Posisi Kerja di Kedua Daerah Penelitian .....	51
Tabel 3.9.	Percentase Responden Berdasarkan Posisi Kerja yang Sangat Mungkin Dicapai Secara Tingkat Pendidikan .....	52
Tabel 3.10.	Percentase Responden Berdasarkan Kelompok Umur Terhadap Posisi Kerja Tertinggi yang Mungkin Didapatkannya.....	53
Tabel 3.11.	Percentase Responden Berdasarkan Posisi Tertinggi yang Mungkin Dicapai dan Alasannya.....	54
Tabel 3.12.	Sekor Rerata Bangga Responden Terhadap Pekerjaannya .....	56
Tabel 3.13.	Sekor Rerata Bangga Responden Terhadap Posisi Kerjanya Berdasarkan Kelompok Jenis Kelamin .....	57
Tabel 3.14.	Sekor Rerata Penilaian Responden Terhadap Beberapa Faktor Utama Dalam Pekerjaannya Menurut Kelompok Posisi Kerja.....	58
Tabel 3.15.	Sekor Rerata Penilaian Responden Terhadap Beberapa Faktor Utama Dalam Pekerjaannya Menurut Kelompok Jenis Kelamin .....	59

Tabel 3.16.	Sekor Rerata Pengaruh Lingkungan Kerja Pada Responden yang Menyatakan Rata-rata Hasil Kerjanya Lebih Rendah dari Potensi Kerjanya .....	60
Tabel 4.1.	Percentase Responden Berdasarkan Penilaian Hasil Kerja Sendiri Menurut Tingkat Pendidikan .....	67
Tabel 4.2.	Percentase Responden Berdasarkan Pengukuran Rata-rata Hasil Kerja Menurut Posisi Kerja .....	68
Tabel 4.3.	Percentase Responden Berdasarkan Pengukuran Rata-rata Hasil Kerja dan Umur .....	70
Tabel 4.4.	Percentase Responden Menurut Pengukuran Hasil Kerja dan Status Perkawinan .....	71
Tabel 4.5.	Percentase Responden Berdasarkan Jawaban Hasil Kerja Dibanding Standar Perusahaan .....	72
Tabel 4.6.	Percentase Responden Menurut Alasan Rata-rata Hasil Kerja Sesuai Standar Perusahaan .....	74
Tabel 4.7.	Percentase Responden Menurut Selisih Rata-rata Hasil Kerja Dengan Standar Perusahaan .....	75
Tabel 5.1.	Perkiraan Beberapa Koefisien Penekan Kualitas Tenaga Kerja Tahun 1998 .....	85
Tabel 5.2.	Koefisien Kualitas Pekerja Dibandingkan Standar Pekerja di Negara Maju Tahun 1998 (Standar Maksimal Lulusan LN = 1) .....	87
Tabel 5.3.	Koefisien Kualitas Pekerja Dibandingkan Potensi Maksimal Lulusan Pendidikan Dalam Negeri Tahun 1998 (Standar Potensi Maksimal Domestik = 1) .....	88
Tabel 5.4.	Koefisien Kualitas Pekerja Industri Makanan Tahun 1998 .....	89

Tabel 5.5.	Percentase Responden Menurut Alasan Rendahnya Pemanfaatan Potensi Kerja di Sumatera Utara dan Jawa Timur.....	91
Tabel 5.6.	Alternatif Pengembangan Kualitas Tenaga Kerja.....	95



## ABSTRAK

Daya saing produk-produk akan menjadi faktor kunci suksesnya Indonesia dalam memasuki era globalisasi. Salah satu antisipasi untuk memasuki persaingan bebas dalam globalisasi adalah usaha peningkatan daya saing produk Indonesia melalui penguatan faktor-faktor produksinya. Selama ini perhatian dalam perbaikan daya saing produk Indonesia lebih terfokus pada faktor SDA, modal, dan teknologi, sedangkan faktor SDM (tenaga kerja) yang justru merupakan titik sentral di antara faktor-faktor produksi kurang memperoleh perhatian yang memadai. Karena itu kajian kondisi kualitas tenaga kerja yang relatif rendah sebagai salah satu penyebab utama rendahnya daya saing produk-produk Indonesia memerlukan perhatian mendesak untuk kemudian dijadikan *input* dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja dan pada gilirannya daya saing produknya.

Penelitian ini mengkaji kondisi dan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas tenaga kerja khususnya pada industri makanan di Sumatera Utara dan Jawa Timur. Pengungkapan kondisi dan faktor-faktor kualitas tenaga kerja disorot dari sisi potensi, motivasi, dan prestasi tenaga kerja beserta beberapa independen variabel yang mempengaruhinya. Selain itu penelitian ini juga mencoba mengemukakan gagasan pengukuran tingkat relatif kualitas tenaga kerja yang kemudian digunakan untuk melihat posisi/kondisi kualitas tenaga kerja, masalah, dan rekomendasi pengembangan kualitas kerja.

LIPI



# BAGIAN I

## PERSPEKTIF DAN ACUAN PENELITIAN

### KUALITAS TENAGA KERJA

Oleh: *Darwin Endang, S. Soesilowati, dan M. Soekarni*

#### 1.1. Latar Belakang

Dalam menghadapi era persaingan bebas (globalisasi), salah satu persoalan yang harus diperbaiki adalah persoalan penting yang mengurangi laju pembangunan ekonomi yakni relatif rendahnya daya saing produk-produk Indonesia. Meskipun sudah banyak disinggung oleh berbagai pihak bahwa masalah peningkatan daya saing produk-produk Indonesia baik domestik maupun internasional sangat ditentukan oleh mutu faktor produksi dan prosesnya, serta umumnya lebih banyak disoroti dari sisi sumber daya alam, modal, dan teknologi. Namun dari sisi daya saing produksi khususnya tenaga kerja dalam konteks sebagai salah satu faktor produksi belum banyak diperhatikan, karena itu cukup menarik penelusuran selanjutnya terfokus di sini.

Issue tentang "kualitas" tenaga kerja selama ini hanya ada dalam konsep-konsep makro yang tidak diungkapkan secara eksplisit, padahal kualitas tenaga kerja inilah yang menjadi salah satu titik sentral kemampuan bersaing sektor industri Indonesia di pasar global sekarang dan di masa mendatang. Tingkat kualitas tenaga kerja sektor industri di Indonesia selama ini dinyatakan banyak pihak sebagai "rendah" diukur dari tingkat pendidikan, tetapi tidak jelas dan tuntas ukurannya. Tidak jelas juga bagaimana sebenarnya definisi konkret dari kualitas pekerja, keadaan/posisi kualitas pekerja, dan gap antara kualitas potensial pekerja dengan hasil kerja (prestasi kerja) di sektor industri dalam setiap level/jenis pekerjaan serta dalam perbandingan antar level/jenis pekerjaan.

Dalam konteks optimalisasi/intensifikasi penggunaan pekerja (sehingga gap antara potensi kerja dengan prestasi kerja mengecil) di beberapa tingkatan/jenis pekerjaan di sektor industri perlu dilakukan kajian tentang kualitas pekerja (tenaga kerja) yang meliputi keadaan potensi, motivasi dan prestasi/hasil kerja/pekerja, serta masalah dan pengembangan kualitas pekerja khususnya sektor industri.

Dalam konsep ekonomi dinyatakan bahwa untuk menghasilkan suatu produk dengan kualitas yang tinggi dan kuantitas maksimal diperlukan suatu kombinasi yang efisien dan efektif di antara faktor-faktor produksi. Produk yang berkualitas hanya lahir dari faktor produksi yang berkualitas. Dari empat faktor produksi antara lain sumber daya alam (SDA), tenaga kerja (SDM), modal, dan teknologi, tenaga kerja memang merupakan faktor produksi yang dinamis dan sulit secara penuh dikendalikan. Sementara itu tiga faktor produksi lainnya sekali diletakkan/dipilih pada setting tertentu akan mudah dikendalikan sesuai dengan kapasitas masing-masing. Masalahnya tiga faktor produksi selain SDM akan dijalankan/dipakai oleh tenaga kerja. Jadi meskipun sumber daya alam, modal, dan teknologi sudah dalam kualitas yang dipilih, namun pemanfaatannya akan tidak maksimal jika tenaga kerjanya tidak/kurang berkualitas. Dapat dikatakan bahwa tenaga kerja merupakan faktor produksi yang paling penting dalam usaha meningkatkan daya saing produk industri Indonesia di pasar internasional, karena itu sangatlah masuk akal jika penelitian ini menganggap fokus perhatian pada kualitas tenaga kerja merupakan persoalan penting yang dihadapi bangsa Indonesia saat ini dan di masa mendatang.

Realita di dunia kerja khususnya industri manufaktur di Indonesia diduga menghadapi dua persoalan dalam rekrutmen dan pemanfaatan tenaga kerja. Dalam rekrutmen, sering standar kualifikasi tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan tidak terpenuhi. Dengan kata lain, tenaga kerja yang berkualifikasi baik dan sesuai bidangnya untuk setiap jenis/jenjang pekerjaan di industri manufaktur masih merupakan kelangkaan di Indonesia. Dalam pada itu, dari sisi pemanfaatan, diduga potensi pekerja tidak maksimal dimanifestasikan dalam hasil/prestasi kerja.

Selanjutnya kajian terhadap kondisi (kualitas) pekerja diharapkan akan mampu memberikan masukan terhadap perumusan kebijakan ketenaga kerjaan khususnya dalam rangka peningkatan kualitas SDM yang mampu bersaing pada era perdagangan bebas.

Untuk itu penelitian ini secara khusus mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Mengungkapkan faktor-faktor yang menentukan kualitas/potensi pekerja/ tenaga kerja.

2. Mengungkapkan keadaan pemanfaatan potensi pekerja pada industri yang diteliti.
3. Mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas/prestasi kerja
4. Mengungkapkan dan mengevaluasi prestasi kerja pada industri yang diteliti
5. Mengemukakan masalah-masalah dan alternatif pengembangan kualitas tenaga kerja.

## 1.2. Landasan Teori

Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan sasaran pembangunan ketenagakerjaan dewasa ini. Oleh karena itu masalah pengukuran kualitas tenaga kerja merupakan masalah yang sangat penting dan serius. Ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas tenaga kerja, yaitu dari sisi hasil/prestasi kerja dan dari sisi potensi diri pekerja. Teori ekonomi yang melihat kualitas tenaga kerja dari "apa yang tenaga kerja lakukan (hasilkan)", maka kualitas tenaga kerja diukur berdasarkan bobot kontribusi tenaga kerja terhadap produksi atau output. Tingkat upah seperti juga jumlah tenaga kerja dan jam kerja merepresentasikan kontribusi pekerja terhadap produksi (Fleisner & Kniesner, 1984). Penelitian Golub yang dikutip oleh Lee (1997) menunjukkan bahwa tingkat produktivitas dan upah sangat erat kaitannya dan dalam banyak kasus menunjukkan suatu arah pergerakan yang sama. Artinya, bila upah meningkat, maka produktivitas kerjanya akan meningkat pula, yang diharapkan meningkatkan juga kualitas kerja/pekerja. Mendasarkan ada hal inilah, upaya yang kemudian dilakukan adalah dengan memberikan *reward* yang lebih baik, salah satunya yaitu dengan memberikan upah/gaji yang lebih tinggi.

Pendekatan kedua yang menggunakan sisi dari potensi pekerja yang diasumsikan sebagai kondisi umum yang mempengaruhinya dan lebih mudah diukur, yaitu tingkat pendidikan. Dengan meningkatnya pendidikan diharapkan dapat memperbaiki kemampuan atau produktivitas seseorang. Campbell R. McConnel dan Stanley L. Brue (1995) mengakui bahwa pengujian empiris secara tidak langsung menyebutkan bahwa pendidikan dan latihan akan meningkatkan pendapatan pekerja, dan kemudian dari situ disimpulkan bahwa peningkatan pendidikan dan latihan akan meningkatkan produktivitas kerja.

Prestasi peningkatan tingkat pendidikan angkatan kerja di Indonesia ditunjukkan dengan peningkatan rasio lulusan pendidikan yang lebih tinggi sejak tahun 1971 ke 1990. Lulusan SLTP naik dari 4,1 persen ke 9,1 persen, SLTA 2,4 persen menjadi 12,3 persen dan lulusan perguruan tinggi meningkat dari 0,4 persen menjadi 2,4 persen. Sektor industri sendiri merupakan sektor kedua (setelah sektor jasa) tercepat dalam peningkatan latar belakang pendidikan pekerjanya (Matsui, 1996). Kenyataannya, apakah peningkatan pendidikan ini akan serta merta meningkatkan tingkat produktivitas seseorang? Mengapa kita masih dihadapkan dengan produktivitas tenaga kerja yang rendah?

Dimensi lain yang juga diasumsikan akan mempengaruhi kualitas pekerja yang agak sulit diamati adalah kesehatan. Oleh karena itu, kualitas SDM atau tenaga kerja yang juga digunakan sebagai acuan dalam GBHN meliputi tiga aspek penting yaitu pendidikan, kesehatan dan gizi (Nagib, 1999). Hal ini dapat berarti bahwa tenaga kerja yang mempunyai pendidikan, kesehatan dan gizi yang baik, maka kualitas tenaga kerja tersebut juga baik.

Masalahnya, tenaga kerja (pekerja) yang mempunyai taraf pendidikan tinggi, kesehatan dan gizi yang baik temyata tidak cukup menjamin adanya produktivitas yang tinggi dan baik pula. Mengapa orang yang sama-sama baik dalam ketiga hal tersebut ternyata produktivitasnya berbeda? Disini terindikasikan bahwa terdapat hal lain yang juga turut serta mempengaruhi produktivitas seseorang.

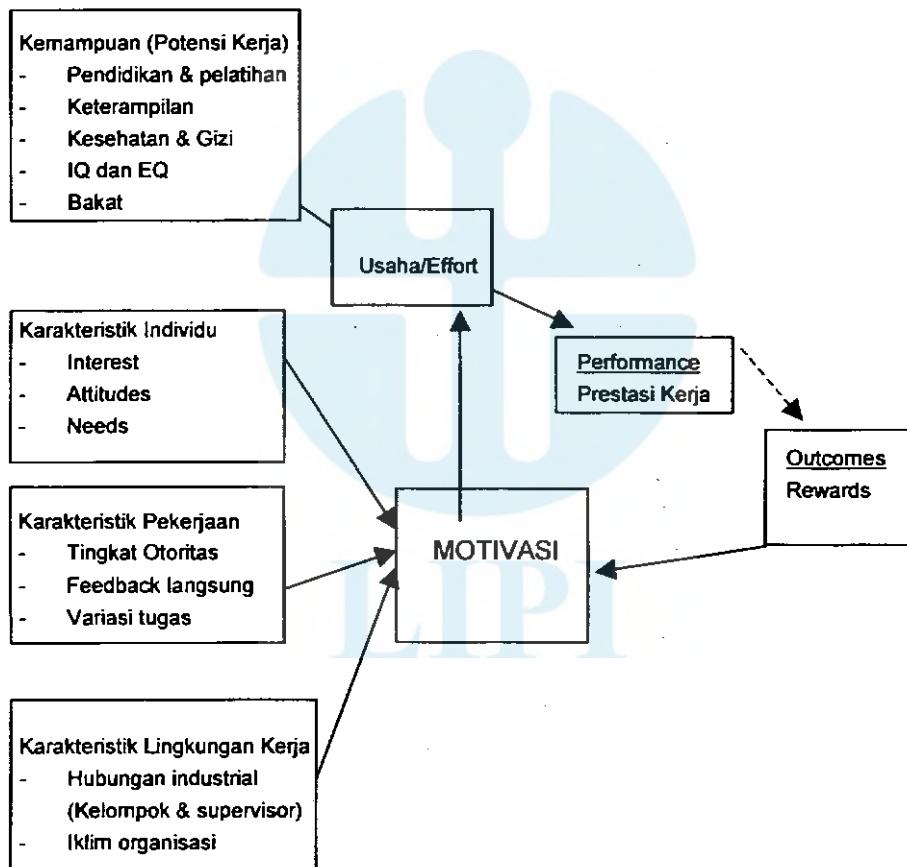
Satu dimensi penting dari kualitas tenaga kerja yang tidak dilaporkan dalam statistik resmi tetapi diakui keberadaannya oleh pekerja, yaitu intensitas usaha (*work effort*). Maka *performance* (hasil kerja) yang dalam hal ini merupakan gambaran kualitas pekerja akan sangat tergantung pada usaha dan kemampuan individu. Sejauh mana pekerja memberikan usaha untuk melahirkan suatu hasil kerja didorong oleh motivasi kerjanya. Ada tiga aspek penting yang berperan dalam situasi kerja yang akan mempengaruhi motivasi kerja seseorang yaitu, karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik lingkungan (Steers & Porter, 1991).

Untuk dapat memberikan suatu alternatif strategi peningkatan kualitas SDM, kiranya perlu pemahaman yang lebih seksama tentang pengukuran kualitas SDM tersebut. Kajian yang lengkap tentang kualitas

SDM (pekerja) yang merangkai suatu proses dari potensi diri pekerja sampai pekerja itu menghasilkan suatu karya yang lazim disebut suatu prestasi kerja akan dapat memberikan pengertian yang utuh tentang kualitas pekerja.

Alur Pikir dari penelitian ini secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut.

**Gambar 1**



Sumber: Penelusuran berbagai referensi

Dari skema tersebut tergambar bahwa potensi pekerja lebih merupakan faktor-faktor yang melekat dalam diri (internal) pekerja disertai dengan usaha (*work effort*) yang akan menentukan prestasi kerja (*performance*). Sejauh mana usaha/*work effort* dilakukan oleh pekerja, akan didorong oleh motivasi kerjanya. Motivasi kerja tersebut dibentuk oleh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik lingkungan kerja. Berdasarkan *performance* yang dihasilkan/ ditunjukkan akan diperoleh *reward* (*outcomes*) baik intrinsik (kepuasan) maupun ekstrinsik (upah). *Rewards* yang diterima ini kemudian juga akan mempengaruhi motivasi kerja.

### 1.3. Metodologi

#### 1.3.1. *Definisi Operasional*

Kualitas Pekerja (tenaga kerja): Ukuran posisi pekerja yang merupakan gambaran dari suatu proses perilaku pekerja mulai dari potensi sampai menjadi suatu hasil kerja (prestasi kerja/produktivitas).

Kemampuan Dasar Pekerja: Kemampuan yang diperoleh pekerja pada waktu masuk dalam perusahaan yang diteliti, ditunjukkan oleh variabel pendidikan, ketrampilan, pengalaman kerja, bakat, dan kesehatan. Data bisa diperoleh lewat dokumen kepegawaian dan data primer (kuesioner).

Usaha (*Effort*) Pekerja: Merupakan hasil motivasi kerja yang didasari oleh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik lingkungan kerja. Motivasi kerja diukur dengan menggunakan daftar pertanyaan tersusun yang memuat ketiga jenis karakteristik tersebut.

Hasil Kerja: ditunjukkan oleh prestasi kerja/produktivitas kerja. Prestasi Kerja bisa diperoleh baik mendasarkan pada penilaian supervisor langsung berupa penilaian berkala (*performance appraisal*) maupun lewat catatan produksi masing-masing pekerja. Sayangnya dalam penelitian ini, penilaian dari supervisor terhadap setiap pekerja di industri makanan yang diteliti tidak diperoleh secara utuh dan lengkap, sehingga penilaian potensi dan prestasi kerja lebih didasarkan pada *indepth interview* dengan nara sumber (instansi terkait, dunia industri, dan serikat pekerja) dan pengakuan responden pekerja melalui kuesioner

### 1.3.2. Deskripsi Alat-alat pengumpulan Data Yang digunakan

Seperi nampak dalam definisi di atas, sumber-sumber data terutama akan diperoleh langsung dari data industri yang diamati. Untuk itu, data yang dikumpulkan dalam penelitian ini akan adalah data primer maupun sekunder baik dari para pengelola (personalia) di beberapa perusahaan yang diteliti, dari para pekerja terpilih di perusahaan tersebut melainkan juga dari para informan kunci (lewat instansi pemerintah maupun swasta). Ada tiga jenis sumber data dari perusahaan:

- Untuk dapat mengukur potensi, tingkat pemanfaatan potensi, prestasi, dan motivasi pekerja terpilih (sampel) diberi pertanyaan melalui kuesioner terstruktur. Instrumen ini akan mengungkapkan harapan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan yang di sini secara langsung merefleksikan minat, sikap, dan kebutuhan pekerja terhadap kerja, sifat pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Selain itu instrumen ini juga akan mengungkap tentang persepsi pekerja terhadap potensi diri dan penilaian prestasi kerja terhadap dirinya. Struktur jawaban pertanyaan terutama akan menggunakan skala rating.
- Penilaian nara sumber dan supervisor dan/atau catatan (*record*) tentang prestasi kerja/produktivitas pekerja. Sayangnya instrumen ini tidak dapat secara maksimal menghasilkan data dan informasi, sehingga telah menjadi hambatan terhadap kelengkapan dan ketajaman analisis yang dilakukan.
- Dari para personalia perusahaan selain data tentang kemampuan (latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan bakat) masing-masing pekerja, juga diharapkan informasinya mengenai kebijakan-kebijakan perusahaan yang bersangkutan terutama yang berkaitan dengan pengembangan tenaga kerja dengan menggunakan pedoman wawancara. Dalam hal ini ternyata variabel potensi kerja yang tersedia datanya hanya keadaan jenjang pendidikan dan posisi/jabatan pekerja, sedang data IQ (*intelligence quotient*) dan EQ (*emotional quotient*), keterampilan, kesehatan & gizi, dan bakat tidak tersedia. Sehingga analisis fakta-fakta potensi pekerja melalui variabel tersebut tidak dapat dilakukan secara dalam.

### **1.3.4. Populasi dan Sampling**

Sebagai populasi penelitian ini adalah semua pekerja di sektor industri pengolahan makanan dalam kelompok skala menengah dan besar. Dengan luasnya cakupan daerah penelitian, maka lokasi penelitian dibatasi di daerah penelitian Medan dan Surabaya. Pemilihan daerah yang bersangkutan, tentunya karena di kedua daerah ini diketahui sangat potensial dalam jumlah industri pengolahannya. Di kedua daerah penelitian inipun masih sangat bervariasi sekali jenis industri pengolahannya. Untuk itu pilihan industri yang mewakili ragam pekerja sampel ditentukan terhadap industri makanan skala besar yang masing-masing daerah diwakili oleh satu perusahaan untuk kuesioner dan tiga perusahaan untuk instrumen lain. Untuk dapat memberikan gambaran yang lengkap tentang kualitas pekerja yang mencerminkan perilaku kerja dan potensi pekerja sampai menghasilkan suatu hasil kerja pada berbagai jenis pekerjaan, pemilihan responden dilakukan dengan *proportional simple random sampling*, atau proporsional menurut jumlah pekerja di setiap level/tingkatan karir (posisi kerja). Di masing-masing lokasi penelitian akan dipilih 100 responden pekerja, yang secara statistik bisa dipertanggung jawabkan karena dapat mewakili setiap posisi/jabatan pekerja, dan mencapai sekitar 10 persen dari populasi tenaga kerja di perusahaan yang diteliti.

### **1.3.5. Analisa data:**

Untuk dapat mengkaji suatu kondisi (kualitas) pekerja, maka pendekatan yang bersifat kausalitas (sebab-akibat) akan lebih mampu memberikan suatu penjelasan yang menggambarkan berbagai dimensi dari pekerja.

Dengan jenis data yang akan diperoleh tersebut, analisa kuantitatif dengan cara melakukan pembobotan baik pada potensi pekerja maupun hasil (prestasi) kerja akan digunakan dalam penelitian ini. *Gap analysis* dilakukan dengan cara melakukan pembandingan terhadap rerata hasil analisa potensi dan hasil kerja. Penjelasan terhadap kesenjangan yang terjadi akan diperoleh melalui analisa data motivasi kerja. Analisa kualitatif juga akan digunakan terutama untuk menginterpretasikan data-data sekunder dan hasil wawancara secara mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, Wayne F. (1991), *Applied Psychology in Personnel Management*, Fourth Edition, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Fleisher, Belton M. and Thomas J. Kniesner (1984), *Labor Economics: Theory, Evidence, and Policy*, Third Edition, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Lee, E. (1997), Globalization and Labour Standards: a Review of Issues, *International Labour Review*, Vol.: 136 No. 2, Summer, Genewa: ILO
- Matsui, Kazuhiza (1996), *Pasar Tenaga Kerja Terdidik di Indonesia (Perubahan Kualitatif Struktur Pasar Tenaga Kerja)*, Thesis, Jakarta: UI, tidak dipublikasikan.
- McConnell, Campbell R. and Stanley L. Brue (1995), *Contemporary Labor Economics*, Fourth Edition, Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Nagib, Laila (1999), *Ketenagakerjaan Menghadapi Abad 21*, Jakarta, makalah seminar “Indonesia Menapak Abad 21”.
- Steers, Richard M. dan Lyman W. Porter (1991), *Motivation and Work Behavior*, Fifth Edition, Singapore: Mc.Graw-Hill Inc.

LIPI



LIPI

## **BAGIAN II** **KUALITAS POTENSI PEKERJA**

*Oleh: M. Soekarni*

### **2.1. Pendahuluan**

Untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kemampuan ekonominya dalam era globalisasi dewasa ini dunia usaha Indonesia dituntut untuk mampu bersaing dengan dunia usaha dari negara-negara lain. Kemampuan bersaing di sini adalah dalam artian positif yaitu berpacu untuk meningkatkan kualitas, karena bila kualitas produk dihasilkan lebih rendah atau tidak bisa memenuhi standar mutu internasional, maka produk tersebut akan tersingkir dengan sendirinya.

Dalam bidang ekonomi, ada beberapa faktor yang perlu diperbaiki dalam rangka meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan yaitu kapital, teknologi dan sumber daya manusia. Khusus dalam bidang sumberdaya manusia, dalam PJPT II (1994-2018) pengembangannya telah menjadi prioritas utama dalam program pembangunan nasional. Pengembangan sumberdaya manusia ini diarahkan pada proses pengaktualisasian semua potensi yang dimiliki oleh manusia sehingga menjadi bermanfaat bagi kehidupan sendiri dan sesama anggota masyarakat.<sup>1</sup>

Jadi untuk membentuk sumberdaya manusia yang unggul perlu dimulai dari pemanfaatan, pembentukan dan pengembangan potensi yang dimilikinya. Tulisan dalam bab ini diarahkan pada kajian potensi sumberdaya manusia pada umumnya dan kualitas potensi pekerja pada khususnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi potensi pekerja sesuai dengan alur pikir meliputi pendidikan dan pelatihan, keterampilan, kesehatan dan gizi, IQ dan EQ serta bakat. Namun, walaupun tim peneliti sudah berusaha secara maksimal untuk mengumpulkan semua data dan informasi yang dibutuhkan, kenyataannya pihak perusahaan tidak bisa memberikan penjelasan yang memadai tentang tingkat kecerdasan intelektual dan emosional serta bakat yang dimiliki karyawannya. Dengan demikian, analisis kualitas potensi pekerja ini lebih banyak didasarkan

---

<sup>1</sup> J. Babari dan Onny S. Prijono, "Pendidikan Sebagai Sarana Pemberdayaan," dalam "Pemberdayaan (Konsep, Kebijakan dan Implementasi)", Jakarta: CSIS, 1996

pada variabel pendidikan, kesehatan dan keterampilan. Sedangkan penjelasan sejauh mana variabel IQ, EQ dan bakat mempengaruhi kualitas potensi pekerja belum dapat dijelaskan lebih mendalam berdasarkan temuan lapangan.

## 2.2. Gambaran Faktor-Faktor Yang Menentukan Potensi Pekerja

Potensi pekerja sebenarnya ditentukan oleh berbagai hal, namun pada bagian ini hanya akan diungkapkan tiga faktor utama saja yaitu tingkat kecerdasan yang dimiliki, pendidikan dan pelatihan yang diterima serta faktor kesehatan dan pemenuhan gizi.

### 2.2.1. Kecerdasan Intelektual dan Emosional

Kualitas seseorang sangat erat kaitannya dengan tingkat kecerdasan, karena faktor ini akan menjadi landasan bagi pengembangan dirinya dalam bidang pendidikan, latihan dan kemampuannya dalam dunia kerja. Kecerdasan tersebut pada prinsipnya bertumpu pada otak sebagai alat kontrol segala aktivitas yang dilakukan. Dr. Roger W. Sperry (pemenang hadiah nobel tahun 1981) membagi otak manusia menjadi dua bagian yaitu otak kanan (*right hemisphere*) dan otak kiri (*left hemisphere*). Keseimbangan dua bagian otak tersebutlah yang mempengaruhi tingkat kecerdasan manusia.

Otak kiri merupakan pusat pengendali fungsi intelektual seperti daya ingat, logika, bahasa, perhitungan, daya analisis, pemikiran rasional, pertimbangan deduktif analisis, angka-angka dan pemikiran konvergen. Sedangkan otak kanan merupakan pusat pengendalian mental, spontanitas, intuisi, sikap emosi, mimpi, wama, hubungan antar ruang dan dimensi, gambar, musik dan irama, gerak tari, kesenian, kreatifitas, imajinasi, orisinalitas, daya cipta, dan bakat artistik serta pemikiran-pemikiran divergen.

Lebih lanjut Earl Hunt<sup>2</sup> membagi kemampuan intelektual manusia kedalam tiga dimensi yaitu: pertama, *fluid intelligence*, merupakan kemampuan untuk membangun teknik-teknik pemecahan masalah, dalam hal ini masalah-masalah yang sifatnya baru dan tidak biasanya terjadi. Selanjutnya, *crystallize intelligence*, yaitu kemampuan menerapkan metode-metode pemecahan masalah yang sudah ada untuk

<sup>2</sup> Earl Hunt. *The Role of Intelligence in Modern Society*. American Scientist. 1995

memecahkan masalah yang dihadapi, dimana masalah tersebut biasanya berhubungan dengan kebudayaan. Sedangkan kemampuan yang ketiga adalah apa yang disebut dengan *visual-spatial reasoning*. Jenis kemampuan ini adalah dalam hal membayangkan dan menghubungkan sesuatu dalam memecahkan masalah. Kemampuan ini merupakan bagian penting untuk memahami ilmu matematika.

Ilmu psikologi bisa mengukur tingkat kecerdasan intelektual yang dimiliki seseorang, atau yang kita kenal dengan IQ. Semakin tinggi nilai IQ seseorang, berarti semakin besar pula potensinya untuk maju dalam bidang akademis maupun lapangan kerja. Pendapat ini didukung oleh apa yang disampaikan Herrstein dan Murray<sup>3</sup>, yang menyatakan bahwa kemampuan orang bekerja ditentukan oleh IQ, dan IQ itu sendiri ditentukan oleh faktor keturunan (warisan). Sedangkan faktor keturunan tersebut menurut kedua pakar ini tidak bisa lagi dirobah.

Namun akhir-akhir ini berkembang pendapat yang agak berbeda tentang faktor kecerdasan tersebut. Perbedaannya terletak pada penekanan faktor penyebab keberhasilan seseorang. Jika selama ini orang percaya bahwa faktor kecerdasan intelektual yang lebih dominan dalam kesuksesan seseorang, sekarang muncul keyakinan bahwa tingkat kecerdasan emosional-lah yang lebih menentukan. Pakar kecerdasan emosional, Daniel Goleman, menganggap bahwa orang-orang yang menyatakan bahwa IQ merupakan faktor genetik yang tidak mungkin diubah oleh pengalaman hidup, dan takdir kita dalam kehidupan terutama ditentukan oleh faktor bawaan ini, adalah orang-orang yang berpandangan sempit tentang kecerdasan. Menurutnya, pendapat tersebut telah mengabaikan masalah yang lebih menantang: Apa yang bisa diubah untuk menolong anak-anak agar bisa memiliki kehidupan yang lebih baik? Dan faktor-faktor manakah yang lebih berperan, misalnya, kapan orang yang ber-IQ tinggi gagal dan orang ber-IQ rata-rata menjadi amat sukses? Perbedaannya seringkali terletak pada kemampuan yang disebut dengan kecerdasan emosional (EQ, *emotional quotient*).<sup>4</sup>

EQ ini mencakup pengendalian diri, semangat dan ketekunan, serta kemampuan memotivasi diri sendiri. Daniel percaya bahwa

<sup>3</sup> Terdapat dalam tulisan *Earl Hunt*

<sup>4</sup> Daniel Goleman. *Emotional Intellegence*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 1999.

keterampilan-keterampilan ini dapat diajarkan mulai dari kecil agar mendapatkan peluang yang lebih baik dalam memanfaatkan potensi intelektual apapun yang diberikan oleh faktor genetik.

Dengan demikian perlu disadari bahwa dalam pengembangan kecerdasan ini tidak lagi semata-mata diarahkan untuk mengasah kecerdasan intelektual, tapi juga perlu dikembangkan sistem pendidikan dan pembinaan yang dapat mengkombinasikan kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional. Apabila hanya salah satu yang terbentuk dengan baik, maka akan terjadi ketimpangan dalam kehidupan seseorang, yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kesuksesan yang dapat diwujudkan dalam kehidupan.

## 2.2.2. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan adalah salah satu aspek yang sangat besar pengaruhnya dalam rangka membangun kemampuan seseorang agar bisa berhasil dalam bidang pekerjaan dan aktivitas lainnya ditengah-tengah masyarakat. Akibat besarnya pengaruh tersebut banyak orang yang mengidentikkan kualitas sumberdaya manusia dengan tingkat pendidikan yang dikuasainya. Walaupun pendapat itu tidak sepenuhnya keliru, tapi perlu disadari bahwa masih banyak aspek lain yang ikut menentukan kualitas sumberdaya manusia itu.

Pendidikan merupakan suatu proses pemberdayaan untuk mengungkapkan potensi yang ada pada manusia sebagai individu, yang selanjutnya dapat memberikan sumbangan kepada kebudayaan masyarakat lokal, bangsa dan masyarakat global. Dengan demikian, fungsi pendidikan bukan hanya menggali potensi yang ada dalam diri manusia tetapi juga terkait dengan bagaimana manusia bersangkutan dapat mengontrol potensi yang telah dikembangkannya itu agar bermanfaat bagi pengembangan kualitas hidup itu sendiri.<sup>5</sup>

Pendidikan pada dasarnya merupakan usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan dan/atau latihan bagi peranannya dimasa yang akan datang. Peranan peserta didik dalam kehidupan masyarakat, baik sebagai individu maupun anggota masyarakat, merupakan keluaran (output) dari sistem dan fungsi

<sup>5</sup> Aswatini Raharto, *Pendidikan Pembangunan Manusia dan Pembangunan Berkelanjutan*, dalam “*Dimensi Manusia Dalam Pembangunan Berkelanjutan*”, LPI, 1998. Hal 34.

pendidikan. Pada hakikatnya pendidikan berfungsi untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan mutu kehidupan, dan martabat manusia baik individu maupun sosial.<sup>6</sup>

Kemudian senada dengan pendapat diatas, Tilaar<sup>7</sup> mengatakan bahwa pendidikan merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia. Pendidikan yang berkualitas bukan hanya pendidikan yang mengembangkan inteligensi akademik tetapi perlu pula mengembangkan seluruh spektrum inteligensi manusia yang meliputi berbagai aspek kebudayaan (seni, teknologi, ilmu pengetahuan, moral dan agama).

Sedangkan manusia yang berkualitas, menurut Tilaar adalah manusia yang bisa bersaing didalam arti yang baik. Didalam bersaing diperlukan kualitas individu sehingga hasil karya/ produk-produk yang dihasilkan dapat berkompetisi yang berarti mendorong kearah kualitas yang semakin lama semakin meningkat. Kualitas yang baik dan terus menerus meningkat hanya diciptakan oleh manusia-manusia yang mampu berkompetisi. Kemampuan berkompetisi dihasilkan oleh pendidikan yang kondusif bagi lahirnya pribadi-pribadi yang kompetitif.

Pedagogik yang dikenal di Indonesia dewasa ini adalah pedagogik dengan paradigma yang sangat sempit yaitu cenderung melihat masalah pendidikan sebagai masalah-masalah teknis didalam ruang kelas. Pendidikan bukanlah semata-mata pengajaran, tetapi pendidikan adalah berkaitan dengan seluruh aspek kehidupan manusia didalam masyarakat. Pendidikan bukan hanya sekedar membikin peserta didik pandai menghafal tetapi yang lebih penting ialah menjadikannya sebagai manusia. Pendidikan adalah proses humanisasi seseorang dalam kehidupan keluarga dan masyarakat yang berbudaya kini dan masa depan.

Pengertian yang sempit mengenai pendidikan yang kebanyakan berarti pendidikan disekolah (*schooling*) atau dengan kata lain pengajaran. Padahal didalam perkembangan masyarakat dan perkembangan teknologi, maka pengertian dan lingkup pendidikan menjadi lebih luas lagi dengan munculnya berbagai sarana pendidikan

<sup>6</sup> J. Babari dan Onny S. Prijono, op-cit hal. 71

<sup>7</sup> Prof. Dr. HAR. Tilaar, Msc,Ed. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta. 2000. hal 14.

yang dulunya tidak dikenal oleh masyarakat seperti televisi, internet, video, dsb.<sup>8</sup>

Namun secara statistik, seberapa besar peserta didik yang telah memanfaatkan pendidikan dalam arti yang lebih luas tersebut masih sulit diukur. Disamping itu sampai dimana manfaat yang dapat diserap dari kegiatan memanfaatkan teknologi yang sudah maju itu juga belum diketahui. Secara umum untuk ukuran Indonesia, manfaat tersebut mungkin belum akan berpengaruh secara signifikan dalam pengembangan potensi sumberdaya yang ada. Karena pada kenyataannya, pemanfaatan fasilitas dengan teknologi yang sudah maju seperti intemet tersebut belum menyebar secara merata dan masih dirasakan sebagai barang mewah bagi sebagian besar masyarakat Indonesia.

Walau bagaimanapun harus diakui bahwa tingkat pendidikan sumberdaya manusia Indonesia masih jauh tertinggal. Sebagai gambaran dapat dikemukakan tingkat kualitas pekerja di dua lokasi penelitian (Jawa Timur dan Sumatera Utara) berdasarkan tingkat pendidikan yang ditamatkannya. Lihat tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1.

Kualitas Pekerja/Karyawan Jawa Timur dan Sumatera Utara  
Menurut Tingkat Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan, Tahun 1998

No	Kualitas	Jatim		Sumut	
		orang	%	orang	%
1	Sangat rendah	1,333,566	22.83	157,435	9.45
2	Rendah	1,850,760	31.69	455,635	27.34
3	Tinggi	2,218,392	37.98	918,969	55.14
4	Sangat tinggi	437,886	7.50	134,699	8.08
		5,840,604	100.00	1,666,738	100.00

Catatan: Sangat rendah=tidak tamat SD/belum pernah sekolah, Rendah=SD, Tinggi=SMTP dan SMTA, Sangat tinggi=DI/I/II/III dan Universitas

Sumber: Keadaan Pekerja/Karyawan, BPS, 1998 (diolah)

<sup>8</sup> *Ibid.* hal 67

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 30 persen pekerja Jawa Timur tergolong masih memiliki pendidikan sangat rendah, dan sebaliknya pekerja yang telah memiliki pendidikan sangat tinggi hanya meliputi 7,5 persen dari total angkatan kerja yang dimiliki. Sementara itu, di Sumatera Utara pekerja yang tergolong berpendidikan sangat rendah memang sudah sangat berkurang (hanya sekitar 10 persen dari angkatan kerja yang dimiliki), tapi yang berpendidikan rendah masih sangat tinggi yaitu sekitar 27 persen. Sedangkan yang mampu menamatkan perguruan tinggi hanya sekitar 8 persen.

Untuk mengatasi masalah ini, yaitu dalam rangka mempersiapkan tenaga kerja sesuai dengan tuntutan pasar kerja, maka kegiatan pelatihan sangat penting untuk dikembangkan. Kegiatan ini perlu diselenggarakan bergandengan dengan sistem pendidikan yang ada. Kegiatan pelatihan ini tidak hanya dibutuhkan oleh calon pekerja yang akan berpartisipasi dalam dunia kerja, tetapi juga dibutuhkan oleh pekerja yang sedang menekuni suatu pekerjaan.

Pentingnya pelatihan disebabkan beberapa alasan antara lain:<sup>9</sup>

- a. Ilmu pengetahuan dan teknologi terus berubah, oleh karena itu pelatihan yang dilaksanakan harus terus menerus disempurnakan, ditingkatkan dan bahkan diganti dengan bentuk yang sama sekali berbeda dengan yang sebelumnya.
- b. Bentuk-bentuk pekerjaan semakin lama semakin menuntut standar yang lebih tinggi sesuai dengan kemajuan teknologi dan kebutuhan masyarakat akan hasil-hasil industri yang semakin bermutu. Oleh karena itu, diperlukan standar nasional yang akan meningkatkan mutu produksi, bahkan semakin lama didalam dunia bisnis diperlukan standar internasional. Dewasa ini kita mulai kenal standar manajemen mutu di dalam sertifikat ISO-2000, bahkan sudah mulai dikembangkan standar pengelolaan yang ramah lingkungan (ISO-14000). Dunia modern, dalam abad XXI yang hidup didalam masyarakat yang didasari oleh ilmu pengetahuan dan teknologi yang cepat berkembang, menuntut seseorang bukan hanya memperoleh dasar pendidikan yang kuat, tetapi juga yang akan terus-menerus belajar (prinsip belajar sepanjang hayat, *long life learning*). Pandangan ini lebih menonjol kedepan dalam rangka kerjasama regional dan internasional yang meminta mutu sumberdaya manusia terus-menerus ditingkatkan.

<sup>9</sup> Prof. Dr Tilaar. *Pengembangan SDM dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Grasindo, 1997. hal. 151-152.

Hasil studi komisi UNESCO yang diketuai oleh Jacques Delors merekomendasikan empat soko guru pendidikan di abad XXI. Keempat soko guru tersebut adalah : *learning to know, learning to do, learning to be* dan *learning to live together*.<sup>10</sup> Apabila kita lihat keempat soko guru tersebut, maka sistem pendidikan dan pelatihan kita nampaknya baru menekuni *learning to know* dan masih kurang dalam penguasaan keterampilan (*learning to do*), bagaimana untuk hidup *survive* (*learning to be*) dan belajar untuk bekerja sama, bukan hanya sesama anggota bangsa sendiri, tetapi juga kerja sama dengan bangsa-bangsa lain (*learning to live together*)

Idealnya, penyelenggaraan pelatihan diperusahaan terdiri dari empat langkah yaitu analisis, penyusunan tujuan, pelaksanaan dan evaluasi. Analisis adalah untuk menentukan apakah terdapat kemunduran prestasi yang dapat diperbaiki dengan pelatihan. Apabila satu atau beberapa masalah telah dapat diidentifikasi barulah dilakukan penyusunan tujuan dengan cara menspesifikasi prestasi yang dapat diamati dan diukur. Dalam langkah latihan dipilih teknik-teknik latihan dan pelaksanaan latihan itu sendiri. Ahinya perlu dilakukan pembandingan antara prestasi sebelum dan sesudah latihan.<sup>11</sup>

Model dan teknik latihan adalah suatu bentuk pelaksanaan latihan yang didalamnya terdapat program-program latihan dan tata cara pelaksanaannya. Oemar Hamalik<sup>12</sup> mengemukkan beberapa model pelatihan yaitu:

1. *Public Vocational Training/Refresing Course*. Tujuannya adalah memberikan pelatihan kepada calon pekerja. Pelatihan dikaitkan dengan kebutuhan organisasi, dan diselenggarakan di luar organisasi/ perusahaan.
2. *Apprentice Training*. Yaitu latihan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan arus pegawai baru yang tetap dan serba bisa. Prosedur latihan didalam kelas. Praktek kerja lapangan dilakukan dalam waktu yang lama, dengan pengawasan terus menerus.
3. *Vestibule Training (Off Job Training)*. Latihan ini dilakukan dalam ruangan khusus yang berada diluar tempat kerja biasa, yang meniru kondisi-kondisi kerja sebenarnya. Tujuannya untuk melatih tenaga

---

<sup>10</sup> Ibid hal 161-164)

<sup>11</sup> Gary Dessler, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Penerbit Erlangga hal. 249.

<sup>12</sup> Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumberdaya Manusia (Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan dengan Pendekatan Terpadu)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000 hal. 20-22

kerja secara tepat, misalnya karena perluasan pekerjaan. Materi latihan dititik beratkan pada metode kerja teknik produksi.

4. *On the Job Training*. Tujuannya untuk memberikan kecakapan yang diperlukan dalam pekerjaan tertentu sesuai dengan tuntutan kemampuan bagi pekerjaan tersebut dan sebagai alat untuk kenaikan jabatan. Kegiatannya tediri dari membaca materi, praktik rotasi, kursus khusus, penugasan, dan lain-lain.
5. *Pre Employment Training* (Sebelum Penempatan). Kegiatan ini bertujuan untuk mempersiapkan tenaga kerja sebelum ditempatkan pada suatu organisasi untuk memberikan latar belakang intelektual, mengembangkan seni berpikir dan menggunakan akal.
6. *Induction Training* (Latihan Penempatan), bertujuan melengkapi tenaga kerja baru dengan keterangan-keterangan yang diperlukan agar memiliki pengetahuan tentang praktik dan prosedur yang berlaku di lingkungan organisasi/perusahaan yang bersangkutan.
7. *Supervisor Training* (Latihan Pengawasan), yaitu bertujuan untuk mengembangkan keterampilan sebagai pengawas. Kepada peserta diberikan informasi tentang teori dan penerapan praktik mengenai teknik-teknik pengawasan.
8. *Understanding training*, bertujuan untuk mpersiapkan tenaga kerja yang cakap dalam jenis pekerjaan tertentu dengan cara bekerja langsung dalam pekerjaan bersangkutan, memberikan pelayanan sebagai asisten/pembantu.

Disamping model diatas ada pula sistem pemagangan (*Internship Training*) dimana tujuan kegiatan ini adalah untuk menyiapkan tenaga kerja yang terdidik dan terlatih dengan cara menempatkan tenaga kerja yang sedang disiapkan itu sebagai tenaga kerja pada suatu lembaga/perusahaan selama jangka waktu tertentu dengan bimbingan tenaga ahli.

Penyelenggaraan latihan membutuhkan biaya yang relatif tinggi. Oleh karena itu, hanya perusahaan yang sudah besar dan maju saja yang bisa menyelenggarakannya. Maka dengan demikian kiranya penting untuk mempertimbangkan usulan Suryadi (1997)<sup>13</sup> yaitu untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang siap pakai perlu dikembangkan pelatihan kerja yang bersistem (juga mengkoordinir pelatihan oleh perusahaan) dan dilaksanakan oleh suatu lembaga yang didukung pajak,

---

<sup>13</sup> Dalam Laila Nagib dan Hanning Romdiani, *Situasi Ketenagakerjaan dan Kesiapan Tenaga Kerja Menghadapi Era Globalisasi*. Makalah PPT-LIPI (1999)

sehingga dapat menyertakan industri kecil menengah yang kirang mampu mengadakan pelatihan internal.

### 2.2.3. Kesehatan dan Gizi

Aspek kesehatan sangat besar peranannya dalam pembentukan sumberdaya manusia yang berkualitas. Pemeliharaan kesehatan ini sudah harus dimulai pada tahap yang paling awal dari siklus kehidupan manusia yaitu sejak pembuahan dalam kandungan sampai usia lanjut. Apabila kesehatan seseorang sudah terawat dengan baik sejak dini maka akan terbentuklah manusia yang cerdas, kuat dan tangkas. Kondisi ini akan sangat mendukung terciptanya sumberdaya manusia yang berkualitas.

Menurut S.R Oesmani and A. Bhargova<sup>1</sup>, input-input kesehatan terdiri dari kelompok konsumsi makanan dan kelompok non makanan yaitu akses terhadap fasilitas-fasilitas pemeliharaan kesehatan, kebersihan, ketersediaan air yang cukup, dan pendidikan.

Peranan pemerintah sangat sentral dalam masalah kesehatan, terutama dalam hal penyediaan sarana kesehatan seperti rumah sakit, puskesmas serta tenaga kesehatan. Berikut ini akan diperlihatkan seberapa besar ketersediaan sarana kesehatan tersebut di Jawa Timur dan Sumatera Utara, dibandingkan dengan rata-rata Indonesia.

Tabel 2.2.  
Sarana Kesehatan dan Perbandingannya dengan Jumlah  
Penduduk  
di Jatim, Sumut dan Indonesia, 1999

Propinsi	Penduduk (000 orang)	R. Sakit *)	Puskesmas	Ratio Pddk Thd RS	Ratio Pddk Thd Puskesmas
Jawa Timur	34.842,1	131	921	285.970	37.831
Sumatera Utara	11.754,1	115	202	102.209	58.188
Indonesia	204392,5	1.112	7.248	183.806	28.120

Catatan: \*) Terdiri dari Rumah Sakit Umum dan Khusus

Sumber: Statistik Indonesia, BPS 1999 (diolah)

<sup>1</sup> S.R Oesmani and Bhargova, *Health and Nutrition in Emerging Asian*, Asian Development Reviews, vol 16 number 1, 1998

Berdasarkan tabel di atas, ketersediaan rumah sakit di Sumatera Utara jauh lebih memadai dibanding ketersediaan di Jawa Timur dan rata-rata nasional. Tapi sebaliknya, jumlah puskesmas jauh dibawah ketersediaan di Jawa Timur maupun rata-rata nasional. Berdasarkan ratio tersebut, sebaiknya pemerintah menambah jumlah rumah sakit di Jawa Timur dan memperbanyak puskesmas di Sumatera Utara, supaya akses masyarakat ke pusat-pusat pemeliharaan kesehatan bisa semakin lancar, minimal bisa mendekati ratio rata-rata Indonesia secara keseluruhan.

Aspek lain yang perlu diperhatikan adalah pemenuhan kebutuhan gizi. Pemenuhan gizi ini penting bagi anak-anak usia dini dan usia sekolah agar proses pembentukan otaknya berjalan dengan baik, agar dia dapat mengikuti proses pendidikan dengan lancar. Sedangkan bagi pekerja, pemenuhan gizi ini penting untuk menjaga dan meningkatkan produktivitas.

Bagi pekerja, untuk dapat memenuhi standar gizi yang baik serta menembus akses ke fasilitas kesehatan yang tersedia akan sangat dipengaruhi oleh tingkat penghasilan yang mereka terima.

Cara yang lebih praktis untuk memperbaiki gizi karyawan di perusahaan adalah dengan memperbaiki sistem pengupahan supaya mereka mampu mencukupi kebutuhan hidup minimumnya termasuk kebutuhan gizi minimum.<sup>15</sup> Tapi sistem pengupahan di negara kita nampaknya belum bisa memenuhi fungsi ini dengan baik, karena tingkat upah yang diberlakukan masih relatif rendah. Hal ini terlihat dari ratio antara upah minimum terhadap kebutuhan hidup minimum perbulan seorang pekerja. Lihat tabel berikut :

---

<sup>15</sup> Payaman Simanjuntak, *Pengantar Ekonomi Sumberdaya Manusia*, Jakarta: LPFE-UI, 1985 hal.69

**Tabel 2.3.**  
**Rasio UMR terhadap KHM**  
**di Jawa Timur, Sumatera Utara dan Indonesia, 1999**

Propinsi	UMR (Rp)	KHM (Rp)	Ratio UMR/KHM (%)
Jawa Timur*)	143.000	182.090	78.5
Sumatera Utara	174.000	194.315	89.5
Indonesia*)	155.229	205.112	75.7

Catatan: \*) Rata-rata

Sumber: Depnaker, 1999

Ternyata ratio UMR terhadap KHM di Jawa Timur, di Sumatera Utara maupun Indonesia belum mencapai angka 100 persen. Artinya, pekerja masih sangat kesulitan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya secara layak bila hanya mengandalkan upah yang dibayarkan sebesar standar UMR. Disamping itu, perlu diketahui bahwa kebutuhan obat-obatan, menurut konsep KFM/KHM disatukan dalam kelompok kebutuhan non-fisik yang terdiri dari komponen pengeluaran untuk transportasi, rekreasi serta pendidikan/bacaan. Kebutuhan non-fisik ini hanya mendapatkan porsi sekitar 15 persen dari seluruh kebutuhan yang diperhitungkan.<sup>16</sup>

Pemerintah sebenarnya sudah memberikan perhatian tentang masalah kesehatan pekerja melalui program Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK) Jamsostek. Tapi pelayanan yang disediakan baru sebatas pelayanan dasar, dan kenyataan di lapangan masih menunjukkan berbagai kelemahan-kelemahan dan kendala sehingga pekerja belum mendapatkan pelayanan kesehatan sebagaimana yang diharapkan.<sup>17</sup>

### **2.3. Temuan Lapangan Dan Data Pendukung Kualitas Potensi Pekerja**

Secara umum potensi kualitas pekerja perusahaan X di Jawa Timur berdasarkan tingkat pendidikan yang ditamatkannya sudah cukup baik. Hal ini terlihat dari 72 persen dari pekerja yang dijadikan sampel

<sup>16</sup> Muhammad AS. Hikam, dkk: *Strategi Kebijakan Pemerintah Dalam masalah Pengupahan TK*, PEP-LIPI, 1998, hal.40

<sup>17</sup> Sukarna Wiranta dkk, *Peningkatan Kesejahteraan dan Perlindungan Buruh Melalui Program Jamsostek*, PEP-LIPI, 2000, hal. 48

penelitian sudah berpendidikan tinggi. Sungguhpun demikian, pekerja yang sudah berpendidikan sangat tinggi (tamatan perguruan tinggi) masih sangat terbatas, yaitu hanya sekitar 6 persen. Satu hal yang cukup menarik untuk diperhatikan adalah masih ditemukan sekitar 15 persen dari pekerja yang menduduki posisi jabatan tingkat menengah yang berpendidikan rendah, padahal untuk pekerja kasar (posisi kerja paling bawah) sekitar 73 persen sudah berpendidikan tinggi. (Lihat tabel 2.4).

**Tabel 2.4**  
**Klasifikasi Pekerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan**  
**Menurut Jenjang Posisi Kerja Yang Diduduki di Perusahaan X**  
**Jawa Timur (dalam orang)**

Jenjang Posisi Kerja	Tingkat Pendidikan					
	TM	S. Rendah	Rendah	Tinggi	S. Tinggi	Total
Atas	0	0	0	4 (57,2)	3 (42,8)	7 (100)
Menengah	0	0	4 (15,5)	19 (73)	3 (11,5)	26 (100)
Bawah	0	0	18 (26,9)	49 (73,1)	0	67 (100)
Total Responden	0	0	22	72	6	100

Ket: Posisi atas terdiri dari manajer dan kepala bagian/seksi

Posisi menengah mencakup supervisor, mandor dan staf adm.

Posisi bawah adalah buruh

Angka dalam kurung adalah persentase per tingkat posisi kerja

Sumber: Data Primer PEP-LIPI, 2000

Tidak begitu berbeda dengan yang ditemukan di Jawa Timur, pekerja perusahaan Y di Sumatera Utara, pada umumnya sudah berpendidikan tinggi yaitu sekitar 82 persen dari seluruh karyawan yang dipekerjakan. Hanya saja masih ada pekerja yang berpendidikan sangat rendah yaitu sekitar 3 persen. Pekerja ini terdiri dari 2 orang pada posisi jabatan paling rendah dan 1 orang pada level menengah. Sedangkan pekerja yang menduduki posisi paling tinggi hanya berpendidikan tinggi, padahal bawahannya yaitu pada posisi jabatan menengah sudah ada yang lulusan perguruan tinggi (Lihat tabel 2.5).

**Tabel 2.5.**  
**Klasifikasi Pekerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan**  
**Menurut Jenjang Posisi Kerja Yang Diduduki di Perusahaan Y**  
**Sumatera Utara (dalam orang)**

Jenjang Posisi Kerja	Tingkat Pendidikan						Total
	TM	S. Rendah	Rendah	Tinggi	S. Tinggi		
Atas	0	0	0	1 (100)	0		1 (100)
Menengah	0	1 (5)	0	18 (90)	1 (5)		20 (100)
Bawah	2 (2,5)	2 (2,5)	12 (15,3)	63 (79,7)	0		79 (100)
Total Responden	2	3	12	82	1		100

Ket: Posisi atas terdiri dari manajer dan kepala bagian/seksi

Posisi menengah mencakup supervisor, mandor dan staf adm.

Posisi bawah adalah buruh

Angka dalam kurung adalah persentase per tingkat posisi kerja

Sumber: Data Primer PEP-LIPI, 2000

Dalam tabel diatas terlihat dengan jelas bahwa pekerja pada level posisi jabatan paling bawah (pekerja kasar) kebanyakan sudah berpendidikan tinggi (SLTP dan SLTA). Dengan kata lain, bila selama ini pekerja kasar hanya ditempati pekerja yang kurang terdidik (SD atau tidak pernah sekolah), sekarang posisi tersebut sudah ditempati oleh pekerja yang relatif lebih terdidik.

Temuan lain yang penting untuk digaris bawahi adalah aspek kesesuaian latar belakang pendidikan yang ditamatkan pekerja dengan jenis pekerjaan yang sedang mereka tekuni. Banyak diantara responden yang mengakui bahwa pekerjaan mereka sekarang sebenarnya tidak cocok dengan jurusan sekolah yang mereka tamatkan. Pekerja yang menjawab seperti ini adalah sekitar 47 persen dari responden di perusahaan X Jawa Timur dan 40 persen dari responden yang berpartisipasi di Perusahaan Y. Lihat tabel 2.6. berikut:

**Tabel 2.6.**  
**Klasifikasi Pekerja Berdasarkan Kesesuaian Pendidikan**  
**Menurut Jenjang Posisi Kerja di Perusahaan X (Jatim)**  
**dan di Perusahaan Y(Sumut)**

Jenjang	Jawa Timur			Sumut		
	Ya	Tidak	Total	Ya	Tidak	Total
Atas	57.1	42.9	100.0	0.0	100.0	100.0
	(4)	(3)	(7)	(0)	(1)	(1)
Menengah	76.9	23.1	100.0	100.0	53.8	153.8
	(20)	(6)	(26)	(13)	(7)	(13)
Bawah	43.3	56.7	100.0	59.5	40.5	100.0
	(29)	(38)	(67)	(47)	(32)	(79)
Total	53	47	100	60	40	100

Ket: Posisi atas terdiri dari manajer dan kepala bagian/seksi

Posisi menengah mencakup supervisor, mandor dan staf adm.

Posisi bawah adalah buruh

Angka dalam tanda kurung adalah jumlah pekerja (responden)

Sumber: Data primer, PEP-LIPI, 2000

Apabila diperhatikan lebih rinci menurut jenjang posisi kerja, maka akan terlihat bahwa pada semua jenjang tersebut pekerja yang menganggap pekerjaan mereka sekarang sudah menyimpang dari arah pendidikan yang mereka tamatkan. Sebagai contoh, 3 orang dari 7 orang pekerja yang sudah tergolong pekerja kelas atas di Perusahaan X Jawa Timur, mengakui bahwa posisi mereka itu tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Kemudian bila dilakukan pengamatan kesesuaian pendidikan tersebut menurut tingkat pendidikan pekerja, terlihat bahwa pekerja yang posisinya tidak sesuai dengan pendidikan yang mereka tamatkan lebih banyak berlatar belakang pendidikan tinggi (SLTP dan SLTA) yaitu mencapai 50 persen di Perusahaan X dan 46,3 persen di Perusahaan Y. Sedangkan untuk pekerja Perusahaan X yang sudah berpendidikan sangat tinggi masih ditemukan sekitar 33 persen pekerja yang merasa pekerjaannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Perhatikan tabel 2.7 berikut:

**Tabel 2.7.**  
**Klasifikasi Pekerja Berdasarkan Kesesuaian Pendidikan**  
**Menurut Jenjang Posisi Kerja Yang Ditempati di Perusahaan X ( Jatim)**  
**dan Perusahaan Y (Sumut)**

Tingkat Pendidikan	Jawa Timur			Sumut		
	Ya	Tidak	Total	Ya	Tidak	Total
Sangat Rendah	0	0	0	66.7	33.3	100.0
	(0)	(0)	(0)	(2)	(1)	(3)
Rendah	59.1	40.9	100.0	91.7	8.3	100.0
	(13)	(9)	(22)	(11)	(1)	(12)
Tinggi	50.0	50.0	100.0	53.7	46.3	100.0
	(36)	(36)	(72)	(44)	(38)	(82)
Sangat tinggi	66.7	33.3	100.0	100.0	0.0	100.0
	(4)	(2)	(6)	(1)	(0)	(1)
TM	0	0	0	100.0	0.0	100.0
	(0)	(0)	(0)	(2)	(0)	(2)
Total (orang)	53	47	100	60	40	100

Ket: tingkat pendidikan sangat rendah=tidak tamat SD  
 rendah=SD, tinggi=SLTP dan SLTA, sangat tinggi=perguruan tinggi  
 Angka dalam kurung adalah jumlah pekerja (Responden)

Sumber: Data primer, PEP-LIPI, 2000

Data yang diperlihatkan tabel 2.6 dan tabel 2.7 telah memperkuat dugaan berbagai pihak selama ini tentang kenyataan belum terbentuknya *“link and match”* antara dunia kerja dengan dunia pendidikan. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi pemerintah dalam menyusun arah dan kebijakan sektor pendidikan dimasa yang akan datang.

Lantas apa sebenarnya yang menjadi alasan pekerja memiliki dan bertahan di bidang pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya itu? 22 orang responden di Perusahaan X Jawa Timur memberikan alasan bahwa mereka tidak mempunyai pilihan lain akibat tidak adanya lowongan pekerjaan lain yang sesuai dengan latarbelakang pendidikan mereka. Kemudian 18 orang memberikan alasan bahwa mereka terpaksa menekuni pekerjaan tersebut akibat kebutuhan ekonomi yang sangat mendesak, sehingga mereka tidak memiliki kemampuan untuk menganggur atau mencari pekerjaan yang

sesuai. Namun demikian, ditemukan pula 7 orang yang mengemukakan alasan mereka merasa senang dengan jenis pekerjaan sekarang, sehingga mereka tidak berusaha lagi untuk mencari pekerjaan yang lain. Lihat tabel 2.8 berikut:

**Tabel 2.8.**

**Klasifikasi Pekerja Berdasarkan Alasan Memilih Pekerjaan Yang Sedang Ditekuni Menurut Kelompok Tingkat Pendidikan di Perusahaan X, Jawa Timur**

Alasan	Tingkat Pendidikan				
	S.rendah	Rendah	Tinggi	S. tinggi	Total
Tidak ada lowongan yang sesuai	0	13.6	68.2	18.2	100.0
	(0)	(3)	(15)	(4)	(22)
Kebutuhan ekonomi mendesak		27.8	72.2	0.0	100.0
	(0)	(5)	(13)	(0)	(18)
Pekerjaan menyenangkan		0.0	85.7	14.3	100.0
	(0)	(0)	(6)	(1)	(7)
<b>Total</b>	<b>(0)</b>	<b>(8)</b>	<b>(34)</b>	<b>(5)</b>	<b>(47)</b>

Ket: sangat rendah=tidak tamat SD, rendah=SD, tinggi=SLTP dan SLTA, sangat tinggi=perguruan tinggi TM=tidak menjawab, TB=pekerja yang merasa jenis pekerjaan yang ditekuni sudah sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki

Angka dalam kurung adalah jumlah pekerja (responden)

Sumber: Data primer PEP-LIPI, 2000

Di Perusahaan Y Sumatera Utara, pada umumnya responden juga mengemukakan alasan bahwa mereka terpaksa menerima pekerjaan sekarang akibat terbatasnya lowongan pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang mereka miliki (29 orang). Disamping itu, sebanyak 8 orang mengemukakan faktor kebutuhan ekonomi yang mendesak, 2 orang yang lain justru memilih pekerjaan tersebut karena merasa senang untuk menekuninya, walaupun tidak cocok dengan latar belakang pendidikannya. sedangkan sisanya (1 orang) mau memilih dan bisa tetap bertahan karena tertarik akan gaji dan bonus yang mereka dapatkan yang nilainya relatif besar. Lihat tabel 2.9 berikut:

**Tabel 2.9**

**Klasifikasi Pekerja Berdasarkan Alasan Memilih Pekerjaan Yang Sedang Ditekuni Menurut Tingkat Pendidikan di Perusahaan Y, Sumatera Utara**

Alasan	Tingkat Pendidikan					
	TM	S.rendah	Rendah	Tinggi	S. tinggi	Total
Tidak ada lowongan yang sesuai	0	0	3.4	96.6	0.0	100.0
	(0)	(0)	(1)	(28)	(0)	(29)
Kebutuhan ekonomi mendesak		12.5	0.0	87.5	0.0	100.0
	(0)	(1)	(0)	(7)	(0)	(8)
Pekerjaan menyenangkan	0	0	0.0	100.0	0.0	100.0
	(0)	(0)	(0)	(2)	(0)	(2)
Gaji besar dan menarik (orang)	0	0	0.0	100.0	0.0	100.0
	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)
<b>Total</b>	<b>(0)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(38)</b>	<b>(0)</b>	<b>(40)</b>

Ket: sangat rendah=tidak tamat SD, rendah=SD, tinggi=SLTP dan SLTP. sangat tinggi=perguruan tinggi TM=tidak menjawab, TB=pekerja yang merasa jenis pekerjaan yang ditekuni sudah sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki  
Angka dalam tanda kurung adalah jumlah pekerja (responden)

Sumber: Data primer PEP-LIPI, 2000

Selain pendidikan, kegiatan pembinaan dan pelatihan juga sangat penting fungsinya dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia di perusahaan. Bentuk, metode dan waktu pelatihan tergantung dari kebutuhan dan kesanggupan perusahaan yang bersangkutan. Perusahaan yang diteliti ternyata merupakan perusahaan-perusahaan yang sudah menyadari akan pentingnya arti pelatihan untuk kemajuan pekerja dan perusahaan itu sendiri. Hal ini terbukti dari kenyataan bahwa mereka telah berusaha untuk melaksanakan pelatihan bagi pekerjanya. Namun, bila dilihat dari jumlah pekerja yang diikutsertakan dalam program pelatihan tersebut nampaknya kegiatan ini belum terwujud secara optimal. Perusahaan X di Jawa Timur, pernah menyelenggarakan pelatihan bagi sekitar 17 persen pekerja dari total responden yang dijadikan sampel penelitian. Peserta pelatihan ini terdiri dari pekerja pada level atas, menengah dan bawah. Sementara itu, perusahaan Y di Sumatera Utara telah malatih sekitar 48 persen dari pekerja yang berpartisipasi sebagai responden. Akan tetapi yang dilatih lebih banyak berasal dari kelompok pekerja level bawah. Lihat tabel 2.10. berikut:

Tabel 2.10.

Jumlah Pekerja Yang Pernah Mengikuti Kursus/Pelatihan  
Selama Bekerja di Perusahaan X (Jatim) dan Perusahaan Y (Sumut)  
Menurut Jenjang Posisi Kerja (Orang)

Tabel 2.10.

Jumlah Pekerja Yang Pernah Mengikuti Kursus/Pelatihan  
Selama Bekerja di Perusahaan X (Jatim) dan Perusahaan Y (Sumut)  
Menurut Jenjang Posisi Kerja (Orang)

Jenjang	Jawa Timur			Sumatera Utara		
	Pernah	Belum	Total	Pernah	Belum	Total
Atas	4	2	6	1	0	1
Menengah	9	18	27	15	5	20
Bawah	4	63	67	32	47	79
Total	17	83	100	48	52	100

Ket: Posisi atas terdiri dari manajer dan kepala bagian/seksi

Posisi menengah mencakup supervisor, mandor dan staf adm.

Posisi bawah adalah buruh

Sumber: Data primer, PEP-LIPI, 2000

Dalam penyelenggaraan pelatihan ini, perusahaan dituntut untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi khususnya yang berkaitan dengan keterampilan dan pengetahuan pekerja, kemudian baru dilanjutkan dengan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Apabila proses ini tidak dijalankan dengan benar, maka kegiatan pelatihan ini tidak akan mencapai sasaran yang diharapkan.

Di perusahaan yang diteliti, kelihatannya proses yang perlu dilalui dalam penyelenggaraan pelatihan sudah dilaksanakan dengan relatif cukup baik. Hal ini berdasarkan pengakuan peserta latihan, dimana dari 48 pekerja yang mengikuti pelatihan di Perusahaan Y, hanya 1 orang yang berpendapat bahwa kegiatan tersebut tidak mendatangkan manfaat, sisanya (47 orang) merasakan dampak positif dari pelatihan yang mereka terima. Sedangkan di Perusahaan X Jawa Timur ditemukan 4 orang dari 17 orang responden yang pernah mendapat pelatihan, memberikan penilaian bahwa kegiatan tersebut tidak bermanfaat bagi mereka untuk diterapkan dalam pekerjaan. Lihat tabel 2.11. berikut:

Jenjang Posisi Kerja	Jawa Timur			Sumatera Utara		
	Bermanfaat	Tdk Bermanfaat	Total	Bermanfaat	Tdk Bermanfaat	Total
Atas	4	0	4	1	0	1
Menengah	8	1	9	15	0	15
Bawah	1	3	4	31	1	32
Total	13	4	17	47	1	48

Ket: Posisi atas terdiri dari manajer dan kepala bagian/seksi

Posisi menengah mencakup supervisor, mandor dan staf adm.

Posisi bawah adalah buruh

Sumber: Data primer, PEP-LIPI, 2000

Setelah menampilkan temuan tentang aspek pendidikan dan pelatihan pekerja, maka selanjutnya akan dikemukakan aspek hasil kerja yang dicapai pekerja dibandingkan dengan potensi yang mereka miliki. Hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa di kedua perusahaan yang diteliti (Surabaya dan Medan), sebagian besar para pekerja yang dijadikan responden mengakui bahwa mereka belum menggunakan segenap potensinya dalam bekerja. Hanya sekitar 22 hingga 38 persen dari mereka yang merasa telah bekerja secara optimal. Lihat tabel 2.12 berikut:

**Tabel 2.12.**  
**Perbandingan Rata-rata Hasil Kerja Dengan Potensi Pekerja**  
**Menurut Tingkat Pendidikan Pekerja**  
**Di perusahaan X (Jatim) dan Perusahaan Y (Sumut) (dalam orang)**

Tingkat Pendidikan Pekerja	Jawa Timur				Sumatera Utara			
	TM	Maksimal	Lebih Rendah	Total	TM	Maksimal	Lebih Rendah	Total
Sangat Tinggi	0	3 (50)	3 (50)	6 (100)	0	0	1 (100)	1 (100)
Tinggi	0	17 (23,6)	55 (76,4)	72 (100)	1 (1,8)	32 (39)	49 (59,8)	82 (100)
Rendah	0	2 (9,1)	20 (90,9)	22 (100)	0	4 (33,3)	8 (66,7)	12 (100)
Sangat Rendah	0	0	0	0	0	0	3 (100)	3 (100)
TM	0	0	0	0	0	2 (100)	0	2 (100)
Total	0	22	78	100	1	38	61	100

Catatan: TM =Tidak menjawab

Angka dalam tanda kurung adalah persentase per posisi jabatan

Sumber: Data Primer PEP-LIPI, 2000

Apabila dicermati lebih lanjut menurut tingkat pendidikan yang mereka miliki, ternyata yang belum memaksimalkan potensi tersebut persentase-nya menumpuk pada pekerja dengan latar belakang pendidikan yang tergolong rendah dan kemudian diikuti golongan berpendidikan tinggi. Hal ini merupakan sesuatu yang diluar dugaan.

Seharusnya sebagai pekerja yang memiliki potensi yang relatif terbatas, mereka dengan penuh kesadaran menggunakan potensi tersebut dalam bekerja. Atau sebaliknya, agar tidak mengalami kerugian pihak perusahaan harus berupaya untuk mengatur dan melatih karyawannya secara optimal.

Tapi setelah diteliti lebih lanjut temyata masalah ini tidaklah sesederhana yang dibayangkan, setidaknya muncul sebelas macam alasan menurut responden tentang faktor-faktor apa yang menyebabkan mereka tidak menggunakan segenap tenaga, keterampilan maupun fikiran yang mereka punya dalam bekerja (lihat tabel 2.13 dan tabel 2.14).

**Tabel 2.13.**  
**Penyebab Rendahnya Hasil Kerja,**  
**Menurut Kelompok Pendidikan di Perusahaan X, Jawa Timur (orang)**

Tingkat Pendidikan Pekerja	TM/TT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
Sangat Tinggi	3	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	2	6
Tinggi	28	12	4	2	2	2	2	12	1	2	1	4	72
Rendah	5	5	3	1	1	-	3	-	2	2	-	-	22
Sangat Rendah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Tabel 2. 14**  
**Penyebab Rendahnya Hasil Kerja,**  
**Menurut Kelompok Pendidikan di Perusahaan Y, Sumut (orang)**

Tingkat Pendidikan Pekerja	TM/TT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
Sangat Tinggi	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
Tinggi	21	30	4	2	2	1	4	-	3	9	2	4	82
Rendah	2	4	-	-	1	1	1	-	1	1	-	1	12
Sangat Rendah	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3
TM	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	2
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>36</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Catatan: 1=tergantung mesin, 2=permintaan sedikit/tidak stabil, 3=Upah terlalu rendah, 4=Insentif tidak menarik, 5=hubungan kerja dengan manajemen/pengusaha tidak harmonis, 6=hubungan kerja sesama pekerja tidak harmonis, 7=Kondisi badan tidak fit, capek, hamil, kesehatan terganggu, 8=keterampilan kurang, 9=pasokan bahan baku tidak stabil, 10=target terlalu tinggi, 11=lainnya

TM =Tidak menjawab

Sumber: Data Primer PEP-LIPI, 2000

Diantara alasan-alasan tersebut yang paling dominan menurut pekerja, baik di Surabaya maupun di Medan adalah akibat kesalahan pada mesin. Alasan ini cukup masuk akal, karena apabila mesin berjalan tidak lancar maka semua lini produksi akan terganggu. Jalannya produksi juga bisa terganggu akibat tidak lancarnya pemasaran. Bila permintaan akan barang yang dihasilkan menurun, maka secara otomatis tingkat produksi juga akan diturunkan (7 persen di Surabaya dan 5 persen di Medan). Pengaruh ketidakstabilan pemasaran ini akan terasa lebih berat

bagi perusahaan makanan dan minuman. Hal ini disebabkan oleh daya tahan produknya relatif terbatas.

Alasan lain yang menyebabkan rendahnya hasil kerja adalah alasan yang bersifat non-teknis seperti tingkat upah dan insentif yang relatif rendah sehingga pekerja merasa rugi untuk menguras semua potensi yang mereka miliki demi untuk kepentingan perusahaan (sekitar 3 persen responden mengemukakan alasan ini, baik di Medan maupun di Surabaya). Kemudian 7 persen responden di Surabaya dan 8 persen responden di Medan mengungkapkan bahwa hubungan kerja mempengaruhi semangat pekerja untuk mencapai hasil optimal. Hubungan ini bisa berlaku antara karyawan dengan atasan ataupun antara karyawan sesamanya.

Semua alasan yang telah dikemukakan diatas pada dasarnya adalah bersifat eksternal, atau diluar diri pekerja itu sendiri. Sedangkan alasan yang terkait langsung dengan potensi yang mereka miliki hanya dua poin saja yaitu keterbatasan keterampilan yang dimiliki dan terganggunya kesehatan. Dari sekian banyak responden hanya 13 persen (di perusahaan X Surabaya) dan 1 persen (di perusahaan Y Medan) yang mengakui bahwa penyebab dia tidak bisa bekerja dengan baik disebabkan oleh faktor terganggunya kesehatan, keletihan, dan kehamilan. Kemudian, ada pula yang mengakui bahwa rendahnya rata-rata hasil kerja yang mereka capai disebabkan karena terbatasnya keterampilan yang mereka miliki (3 persen di perusahaan X Surabaya dan 4 persen di perusahaan Y Medan)

#### **2.4. Persepsi Pimpinan Perusahaan dan Nara Sumber**

Pengusaha dan beberapa nara sumber yang diwawancara di lapangan secara umum mengakui bahwa kualitas potensi pekerja masih relatif rendah, baik ditinjau dari aspek pendidikan formal, pendidikan informal, kemauan maupun motivasi. Untuk mengatasi masalah tersebut, setidaknya dapat dilakukan dengan dua cara yaitu melakukan pemberian dalam bidang pendidikan formal dan meningkatkan kegiatan pembinaan/pelatihan.

Manajer perusahaan biskuit di Medan berpendapat bahwa yang menjadi ukuran utama kualitas pekerja adalah tingkat pendidikan dan keterampilan. Kemudian setelah memasuki dunia kerja, barulah ukuran tersebut bisa dikembangkan dengan indikator lain seperti disiplin,

tanggung jawab, kreatifitas, kejujuran, rasa peduli, prestasi kerja yang mampu dicapai dan ketaatan dalam mengamalkan ajaran agama. Akan tetapi pekerja yang memiliki kualifikasi seperti disebutkan diatas jumlahnya masih sangat terbatas, maka oleh karena itu peran pembinaan dan pelatihan perlu dilakukan secara terarah dan berkala. Dengan demikian, semakin lama seseorang bekerja maka semakin banyak pengalaman yang dimilikinya dan semakin bertambah tingkat keterampilan yang dikuasainya. Hanya saja, menurut manajer perusahaan tersebut biaya pendidikan dan latihan tersebut cukup tinggi.

Akan tetapi, lain lagi pendapat salah seorang pimpinan perusahaan alat rumah tangga dari plastik di Medan dimana dia lebih suka menerima karyawan yang belum berpengalaman, karena karyawan tersebut akan lebih mudah untuk diarahkan. Karyawan ini akan dididik melalui metode belajar sambil bekerja (*learning by doing*). Disamping itu, dalam perekrutan pegawai baru, pimpinan perusahaan ini mempersyaratkan rekomendasi dari orang-orang yang telah mereka pekerjakan. Hal ini mereka lakukan untuk mencegah masuknya orang-orang yang bisa menjadi pengganggu di perusahaan, karena akhir-akhir ini banyak terjadi pemogokan dan kekacauan diperusahaan akibat ulah provokator.

Kemudian ada pula pimpinan perusahaan (bergerak dibidang produksi paku, kawat dan besi beton) yang memberikan bobot penilaian utama tentang kualitas pekerja pada nilai kejujuran dan loyalitas yang dimilikinya. Alasannya, tanpa kedua sifat tersebut, percuma mempekerjakan orang dengan tingkat pendidikan tinggi dan keterampilan yang handal, karena pada akhirnya akan mendatangkan kerugian bagi perusahaan. Namun secara khusus pekerja mekanik di perusahaan ini minimal tamatan STM, tenaga administrasi minimal tamatan SMU dan bisa mengoperasikan komputer. Sedangkan untuk bagian produksi tidak ada batasan tingkat pendidikan.

Selanjutnya pimpinan perusahaan tersebut mengungkapkan bahwa selama ini telah banyak kemajuan dalam penyediaan tenaga kerja yang berkualitas. Jika pada awal berdirinya perusahaan ini semua mandor merupakan orang asing, namun sekarang semua mandor tersebut sudah digantikan mandor-mandor Indonesia. Keberhasilan ini bisa dicapai berkat adanya proses transfer ilmu dan keterampilan dalam jangka waktu tertentu.

Seperti telah dikemukakan di awal, potensi tenaga kerja yang kita miliki masih tergolong rendah, dan lebih parahnya lagi menurut pejabat Dinas Tenaga Kerja Sumatera Utara dan Kanwil Depnaker Jawa Timur, potensi yang terbatas itu pun masih belum termanfaatkan secara optimal. Nara sumber ini memperkirakan secara umum hanya sekitar 40 persen dari potensi tenaga kerja tersebut yang sudah dimanfaatkan menurut semestinya. Sedangkan pimpinan perusahaan biskuit di Surabaya mengakui bahwa penggunaan potensi pekerja yang dimilikinya baru sekitar 50-80 persen.

Dalam rangka pemberdayaan sumberdaya manusia menghadapi era persaingan bebas yang semakin dekat, maka pejabat pemerintah daerah (di daerah penelitian) yang mempunyai perhatian terhadap bidang ketenagakerjaan mengemukakan beberapa pemikiran antara lain sebagai berikut:

- a. Perlu adanya komitmen politik dari pemerintah untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja. Salah satu cara yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan ketentuan hukum untuk mewajibkan perusahaan melakukan pembinaan dan pelatihan bagi pekerja. Pelatihan tersebut harus dilaksanakan secara terencana dan terukur. Untuk mengoptimalkan kegiatan tersebut pemerintah perlu mendatangkan konsultan asing agar segenap potensi tenaga kerja mulai dari level bawah sampai level atas bisa tersentuh dengan baik.
- b. Dalam menilai kualitas tenaga kerja jangan hanya mengandalkan ijazah semata, tetapi perlu juga mempertimbangkan nilai kejujuran dan kreativitas yang dimiliki tenaga kerja bersangkutan. Untuk itu dalam rekrutmen perusahaan perlu memperhatikan aspek mental, fisik dan disiplin (MFD).
- c. Perlu adanya kesesuaian antara dunia pendidikan dan dunia kerja. Oleh karena itu, seharusnya Depnaker, Depdiknas dan perusahaan perlu dilibatkan dalam penyusunan kurikulum pelajaran untuk di sekolah maupun luar sekolah. Kurikulum yang baik adalah 80 persen berisi pendidikan yang berlaku secara nasional dan 20 persen harus disisakan untuk menampung muatan lokal. Disamping itu, ketersediaan pasar kerja perlu disosialisasikan dengan baik dengan jalan menjalin koordinasi dan kerjasama antar departemen.
- d. Program pengembangan sumberdaya manusia tidaklah merupakan tanggung jawab lembaga pendidikan semata, akan tetapi dituntut pula peran serta masyarakat. Dengan kata lain peran sekolah dan masyarakat harus saling melengkapi.

## 2.5. Kesimpulan

Pembentukan dan pengembangan potensi pekerja paling tidak akan dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu tingkat kecerdasan, pendidikan dan latihan, serta kesehatan dan pemenuhan gizi. Kecerdasan manusia secara umum dapat dipisahkan menjadi dua bagian yakni kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional. Pusat pengendali fungsi intelektual terletak pada otak bagian kiri (*left hemisphere*) yang meliputi daya ingat, logika, bahasa, perhitungan, daya analisis, pemikiran rasional, pertimbangan deduktif analisis, dan angka-angka. Sedangkan otak bagian kanan (*right hemisphere*) merupakan pusat pengendalian mental, spontanitas, intuisi, sikap emosi, mimpi, warna, hubungan antar ruang dan dimensi, gambar, musik dan irama, gerak tari, kesenian, kreativitas, imajinasi, orijsinalitas, daya cipta dan bakat artistik.

Selama ini, orang berkeyakinan bahwa kesuksesan seseorang akan sangat tergantung kepada tingkat kecerdasan intelektual (IQ) yang dimilikinya. Tapi saat ini keyakinan itu sudah mulai ditantang, karena ternyata tingkat kecerdasan emosional (EQ) jauh lebih besar peranannya untuk meraih keberhasilan, terutama didalam dunia kerja. Dengan terbentuknya emosional yang baik, seseorang yang mempunyai IQ rata-rata bisa menjadi amat sukses, dan sebaliknya orang yang jenius cenderung akan menemui kegagalan bila tidak memiliki penguasaan emosional yang baik. Kecerdasan emosional (EQ) tersebut mencakup kemampuan pengendalian diri, semangat dan ketekunan serta motivasi diri.

Untuk mengungkapkan, menggali dan mengontrol potensi yang dimiliki seseorang, diperlukan upaya pendidikan dan latihan. Pendidikan itu pada dasarnya merupakan usaha yang sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan dan/atau latihan untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan mutu kehidupan dan dalam bidang yang lebih luas adalah untuk mengangkat martabat manusia.

Kegiatan pelatihan tidak hanya dibutuhkan oleh calon pekerja, tetapi juga perlu diberikan kepada pekerja yang telah menekuni suatu bidang pekerjaan. Hal ini disebabkan karena ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berubah, serta bentuk-bentuk pekerjaan semakin lama semakin menuntut standar yang lebih tinggi. Dengan demikian, pekerja dituntut tidak hanya memperoleh dasar pendidikan yang kuat,

tetapi juga harus terus menerus belajar, sesuai dengan prinsip belajar sepanjang hayat (*long life learning*).

Aspek kesehatan dan pemenuhan gizi juga akan sangat berpengaruh terhadap kualitas potensi pekerja. Oleh karena itu, pemeliharaan kesehatan ini seharusnya sudah menjadi perhatian serius mulai dari tahap awal siklus kehidupan yaitu sejak masa pembuahan dalam kandungan, sampai usia lanjut.

Hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa pekerja yang berpartisipasi sebagai responden pada umumnya sudah memiliki pendidikan cukup tinggi (SLTP dan SLTA), yaitu sekitar 73 hingga 82 persen dari responden. Posisi jabatan paling rendah (buruh produksi) sudah banyak yang memiliki kualifikasi pendidikan tinggi ini, yaitu sekitar 73 persen di perusahaan X Surabaya dan hampir 80 persen di perusahaan Y Medan.

Disamping itu banyak diantara pekerja (responden) yang mengakui bahwa pekerjaan mereka sekarang sebenarnya tidak cocok dengan jurusan/ sekolah yang mereka tamatkan. Pekerja yang menjawab seperti ini adalah sekitar 47 persen di perusahaan X Jawa Timur dan 40 persen di Perusahaan Y Sumatera Utara. Hal ini telah memperkuat dugaan berbagai pihak selama ini tentang kenyataan belum terbentuknya "*link and match*" antara dunia kerja dengan dunia pendidikan.

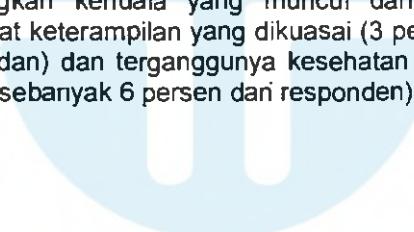
Alasan pekerja memilih dan bertahan di bidang pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya cukup bervariasi yang antara lain, terbatasnya lowongan pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang mereka miliki, dan desakan kebutuhan ekonomi yang tidak bisa dielakkan. Namun ada pula yang bisa menerima kenyataan ini dengan alasan mereka merasa senang dengan jenis pekerjaan sekarang, walaupun telah menyimpang dari pendidikan yang dimiliki. Disamping itu, ada pula yang bertahan akibat tertarik dengan gaji yang ditawarkan perusahaan yang relatif besar.

Kegiatan pembinaan dan pelatihan juga sangat penting fungsinya dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia di perusahaan. Perusahaan yang diteliti telah melaksanakan pelatihan bagi pekerjanya. Sayangnya, jumlah pekerja yang diikutsertakan dalam program pelatihan masih sangat terbatas. Pekerja yang sudah mengikuti

pelatihan pada umumnya bisa merasakan manfaat dari kegiatan tersebut untuk kelancaran dalam bekerja. Namun demikian ada pula yang mengatakan bahwa pelatihan tersebut tidak mendatangkan manfaat apa-apa bagi mereka.

Akan tetapi rata-rata hasil kerja mereka pada umumnya masih berada dibawah potensi yang mereka miliki, dengan kata lain masih sedikit diantara mereka yang telah bekerja secara maksimal yaitu hanya sekitar 24 persen di Surabaya dan 32 persen di Medan.

Berdasarkan pendapat responden tentang alasan pekerja tidak menggunakan potensinya secara maksimal dapat dikelompokkan kedalam dua bagian yaitu, alasan yang terkait dengan aspek teknis dan kinerja perusahaan, serta alasan yang bersumber pada keterbatasan pekerja itu sendiri. Alasan yang bersifat teknis antara lain adalah terganggunya mesin, pabrik, kurangnya pasokan bahan baku, pemasaran produk tidak lancar, tidak terjalinnya hubungan kerja yang harmonis atau bisa pula disebabkan oleh tingkat upah/insentif yang relatif rendah. Sedangkan kendala yang muncul dari diri pekerja adalah rendahnya tingkat keterampilan yang dikuasai (3 persen di Surabaya dan 3 persen di Medan) dan terganggunya kesehatan (hanya ditemukan di Surabaya, yaitu sebanyak 6 persen dari responden).



LIPI

## DAFTAR PUSTAKA

- Aswatini Raharto, *Pendidikan Pembangunan Manusia dan Pembangunan Berkelanjutan*, dalam: *Dimensi Manusia Dalam Pembangunan Berkelanjutan*, LIPI, 1998.
- Daniel Goleman, *Emotional Intellegence*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1999.
- Earl Hunt, *The Role of Intelligennce in Modern Society*, American Scienfist, 1995
- Gary Dessler, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- HAR. Tilaar, Msc,Ed, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta:Penerbit Rineka Cipta, 2000
- *Pengembangan SDM dalam Era Globalisasi*, Jakarta: Grasindo, 1997.
- J. Babari dan Onny S. Prijono, *Pendidikan Sebagai Sarana Pemberdayaan*, dalam: *Pemberdayaan (Konsep, Kebijakan dan Implementasi)*, Jakarta:CSIS, 1996
- Laila Nagib dan Hanning Romdiati :*Situasi Ketenagakerjaan dan Kesiapan Tenaga Kerja Menghadapi Era Globalisasi*, Makalah PPT-LIPI
- Muhammad AS. Hikam dkk: *Strategi Kebijakan Pemerintahan Dalam masalah Pengupahan Tenaga Kerja*, Jakarta: PEP-LIPI, 1998.
- Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumberdaya Manusia: Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan dengan Pendekatan Terpadu*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Payaman Simanjuntak, *Pengantar Ekonomi Sumberdaya Manusia*, Jakarta: LPFE-UI, 1985
- S.R Oesmani and Bhargova, *Health and Nutrition in Emerging Asian*, Asian Development Reviews, Vol 16 No. 1, 1998
- Sukarna Wiranta, dkk., *Peningkatan Kesejahteraan dan Perlindungan Buruh Melalui Program Jamsostek*, PEP-LIPI, 2000. hal. 48.



### **BAGIAN III**

### **KONDISI KUALITAS MOTIVASI PEKERJA**

*Oleh: Endang S. Soesilowati*

#### **3.1. Pendahuluan**

Krisis ekonomi yang berkepanjangan telah merusak tatanan dunia usaha di Indonesia. Untuk itu Indonesia masih berjuang memulihkan dunia usahanya, namun sejalan dengan itu tantangan persaingan perdagangan bebas nampaknya tidak bisa dihindari. Salah satu solusi memperbaiki dunia usaha adalah dengan memperkuat/meningkatkan kualitas pekerja. Untuk itulah perbaikan dan peningkatan kualitas pekerja Indonesia yang selama ini masih dianggap rendah, dan kemudian harus menghadapi persaingan yang meningkat tidak hanya di dalam negeri tetapi juga dengan pekerja luar negeri yang harus segera dilakukan.

Sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas pekerja, motivasi merupakan salah satu faktor strategis yang sangat berperan. Motivasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan *job performance* dan *productivity* seorang pekerja (Pinder, 1984). Namun demikian, bukan berarti bahwa *performance* pekerja yang buruk secara pasti disebabkan oleh rendahnya motivasi kerja, tetapi mungkin aspek utama lainnya yang menyebabkan, yaitu faktor *ability/kemampuan* (potensi diri) seseorang dalam menjalankan tugasnya. Faktor motivasi ini diharapkan akan mampu untuk menjelaskan mengapa pekerja dengan kemampuan (tingkat pendidikan, umur, dan kesehatan) yang sama, tetapi menunjukkan kualitas hasil kerja yang berbeda.

Sebetulnya apa yang dinamakan motivasi itu sendiri agak sulit diberikan batasannya, tergantung dari aspek yang disorotnya, di mana manusia sebagai *human-being* yang mempunyai aspek fisiologi, hedonistik dan *goal-oriented*. Beberapa teori tentang motivasi kerja telah diformulasikan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja. Secara tradisional, teori motivasi kerja dapat dikelompokkan dalam dua bentuk yaitu, *content* dan *process*. *Content theory* menjelaskan perilaku kerja sebagai usaha pekerja dalam memuaskan kebutuhannya, sehingga tingkatan kebutuhan manusia

dianggap sebagai pendorong utama seseorang berprestasi dalam kerjanya. Sedangkan *process theory* menjelaskan perilaku kerja dalam dimensi proses kognitifnya. Di sini dijelaskan bagaimana proses kebutuhan, persepsi kemampuan pekerja dan harapan pekerja mempengaruhi hasil kerja seseorang (Kanungo & Mendonca, 1994; Robertson, Smith & Cooper, 1992). Namun demikian, hal terpenting yang telah disepakati bersama, adalah bahwa motivasi kerja merupakan pendorong seseorang untuk memberikan usahanya (*effort*) dalam perilaku kerja. Banyak aspek yang mempengaruhi tingkat motivasi kerja seseorang baik itu berasal dari sisi pekerja sendiri (*individu*), dan tingkatan/bentuk tugas yang dilakukan, maupun dari lingkungan kerjanya.

Dalam tulisan ini, ketiga kelompok aspek yang mempengaruhi motivasi pekerja akan diulas, dengan penekanan terhadap perspektif harapan pekerja dalam pekerjaan yang sekarang di jalannya. Dengan menyadari bahwa kelompok kerja akan memberikan dimensi yang berbeda terhadap pekerja, maka kajian kondisi motivasi pekerja akan lebih banyak dianalisa lewat pengelompokan posisi kerja. Dalam memberikan pemahaman terhadap penekanan motivasi kerja yang paling berperan, yang dapat digunakan sebagai strategi peningkatan motivasi kerja, maka perbandingan dari masing-masing aspek yang paling berpengaruh terhadap pekerja, akan digunakan dalam tulisan ini.

### **3.2. Motivasi Kerja**

Sebagai acuan pertama dalam melihat motivasi kerja, penelitian ini menggunakan pendekatan harapan pekerja. Di sini diasumsikan bahwa harapan pekerja terutama pada saat memilih atau memasuki suatu tugas akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Bagi pekerja yang harapan utamanya, hanya mendapatkan uang, maka kemungkinan besar dia akan berusaha bekerja dengan baik, sesuai dengan persepsinya terhadap standar penilaian perusahaan, tidak akan berusaha bekerja lebih baik, apalagi bila *reward* yang diberikan oleh perusahaan terstandardisasi tanpa memperhatikan pada tingkat usaha pekerja. Dari Tabel 3.1, terlihat dengan jelas bahwa di kedua daerah penelitian pada kasus industri makanan, mayoritas responden menyatakan bahwa mendapatkan penghasilan yang layak merupakan harapan utama mereka, sewaktu mereka mulai bekerja di perusahaan yang bersangkutan, masing-masing 61 persen di Medan dan 52 persen di Surabaya. Hal tersebut ternyata juga hampir tidak berbeda pada proporsi responden di masing-masing posisi kerja. Namun demikian, ada

kecenderungan bahwa makin tinggi posisi kerja seseorang akan memberikan nuansa harapan kerja yang berbeda, yaitu kesempatan pengembangan karir, yang dalam teori hierarkhi kebutuhannya Maslow (Steers & Porter, 1991) merupakan tingkatan motivasi yang lebih/paling tinggi.

**Tabel 3.1**  
**Persentase Responden Berdasarkan Harapan dan Posisi Kerja**  
**di Dua daerah Penelitian**

Harapan Utama Ketika Mulai Bekerja	Posisi Kerja							Total
	Manajer	Kepala Bagian/ Seksi	Supervisor	Mendor	Buruh	Staf Administrasi	Lainnya	
<b>Medan</b>								
Mendapatkan penghasilan yang layak	-	-	-	46,1	64,6	-	57,1	61,0
Membantu orang tua/keluarga	-	-	-	7,7	6,3	-	-	6,0
Tempat kerja yang nyaman	-	-	-	-	-	-	-	-
Hubungan Kerja baik	-	-	-	-	2,5	-	-	2,0
Pengembangan Diri/Karier	-	100,0	-	23,1	8,9	-	28,6	6,0
Lainnya	-	-	-	23,1	17,7	-	14,3	18,0
Total	-	100,0 (1)	-	100,0 (13)	100,0 (79)	-	100,0 (7)	100,0 (100)
<b>Surabaya</b>								
Mendapatkan penghasilan yang layak	-	-	50,0	63,6	59,7	38,5	100,0	52,0
Membantu orang tua/keluarga	-	-	-	-	16,3	-	-	11,0
Tempat kerja yang nyaman	-	33,3	-	-	-	-	-	1,0
Hubungan Kerja baik	-	33,3	-	-	-	-	-	1,0
Pengembangan Diri/Karier	66,7	33,3	50,0	27,3	15,4	53,8	-	25,0
Lainnya	33,3	-	-	9,1	8,6	7,7	-	9,0
Total	100,0 (3)	100,0 (3)	100,0 (2)	100,0 (11)	100,0 (66)	100,0 (13)	100,0 (1)	100,0 (100)

Sumber: Data Primer PEP – LIPI, 2000

Dengan terpenuhinya harapan atau kebutuhan dasar seorang pekerja, maka secara tidak langsung akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang. Pemahaman tentang kepuasan kerja ini, akan dapat digunakan sebagai usaha untuk perubahan perilaku pekerja

atau perbaikan motivasi kerja. Pernyataan terhadap kepuasan kerja ini di satu sisi dapat dijadikan sebagai suatu tanda positif, yaitu harapan terhadap loyalitas pekerja, namun di sisi lain, dapat juga dijadikan suatu pertanda negatif, yaitu tidak adanya usaha peningkatan kualitas kerja. Untuk itu informasi tentang faktor-faktor yang dinyatakan oleh responden sebagai alasan kepuasan maupun ketidak puasan responden, kiranya dapat lebih berarti terhadap pemahaman kebutuhan maupun kepuasan kerja.

Penelitian ini menemukan bahwa untuk kedua daerah penelitian baik Medan maupun Surabaya, mayoritas (75 persen Medan dan 71 persen Surabaya) responden menyatakan puas terhadap pekerjaan yang mereka emban selama ini. Tabel 3.2 menunjukkan bahwa hampir tidak ada perbedaan yang menyolok di antara kedua daerah penelitian, yang menyatakan puas terhadap pekerjaannya karena dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik atau bekerja dengan tenang, dan mendapatkan penghasilan yang layak/baik. Fenomena ini sangat berkaitan erat dengan asumsi yang dikemukakan di muka, bahwa dengan harapan mayoritas responden mendapatkan uang/penghasilan yang baik, maka dia akan cukup puas hanya bila dia mampu melakukan tugasnya dengan baik dan memenuhi standar perusahaan. Sebaliknya, bagi responden yang menyatakan tidak puas terhadap pekerjaannya, mayoritas dari mereka menyatakan karena tidak mendapatkan posisi/jabatan yang diinginkannya, dan penghasilan yg didapatkannya tidak memadai, terutama dinyatakan oleh responden pada posisi kerja sebagai buruh (lihat Tabel 3.3). Hal ini akan menarik, bila dapat telusuri lebih lanjut apakah mereka berasal dari tingkat pendidikan yang lebih tinggi, dan apakah mereka mempunyai harapan untuk dapat mengembangkan karir/dirinya.

**Tabel 3.2**  
**Persentase Responden Berdasarkan Alasan Kepuasan Kerja**  
**di Masing-masing Posisi Kerja dan Daerah Penelitian**

Alasan Puas	Posisi Kerja							Total
	Manajer	Kepala Bagian/ Seksi	Supervisi	Mandor	Bunuh	Staf Adminis-trasi	Lainnya	
<b>Medan</b>								
Peningkataan kemampuan menuju kemandirian	-	-	-	16,7	1,8	-	-	4,0
Penghargaan yang baik dari orang lain	-	-	-	-	5,5	-	-	4,0
Mendapatkan penghasilan yang baik	-	-	-	-	21,8	-	20,0	17,0
Mendapatkan Posisijabatan yang diinginkan	-	-	-	50,0	3,6	-	40,0	13,3
Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	-	100,0	-	8,3	30,9	-	20,0	26,6
Dapat bekerja dengan tenang	-	-	-	-	20,0	-	20,0	16,0
Lainnya	-	-	-	25,0	20,0	-	-	18,7
Total (n)	-	100,0 (1)	-	100,0 (12)	100,0 (55)	-	100,0 (5)	100,0 (75)
<b>Surabaya</b>								
Peningkataan kemampuan menuju kemandirian	-	-	-	10,0	-	-	-	1,4
Penghargaan yang baik dari orang lain	-	-	-	10,0	-	-	-	1,4
Mendapatkan penghasilan yang baik	-	-	50,0	-	13,3	-	-	9,7
Mendapatkan Posisijabatan yang diinginkan	-	33,3	50,0	30,0	11,1	11,2	100,0	16,7
Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	100,0	-	-	40,0	26,7	44,4	-	30,6
Dapat bekerja dengan tenang	-	66,7	-	10,0	26,7	44,4	-	26,4
Lainnya	-	-	-	-	22,2	-	-	13,9
Total (n)	100,0 (2)	100,0 (3)	100,0 (2)	100,0 (10)	100,0 (44)	100,0 (9)	100,0 (1)	100,0 (71)

Sumber: Data primer PEP – LIPI, 2000

**Tabel 3.3**  
**Percentase Responden Berdasarkan Alasan Ketidakpuasan Kerja**  
**di Masing-masing Posisi Kerja dan Daerah Penelitian**

Alasan ketidakpuasan	Posisi Kerja							Total
	Manajer	Kepala Bagian/ Seksi	Supervisör	Mendor	Buruh	Staf Administrasi	Lainnya	
<b>Medan</b>								
Tidak Mendapatkan Penghargaan yang baik dari orang lain	-	-	-	-	4,5	-	-	4,0
Tidak Mendapatkan penghasilan yang baik	-	-	-	-	22,7	-	-	20,0
Tidak Mendapatkan Posisi/jabatan yang diinginkan	-	-	-	100,0	27,3	-	50,0	32,0
Tidak Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	-	-	-	-	9,1	-	50,0	12,0
Lainnya	-	-	-	-	36,4	-	-	32,0
<b>Total</b>	-	-	-	100,0 (1)	100,0 (22)	-	100,0 (2)	100,0 (25)
<b>Surabaya</b>								
Tidak Mendapatkan Penghargaan yang baik dari orang lain	-	-	-	-	4,3	-	-	3,4
Tidak Mendapatkan penghasilan yang baik	-	-	-	100,0	26,1	-	-	24,1
Tidak Mendapatkan Posisi/jabatan yang diinginkan	-	-	-	-	30,4	50,0	-	31,0
Tidak Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	-	-	-	-	4,3	-	-	3,4
Lainnya	100,0	-	-	-	34,8	50,0	-	37,9
<b>Total</b>	100,0 (1)	-	-	100,0 (1)	100,0 (23)	100,0 (4)	-	100,0 (29)

Sumber: Data Primer PEP – LIPI, 2000

Bila diperhatikan alasan-alasan kepuasan ataupun ketidakpuasan yang dikemukakan responden terhadap pekerjaannya untuk masing-masing tingkat pendidikan terlihat kecenderungan yang hampir sama. Baik di lokasi penelitian Medan maupun Surabaya di hampir seluruh tingkat pendidikan responden cenderung merasa puas karena mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik (lihat Tabel 3.4). Nampaknya tingkat pendidikan tidak berpengaruh terhadap variasi alasan kepuasan kerja responden. Sebaliknya dari responden yang menyatakan tidak puas terhadap pekerjaannya nampak bahwa kelompok responden yang berpendidikan lebih tinggi menyatakan karena mereka

tidak mendapatkan jabatan/posisi kerja yang sesuai dengan yang mereka harapkan. Sementara itu, bagi kelompok responden dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah, cenderung lebih banyak yang menyatakan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya lebih dikarenakan oleh ketidaksesuaian upah yang mereka harapkan (lihat Tabel 3.5).

**Tabel 3.4.**  
**Persentase Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**  
**dan Alasan Kepuasan Kerja**

Alasan Kepuasan Kerja	Tingkat Pendidikan					Total
	Tidak Tamat SD	SD	SLTP	SLTA	Pengru-uan Tinggi	
<b>Medan</b>						
Peningkatan kemam-puan	-	-	7,4	2,9	-	4,8
Penghargaan	-	10,0	3,7	2,9	-	4,8
Penghasilan baik	-	10,0	7,4	26,5	-	21,0
Jabatan/posisi yang sesuai	-	10,0	7,4	17,6	100,0	16,1
Menyelesaikan pekerjaan dengan baik	-	40,0	29,6	20,6	-	32,3
Bekerja dengan tenang	100,0	20,0	18,5	11,8	-	19,4
Upah sesuai peraturan	-	-	3,7	-	-	1,6
Lainnya	-	10,0	22,2	17,6	-	21,0
Total	100,0	100, 0	100	100	100,0	100,0
<b>Surabaya</b>						
Peningkatan kemam-puan	-	-	-	4,8	-	1,4
Penghargaan	-	-	3,4	-	-	1,4
Penghasilan baik	-	5,3	13,8	9,5	-	9,7
Jabatan/posisi yang sesuai	-	15,8	17,2	14,3	33,3	16,7
Menyelesaikan pekerjaan dengan baik	-	26,3	31,0	28,6	66,7	30,6
Bekerja dengan tenang	-	15,8	24,1	42,9	-	26,4
Upah sesuai peraturan	-	-	-	-	-	-
Lainnya	-	36,8	10,3	-	-	13,9
Total	-	100, 0	100,0	100,0	100,0	100,0

Sumber: Data Primer PEP – LIPI, 2000

**Tabel 3.5.**  
**Persentase Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**  
**dan Alasan Ketidakpuasan Kerja**

Alasan Ketidakpuasan Kerja	Tingkat Pendidikan						Total
	Tidak Tamat SD	SD	SLTP	SLTA	Perguruhan Tinggi		
<b>Medan</b>							
Tidak mendapatkan penghargaan	-	-	-	5,9	-	-	4,0
Tidak mendapatkan penghasilan yang baik	50,0	50,0	25,0	11,8	-	-	20,0
Tidak mendapatkan posisi/jabatan yang sesuai	-	50,0	-	41,2	-	-	32,0
Tidak dapat menyelesaikan pekerjaan	50,0	-	25,0	5,9	-	-	12,0
Lainnya	-	-	50,0	35,2	-	-	32,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-	100,0
<b>Surabaya</b>							
Tidak mendapatkan penghargaan	-	25,0	-	-	-	-	3,4
Tidak mendapatkan penghasilan yang baik	-	50,0	42,8	13,3	-	-	24,1
Tidak mendapatkan posisi/jabatan yang sesuai	-	-	28,6	40,0	33,3	-	31,0
Tidak dapat menyelesaikan pekerjaan	-	-	-	6,7	-	-	3,4
Lainnya	-	25,0	28,6	40,0	66,7	-	37,9
Total	-	100,0	100,0	100,0	100,0	-	100,0

Sumber: Data Primer PEP – LIPI, 2000

Dari data yang terbatas ini, dapat diasumsikan bahwa tingkat pendidikan pekerja cukup berperan terhadap motivasi kerja di mana tingkat pendidikan yang lebih tinggi, lebih memungkinkan bagi responden untuk memiliki orientasi pengembangan karier/aktualisasi diri dibandingkan dengan pekerja yang mempunyai latar belakang pendidikan yang lebih rendah, di mana mereka masih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dasar.

Minoritasnya jumlah responden yang menyatakan tidak puas terhadap pekerjaannya, apakah juga ditunjukkan oleh sedikitnya responden yang menginginkan pindah ke jenis pekerjaan lain? Ternyata responden di daerah penelitian Medan hampir berimbang antara yang ingin dan tidak ingin pindah ke jenis pekerjaan lain (54 persen menyatakan tidak ingin pindah), sedangkan di daerah penelitian Surabaya, minoritas responden (30 persen) menyatakan ingin pindah kerja. Dengan membandingkan sekor rerata (*mean score*) terhadap masing-masing posisi kerja nampak bahwa supervisor di daerah penelitian Surabaya yang menunjukkan keinginan untuk pindah kerja, sementara posisi kerja lainnya lebih banyak yang tidak ingin pindah kerja di kedua daerah penelitian (lihat Tabel 3.6)

**Tabel 3.6**  
**Persentase Responden Berdasarkan Keinginan Pindah Kerja**  
**ke Jenis Pekerjaan Lainnya di Dua Daerah Penelitian**

Posisi Kerja	Keinginan Pindah ke Jenis Pekerjaan Lain					
	Sangat ingin	Ingin	Tidak Ingin	Sangat Tidak Ingin	Sekor Rerata	Total
<b>Medan</b>						
Manajer	-	-	-	-	-	-
Kepala Bagian/Seksi	-	-	1	-	2,00	1 (100,0)
Supervisor	-	-	-	-	-	-
Mandor	1	6	5	1	2,54	13 (100,0)
Buruh	12	21	44	1	2,56	78 (100,0)
Staf Administrasi	-	-	-	-	-	-
Lainnya	1	2	4	-	2,57	7 (100,0)
Total	14	29	54	2		99 (100,0)
<b>Surabaya</b>						
Manajer	-	1	1	1	2,00	3 (100,0)
Kepala Bagian/Seksi	-	-	3	-	2,00	3 (100,0)
Supervisor	1	-	1	-	3,00	2 (100,0)
Mandor	-	-	9	2	1,82	11 (100,0)
Buruh	2	17	46	1	2,30	66 (100,0)
Staf Administrasi	-	4	9	-	2,31	13 (100,0)
Lainnya	-	-	1	-	2,00	1 (100,0)
Total	3	22	70	4		99 (100,0)

Catatan: Sekor 4 = sangat ingin; 3 = ingin; 2 = tidak ingin; 1 = sangat tidak ingin

Sumber: Data primer PEP – LIPI, 2000

Kenyataan bahwa harapan utama mayoritas responden sewaktu memulai kerja adalah mendapatkan uang/penghasilan yang baik yang didukung pula oleh pernyataan bahwa mayoritas responden menyatakan puas terhadap pekerjaannya karena alasan penghasilan, di mana hal ini

juga merupakan alasan ketidakpuasan responden, kiranya menarik untuk melihat minat responden terhadap tawaran kenaikan upah. Dari Tabel 3.7 terlihat bahwa hanya 1-2 persen responden di kedua daerah penelitian yang menyatakan akan langsung menerima pekerjaan tersebut, walaupun pekerjaannya tidak menarik asalkan mendapatkan upah yang lebih tinggi. Dari angka ini dapat diartikan bahwa upah tinggi/uang bukanlah merupakan motivasi utama pekerja. Namun demikian, dengan terkonsentrasi jawaban responden terhadap jawaban pikir-pikir dulu, sangat melemahkan indikasi tersebut. Sayangnya, dalam penelitian ini pilihan jawaban tidak diberikan untuk menampung aspirasi penolakan langsung responden terhadap daya tarik upah yang tinggi ini.

**Tabel 3.7.**  
**Persentase Responden Berdasarkan Sikapnya Terhadap**  
**Tawaran Pekerjaan dengan Upah yang Lebih Tinggi**

Posisi Kerja	Pindah dengan Pekerjaan Tidak Menarik Upah Tinggi						Total
	TM	Langsung Diterima	Pikir-pikir Dulu	Tergantung Kelompok Kerja Nanti	Lihat Kondisi Perusahaan Ybs		
<b>Medan</b>							
Manajer	-	-	-	-	-	-	-
Kepala Bagian/Seksi	-	-	100,0	-	-	-	100,0
Supervisor	-	-	-	-	-	-	-
Mandor	-	-	61,5	-	38,5	100,0	100,0
Buruh	-	1,3	65,8	1,3	31,6	100,0	100,0
Staf Administrasi	-	-	-	-	-	-	-
Lainnya	-	-	85,7	-	14,3	100,0	100,0
<b>Total n</b>	<b>-</b>	<b>1,0 (1)</b>	<b>67,0 (67)</b>	<b>1,0 (1)</b>	<b>31,0 (31)</b>	<b>100,0 (100)</b>	
<b>Surabaya</b>							
Manajer	-	-	33,3	-	66,7	100,0	100,0
Kepala Bagian/Seksi	33,3	-	33,3	-	33,3	100,0	100,0
Supervisor	-	-	100,0	-	-	100,0	100,0
Mandor	9,1	9,1	72,7	-	9,1	100,0	100,0
Buruh	-	1,5	74,6	3,0	20,9	100,0	100,0
Staf Administrasi	-	-	84,6	7,7	7,7	100,0	100,0
Lainnya	-	-	100,0	-	-	100,0	100,0
<b>Total n</b>	<b>2,0 (2)</b>	<b>2,0 (2)</b>	<b>73,0 (73)</b>	<b>3,0 (3)</b>	<b>19,0 (19)</b>	<b>100,0 (100)</b>	

Sumber: Data Primer PEP – LIPI, 2000

Walaupun hanya sedikit responden yang menyatakan ingin mengembangkan karir/diri (lihat Tabel 3.1) sebagai harapan utamanya sewaktu mulai bekerja, bukan berarti bahwa mereka tidak mempunyai keinginan untuk mendapatkan kesempatan tersebut. Pengembangan

karir dalam penelitian ini dibatasi sebagai adanya mobilitas posisi kerja ke atas dari *unskilled-skilled-managerial* (Gilmer, 1979) yang direpresentasikan dengan adanya mobilitas posisi kerja dari bawah ke atas dalam struktur hirarkhi organisasi perusahaan (White, Cox & Cooper, 1992). Menyadari bahwa pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh posisi kerja, umur dan tingkat pendidikan seseorang, maka dalam tulisan ini, ketiga aspek tersebut digunakan sebagai klasifikasi analisa responden. Dari tabel 3.8 terlihat bahwa berdasarkan posisi kerja, maka kecenderungan yang nampak adalah terbatasnya aspirasi responden pada mobilitas posisi kerja. Dari 61 responden di Medan dan 88 di Surabaya, nampak bahwa mayoritas justru tetap pada posisi kerja mereka sekarang. Hal ini berlaku di hampir seluruh posisi kerja. Bagi mereka yang mengidamkan posisi kerja di atasnya, juga lebih banyak yang terbatas hanya pada satu tingkat di atas posisi kerja mereka sekarang.

**Tabel 3.8**  
**Percentase Responden Berdasarkan Posisi Kerja**  
**yang Sangat Mungkin Dicapai oleh Masing-masing Posisi kerja**  
**di Kedua Daerah Penelitian**

Posisi Tertinggi yang Sangat Mungkin Dicapai	Posisi Kerja								Total
	Manajer	Kepala Bagian/ Seksi	Supervis or	Mandor	Buruh	Staf Administrasi	Lainnya		
<b>Medan</b>									
General Manajer	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Manager	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kepala Bagian/Seksi	-	-	-	41,7	14,0	-	40,0	21,3	
Supervisor	-	-	-	25,0	11,6	-	-	13,1	
Mandor	-	-	-	-	34,9	-	20,0	26,2	
Staf Administrasi	-	-	-	-	2,3	-	-	1,6	
Tetap	-	100,0	-	33,3	37,2	-	40,0	37,7	
Total n	-	100,0 (1)	-	100,0 (12)	100,0 (43)	-	100,0 (5)	100,0 (61)	
<b>Surabaya</b>									
General Manajer	33,3	-	-	-	-	-	-	-	1,1
Manager	-	33,3	-	-	-	16,7	-	-	3,4
Kepala Bagian/Seksi	-	-	100,0	40,0	3,4	75,0	-	-	18,2
Supervisor	-	-	-	10,0	-	-	-	-	1,1
Mandor	-	-	-	-	50,0	-	100,0	-	34,1
Staf Administrasi	-	-	-	-	1,7	-	-	-	1,1
Tetap	66,7	66,7	-	50,0	41,9	8,3	-	-	40,9
Total n	100,0 (3)	100,0 (3)	100,0 (1)	100,0 (10)	100,0 (58)	100,0 (12)	100,0 (1)	100,0 (88)	

Sumber: Data primer PEP – LIPI, 2000

Nampaknya tingkat pendidikan sangat berpengaruh terhadap persepsi responden tentang posisi jabatan tertinggi yang mungkin dicapainya. Posisi Manager dan bahkan General Manager hanya diimpikan oleh responden di daerah penelitian Surabaya dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi, yaitu perguruan tinggi (lihat Tabel 3.9).

**Tabel 3.9**  
**Persentase Responden Berdasarkan Posisi Kerja Yang Sangat Mungkin**  
**Dicapai Menurut Tingkat Pendidikan**

Posisi Tertinggi yang Sangat Mungkin Dicapai	Total					
	Tidak Tamat SD	SD	SLTP	SLTA	PT	Total
<b>Medan</b>						
TM	5,4	13,5	40,5	40,5	-	100,0 (37,8)
General Manajer	-	-	-	-	-	-
Manajer	-	-	-	-	-	-
Kepala Bagian/Seksi	-	-	23,1	76,9	-	100,0 (13,3))
Supervisor	-	-	25,0	75,0	-	100,0 (8,2)
Mandor	-	5,9	29,4	64,7	-	100,0 (17,3)
Staf Administrasi	-	-	-	100,0	-	100,0 (1,0)
Tetap	4,5	27,3	27,3	36,4	4,5	100,0 (22,4)
Total n	3,1 (3)	12,2 (12)	31,6 (31)	52,0 (51)	1,1 (1)	100,0 (100,0) (98)
<b>Surabaya</b>						
TM	-	33,3	16,7	50,0	-	100,0 (12,0)
General Manajer	-	-	-	-	100,0	100,0 (1,0)
Manajer	-	-	-	50,0	50,0	100,0 (4,0)
Kepala Bagian/Seksi	-	12,5	12,5	68,7	6,3	100,0 (16,0)
Supervisor	-	100,0	-	-	-	100,0 (1,0)
Mandor	-	20,0	53,3	26,7	-	100,0 (30,0)
Staf Administrasi	-	-	-	100,0	-	100,0 (1,0)
Tetap	-	25,7	45,7	22,9	5,7	100,0 (35,0)
Total		22,0 (22)	36,0 (36)	36,0 (36)	6,0 (6)	100,0 (100,0) (100)

Sumber: Data Primer PEP – LIPI, 2000

Sementara itu, umur responden nampaknya tidak berpengaruh terhadap aspirasi responden untuk kemungkinannya menduduki posisi kerja tertentu. Penemuan ini belum dapat dijadikan suatu indikasi yang kuat tentang positif tidaknya hubungan antara kemungkinan posisi kerja yang bisa dicapai dengan tingkatan umur responden terutama untuk daerah penelitian Medan, karena tidak terdistribusinya secara merata umur dan posisi kerja responden. Namun demikian, di daerah penelitian

Surabaya, sepintas terlihat bahwa untuk kelompok umur 31-40 (sebagai usia produktif) proporsi responden yang mempunyai harapan untuk dapat menduduki posisi kerja manajer dan kepala bagian/seksi lebih besar dibandingkan dengan kelompok umur lainnya (lihat Tabel 3.10).

**Tabel 3.10**  
**Persentase Responden Berdasarkan Kelompok Umur terhadap**  
**Posisi Kerja Tertinggi yang Mungkin Didapatkannya.**

Posisi Tertinggi yang Sangat Mungkin Dicapai	Umur						Total
	< 20	20-30	31-40	41-50	51-60	> 60	
<b>Medan</b>							
TM	5,1	79,5	7,7	7,7	-	-	100,0 (39,0)
General Manajer	-	-	-	-	-	-	-
Manajer	-	-	-	-	-	-	-
Kepala Bagian/Seksi	7,7	84,6	7,7	-	-	-	100,0 (13,0)
Supervisor	-	75,0	25,0	-	-	-	100,0 (8,0)
Mandor	-	100,0	-	-	-	-	100,0 (17,0)
Staf Administrasi	-	100,0	-	-	-	-	100,0 (1,0)
Tetap	-	81,8	18,2	-	-	-	100,0 (22,0)
Total n	3,0 (3)	84,0 (84)	10,0 (10)	3,0 (3)	-	-	100,0 (100,0) (100)
<b>Surabaya</b>							
TM	-	58,3	33,3	-	8,4	-	100,0 (12,0)
General Manajer	-	-	-	100,0	-	-	100,0 (1,0)
Manajer	-	25,0	50,0	25,0	-	-	100,0 (4,0)
Kepala Bagian/Seksi	-	37,5	56,3	6,2	-	-	100,0 (16,0)
Supervisor	-	100,0	-	-	-	-	100,0 (1,0)
Mandor	-	76,7	20,0	3,3	-	-	100,0 (30,0)
Staf Administrasi	-	100,0	-	-	-	-	100,0 (1,0)
Tetap	-	65,7	25,7	5,7	-	2,9	100,0 (35,0)
Total n	-	62,0 (62)	30,0 (30)	6,0 (6)	1,0 (1)	1,0 (1)	100,0 (100,0) (100)

Sumber: Data Primer PEP – LIPI, 2000

Keterbatasan aspirasi responden terhadap peningkatan posisi kerja (peningkatan karier) ini perlu dikaji lebih jauh, faktor-faktor apa saja yang mempengaruhinya. Penelitian ini mencoba untuk mengungkapkan alasan responden dalam mengidentifikasi dirinya terhadap kemungkinan posisi kerja tertinggi yang mungkin dapat dicapainya. Dari Tabel 3.11 terlihat bahwa mayoritas responden di kedua lokasi penelitian menunjukkan kecenderungan yang sama. Dari 50 persen responden yang memiliki aspirasi pengembangan karier, pada semua posisi kerja (kecuali GM), pada umumnya karena menganggap posisi kerja tersebutlah yang sesuai dengan keterampilan ataupun pengalaman kerja

yang mereka telah miliki. Fenomena ini dapat dijadikan indikasi bahwa dengan memberikan pelatihan untuk peningkatan keterampilan yang diperlukan, akan mendorong responden untuk mengembangkan kariernya. Sebaliknya, dengan adanya persaingan yang tinggi antar pekerja hanya dinyatakan oleh minoritas responden (7,6 persen) yang mempunyai aspirasi posisi kerja tertingginya mandor, memberikan suatu indikasi bahwa optimalisasi prestasi kerja responden rendah (lihat tulisan prestasi kerja dengan bagian tulisan berikutnya).

**Tabel 3.11.**  
**Percentase Responden Berdasarkan Posisi Tertinggi**  
**yang Mungkin Dicapai dan Alasannya**

Posisi Tertinggi Yang Mungkin Dicapai	Alasan					Jumlah (n)
	Keterampilan/Pengalaman	Pendidikan Menunjang	Persaingan Antar Karyawan	Lainnya		
<b>Medan</b>						
General Manajer	-	-	-	-	-	-
Manajer	-	-	-	-	-	-
Kepala Bagian/Seksi	69,0	-	-	-	31,0	100,0 (13)
Supervisor	62,5	12,5	-	25,0	100,0 (8)	
Mandor	64,4	21,4	7,1	7,1	100,0 (14)	
<b>Surabaya</b>						
General Manajer	-	100,0	-	-	100,0 (1)	
Manajer	50,0	25,0	-	25,0	100,0 (4)	
Kepala Bagian/Seksi	68,8	6,2	-	25,0	100,0 (16)	
Supervisor	100,0	-	-	-	100,0 (1)	
Mandor	78,6	7,1	-	14,3	100,0 (28)	

Sumber: Data primer PEP – LIPI, 2000

### 3.3. Optimalisasi Perilaku Kerja

Dari uraian sebelumnya kita telah mengetahui bagaimana motivasi responden pekerja terhadap pekerjaannya. Diasumsikan bahwa motivasi mereka terhadap pekerjaan akan sangat mempengaruhi sikap

dan perilaku kerjanya. Dengan menyadari bahwa motivasi kerja juga akan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik, di mana masing-masing lingkungan kerja tersebut juga akan diterima secara berbeda oleh setiap individu pekerja, maka upaya mengoptimalkan perilaku kerja seyogyanya dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai hal tersebut. Namun demikian, dalam tulisan ini pendekatan individu tidak mungkin dilakukan, untuk itu kecenderungan dalam kelompok posisi kerja dan juga kelompok jenis kelamin pekerja diharapkan dapat menjadi masukan yang berarti.

Hal pertama yang perlu dilihat adalah bagaimana sikap pekerja atau penerimaan pekerja terhadap jabatan yang diembannya sekarang. Perasaan bangga atau paling tidak rasa senang, akan mempengaruhi sikap pekerja terhadap pekerjaannya. Untuk kepentingan dinamika posisi kerja, diasumsikan bahwa semakin tinggi jabatan pekerja, akan semakin bangga terhadap jabatannya. Dengan konsekuensi tersebut, maka diharapkan pekerja akan memacu semangat kerjanya untuk memberikan prestasi kerja yang terbaik agar peningkatan posisi kerja dapat diraihnya. Bila kita lihat dari tabel 3.12 berikut, nampak bahwa asumsi tersebut terlihat jelas untuk daerah penelitian Medan. Dari sekor rerata masing-masing posisi kerja dalam rasa bangga terhadap jabatannya, nampak bahwa walaupun sekornya tidak jauh berbeda namun ada kecenderungan bahwa semakin tinggi jabatan mereka, semakin lebih tinggi sekor rerata yang ditunjukkannya. Kecenderungan tersebut tidak terjadi di lokasi penelitian Surabaya. Namun demikian, gejala yang nampak adalah posisi buruh memberikan sekor rerata yang terendah. Anehnya, posisi manajer pun tidak menunjukkan sekor yang lebih tinggi daripada posisi jabatan di bawahnya. Hal tersebut tidak mengherankan, bila dikaitkan dengan kemungkinan posisi yang diraihnya (lihat Tabel 3.12. tentang kemungkinan posisi jabatan tertinggi yang diperolehnya). Dari tabel tersebut nampak pula bahwa manajer masih berharap untuk dapat meraih posisi general manajer (4M).

**Tabel 3.12.**  
**Sekor Rerata Rasa Bangga Responden Terhadap Pekerjaannya**

Posisi Kerja	Kebanggan Terhadap Posisi/Jabatan Sekarang					Sekor Rerata
	Sangat bangga	Bangga	Tidak Bangga	Sangat Tidak Bangga	Total	
<b>Medan</b>						
Manajer	-	-	-	-	-	-
Kepala Bagian/Seksi	-	1	-	-	1	3,0
Supervisor	-	-	-	-	-	-
Mandor	-	10	3	-	13	2,77
Buruh	1	58	17	1	79	2,77
Staf Administrasi	-	-	-	-	-	-
Lainnya	-	5	2	-	7	2,72
Total	1	74	22	1	100	
Sekor Rerata	4,0	3,0	2,0	1,0		2,71
<b>Surabaya</b>						
Manajer	-	2	1	-	3	2,67
Kepala Bagian/Seksi	-	3	-	-	3	3,0
Supervisor	-	2	-	-	2	3,0
Mandor	-	11	-	-	11	3,0
Buruh	-	45	20	1	67	2,63
Staf Administrasi	-	10	2	1	13	2,70
Lainnya	-	-	1	-	1	2,0
Total	-	73	24	2	99	
Sekor Rerata	-	3,0	2,0	1,0		2,69

Catatan: Sekor 4 = sangat bangga; 3 = bangga; 2 = tidak bangga; 1 = sangat tidak bangga

Sumber: Dihitung dari data primer PEP – LIPI, 2000

Hal lain yang menarik dalam penelitian ini adalah bahwa kelompok responden perempuan menunjukkan sekor rerata lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok laki-laki (lihat tabel 3.13). Kecenderungan tersebut terlihat di kedua lokasi penelitian. Banyak hal yang dapat menjelaskan keadaan ini. Apakah pekerja perempuan mempunyai motivasi kerja yang lebih rendah daripada laki-laki, atau juga apakah kelompok responden perempuan mempunyai orientasi karir yang lebih rendah dari laki-laki. Untuk dapat menjawab pertanyaan tersebut, penelaahan lebih lanjut perlu dilakukan. Dex (1985) telah menunjukkan bahwa orientasi kerja (baik laki-laki maupun perempuan) dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor-faktor yang berhubungan langsung dengan kerja maupun yang tidak langsung.

**Tabel 3.13**  
**Sekor Rerata Perasaan Bangga Responden Terhadap Posisi Kerjanya**  
**Berdasarkan Kelompok Jenis Kelamin**

Kebanggaan Terhadap Posisi/Jabatan Sekarang	Jenis Kelamin			
	Laki-laki	Perempuan	Total	Sekor Rerata
<b>Medan</b>				
Sangat Bangga	-	1	1	4,0
Bangga	16	58	14	3,0
Tidak Bangga	7	15	22	2,0
Sangat Tidak Bangga	-	1	1	1,0
Total	23 2,70	75 2,79	98	2,77
<b>Surabaya</b>				
Sangat Bangga	-	-	-	4,0
Bangga	21	52	73	3,0
Tidak Bangga	8	16	24	2,0
Sangat Tidak Bangga	1	1	2	1,0
Total	30 2,67	70 2,70	99	2,69

Catatan: Sekor 4 = sangat bangga; 3 = bangga; 2 = tidak bangga; 1 = sangat tidak bangga

Sumber: Dihitung dari Data Primer PEP – LIPI, 2000

Selanjutnya, untuk dapat memberikan suatu masukan terhadap strategi peningkatan perilaku pekerja, akan lebih berarti dengan cara membandingkan empat faktor utama yang dianggap dapat mempengaruhi perilaku kerja, yaitu kepuasan terhadap upah, pengaruh kelompok kerja, sikap pimpinan/atasan dan pengaruh kenyamanan lingkungan phisik kerja.

Dari tabel 3.14 berikut, nampak bahwa di lokasi Medan, satu hal yang perlu sangat diperhatikan adalah masalah upah. Upah yang mereka terima selama ini dipandang kurang sesuai terutama dirasakan oleh para mandor, dengan sekor rerata kudang dari 2,5. Hal ini juga berarti bahwa lebih banyak mandor yang tidak puas terhadap upah yang mereka terima dibandingkan dengan kelompok lainnya. Sedangkan di lokasi Surabaya, kelompok buruhlah yang merasa kurang puas dibandingkan dengan kelompok lainnya. Sementara kelompok supervisor merupakan kelompok yang paling puas terhadap upah yang diterima.

Dari tiga aspek lingkungan kerja, nampaknya kedua lokasi penelitian menunjukkan kecenderungan yang sama, di mana sekor rerata

pengaruh kelompok kerja menunjukkan nilai yang paling rendah dibandingkan pengaruh dua aspek lingkungan lainnya. Namun hal ini tidak bisa diartikan bahwa kelompok kerja mereka selama ini tidak baik, tetapi hampir tidak mempunyai peranan terhadap perilaku kerja mereka. Yang paling mengesankan adalah pengakuan terhadap sikap pimpinan mereka, yang dirasakan menunjang perilaku kerja responden, secara mencolok ditunjukkan oleh manajer, kepala bagian, dan staf administrasi di lokasi penelitian Surabaya. Sementara di Medan kenyamanan lingkungan phisik kerja dirasakan lebih mempengaruhi perilaku kerja dibandingkan dengan sikap atasan.

**Tabel 3.14**  
**Sekor Rerata Penilaian Responden Terhadap Beberapa Faktor Utama**  
**dalam Pekerjaannya Menurut Kelompok Posisi Kerja**

Posisi Kerja	Kesesuaian Upah	Pengaruh Kelompok Kerja	Sikap Atasan	Kenyamanan Lingkungan	Total Responden
<b>Medan</b>					
Manajer	-	-	-	-	0
Kepala Bagian/Seksi	3.0	3.0	3.0	3.0	1
Supervisor	0	0	0	0	0
Mandor	2.47	3.0	3.08	3.23	13
Buruh	2.60	2.82	2.92	2.97	79
Staf Administrasi	0	0	0	0	0
Lainnya	3.0	3.15	2.72	3.15	7
Total Sekor Rerata	2.61	2.87	2.92	3.01	100
<b>Surabaya</b>					
Manajer	3.0	2.34	3.67	3.0	3
Kepala Bagian/Seksi	2.67	3.0	3.34	3.0	3
Supervisor	3.5	2.50	3.0	3.5	2
Mandor	2.64	2.73	2.82	2.73	11
Buruh	2.53	2.23	2.91	2.78	67
Staf Administrasi	2.77	2.93	3.16	3.0	13
Lainnya	3.0	2.0	3.0	3.0	1
Total Sekor Rerata	2.61	2.40	2.97	2.83	100

Sumber: Dihitung dari Data primer PEP – LIPI, 2000

Bila dibandingkan antar jenis kelamin kelompok kerja, terlihat adanya perbedaan antara kedua daerah penelitian. Di daerah Medan, responden laki-laki lebih merasa tidak puas terhadap upah yang mereka terima atas hasil kerjanya dibandingkan dengan kelompok responden

perempuan. Namun sebaliknya di lokasi penelitian Surabaya, justeru kelompok kerja perempuan yang merasa lebih tidak puas terhadap upah yang mereka terima. Situasi tersebut berbanding terbalik dengan pengaruh kelompok kerja yang mereka rasakan. Di lokasi penelitian Medan kelompok pekerja perempuan kurang terpengaruh oleh kelompok kerjanya, sementara di lokasi penelitian Surabaya, kelompok kerja laki-laki justeru yang kurang merasakan pengaruh kelompok kerja terhadap perilaku kerjanya. Lain halnya dengan kenyamanan lingkungan phisik kerja. Di kedua lokasi penelitian menunjukkan gejala yang sama, di mana kelompok kerja perempuan merasakan lingkungan kerjanya lebih penting dibandingkan dengan kelompok kerja laki-laki.

**Tabel 3.15**  
**Sekor rerata Penilaian Responden Terhadap Beberapa Faktor Utama**  
**dalam Pekerjaannya Menurut Kelompok Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Kesesuaian Upah	Pengaruh Kelompok Kerja	Sikap Atasan	Kenyamanan Lingkungan	Total Responden
<b>Medan</b>					
Laki-laki	2.53	2.92	3.00	2.87	23
Perempuan	2.64	2.86	3.02	2.94	77
Total Rerata	2.61	2.87	3.01	2.92	100
<b>Surabaya</b>					
Laki-laki	2.67	2.34	2.77	2.77	30
Perempuan	2.56	2.43	3.06	2.86	70
Total Rerata	2.59	2.41	2.97	2.83	100

Sumber: Dihitung dari Data primer PEP – LIPI, 2000

Berdasarkan temuan-temuan tadi, maka kedua daerah penelitian memerlukan pendekatan yang agak berbeda dalam prioritas perbaikan lingkungan kerja yang dibutuhkannya. Beberapa aspek berbeda untuk masing-masing kelompok kerja baik secara posisional pekerja maupun kelompok jenis kelamin pekerja. Untuk itu, perhatian terhadap masing-masing aspek lingkungan kerja bagi masing-masing kelompok pekerja akan mampu mengoptimalkan perilaku pekerja.

Tiga aspek lingkungan kerja (sikap atasan, kelompok kerja, dan lingkungan fisik) memberikan peranan yang besar terhadap rendahnya

prestasi kerja yang ditunjukkan pekerja dibandingkan dengan potensi kerja yang mereka miliki. Namun demikian, ketiganya mempunyai dimensi yang berbeda. Pada tulisan bagian pertama (lihat uraian tentang kualitas potensi pekerja) ditunjukkan bahwa mayoritas responden yang menyatakan bahwa hasil kerja yang mereka tunjukkan lebih rendah dari potensi yang mereka miliki adalah karena pekerjaan mereka sangat tergantung pada mesin. Hal ini dapat berarti bahwa peralatan/mesin yang mereka gunakan kurang baik atau kurang sesuai dengan potensi mereka. Hanya sedikit sekali responden yang menyatakan bahwa hubungan kerja dengan sesama pekerja ataupun dengan atasan tidak harmonis. Namun demikian, bila diperbandingkan dari ketiga aspek di atas, nampak bahwa sikap atasan sangat besar pengaruhnya terhadap perilaku kerja dibandingkan aspek pengaruh kelompok kerja dan lingkungan fisik. Hal tersebut berlaku di kedua daerah penelitian baik di Surabaya maupun Medan. Di daerah penelitian Surabaya kenyamanan lingkungan fisik lebih berpengaruh dibandingkan dengan kelompok kerja, sebaliknya bagi responden yang hasil kerjanya lebih rendah. Sementara di daerah penelitian Medan cenderung lebih terpengaruh oleh kelompok kerjanya ketimbang pengaruh lingkungan fisiknya (lihat Tabel 3.16).

**Tabel 3.16.**  
**Sekor Rerata Pengaruh Lingkungan kerja Pada**  
**Responden yang Menyatakan Rata-rata Hasil Kerjanya**  
**Lebih Rendah Dari Potensi Kerjanya**

Lokasi Penelitian	Pengaruh Kelompok Kerja	Sikap Atasan	Kenyamanan Lingkungan Fisik	Total Responden (n)
Surabaya	2,43	2,97	2,87	77
Medan	2,87	3,03	2,51	77

Sumber: Diolah dari Data Primer PEP – LIPI, 2000

### 3.4. Kesimpulan

Sebagai faktor yang sangat berperan terhadap optimalisasi usaha (effort) pekerja dalam menghasilkan prestasi kerja, motivasi kerja dari seorang pekerja sangat perlu dipahami. Dengan rendahnya motivasi kerja yang dimiliki oleh pekerja, akan sangat musylik diharapkan suatu prestasi kerja yang optimal, walaupun potensi yang dimilikinya sudah sangat baik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja

seorang pekerja akan mempengaruhi kualitas pekerja. Motivasi kerja dapat menjelaskan mengapa seorang pekerja yang secara potensial baik, tetapi tidak memberikan hasil kerja yang baik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden di kedua daerah penelitian mempunyai tingkat motivasi kerja yang rendah. Hal ini terutama terjadi pada responden di kelompok posisi kerja yang lebih rendah dan latar belakang pendidikan yang rendah. Fenomena ini dapat dipahami setidaknya dari dua sisi, yaitu dari sisi perusahaan dengan sistem penghargaan terhadap hasil kerja yang terstandar, maupun dari sisi latar belakang pekerja itu sendiri (kemampuan ekonomi, tingkat pendidikan, dukungan keluarga dan lain sebagainya). Rendahnya motivasi kerja responden juga ditunjukkan oleh terbatasnya aspirasi/orientasi karier pekerja. Dari hanya 50 persen responden di kedua lokasi penelitian yang menunjukkan suatu aspirasi peningkatan posisi kerja dan mayoritas terbatas dengan hanya satu tingkat posisi kerja di atas posisi kerja mereka sekarang. Keterbatasan orientasi karier ini terutama disebabkan oleh keterampilan/pengalaman kerja yang mereka miliki, selain juga bekal tingkat pendidikan mereka. Oleh karena itu, tidak mengherankan bila posisi general manajer hanya menjadi impian seorang manajer yang memiliki latar belakang pendidikan perguruan tinggi. Sementara itu, posisi manajer diidamkan oleh para kepala bagian/seksi baik yang berpendidikan perguruan tinggi maupun SLTA yang telah cukup berpengalaman kerja. Dari temuan ini dapat diartikan bahwa tingkat pendidikan yang merupakan potensi kualitas pekerja juga turut mempengaruhi tingkat motivasi kerja. Peningkatan keterampilan juga akan meningkatkan motivasi kerja.

Selain peningkatan keterampilan, pembenahan peralatan/mesin yang digunakan serta perhatian terhadap aspek lingkungan kerja (terutama sikap atasan di lokasi penelitian Surabaya dan kenyamanan lingkungan fisik kerja di lokasi penelitian Medan) kiranya akan memberikan pengaruh positif terhadap optimalisasi perilaku kerja, khususnya motivasi kerja yang akhirnya memberikan arti terhadap prestasi kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dex, Shirley (1985), *The Sexual Division of Work, the Conceptual Revolutions in the Social Sciences*, Wheatsheaf Books Ltd: Great Britain
- Gilmer, B. Von Haller (1971), *Industrial and Organizational Psychology*, McGraw-Hill Kogakusha Ltd: Tokyo
- Kanungo, R.N. and Mendonca, M. (1994), *Work Motivation, Models for Developing Countries*, Sage Publications: New Delhi
- Pinder, Craig C. (1984), *Work Motivation, Theory, Issues, and Applications*, Scott, Foresman and Company: Glenview
- Robertson, I.T.; Smith, M. & Cooper, D. (1992), *Motivation: Strategies, Theory and Practice*, Second edition, Cromwell Press, Melksham, Wiltshire: Great Britain.
- Steers, Richard M. & Porter, Lyman W. (eds.) (1991), *Motivation and Work Behavior*, fifth edition, McGraw-Hill, Inc: New York.
- White, Barbara; Charles Cox & Cary Cooper (1992), *Women's Career Development: A Study of High Flyers*, Oxford: Blackwell Business.

LIPPI

## **BAGIAN IV** **KONDISI PRESTASI KERJA**

*Oleh: Suryati Rizal*

### **4.1. Pendahuluan**

Pengembangan kualitas tenaga kerja merupakan suatu pokok yang harus dilaksanakan karena berhubungan erat dengan kinerja dari suatu perusahaan. Apabila kualitas tenaga kerjanya baik maka perusahaan akan maju dan berkembang dengan baik dan sehat, tetapi bila kualitas kerja rendah berarti akan sangat mempengaruhi kelanjutan kehidupan perusahaan yang berarti akan ikut menenggelamkan perusahaan itu sendiri yang pada gilirannya juga akan menyengsarakan karyawannya. Bila terjadi pemutusan hubungan kerja berarti karyawan tersebut tidak lagi menerima pendapatan. Hal ini berpengaruh pada daya belinya terhadap barang-barang dan jasa-jasa yang dibutuhkan. Tidak cukup pangan berarti tidak cukup gizi, dimana kondisi ini ibarat lampu yang kurang minyak yang lama-lama akan padam sendiri.

Persoalan kualitas SDM memang selalu merupakan masalah penting bagi bangsa ini. Pemimpin seperti apa dari generasi penerus ini yang mampu tegak berdiri sejajar nantinya dengan pemimpin-pemimpin negara lainnya bila kualitas manusia Indonesia tetap rendah. Tidak terbayangkan bila kesadaran tidak segera muncul untuk membenahi kualitas sumber daya manusia seutuhnya baik jasmani maupun rohani maka nantinya, kita akan menuai hasil yang sesuai dengan bibit yang ditanam. Apalagi dalam menyongsong era globalisasi di mana antara satu negara dan negara lain sudah sulit dibatasi dalam segala aktivitas baik ekonomi maupun sosial. Supaya jangan terjadi petaka besar, maka langkah tepat dan jitu menghadapinya tidak lain adalah secepatnya membenahi dan meningkatkan kualitas tenaga kerja yang ada sekarang dan menyiapkan langkah jitu berikutnya.

Bila diperhatikan, sebenarnya jumlah penduduk Indonesia berada pada posisi 5 (lima) besar dunia, namun itu tidak menggambarkan hal yang sama dengan kemajuan kualitas sumber daya manusianya. Bila ditinjau dari segi ini Indonesia tidak lagi menduduki lima besar tersebut, tetapi rankingnya menjadi negara yang selalu bergantung pada luar negeri. Artinya, bila jumlah dan kualitas seimbang

dapat dipastikan bahwa keterpurukan ekonomi, akibat krisis yang melanda Indonesia beberapa waktu yang lalu, mestinya dapat disiasati menjadi suatu kegiatan nyata yang mampu meningkatkan kesejahteraan paling tidak untuk diri sendiri. Bila hal ini terjadi paling tidak akan mampu lagi mendorong laju pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Dalam penelitian ini prestasi kerja merupakan bagian dari kualitas tenaga kerja yang ditinjau dari tingkat aktualisasi dari kemampuan pekerja yang menjelma dalam hasil kerja mereka. Tingkat prestasi kerja ditinjau dari dua sisi yakni persepsi responden terhadap tingkat hasil kerja yang dicapainya dibandingkan hasil maksimal yang menurut mereka sebenarnya bisa dicapai dan dibandingkan dengan standar volume kerja yang ditentukan perusahaan.

## **4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Dalam ruang lingkup kualitas pembangunan tidak harus terfokus hanya pada pembangunan ekonomi, tetapi pengembangan kualitas optimal sumber daya manusia sangat diperlukan. Tantangan berat membentang seperti tingkat perubahan terjadi akibat tekanan faktor penduduk, bergulirnya ekonomi ke arah ekonomi berimbang, sumber daya alam yang terkuras tanpa kesinambungan dan berimbang, masuknya era kebersamaan di mana negara-negara seolah-olah tanpa batas.

Untuk menghadapi situasi berat tersebut, tiada jalan lain kecuali harus meningkatkan kualitas intelektual sumber daya manusianya sehingga mampu berprestasi, mandiri, kreatif dan cepat tanggap membaca dan merebut peluang pasar. Semua hal itu tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yang tidak lain adalah tingkat potensi pekerja yang dipengaruhi pula oleh:

1. Tingkat pendidikan dan pelatihan yang didapatkan;
2. Keterampilan menyerap dengan cepat dan mengaktualisasikan.
3. Kesehatan dan gizi yang berimbang, sehingga mampu memacu semangat kerja;
4. Ketinggian IQ dan kematangan EQ;
5. Bawaan dan bakat yang ikut mendorong tercapainya prestasi kerja yang optimal.

Disamping hal di atas, maka faktor yang tidak kalah pentingnya yang ikut menentukan adalah motivasi kerja yang melalui segala daya usaha dan upaya (*effort*) untuk mencapai suatu prestasi puncak yang tercermin dari hasil akhir dari kegiatan yang dilakukan.

Jadi pada dasarnya prestasi kerja dipengaruhi oleh tingkat potensi dan motivasi kerja, namun dalam penelitian ini karena tingkat maksimum potensi kerja perorangan pekerja yang dijadikan standar pembanding bagi hasil/prestasi kerja, maka dalam ukuran prestasi kerja di sini tentu faktor yang mempengaruhi secara langsung adalah motivasi kerja saja. Tinggi rendahnya prestasi kerja (tingkat pemanfaatan potensi kerja maksimal) ditentukan oleh tinggi rendahnya motivasi kerja yang ditentukan pula oleh kualitas karakteristik individu (kepentingan, kelakuan, dan kebutuhan), karakteristik pekerjaan (tingkat otoritas, *feedback* langsung, dan variasi tugas), karakteristik lingkungan kerja (hubungan kerja, iklim organisasi, dan lainnya), serta *rewards (outcomes)* baik intrinsik (kepuasan) maupun ekstrinsik (upah).

Dari penelitian ini terungkap bahwa hal yang mengurangi berkembangnya motivasi lebih banyak bersumber dari rendahnya tingkat upah (*rewards*) dan insentif non-upah (bonus dan lain-lain), hambatan terhadap kelancaran mesin (karakteristik pekerjaan), dan hubungan kerja yang kurang harmonis dengan sesama pekerja dan atasan (lingkungan kerja). Sebenarnya soal upah yang dirasakan rendah oleh pekerja diakui pula oleh nara sumber dari pimpinan beberapa perusahaan yang diteliti (3 perusahaan di Sumatera Utara dan 3 perusahaan di Jawa Timur), namun menurut mereka siapapun tidak akan pernah puas dengan tingkat upah yang ada, meski sudah di atas tingkat upah minimum regional. Jika upah dinaikkan begitu saja tidak akan langsung menaikkan prestasi kerja dan selanjutnya produktivitas. Penelitian ini mengungkapkan bahwa yang perlu dilakukan terlebih dahulu adalah meningkatkan kualitas, terutama penghargaan terhadap prestasi kerja (insentif non-upah) dan memperbaiki hubungan kerja yang kemudian menaikkan motivasi pekerja yang selanjutnya meningkatkan prestasi kerja (produktivitas otomatis naik). Seterusnya akan meningkatkan pula kemampuan perusahaan untuk menaikkan upah pekerja, dan seterusnya. Persoalannya tidak mudah meyakinkan pihak perusahaan untuk mempercayai hasil penelitian ini berhubung mereka mempunyai mekanisme evaluasi sendiri (yang sebenarnya bersifat subjektif) yang kebetulan menemukan hal berbeda terutama tentang mental buruh dan provokasi pihak serikat pekerja mengenai upah yang harus naik dahulu. Jadi mungkin

diperlukan uluran tangan pemerintah guna mendorong perusahaan di kedua daerah penelitian untuk menggunakan hasil penelitian yang lebih obyektif dalam meningkatkan usaha pemberian kualitas tenaga kerja mereka.

#### 4.3. Kondisi Prestasi Kerja Berdasarkan Pendidikan, Posisi Kerja, Umur, dan Status Perkawinan

Pada penelitian ini, prestasi kerja diukur dari jawaban responden terhadap kategori pembanding yakni hasil kerja yang dicapai dibanding potensi kerja maksimal yang dimiliki pekerja. Selanjutnya, prestasi/hasil kerja yang sudah dikategorikan sebagai dependen variabel dijelaskan dengan beberapa variabel yang mungkin mempengaruhinya antara lain tingkat pendidikan, posisi kerja (jabatan), umur, dan status perkawinan. Untuk kategori tingkat hasil kerja dibandingkan potensi kerja maksimal (100 persen) masing-masing pekerja diklasifikasikan sebagai berikut: sangat tinggi (> 90 persen dari potensi maksimal), tinggi (60-89 persen dari potensi maksimal) sedang (40 – 59 persen dari potensi maksimal), rendah (10 – 39 persen dari potensi maksimal), dan sangat rendah (< 10 persen dari potensi maksimal). Pengkategorian ini diperoleh dari pengakuan responden pada industri makanan di Medan (Sumatera Utara) dan Surabaya (Jawa Timur) dengan menggunakan daftar pertanyaan terstruktur (kuesioner).

**Tabel 4.1.**  
**Percentase Responden Berdasarkan Penilaian Hasil Kerja Sendiri**  
**Menurut Tingkat Pendidikan**

Rata-rata Hasil Kerja per Bulan	Pendidikan													
	Tdk Tamat SD		SD		SLTP		SLTA		Perguruan Tinggi		Total			
	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S
Tidak Menjawab	-	-	-	4,0	1,0	7,0	-	3,0	-	-	1	14,0		
Sangat Tinggi (> 90 persen)	-	-	4,0	4,0	2,0	8,0	2,0	-	-	-	12,0	8,0		
Tinggi (60 – 89 persen)	-	-	7,0	9,0	15,0	20,0	25,0	21,0	1,0	4,0	48,0	54,0		
Sedang (40 – 59 persen)	2,0	2,0	5,0	4,0	11,0	7,0	18,0	10,0	-	2,0	38,0	23,0		
Rendah (10 – 39 persen)	-	1,0	-	1,0	-	-	-	-	-	-	1,0	1,0		
Total	2,0	3,0	12,0	22,0	31,0	36,0	51,0	36,0	1,0	6,0	100,0	100,0		

Keterangan: M = Medan; S = Surabaya

Sumber: Data Primer PEP – LIPI, 2000

Secara umum hasil penelitian mengungkapkan bahwa tingkat pemanfaatan kemampuan potensi pekerja baik dalam kasus industri di Medan maupun Surabaya terdistribusi dari kategori sangat tinggi, tinggi, sedang, dan rendah. Sedangkan untuk kategori sangat rendah tidak seorangpun responden masuk kategori ini. Untuk kategori hasil kerja sangat tinggi, di Medan dan Surabaya masing-masing meliputi 12 persen dan 8 persen responden. Hasil kerja di Medan dan Surabaya mencapai untuk kategori tinggi 48 persen dan 54 persen serta untuk kategori sedang 38 persen dan 23 persen responden. Sedangkan kategori hasil kerja rendah di kedua daerah masing-masing hanya 1 persen dari total responden. Uraian di atas menggambarkan bahwa di Medan dan Surabaya prestasi kerja atau pemanfaatan potensi pekerja industri makanan yang sudah optimal adalah 12 persen dan 8 persen responden pekerja, sedangkan sisanya masing-masing 88 persen dan 92 persen yang mempunyai prestasi kerja belum maksimal. Keadaan ini mengindikasikan bahwa betapa akan sangat besar pengaruh rendahnya tingkat pemanfaatan tenaga kerja di industri ini terhadap tingkat produksi yang pada gilirannya akan berpengaruh pada daya saing produknya. Memang tingkat pemanfaatan potensi pekerja yang tidak maksimal dari potensi pekerja yang relatif rendah (rendahnya kualitas pendidikan/keterampilan, rendahnya gizi, dan lain-lain) jelas merupakan persoalan besar dalam pengembangan sektor industri di Indonesia.

Dalam penjabaran yang lebih dalam lagi, terungkap bahwa relatif rendahnya prestasi kerja yang muncul dari tidak maksimalnya pemanfaatan potensi pekerja ini meliputi semua responden pekerja di berbagai tingkat pendidikan dan tingkat jabatan/posisi kerja. Malah mereka yang sudah maksimal memanfaatkan potensinya justru pada level pendidikan SD, SLTP, dan SLTA dengan posisi kerja supervisor, mandor, dan buruh. Untuk level pendidikan perguruan tinggi dengan posisi kerja kepala bagian dan manajer, dalam penelusuran selanjutnya ditemukan bahwa beberapa sebab utama kurang maksimalnya pemanfaatan potensi pekerja antara lain adalah upah rendah, pengembangan karir kurang baik, dan hubungan kerja kurang baik yang semuanya menyebabkan rendahnya motivasi kerja dan seterusnya bermuara pada kurang optimalnya pemanfaatan potensi yang dimiliki para pekerja.

Salah satu ukuran keberhasilan seseorang dalam perusahaan adalah dicerminkan oleh tingginya posisi kerja bila dibandingkan dengan

teman seangkatan atau angkatan lain yang lebih dulu masuk perusahaan. Untuk itu bisa diperhatikan Tabel 4.2. berikut ini.

**Tabel 4.2.**  
**Persentase Responden Berdasarkan Pengukuran Rata-rata Hasil Kerja**  
**Menurut Posisi Kerja**

Posisi Kerja	Rata-rata Hasil Kerja per Bulan													
	Tidak Menjawab		Sangat Tinggi (> 90%)		Tinggi (60-89%)		Sedang (40-59%)		Rendah (10-39%)		Total			
	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S
Manajer	-	-	-	-	-	2,0	-	1,0	-	-	-	-	3,0	
Kep. Bagian/Seksi	-	-	-	-	1,0	1,0	-	2,0	-	-	1,0	3,0		
Supervisor	-	-	-	1,0	-	1,0	-	-	-	-	-	-	2,0	
Mandor	-	-	5,0	1,0	4,0	4,0	4,0	5,0	-	1,0	13,0	11,0		
Buruh	1,0	14,0	7,0	6,0	39,0	37,0	31,0	10,0	1,0	-	79,0	67,0		
Staf Administrasi	-	-	-	-	-	9,0	-	4,0	-	-	-	-	13,0	
Lainnya	-	-	-	-	4,0	-	3,0	1,0	-	-	7,0	1,0		
Total	1,0	14,0	12,0	8,0	48,0	54,0	38,0	23,0	1,0	1,0	100,0	100,0		

Keterangan: M = Medan; S = Surabaya; n = 100

Sumber: Data Primer PEP – LIPI, 2000

Berdasarkan Tabel 4.2. di atas terlihat bahwa rata-rata hasil kerja menurut posisi kerja yang diperoleh pekerja nampak bahwa rata-rata hasil kerja sangat tinggi justru dihasilkan oleh 1 dari 2 (50 persen) supervisor, 1 dari 11 (9 persen) mandor, 6 dari 67 (9 persen) buruh di Surabaya; sedangkan di Medan 38,5 persen mandor dan 10,5 persen buruh yang mencapai rata-rata hasil kerja sangat tinggi. Sementara itu tak satupun pekerja dalam posisi manajer, kepala bagian, dan staf administrasi yang mengaku mampu atau telah bekerja dengan prestasi tertinggi (potensi terbaik) yang mereka miliki. Pada umumnya tidak adanya pekerja yang mencapai prestasi kerja terbaiknya di kedua lokasi penelitian ini lebih disebabkan oleh sulitnya perusahaan menentukan/ menyediakan volume pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan personal tiap karyawan pada tiga macam posisi ini. Kenyataannya mayoritas pekerja dalam berbagai posisi mengaku memberikan hasil/prestasi kerja pada skala tinggi (60-89 persen dari prestasi maksimal) dan sedang (40-59 persen dari prestasi maksimal).

Secara rinci dapat dikemukakan bahwa dua dari tiga manajer di Surabaya berprestasi tinggi dan satu lainnya berprestasi sedang. Kepala bagian/seksi di Surabaya satu dari tiga berprestasi tinggi dan dua lainnya

berprestasi sedang, sedangkan supervisornya satu berprestasi sangat tinggi dan satu lainnya tinggi. Untuk posisi kerja mandor, buruh, dan staf administrasi di Surabaya dan Medan konsentrasi tingkat prestasi kerja mayoritasnya adalah tinggi dan sedang. Selanjutnya prestasi kerja rendah (10-39 persen dari kemampuan maksimalnya) terjadi pada satu orang mandor di Surabaya dan satu orang buruh di Medan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat posisi kerja tidak mempunyai korelasi yang signifikan terhadap *performance* prestasi kerja yang dibandingkan dengan kemampuan maksimal masing-masing pekerja. Artinya, posisi kerja yang tinggi tidak serta merta akan menjamin tinggi pula prestasi kerjanya, sebaliknya tingkat posisi kerja yang rendah (buruh misalnya) bukan pula berarti rendah prestasi kerjanya. Bahkan fakta-fakta yang ditemukan menunjukkan justru pada level posisi kerja mandor, buruh, dan supervisorlah terjadi optimalisasi prestasi kerja, sedangkan pada level manajer, kepala bagian/seksi, dan staf administrasi tidak ada yang optimal prestasi kerjanya.

Benakutnya kita teliti juga prestasi kerja karyawan menurut umur. Adakah hubungan yang erat antara prestasi kerja seseorang dengan umur si pekerja itu. Berikut ini tersaji pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Persentase Responden Berdasarkan Pengukuran Rata-rata**  
**Hasil Kerja dan Umur**

Umur (Tahun)	Rata-rata Hasil Kerja per Bulan													
	Tidak Menjawab		Sangat Tinggi (> 90%)		Tinggi (60-89%)		Sedang (40-59%)		Rendah (10-39%)		Total			
	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S
< 20	-	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	-	-	3,0	-	-	-
20 - 30	1,0	12,0	10,0	6,0	44,0	35,0	29,0	9,0	-	-	84,0	62,0	-	-
31 - 40	-	1,0	1,0	2,0	2,0	15,0	6,0	11,0	1,0	1,0	10,0	30,0	-	-
41 - 50	-	1,0	-	-	-	2,0	-	3,0	-	-	-	6,0	-	-
51 - 60	-	-	-	-	1,0	1,0	2,0	-	-	-	3,0	1,0	-	-
> 60	-	-	-	-	-	1,0	-	-	-	-	-	1,0	-	-
Total	1,0	14,0	12,0	8,0	48,0	54,0	38,0	23,0	1,0	1,0	100,0	100,0	-	-

Keterangan: M = Medan; S = Surabaya; n = 100

Sumber: Data Primer PEP – LIPI, 2000

Berdasarkan umur, rata-rata hasil kerja per bulan pekerja terlihat bahwa baik di Medan maupun di Surabaya mempunyai *trend* yang hampir sama yaitu pada usia 20-30 tahun hasil kerja tinggi dapat dicapai

oleh 91,7 persen dari responden di Medan dan 64,8 persen dari responden di Surabaya. Jadi produktivitas pada umur ini sangat tinggi bila dibandingkan dengan golongan usia lainnya. Bila ditinjau dari seluruh responden maka pada umur inipun terdapat 10 persen di Medan dan 6 persen di Surabaya atau bila ditinjau dari hasil kerja maka 83,3 persen di Medan dan 75 persen di Surabaya mempunyai hasil kerja per bulan di atas rata-rata atau berkinerja sangat tinggi. Dalam pada itu terlihat pula bahwa pada usia golongan 41 tahun ke atas memang tidak begitu dominan lagi dalam berprestasi. Kesimpulan yang dapat ditarik di sini adalah tentang adanya korelasi umur dengan prestasi kerja. Kecenderungan yang terlihat baik di Surabaya maupun di Medan bahwa semakin muda usia pekerja (20 – 30 tahun) semakin tinggi pula prestasi kerja yang dihasilkan. Dengan kata lain semakin tua pekerja cenderung prestasi kerjanya semakin rendah. Tentu hal ini tidak berlaku mutlak karena penelitian ini memang tidak memasukkan dimensi waktu terhadap prestasi kerja perorangan.

Setelah ditinjau dari beberapa sudut pandang, sekarang kita coba untuk menelaah apakah ada hubungan antara kinerja karyawan dengan status perkawinannya. Agar lebih nyata dalam bahasan, maka ditampilkan Tabel 4.4. di bawah ini.

**Tabel 4.4.**  
**Persentase Responden Menurut Pengukuran Hasil Kerja**  
**Dan Status Perkawinan**

Status Perkawinan	Rata-rata Hasil Kerja per Bulan													
	Tidak Menjawab		Sangat Tinggi (> 90%)		Tinggi (60-89%)		Sedang (40-59%)		Rendah (10-39%)		Total			
	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S
Belum kawin	1,0	6,0	9,0	2,0	37,0	20,0	24,0	3,0	-	-	71,0	31,0		
Kawin	1,0	8,0	3,0	6,0	11,0	33,0	13,0	20,0	1,0	1,0	29,0	68,0		
Janda/Duda	-	-	-	-	-	1,0	-	-	-	-	-	-	1,0	
Total	2,0	14,0	12,0	8,0	48,0	54,0	37,0	23,0	1,0	1,0	100,0	100,0		

Keterangan: M = Medan; S = Surabaya; n = 100

Sumber: Data Primer PEP – LIPI, 2000

Tabel 4.4. di atas menggambarkan hubungan antara hasil kerja dengan status perkawinan. Apakah dengan status belum menikah atau sudah menikah ataukah janda/duda akan mempengaruhi kinerja karyawan atau tidak. Untuk kota Medan terlihat agak berbeda polanya dengan kota Surabaya. Di Medan hasil kerja rata-rata sangat tinggi

justru diperoleh responden belum menikah, dimana 37 persen dari responden dengan hasil tinggi didominir oleh pekerja belum menikah. Hal ini disebabkan antara lain terbaginya perhatian dan energi pada urusan rumah tangga. Namun di Surabaya terlihat bahwa 20 persen dari seluruh responden dengan rata-rata hasil kerja tinggi, dan di Surabaya inipun sekitar 33 persen responden yang telah menikah memperoleh kinerja yang tinggi.

Jadi pada Tabel 4.4. itu terlihat antara pola status perkawinan dengan kinerja responden antara kota Medan dan Surabaya terdapat sedikit perbedaan. Di Surabaya justru dengan status menikah maka kinerja respondennya sangat tinggi dan tinggi yakni sebesar 39 persen dari seluruh responden atau 63 persen dari total dua kelompok dalam sangat tinggi dan tinggi.

#### 4.4. Kondisi Prestasi Kerja Berdasarkan Standar Hasil Kerja yang Ditentukan Perusahaan

Pada bagian sebelumnya, kondisi prestasi kerja dilihat/dihubungkan dengan perbandingan kemampuan maksimal masing-masing pekerja menurut pengakuan responden yang kemudian dihubungkan dengan variabel/aspek pendidikan, posisi kerja, umur, dan status perkawinan. Pada bagian ini, tingkat prestasi kerja yang telah diklasifikasikan dari sangat tinggi sampai sangat rendah dihubungkankan dengan standar hasil kerja yang sebenarnya telah ditetapkan perusahaan untuk masing-masing jenis dan posisi kerja. Untuk jelasnya kita lihat Tabel 4.5. di bawah ini.

Tabel 4.5.  
Persentase Responden Berdasarkan Jawaban Hasil Kerja  
Dibanding Standar Perusahaan

Rata-rata Kualitas Hasil Kerja Dibanding Standar	Rata-rata Hasil Kerja per Bulan											
	Tidak Menjawab		Sangat Tinggi (> 90%)		Tinggi (60-89%)		Sedang (40-59%)		Rendah (10-39%)		Total	
	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S
Tidak Menjawab	-	1,0	-	-	1,0	1,0	-	1,0	-	-	1,0	3,0
Lebih Baik	-	3,0	4,0	-	8,0	15,0	2,0	4,0	-	-	14,0	22,0
Sama/Sebanding	1,0	10,0	8,0	8,0	33,0	35,0	35,0	17,0	-	-	77,0	70,0
Lebih Rendah	-	-	-	-	6,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	8,0	5,0
Total	1,0	14,0	12,0	8,0	48,0	54,0	38,0	23,0	1,0	1,0	100,0	100,0

Keterangan: M = Medan; S = Surabaya; n = 100

Sumber: Data Primer PEP – LIPI, 2000

Dari Tabel 4.5 tampak bahwa kualitas hasil kerja dibanding standar yang sudah ditetapkan perusahaan, baik di Medan maupun di Surabaya, terdapat kecenderungan yang hampir sama di mana sebagian besar responden berada pada posisi yang sama/sebanding dengan yang telah ditentukan perusahaan. Namun cukup banyak responden yang menyatakan bahwa hasil/prestasi kerjanya lebih baik/di atas standar yang ditentukan perusahaan. Sedangkan kualitas kerja lebih rendah dari standar perusahaan juga tidak terlalu besar.

Fakta-fakta yang ditunjukkan Tabel 4.5 ini sangat menarik, dimana terungkap bukti-bukti bahwa ada perbedaan yang sangat signifikan antara persepsi pekerja terhadap ukuran prestasi kerja kategori sangat tinggi, tinggi, dan sedang dengan standar yang ditentukan perusahaan. Ketika sebagian pekerja dengan persepsi prestasi sangat tinggi atau sudah maksimal mengaktualisasikan kemampuan dirinya dalam bekerja ternyata hasilnya seimbang atau sama dengan standar yang ditentukan perusahaan. Dalam pada itu, sebagian pekerja dengan persepsi prestasi kerja tinggi dan sedang atau jauh dari maksimal dalam aktualisasi kemampuannya, ternyata sudah bekerja dengan hasil sesuai standar perusahaan, bahkan 10 persen responden di Medan dan 19 persen responden di Surabaya merasa bekerja pada tingkat prestasi tinggi dan sedang malah sudah menghasilkan di atas standar perusahaan.

Secara menyeluruh di kedua lokasi penelitian ini nampak bahwa 77 persen responden di Medan dan 70 persen responden di Surabaya menyatakan prestasi kerja mereka sudah sesuai dengan standar perusahaan, bahkan 14 persen responden di Medan dan 22 persen responden di Surabaya mempunyai hasil/prestasi kerja rata-rata di atas standar perusahaan. Secara total, responden di Medan dan Surabaya masing-masing 91 persen dan 92 persen sudah bekerja dengan prestasi sama dan di atas standar perusahaan. Kesimpulan yang menarik di sini jelas bahwa standar kerja yang ditentukan perusahaan cenderung *under-estimate* atau di bawah kemampuan rata-rata pekerja. Jadi cukup jelas bukti bahwa salah satu hambatan terhadap optimalisasi prestasi pekerja atau tingkat pemanfaatan potensi pekerja adalah standar jumlah pekerjaan yang ditentukan perusahaan, padahal dari *indepth-interview* dengan nara sumber dari perusahaan-perusahaan tersebut, standar kerja tersebut sudah relatif maksimal. Hal ini menunjukkan pula bahwa mekanisme evaluasi dari perusahaan yang memang subyektif (penilaian

sepihak tanpa melibatkan pekerja secara menyeluruh) relatif lemah. Tentu saja mekanisme survei yang obyektif dalam penelitian ini sangat bermanfaat jika dijadikan acuan kebijakan standar pekerjaan yang ditetapkan perusahaan.

Selanjutnya untuk menentukan apakah seorang pekerja atau karyawan telah berprestasi sesuai standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan akan terlihat dari produktivitas atau hasil kerja yang teraktualisasikan dari berkembangnya perusahaan. Mengapa hasil kerja per bulan dari karyawan meningkat dapat dilihat di beberapa alasan yang melatarbelakanginya. Untuk lebih jelasnya lihat Tabel 4.6. berikut ini.

Tabel 4.6.  
Percentase Responden Menurut Alasan Rata-rata Hasil Kerja  
Sesuai Standar Perusahaan

Alasan Rata-rata Hasil Kerja Sesuai Standar	Rata-rata Hasil Kerja per Bulan												Total	
	Tidak Menjawab		Sangat Tinggi > 90%		Tinggi (60-89%)		Sedang (40-59%)		Rendah (10-39%)					
	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S		
Tidak Menjawab/ Tidak tahu	-	8,0	5,0	4,0	29,0	30,0	7,0	16,0	1,0	1,0	42,0	59,0		
Mesin Lancar	1,0	1,0	2,0	-	10,0	5,0	6,0	2,0	-	-	19,0	8,0		
Bekerja Rajin dan Sungguh-sungguh	-	2,0	4,0	1,0	4,0	4,0	4,0	1,0	-	-	12,0	8,0		
Dapat Bonus	-	-	1,0	1,0	1,0	-	1,0	-	-	-	3,0	1,0		
Kerjasama	-	-	-	1,0	-	1,0	17,0	3,0	-	-	17,0	5,0		
Banyak Pengalaman	-	3,0	-	1,0	-	14,0	1,0	1,0	-	-	1,0	19,0		
Lain-lain	-	-	-	-	4,0	-	2,0	-	-	-	6,0	0,0		
Total	1,0	11,0	12,0	8,0	48,0	54,0	38,0	23,0	1,0	1,0	100,0	100,0		

Keterangan: M = Medan; S = Surabaya; n = 100

Sumber: Data Primer PEP – LIP1, 2000

Dari Tabel 4.6 di atas terlihat bahwa alasan paling banyak yang dikemukakan responden adalah mesin yang digunakan berjalan lancar sehingga mempermudah pekerjaan. Selanjutnya kerjasama sesama karyawan dan pimpinan merupakan faktor penting dari responden yang menjawab bahwa kerjasama akan memberikan hasil kerja yang lebih baik, dan yang tidak kalah pentingnya dari jawaban responden tersebut adalah pengalaman kerja sehingga responden mudah dan cepat serta tepat melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Ternyata dari sekian banyak alasan, justru bekerja untuk mendapatkan bonus hanya berada pada posisi kunci. Jadi berarti, orang berprestasi tidak saja ditentukan oleh bonus tetapi ada hal-hal lain yang lebih dominan seperti sistem pekerjaan yang sudah jelas dan baku sehingga mudah diikuti oleh karyawan, serta mesin produksi berjalan lancar membuat pekerjaan karyawan lebih mudah dan cepat. Disamping itu, kerjasama dan suasana hubungan karyawan yang harmonis dan pengalaman kerja yang menunjang tercapainya hasil yang maksimal. Untuk lebih jelasnya, berikut ini disajikan Tabel 4.7.

**Tabel 4.7.**  
**Persentase Responden Menurut Selisih Rata-rata Hasil Kerja**  
**Dengan Standar Perusahaan**

Selisih Rata-rata Hasil Kerja Dengan Standar	Rata-rata Hasil Kerja per Bulan													
	Tidak Menjawab		Sangat Tinggi (> 90%)		Tinggi (60-89%)		Sedang (40-59%)		Rendah (10-39%)		Total			
	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M	S
Tdk.Menjawab /Tdk Berlaku	1,0	14,0	0,0	4,0	26,0	29,0	33,0	11,0	-	1,0	60,0	59,0		
< 5%	-	-	1,0	1,0	-	-	-	-	-	-	1,0	1,0		
5 – 10%	-	-	2,0	3,0	5,0	1,0	-	1,0	-	-	7,0	5,0		
11 – 15%	-	-	-	-	9,0	3,0	2,0	1,0	-	-	11,0	4,0		
16 – 20%	1,0	-	6,0	-	3,0	8,0	-	-	-	-	10,0	8,0		
21 – 25%	-	-	3,0	-	-	6,0	-	2,0	-	-	3,0	8,0		
> 25%	-	-	-	-	5,0	7,0	2,0	8,0	1,0	-	8,0	15,0		
Total	2,0	14,0	12,0	8,0	48,0	54,0	37,0	23,0	1,0	1,0	100,0	100,0		

Keterangan: M = Medan; S = Surabaya; n = 100

Sumber: Data Primer PEP – LIPI, 2000

Dalam Tabel 4.7. terlihat bahwa 60 persen responden di Medan dan 59 persen responden di Surabaya tidak menjawab/tidak berlaku. Namun demikian tabel tersebut masih memberikan wama untuk ditelaah. Berarti di sini terlihat bahwa daerah Medan dan Surabaya tidak terdapat gap yang terlalu dalam kecuali kemampuan dengan golongan bekerja melebihi standar antara 11 – 15 persen dengan Medan lebih tinggi dari Surabaya di mana ada 11 persen responden berada pada posisi di atas kemampuan maksimal. Sedangkan untuk kemampuan di atas, maksimal sekitar 16-20 persen ada 10 persen responden di Medan yang berkemampuan sangat tinggi dan tinggi. Untuk Surabaya, ada sekitar 8 persen responden berkemampuan tinggi berada pada posisi 16-20 persen melewati kemampuan maksimal yang sudah ditetapkan perusahaan.

Selanjutnya, terdapat lagi kemampuan yang berimbang antara Medan dan Surabaya di mana 8 persen responden Medan dan 8 persen responden Surabaya menghasilkan hasil kerja rata-rata per bulan yang mencapai lebih besar dari 25 persen di atas kemampuan yang telah digariskan oleh perusahaan. Jadi terlihat bahwa dengan segala daya usaha, pendidikan yang melatarbelakangi ditambah dengan motivasi kuat untuk maju, maka dapat dipastikan seorang karyawan akan lebih maju dan produktif bila dibandingkan dengan karyawan lain yang tidak punya unsur-unsur seperti yang disebutkan itu.

#### 4.5. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menemukan bahwa faktor kurang optimalnya pemanfaatan potensi pekerja yang dijadikan ukuran utama prestasi kerja adalah kurangnya motivasi kerja. Relatif rendahnya motivasi kerja disebabkan oleh rendahnya *rewards* berupa upah, rendahnya insentif non-upah lainnya, hambatan dari perusahaan terutama kurang lancarnya mesin, dan hubungan kerja yang kurang harmonis. Keadaan ini tidak sepenuhnya sama dengan penilaian perusahaan yang menggunakan mekanisme evaluasi subyektif (penilaian sepihak dari manajemen), sehingga kebijakan pengembangan kualitas pekerja yang selanjutnya peningkatan produktivitas kerja kurang efektif dan efisien.

Dalam pada itu, tingkat pendidikan, posisi kerja, dan status perkawinan ternyata tidak begitu jelas pengaruhnya terhadap tingkat prestasi kerja di kedua lokasi penelitian. Keyakinan bahwa tingkat pendidikan dan posisi kerja yang tinggi akan mengindikasikan tingginya prestasi kerja, ternyata pada sebagian responden malah terbalik. Pekerja yang belum kawin di Medan lebih menunjukkan prestasi kerja yang cenderung tinggi, tetapi di Surabaya terbalik yakni pekerja yang sudah kawin cenderung berprestasi lebih baik. Sementara itu, di dua lokasi penelitian terlihat bahwa variabel umur menunjukkan adanya korelasi antara usia pekerja yang semakin muda akan diikuti oleh prestasi kerja yang lebih tinggi.

Selanjutnya, dibandingkan dengan standar volume kerja yang ditentukan perusahaan, ternyata rata-rata prestasi kerja lebih tinggi yang mengindikasikan relatif rendahnya standar volume kerja dari perusahaan dibanding kemampuan kerja yang dimiliki/dirasakan mayoritas pekerja. Dalam hal ini, perusahaan belum melakukan survei yang obyektif tentang persepsi pekerjanya terhadap kemampuan optimal masing-masing yang

jika dilakukan tentu tidak terjadi standar volume kerja yang "*under-estimate*". Temuan yang juga menarik adalah beberapa alasan yang membuat mayoritas pekerja dapat menyumbangkan prestasi/hasil kerja sesuai dan lebih tinggi dari standar perusahaan. Alasan yang menonjol di Medan berturut-turut adalah mesin pabrik lancar, kerjasama yang baik, bekerja rajin dan sungguh-sungguh. Di pihak lain, di Surabaya alasan utama mayoritas pekerja dapat mencapai dan melebihi standar volume kerja dari perusahaan secara berurutan adalah banyak pengalaman, bekerja rajin dan sungguh-sungguh, serta mesin lancar.



## DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, Wayne F. (1991), *Applied Psychology in Personnel Management*, Fourth Edition, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Fleisher, Belton M. and Thomas J. Kriesner (1984), *Labor Economics: Theory, Evidence, and Policy*, Third Edition, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Lee, E. (1997), Globalization and Labour Standards: a Review of Issues, *International Labour Review*, Vol.: 136 No. 2, Summer, Genewa: ILO
- Matsui, Kazuhiza (1996), *Pasar Tenaga Kerja Terdidik di Indonesia (Perubahan Kualitatif Struktur Pasar Tenaga Kerja)*, Thesis, Jakarta: UI, tidak dipublikasikan.
- McConnell, Campbell R. and Stanley L. Brue (1995), *Contemporary Labor Economics*, Fourth Edition, Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Steers, Richard M. dan Lyman W. Porter (1991), *Motivation and Work Behavior*, Fifth Edition, Singapore: Mc.Graw-Hill Inc.

LIPI



## **BAGIAN V**

### **GAGASAN PENGUKURAN, KONDISI, MASALAH DAN PENGEMBANGAN KUALITAS TENAGA KERJA**

*Oleh: Darwin*

#### **5.1. Pendahuluan**

Sejak lama disadari banyak pihak bahwa salah satu faktor penting dalam pembangunan ekonomi suatu bangsa adalah keandalan SDM-nya atau lebih khusus disebut kualitas tenaga kerja/pekerja. Memang tidak selalu negara yang kaya dan makmur rakyatnya pasti mempunyai mayoritas tenaga kerja berkualitas tinggi, tetapi yang pasti setiap negara yang mempunyai mayoritas tenaga kerja berkualitas tinggi umumnya merupakan negara maju, kaya, dan makmur. Negara-negara berkembang dan dunia ketiga yang miskin selalu ditandai dengan relatif rendahnya kualitas tenaga kerjanya.

Indonesia sebagai salah satu negara berkembang yang selama tiga tahun terakhir ini dibelit terus oleh krisis ekonomi, jelas merupakan salah satu negara yang mayoritas tenaga kerjanya berkualitas rendah. Keadaan ini sudah pula banyak dibicarakan dalam berbagai studi (diantaranya Ananta, 1996; Nagib, 1999), namun belum ada yang secara jelas menguraikan kecuali kebanyakan hanya menunjukkannya melalui tingkat pendidikan tenaga kerja yang sebenarnya sudah dipublikasi secara luas oleh BPS. Tanpa mengurangi apresiasi pada berbagai pihak yang telah mencoba menganalisis tentang kualitas tenaga kerja, sebenarnya tersirat kesan bahwa terjadi penghindaran terhadap usaha-usaha pengkajian yang berani dan tajam terhadap kualitas tenaga kerja. Hal ini dapat dimengerti karena memang persoalan kualitas tenaga kerja sangat kompleks dan belum ada ukuran baku tentang itu, bahkan definisinya pun lebih banyak diberikan berupa signal atau ciri-ciri dari tenaga kerja berkualitas atau sebaliknya.

Beberapa studi yang mengkaji tentang kualitas tenaga kerja cenderung memberikan gambaran tidak langsung. Fleisner & Kunesner (1984) misalnya menyatakan bahwa dalam teori ekonomi kualitas tenaga kerja diukur dari bobot kontribusinya terhadap output (produktivitas), tingkat upah, jumlah tenaga kerja, dan jam kerja mencerminkan kontribusi pekerja terhadap produksi. Sementara itu penelitian Golub

yang dikutip Lee (1997) menyatakan bahwa tingkat produktivitas (representasi kualitas pekerja) dan upah sangat erat kaitannya dan mempunyai arah pergerakan yang sama. Cambell R. Mc.Connel dan Stanley L. Brue (1995) lebih melihat peningkatan pendidikan dan latihan akan meningkatkan produktivitas yang selanjutnya menaikkan pendapatan pekerja. Artinya tingkat pendidikan dan latihan dianggap gambaran kualitas tenaga kerja. Dalam pada itu, GBHN 1993 menyatakan acuan ukuran kualitas tenaga kerja adalah tiga aspek penting yaitu pendidikan, keterampilan, serta kesehatan dan kecukupan gizi (Nagib, 1994).

Pada sisi lain, salah satu artikel (Fauzi, 1996) dalam Seminar Nasional "Mempercepat Akselerasi Value SDM Untuk Menghadapi Tahun 2003 dan 2020" (FEUI, 19-20 November 1996) memberikan kriteria SDM kompetitif yakni sehat jasmani, cerdas, moral tinggi, menguasai Iptek, mampu berkomunikasi, mempunyai kemampuan memimpin, dan mempunyai wawasan ke depan/visioner. Hal ini hanya mengindikasikan syarat tenaga kerja berkualitas. Lain lagi Bill Gates (Kompas, 4 Mei 1997) yang memberikan 10 sifat karyawan yang baik/berkualitas hebat yakni memiliki keingintahuan mengenai produknya, memiliki ketertarikan murni meminta pelanggan diskusi penggunaan produk, mengerti kebutuhan pelanggan, memelihara pendekatan jangka panjang, memiliki pengetahuan/keterampilan khusus, fleksibel memanfaatkan kesempatan baik, berkeinginan mempelajari perekonomian bisnis, perhatian pada pesaing, menggunakan kepala (berpikir), dan jujur, etis dan kerja keras. H. Hadari Nawawi dan H. Mini Martini dalam bukunya "Manusia Berkualitas" (1994) menyodorkan 5 ciri manusia berkualitas yakni memiliki kualitas jasmaniah, kualitas psikologis, kualitas sosial, kualitas kemandirian, dan kualitas iman/taqwa. Selanjutnya Wardiman Djojonegoro (1995) mengemukakan bahwa manusia berkualitas memiliki tiga ciri dan kemampuan; yakni kemampuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), nasionalisme dan patriotisme yang tinggi, serta keimanan dan ketaqwaan.

Dari uraian di atas (masih banyak studi lain yang senada) terlihat bahwa kebenaran tentang apa yang dikemukakan tidaklah salah, hanya nampak sekali betapa banyaknya kreativitas dalam memberikan ciri kualitas manusia/tenaga kerja, tanpa menyentuh inti kualitas tenaga kerja itu apa, bagaimana dan mengapa. Nampak juga di antara studi/artikel tersebut jalan sendiri-sendiri, tidak saling melengkapi, dan mungkin tidak

saling tahu. Sekali lagi bertambah kuat kesan penghindaran yang tegas dari usaha pengkajian inti masalah kualitas tenaga kerja yang sebenarnya. **Bukankah** penghindaran terhadap kajian tersebut akan tetap menempatkan kualitas tenaga kerja Indonesia yang diketahui rendah dalam kemisteriusan? **Bukankah** kemisteriusan tersebut akan sangat menguntungkan (tapi merugikan bangsa Indonesia) secara terus-menerus penikmat-penikmat (domestik dan asing) dari eksplorasi tenaga kerja kita tersebut? **Bukankah** ketika era globalisasi datang tenaga kerja Indonesia yang carut marut tersebut lantas serta merta terlempar kalah bersaing dengan tenaga kerja asing dalam berbagai posisi kerja yang demi globalisasi bebas masuk dunia kerja kita? **Siapakah** diantara kita-kita (khususnya cerdik pandai) yang mau dan berani bersusah payah mencoba mengkaji dimana posisi kualitas pekerja Indonesia sebagai "*starting point*" bagi pengembangan/perbaikan ke depan.

Empat pertanyaan di atas, disamping banyak pertanyaan lain yang relevan, telah membuat peneliti termotivasi memberanikan diri untuk mencoba mengkaji tentang kondisi/posisi kualitas tenaga kerja, meskipun sangat disadari adanya keterbatasan waktu, pembiayaan, pengetahuan dan metodologi yang dikuasai peneliti. Meskipun demikian, disadari pula bahwa setidaknya penelitian ini sekecil apapun akan tetap bermanfaat setidaknya untuk memberi tantangan/dorongan kepada peneliti lain untuk mau dan berani pula mengkaji lebih dalam lagi tentang hal ini.

Untuk itulah penelitian ini dimulai dengan membangun definisi operasional seperti dikemukakan dalam kerangka acuan studi (bagian I). Selanjutnya ukuran kualitas tenaga kerja yang terbaik adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja/berproduksi maksimal sesuai dengan potensi yang dimiliki. Dengan kata lain, tenaga kerja berkualitas baik adalah mereka yang mau memanfaatkan secara maksimal potensi dirinya.

Pada penelitian ini, akan dikaji tentang berbagai masalah kualitas tenaga kerja utamanya dalam konteks tingkatan potensi, tingkatan pemanfaatan potensi (yang lebih mencerminkan posisi kualitas pekerja), dan pengembangannya. Untuk tidak menyesatkan pembaca, perlu diingatkan bahwa sebagian pengukuran-pengukuran kuantitatif yang diperkirakan, karena keterbatasan data yang juga relatif kurang akurat, namun setidaknya yang dipentingkan dengan pengukuran tersebut lebih pada penentuan kecenderungan substansialnya, yang tentu sangat

diharapkan dapat disempurnakan pada penelitian selanjutnya, bahkan oleh peneliti lainnya. Selain itu, analisis di sini lebih bersifat makro dan digeneralisir, sedangkan detailnya dibahas pada bagian-bagian sebelumnya.

## 5.2. Perkiraan Kondisi/Tingkat Relatif Kualitas Tenaga Kerja

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, bahwa belum ada ukuran baku tentang kualitas tenaga kerja yang telah dikembangkan para ahli, ukuran kualitas tenaga kerja yang ada diindikasikan dari tingkat produktivitas dan upah. Masalahnya, jika menggunakan tingkat produktivitas sebagai ukuran, maka tinggi rendahnya kualitas tenaga kerja juga bersifat relatif yakni perbandingan produktivitas di antara pekerja dan hanya bisa diperbandingkan pada jenis pekerjaan dan produk yang persis sama. Jadi ukuran relatif kualitas tenaga kerja hanya dapat dilakukan pada jenis pekerjaan sama, produk sama, dan umumnya dalam perusahaan yang sama. Hampir bisa dipastikan ukuran kualitas tenaga kerja pada tingkat yang lebih makro tidak dapat diukur dari perbandingan produktivitas tenaga kerja yang bersifat individual. Hal yang mungkin dilakukan adalah membandingkan produktivitas dalam nilai uang, sehingga kualitas tenaga kerja pada jenis dan posisi pekerjaan yang sama antar perusahaan dapat dikomparasikan. Namun yang perlu dingat, faktor produksi lainnya juga akan menentukan produktivitas. Jadi produktivitas lebih merupakan representasi kombinasi semua faktor produksi dan tentu tidak valid sebagai ukuran kualitas salah satu faktor produksi saja seperti tenaga kerja. Sayangnya, upah di Indonesia tidak tercipta dari mekanisme *demand and supply* yang berimbang (*over supply* di pasar kerja menekan tingkat upah), sehingga menggunakan upah sebagai indikator kualitas pekerja juga tidak valid.

Seandainya bisapun, ukuran kualitas tenaga kerja diindikasikan dari perbandingkan produktivitas atau upah, namun tingkat produktivitas terbaikpun tidak akan mampu merefleksikan kualitas terbaik tenaga kerja, karena tingkat produktivitas terbaik tersebut belum menjamin utilisasi maksimal dari kemampuan (ability) atau potensi tenaga kerja. Dengan demikian, tentu akan valid pengukuran kualitas tenaga kerja, jika langsung memperbandingkan antara prestasi kerja dalam arti tingkat pemanfaatan potensi pekerja dengan potensi itu sendiri. Dengan perbandingan tingkat pemanfaatan potensi dengan potensi maksimal

pekerja, maka pengukuran tingkat kualitas tenaga kerja akan dapat digeneralisir pada tingkat yang lebih makro. Dengan metode ini akan didapat koefisien tertentu antara katakanlah 0,0001 sampai 1 (1 kualitas terbaik = maksimum penggunaan potensi diri) atau dalam standar persentase (100% kualitas tertinggi). Dalam hal ini yang perlu ditentukan dulu adalah apa standar kualitas terbaik, misalnya potensi maksimal tiap tenaga kerja di perusahaan (dengan koefisien maksimal 1), atau potensi lulusan terbaik dari tingkat pendidikan tertentu sebagai acuan maksimal dan selanjutnya kualitas lulusan bernilai rata-rata melahirkan potensi pekerja di perusahaan misalnya 70 persen atau 0,7 dari yang terbaik tadi. Seterusnya setelah bekerja termanfaatkan misalnya 60 persen atau 0,6 dari potensi yang 70 persen tadi, maka kualitas pekerja di perusahaan itu adalah  $0,7 \times 0,6 = 0,42$  atau 42 persen dari yang jadi acuan kualitas terbaik tersebut.

Ukuran relatif tingkat kualitas yang terakhir ini dapat memperbandingkan tingkat kualitas pekerja antar sektor dan region, sekali lagi asal standar terbaik ditentukan dulu (nilai koefisien 1). Selanjutnya, model yang coba dikembangkan ini lebih bersifat logika matematis sederhana yang tentu rumusannya masih perlu disempurnakan dan sangat menerima saran perbaikan dari pihak manapun. Formula sederhana yang dikemukakan, yakni:

$$Q = f(X_i), \text{ dimana}$$

$Q$  = Tingkat (indeks) kualitas tenaga kerja rata-rata dibandingkan standar maksimal tertentu.

$X_i$  = Tingkat koefisien kualitas rata-rata tenaga kerja pada tingkat tertentu.

Dalam aplikasinya, katakanlah akan diukur tingkat kualitas rata-rata angkatan kerja Indonesia dibandingkan angkatan kerja negara maju (LN) yang menjadi standar terbaik (nilai koefisien angkatan kerja LN = 1), maka formulanya adalah:

$$Q = X_1 \cdot X_2 \cdot X_3 \cdot X_4 \cdot X_5 \dots X_n$$

dimana

$X_1$  = koefisien tingkat pendidikan terbaik tenaga kerja domestik terhadap tenaga kerja LN, misalkan 0,25 (1/4).

$X_2$  = koefisien tingkat pendidikan rata-rata tenaga kerja di unit usaha dibandingkan tingkat pendidikan terbaik tenaga kerja domestik, misalkan rata-rata pekerja lulus dengan nilai 7 dari nilai 10 terbaik, jadi koefisiennya 0,7

$X_3$  = Koefisien tingkat pemanfaatan tenaga kerja di unit usaha dibandingkan potensi maksimalnya, misalnya 0,60

- $X_4$  = Koefisien kesempatan kerja rata-rata dibandingkan total angkatan kerja, misalnya 0,94 (Statistik Indonesia, 1998)
- $X_5$  = Koefisien rata-rata tingkat bekerja penuh angkatan kerja, misalkan 0,73 (Statistik Indonesia, 199)

$$\text{Maka, } Q = X_1 \cdot X_2 \cdot X_3 \cdot X_5 = 0,25 \cdot 0,69 \cdot 0,94 \cdot 0,73$$

$$Q = 0,08286$$

Artinya kualitas rata-rata angkatan kerja Indonesia secara makro adalah 0,08286 atau 8,28 persen dari kualitas angkatan kerja LN tersebut atau kualitas angkatan kerja LN 12,7 kali lipat dari kualitas angkatan kerja Indonesia. Jika yang diperbandingkan kualitas tenaga kerja yang bekerja saja, maka tinggal menghilangkan koefisien kesempatan kerja dan tingkat bekerja penuh yang terdilusii oleh "*disguised unemployment*" yakni  $X_4$  dan  $X_5$ , maka tingkat kualitas tenaga kerja Indonesia terhadap tenaga kerja LN adalah 0,1208. Selanjutnya, jika yang ingin dilihat tingkat kualitas tenaga kerja Indonesia tanpa pembanding LN, tetapi terhadap lulusan terbaik pendidikan domestik, maka tinggal hilangkan  $X_1$  dan hasilnya adalah 0,4830. Seterusnya, jika hanya melihat tingkat kualitas tenaga kerja di unit usaha saja dibandingkan potensi maksimal pekerja tersebut, maka  $Q = X_3 = 0,69$ , artinya tingkat kualitas pekerja di unit usaha atau tingkat pemanfaatan potensi maksimal tenaga kerja adalah 0,69 atau 69 persen.

Untuk keakuratan perhitungan tinggal lagi pada teknik penentuan setiap koefisien ( $X_1, \dots, X_5$ ), seyogyanya metode survey lebih memberikan jaminan akurasi data yang selanjutnya menghasilkan perhitungan yang mendekati kebenaran. Tetapi daripada tidak melakukan perkiraan, lebih baik menggunakan indikator nilai koefisien yang dipinjam dari sumber lain seperti angka-angka statistik dengan asumsi logis yang menyertainya. Sebenarnya perkiraan tingkat kualitas tenaga kerja ini secara substansial hanya perlu sebagai pedoman bagi "*starting point*", supaya usaha pengembangan dapat diprioritaskan dan pengukuran progres dari proses "*action program*" dapat dilakukan.

Dalam mengemukakan hasil kajian kualitas tenaga kerja dalam penelitian ini khususnya di Sumatera Utara, Jawa Timur, dan Indonesia telah dilakukan survei di beberapa industri makanan, dan wawancara mendalam dengan berbagai nara sumber, serta pengumpulan data sekunder. Dari hasil penelitian ini maka telah diperoleh perkiraan-perkiraan koefisien berbagai faktor penekan (dilusii) tingkat kualitas

tenaga kerja ( $X_1 \dots X_5$ ). Tabel 5.1 menyajikan secara rinci perkiraan beberapa koefisien penekan kualitas tenaga kerja.

**Tabel 5.1.**  
**Perkiraan Beberapa Koefisien Penekan**  
**Kualitas Tenaga Kerja Tahun 1998**

No	Tingkat Pendidikan	Indeks Umum		Sumatera Utara		Jawa Timur		Indonesia	
		Kualitas Lulusan Pendidikan 1)	Rata-rata Tingkat Nilai Lulusan 1)	Tingkat Kerja Penuh 5)	Kesempatan Kerja 2)	Kesempatan Potensi 3)	Kesempatan Kerja 2)	Tingkat Pemanfaatan Potensi 3)	Kesempatan Kerja 2)
1.	TS/BT SD	-	-	0,73	0,9270	0,5009	0,9939	0,4167	0,9903
2.	SD	0,25	0,7	0,73	0,9705	0,6458	0,9792	0,7222	0,9652
3.	SMTP	0,25	0,7	0,73	0,8943	0,6917	0,9322	0,7155	0,9174
4.	SMTA	0,25	0,7	0,73	0,8201	0,7010	0,8651	0,6894	0,8408
5.	PT	0,25	0,7	0,73	0,8085	0,7500	0,8856	0,6667	0,8735
	Rata-rata	0,25	0,7	0,73	0,9230	0,6793	0,9590	0,7006	0,9364
									0,6900

Sumber:

1. In-depth interview dengan beberapa nara sumber tentang kualitas lulusan pendidikan di Indonesia dibandingkan lulusan negara-negara maju (khususnya USA).
2. Data sekunder: Profil Tenaga Kerja Sumatera Utara dan Jawa Timur, 1999; Statistik Indonesia 1999.
3. Survey di perusahaan Industri besar Makanan
4. Rata-rata hasil survey di Sumatera Utara dan Jawa Timur.
5. Perkiraan (Tjiptoherijanto dan Sutiyatsih, 1998)

Dari Tabel 5.1. terlihat tiga kolom pertama seragam pada tiap level pendidikan, hal ini lebih disebabkan tidak tersedianya data spesifik dan memang diperkirakan tidak terlalu beragam. Kolom pertama koefisien perbandingan kualitas pendidikan dalam negeri  $\frac{1}{4}$  kualitas pendidikan luar negeri. Setengahnya diperkirakan dari perbedaan lama jam belajar setiap harinya dan setengahnya lagi diperkirakan dari berbagai perbedaan mutu pendidikan, fasilitas, sistem, dan lainnya. Perkiraan ini dihasilkan dari pengamatan tim dan nara sumber yang diestimasi antara  $\frac{1}{4} - \frac{1}{6}$ , dimana perkiraan  $\frac{1}{4}$  lebih optimis terhadap tingkat pendidikan domestik. Kolom kedua adalah standar rata-rata lulusan yang masuk dunia kerja yakni nilai kelulusan 6 dari 10 ditambah satu dari rata-rata sebagian yang bermilai tinggi. Jelas koefisien ini tidak pasti tepat, tetapi intervalnya kebanyakan adalah antara 6 sampai 8.

Pada kolom ketiga diperoleh dari 53 persen tenaga kerja Indonesia setengah menganggur dan 47 persen bekerja penuh (Tjiptoheriyanto dan Sutyatsih: 1998) yang diinterpretasikan menjadi 73 persen bekerja penuh. Selanjutnya, kolom pertama di Sumatera Utara, Jawa Timur, dan Indonesia adalah tingkat kesempatan kerja dari data Depnaker dan BPS yang sebenarnya diperkirakan banyak pihak juga jauh di bawah itu (85 persen). Sementara kolom kedua di Sumatera Utara, dan Jawa Timur, adalah hasil survei di beberapa industri makanan skala besar di Sumatera Utara dan Jawa Timur. Dari uraian di atas sebenarnya perkiraan yang dilakukan mengikuti skenario optimis (agak over-estimate). Hasil perhitungan atau perkiraan disajikan berturut-turut di Tabel 5.2; 5.3, dan 5.4.

Tabel 5.2 menunjukkan perkiraan tingkat kualitas angkatan kerja sebagai keseluruhan dan tenaga kerja yang bekerja dibandingkan dengan tingkat kualitas maksimal di luar negeri. Kecuali tenaga kerja tidak sekolah dan belum tamat SD yang memang mengabaikan perbandingan kualitas pendidikan LN dan standar nilai kelulusan rata-rata domestik, tingkat kualitas angkatan kerja dan pekerja berkisar  $0,0735 - 0,0958$  atau  $2/27$  sampai  $2/21$  kualitas angkatan kerja dan pekerja LN. Jika perbandingan kualitas di atas dilihat dari perbedaan upah minimum pekerja buruh kasar dimana di USA upah buruh per jam US \$ 5. (A \$ 12 per jam di Australia) dan 8 jam kerja per hari adalah US \$ 40 atau dengan kurs US\$ 1 = Rp. 2.500, upah minimum per hari di USA adalah Rp. 380.000,- sementara di Indonesia Rp. 9.000,- , maka upah di USA adalah 42,2 kali lipat di Indonesia. Jika dikoreksi dengan kurs riel US \$1 diperkirakan hanya sekitar Rp.6.000,- , maka kelipatan tingkat upah di USA adalah 26,7 kali di Indonesia. Bila dikonversi lagi dengan selisih tingkat kualitas tenaga kerja kedua negara antara  $2/21 - 2/27$ , maka tingkat upah minimum di USA pada kualitas yang sama dengan Indonesia adalah 2,8 – 3,6 kali lipat. Jadi tingkat upah minimal juga lebih tinggi di USA pada tingkat kualitas tenaga kerja yang disetarakan dengan Indonesia. Nampak sekali betapa tenaga kerja Indonesia yang sudah rendah kualitasnya dibayar lebih rendah pula atau, dapat dikatakan sudah bodoh dieksplorasi pula oleh penikmat-penikmat ketidakberdayaan tenaga kerja Indonesia.

**Tabel 5.2**  
**Koefisien Kualitas Pekerja Dibandingkan Standar Pekerja**  
**Di Negara Maju Tahun 1998 (Standar Maksimal Lulusan LN = 1)**

No.	Tingkat Pendidikan	Sumatera Utara		Jawa Timur		Indonesia	
		Angkatan Kerja Keseluruhan	Tenaga Kerja yang Bekerja	Angkatan Kerja	Tenaga Kerja yang Bekerja	Angkatan Kerja	Tenaga Kerja yang Bekerja
1.	TS/BTSD	0,3383	0,3650	0,3023	0,3040	0,3003	0,3337
2.	SD	0,0801	0,0825	0,0904	0,0923	0,0845	0,0874
3.	SMTP	0,0791	0,0884	0,0852	0,0914	0,0825	0,0899
4.	SMTA	0,0735	0,0896	0,0762	0,0881	0,0747	0,0888
5.	PI	0,0775	0,0958	0,0755	0,0852	0,0791	0,0905
	Rata-rata	0,0801	0,0868	0,0858	0,0895	0,0826	0,0882

Sumber: Dihitung dari Tabel 5.1.

Dalam pada itu, tanpa perbandingan dengan LN, kualitas tenaga kerja Indonesia kenyataannya masih jauh di bawah apa yang seharusnya dimiliki yakni pencapaian pendidikan domestik terbaik (optimalisasi potensi pekerja) yang diiringi usaha mencapai *full employment*, maksimasi bekerja penuh (hilangkan *disguised unemployment*), dan pemanfaatan maksimal potensi pekerja. Jika hal ini suatu saat tercapai, berarti tinggal meningkatkan mutu pendidikan setaraf dengan mutu LN tersebut, maka jadilah kualitas tenaga kerja Indonesia setara dengan kualitas tenaga kerja negara-negara maju di dunia. Harapan ini tentu jadi harapan semua masyarakat Indonesia, tetapi yang jelas entah kapan akan tercapai, malah mungkin tidak pernah akan tercapai.

Beranjak pada tingkatan maksimal kualitas tenaga kerja domestik, berbagai persoalan yang sangat berat dan komplikatif menghadang mulai dari titik peningkatan/optimalisasi kualitas pendidikan domestik, tingkat pengangguran penuh dan setengah penuh, serta pemanfaatan potensi pekerja (prestasi kerja). Dengan demikian diperlukan waktu, dana, dan usaha yang banyak untuk hanya memaksimalkan kualitas lulusan pendidikan domestik yang sudah ada dan menghilangkan tingkat pengangguran atau memaksimalkan kesempatan kerja. Belum lagi relatif rendahnya tingkat pemanfaatan potensi tenaga kerja di dalam dunia usaha.

Tabel 5.3 menunjukkan bahwa tingkat kualitas tenaga kerja Indonesia, Sumatera Utara dan Jawa Timur tidak terlalu bervariasi. Interval kualitas angkatan kerja dan tenaga kerja yang bekerja berkisar

antara 0,294 sampai 0,3824 dari potensi maksimal. Artinya, kualitas relatif tenaga kerja terhadap kualitas maksimal yang mungkin dicapai, adalah berkisar 29,4 persen sampai 38,24 persen. Untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja mendekati puncaknya, perlu ditingkatkan tiga kali (dilipatgandakan) pemanfaatan potensi pekerja. Secara lebih lengkap dan rinci perkiraan koefisien kualitas tenaga kerja disajikan pada Tabel 5.3.

**Tabel 5.3**  
**Koefisien Kualitas Pekerja Dibandingkan Potensi Maksimal**  
**Lulusan Pendidikan Dalam Negeri Tahun 1998**  
**(Standar Potensi Maksimal Domestik = 1)**

No.	Tingkat Pendidikan	Sumatera Utara		Jawa Timur		Indonesia	
		Angkatan Kerja	Tenaga Kerja yang Bekerja	Angkatan Kerja	Tenaga Kerja yang Bekerja	Angkatan Kerja	Tenaga Kerja yang Bekerja
1.	TS/ BTSD	0,3383	0,3650	0,3023	0,3040	0,3303	0,3337
2.	SD	0,3204	0,3300	0,3616	0,3692	0,3380	0,3496
3.	SMTP	0,3164	0,3536	0,3408	0,3656	0,3300	0,3596
4.	SMTA	0,2940	0,3584	0,3048	0,3524	0,2988	0,3552
5.	PT	0,3100	0,3824	0,3020	0,3408	0,3164	0,3620
Rata-rata		0,3204	0,3472	0,3432	0,3580	0,3304	0,3528

Sumber: Dihitung dari Tabel 5.1.

Pada tingkat perusahaan industri makanan yang diteliti, tidak ada faktor setengah menganggur sehingga koefisien yang digunakan hanya tingkat rata-rata nilai kelulusan pendidikan memasuki perusahaan dan tingkat pemanfaatan potensi tenaga kerja yang sebenarnya. Tabel 5.4 menunjukkan tingkat kualitas tenaga kerja industri makanan terhadap tingkat pendidikan domestik terbaik dan tingkat pemanfaatan potensi pekerja, serta tingkat kualitas tenaga kerja dipandang dari tingkat pemanfaatan potensi pekerja/prestasi kerja saja. Secara umum, kualitas tenaga kerja industri makanan di Sumatera Utara, Jawa Timur, dan Indonesia tidak terlalu berbeda jauh yakni berkisar pada tingkat 0,42 – 0,75 atau 41,7 – 75,0 persen dari maksimalnya. Hasil survei yang diperoleh dari jawaban pekerjanya ini tidak berbeda jauh dengan penilaian manajemen perusahaan (66 – 75 persen) dan penilaian instansi tenaga kerja (40-50 persen). Untuk daerah Sumatera Utara dan Indonesia nampaknya tingkat pendidikan sedikit berpengaruh positif terhadap kualitas tenaga kerja, tetapi di Jatim tidak terlibat pengaruh tingkat pendidikan pada kualitas tenaga kerjanya.

**Tabel 5.4**  
**Koefisien Kualitas Pekerja Industri Makanan Tahun 1998**

No.	Tingkat Pendidikan	Sumatera Utara		Jawa Timur		Indonesia	
		Tingkat Kualitas Pekerja	Tingkat Pemanfaatan Potensi Pekerja	Tingkat Kualitas Pekerja	Tingkat Pemanfaatan Potensi Pekerja	Tingkat Kualitas Pekerja	Tingkat Pemanfaatan Potensi Pekerja
1.	TS/BTSD	0,5000	0,5000	0,4167	0,4167	0,4574	0,4574
2.	SD	0,4521	0,6458	0,5055	0,7222	0,4792	0,6845
3.	SMTP	0,4842	0,6917	0,4826	0,6894	0,4925	0,7036
4.	SMTA	0,4901	0,7010	0,4686	0,6694	0,4866	0,6952
5.	PT	0,5250	0,7500	0,4667	0,6667	0,4959	0,7084
	Rata-rata	0,4755	0,6793	0,4904	0,7006	0,4830	0,6900

Sumber: Dihitung dari Tabel 5.1.

### 5.3. Masalah Kualitas Tenaga Kerja

Pada umumnya, masalah kualitas tenaga kerja di Sumatera Utara, Jawa Timur, dan Indonesia adalah, **pertama**, rendahnya potensi pekerja waktu memasuki dunia kerja (tingkat pendidikan rendah), dan **kedua**, rendahnya tingkat pemanfaatan potensi pekerja (prestasi kerja) yang sudah rendah tersebut. Kedua masalah inilah sebagai sumber rendahnya tingkat kualitas tenaga kerja di Indonesia. Memang di balik kedua masalah pokok di atas terkandung banyak latar belakang atau penyebab masalah-masalah tersebut.

Masalah pokok pertama yakni relatif rendahnya potensi pekerja terutama disebabkan oleh mayoritas tenaga kerja Indonesia berpendidikan rendah (SD ke bawah), rendahnya mutu pendidikan yang diperoleh tenaga kerja, dan ketidaksesuaian bidang pendidikan dengan kebanyakan kebutuhan dunia kerja. Struktur tenaga kerja yang mayoritas berpendidikan rendah lebih disebabkan oleh lemahnya kemampuan ekonomi kebanyakan masyarakat, kurangnya fasilitas dan kesempatan pada pendidikan yang lebih tinggi, dan rendahnya kesadaran masyarakat tentang pentingnya pendidikan yang lebih tinggi. Rendahnya mutu pendidikan disebabkan keterbatasan fasilitas, rendahnya mutu pengajar, dan kurang serius/sadarnya peserta didik untuk belajar sungguh-sungguh. Sedangkan **kurang sesuainya** bidang pendidikan dengan kebanyakan kebutuhan dunia kerja lebih disebabkan oleh tidak terkoordinasinya penentuan kurikulum pendidikan di antara pihak yang semestinya terkait yakni setidaknya instansi pendidikan,

instansi tenaga kerja, dan dunia usaha. Banyak sekali studi yang mengkaji tentang hal ini (diantaranya, Raharto: 1998, Nagib: 1999, Djojonegoro: 1996 dan lain-lain), sehingga tidak perlu berpanjang-panjang lagi. Dalam hal ini, sudah ada usaha dari Depdiknas membentuk Majelis Pendidikan Kejuruan di tiap propinsi yang melibatkan wakil pemerintah, swasta dan universitas, namun dapat dimengerti hasil konkritnya tentu masih membutuhkan waktu yang panjang.

Masalah pokok kedua, yakni **rendahnya** (kurang maksimalnya) **pemanfaatan potensi pekerja** bersumber dari pekerjaanya sendiri dan lingkungan perusahaan tempat ia bekerja. Kurangnya pemanfaatan potensi diri pekerja yang bersumber dari pekerja sendiri terutama disebabkan oleh rendahnya motivasi kerja. Selanjutnya, usaha (effort) pekerja yang umumnya disebabkan oleh ketidakpuasan akan insentif (upah, dan lain-lain) yang diterima, hubungan kerja yang kurang harmonis, persoalan pribadi dari lingkungan di luar tempat kerja (rumah, dan lain-lain), karakter pekerja (malas, tidak jujur, dan lain-lain), kurang harapan pengembangan diri, gangguan kesehatan, dan lain sebagainya. Sementara itu hambatan yang timbul dari lingkungan tempat bekerja terutama disebabkan oleh hambatan dari pihak perusahaan (rendahnya upah/inisiatif, kurang apresiasi, kelancaran mesin, target rendah, kurang memberi peluang berkembang, dan lain-lain), serta buruknya hubungan sesama pekerja.

Hasil penelitian di industri makanan di Jawa Timur dan Sumatera Utara menunjukkan bahwa di antara faktor-faktor yang menyebabkan kurang maksimalnya pemanfaatan potensi pekerja yang paling dominan adalah yang bersumber dari hambatan perusahaan tempat bekerja (mesin rusak, target rendah, kurang apresiasi dari manajemen/atasan, upah rendah, pemasaran lemah/kurang permintaan). Baik di Jawa Timur maupun di Sumatera Utara penyebab kurang maksimalnya pemanfaatan potensi pekerja (prestasi/kualitas pekerja) adalah hambatan dari perusahaan yang besarnya masing-masing adalah 59 persen dan 78 persen. Bahkan, kalau digabung dengan upah rendah (yang dipisah sendiri), maka hambatan dari perusahaan di kedua daerah ini masing-masing dikemukakan oleh 71,8 persen dan 88 persen responden. Tentang penyebab kurang maksimalnya pemanfaatan potensi pekerja disajikan pada Tabel 5.5.

**Tabel 5.5.**  
**Persentase Responden Menurut Alasan Rendahnya**  
**Pemanfaatan Potensi Kerja di Sumatera Utara dan Jawa Timur**

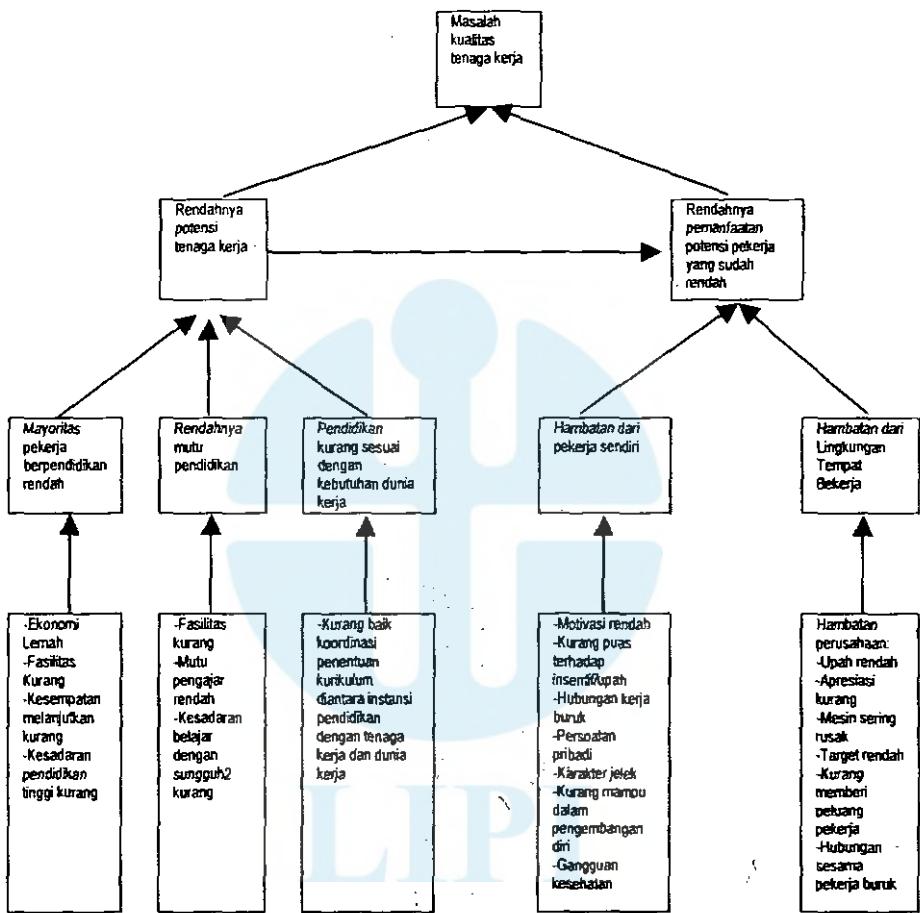
No.	Penyebab Rendahnya Pemanfaatan Potensi Pekerja	Sumatera Utara	Jawa Timur
1.	Hambatan perusahaan	78,0	59,0
2.	Upah rendah	10,0	12,8
3.	Hubungan Kerja Tidak harmonis	6,0	5,1
4.	Kesehatan Terganggu	0,0	15,4
5.	Keterampilan tidak berkembang	6,0	7,7
	Jumlah (N)	100,00 (50)	100,00 (39)

Sumber: Data primer

Sebenarnya tingginya hambatan terhadap kualitas pekerja atau tingkat pemanfaatan potensi pekerja di industri makanan di dua lokasi penelitian sangat disayangkan. *In-depth interview* dengan manajemen perusahaan-perusahaan tersebut menunjukkan penilaian berbeda tentang penyebab utama pekerja yang tidak pernah puas terhadap upah yang sudah di atas rata-rata di atas (40 persen) upah minimum, dan banyaknya gangguan dari serikat pekerja, serta adanya keputusan Menteri Tenaga kerja No. Kep-150/Men/2000 tanggal 20 Juni 2000 yang membuat pekerja merasa aman meski malas bekerja (kalaupun di PHK pasti akan memperoleh uang pesangon, bahkan buruh dengan pengalaman kerja panjang minta di-PHK pula). Dari observasi peneliti, kedua belah pihak ada benarnya, pada intensitas lebih rendah. Memang terkesan bahwa pihak manajemen tidak selalu tahu apa yang ada di benak pekerjanya. Hal ini terbukti ketika wawancara melalui kuesioner, kebanyakan pekerja takut diketahui jawaban mereka dan meminta jaminan untuk merahasiakannya jika ingin tahu kebenaran.

Dalam kenyataannya, penilaian terhadap berbagai aspek pekerja di kedua daerah penelitian secara sepahik (subyektif) dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan, sehingga bias penilaian bisa terjadi. Belum ada perusahaan yang berusaha tahu tentang persepsi pekerjanya, melalui penelitian obyektif, yang tentu harus dilakukan oleh peneliti independen dari luar perusahaan. Beberapa perusahaan memang memberi peluang bagi pekerja menyampaikan keluhannya melalui surat yang dimasukkan ke kotak yang disediakan, tetapi sedikit sekali pekerja yang berani menyampaikan keluh kesahnya melalui media tersebut, karena takut diketahui.

**Skema 1. Struktur Masalah Kualitas Tenaga Kerja**



Sumber: Hasil penelusuran/penelitian

#### 5.4. Alternatif Pengembangan Kualitas Tenaga Kerja

Sesuai dengan masalah yang dihadapi dalam kualitas tenaga kerja, tentulah alternatif pengembangan melalui berbagai usaha guna mengatasi dan memperbaiki/hambatan yang ada. Pada prinsipnya, untuk

mengatasi masalah **pertama**, yaitu rendahnya potensi pekerja, mau tidak mau harus dikaji latar belakang masalahnya. Latarbelakang masalah tersebut terutama adalah rendahnya mutu pendidikan di mana pelatihan merupakan (solusi masalah nasional) yang diperlukan guna perbaikan secara terus menerus dalam jangka panjang. Hal ini tetap harus menjadi tanggung jawab institusi-intitusi pendidikan, baik pemerintah maupun swasta. Secara umum perbaikan mutu pendidikan tidak dapat dilakukan serta merta, akan tetapi perlu melalui perencanaan matang yang secara terus menerus dan konsisten diaplikasikan dalam sistem pendidikan nasional.

Sebenarnya, berbagai program perbaikan mutu pendidikan sudah lama dilakukan pihak terkait mulai dari kampanye kesadaran pendidikan, peningkatan fasilitas subsidi dan bea siswa yang meningkat, perbaikan mutu pengajaran melalui pelatihan, program penyesuaian kurikulum dengan kebutuhan dunia kerja (*link and match*) dengan program magang, reformasi pelatihan dari bersifat *supply driven* menjadi *demand driven* yang dilakukan Depnaker melalui 156 BLK di seluruh Indonesia, dan lain-lainnya. Persoalannya, belum pernah secara konsisten berkelanjutan dan terpadu dilakukan suatu penelitian yang disertai *follow up* perbaikan dari waktu ke waktu. Yang ada hanya program-program perbaikan *parsial* yang sering lepas satu sama lain menurut substansi dan institusinya. Hal lain yang perlu betul-betul dicermati dalam menyusun kurikulum dan sistem pendidikan melalui koordinasi dengan pihak yang seharusnya mengetahui kebutuhan dunia kerja. Dalam hal ini, ada baiknya dibentuk dewan mutu kurikulum dan sistem belajar mengajar yang sebenarnya tinggal mengintensifkan dan memperluas cakupan tugas Majelis Pendidikan Kejuruan yang sudah ada di setiap propinsi, sehingga adanya perbedaan kultur setempat bisa diakomodasikan dan tentu akan lebih efisien sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah.

Untuk itu, dapat disadari bahwa usaha perbaikan bukan pekerjaan yang mudah dan diyakini sudah berlangsung kearah yang tepat. Hanya memang perlu dipikirkan penyusunan indikator baku yang betul-betul riil bisa diperbandingkan secara nasional dan tidak mudah diselewengkan (seperti NEM, dan lainnya ).

Selanjutnya, persoalan pokok **kedua** dalam pengembangan kualitas tenaga kerja adalah masalah bagaimana memaksimalkan tingkat pemanfaatan potensi diri yang dimiliki setiap pekerja. Sebenarnya,

program peningkatan pemanfaatan atau maksimasi potensi pekerja inilah yang seyogyanya dilakukan secara nasional karena dapat dilakukan dengan cepat, mudah dan murah terutama oleh perusahaan-perusahaan/unit usaha tempat pekerja berada. Tidak ada alasan yang begitu penting sekali bagi perusahaan-perusahaan untuk menghindar atau tidak peduli terhadap usaha maksimasi pemanfaatan potensi pekerja, karena pihak pertama yang paling diuntungkan adalah perusahaan.

Hasil wawancara mendalam dengan berbagai pihak terkait di Sumut dan Jatim memberikan gambaran nyata bahwa telah dan selalu ada usaha dari berbagai perusahaan untuk meningkatkan pemanfaatan potensi pekerja, namun karena berbagai aspek yang diperbaiki dinilai sepihak oleh perusahaan dan seringkali tidak menyentuh persoalan yang dirasakan dan diinginkan pekerja untuk diperbaiki. Misalnya, permasalahan-permasalahan ketika perusahaan berkembang pesat, income/untungnya kepada pekerja dikaitkan bonus-bonus atau insentif yang bersifat temporer dan tidak berarti, padahal pihak pekerja menginginkan rasa keadilan berupa perbaikan penghasilan mereka secara adil dalam prinsip proposional dengan apa yang diperoleh pemilik perusahaan. Banyak contoh lain yang menunjukkan gap aspirasi pekerja dengan pihak perusahaan yang pada gilirannya akan bermuara pada kurangnya motivasi pekerja untuk bekerja maksimal sesuai dengan potensi diri masing-masing.

Hal lain yang juga penting diungkapkan adalah ketidaktahuan pihak perusahaan terhadap aspirasi yang sebenarnya dari para pekerja yang lebih banyak menghadapi kompromi kepentingan pekerja dengan perusahaan. Jika informasi obyektif tentang aspirasi dan persepsi (uneg-uneg) pekerja, maka akan lebih mudah bagi pihak perusahaan membuat strategi yang lebih jitu untuk memaksimalkan pemanfaatan potensi pekerja. Tidak terjadi lagi kesalahan pembinaan yang buang-buang waktu, energi dan biaya. Untuk itulah disarankan adanya kerja sama dan bantuan dari institusi-institusi penelitian untuk ikut berkiprah membantu permasalahan pekerja, mencari tahu masalah, dan memberi input bagi solusi masalah yang terbaik buat pihak pekerja dan perusahaan. Peran pemerintah dapat diharapkan dalam hal ini yakni melalui kebijakan yang menstimulasikan kerjasama perusahaan dengan instansi-instansi riset yang ada.

**Tabel 5.6**  
**Alternatif Pengembangan Kualitas Tenaga Kerja**

No.	Masalah	Solusi yang Disarankan	Pihak yang Bertanggung Jawab	Keterangan
1	<b>Potensi TK Rendah:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Mayoritas TK pendidikan rendah           <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ekonomi lemah</li> <li>b. Fasilitas bekerja kurang</li> <li>c. Kesempatan melanjutkan kurang</li> <li>d. Kesadaran kurang</li> </ul> </li> <li>B. Mutu pendidikan TK rendah           <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Fasilitas kurang</li> <li>b. Mutu pengajar</li> <li>c. Kesadaran/keseriusan belajar kurang</li> </ul> </li> <li>C. Pendidikan kurang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja           <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kondisi penentuan kurikulum yang sesuai dengan dunia kerja kurang diantara Depdiknas, Depnaker dan dunia usaha</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Tingkatkan Pendidikan dan latihan           <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Subsidi biaya pendidikan dan bea siswa</li> <li>b. Tingkatkan anggaran fasilitas pendidikan sesuai kebutuhan</li> <li>c. Buka peluang, tambah fasilitas Kampanye, penyuluhan pentingnya belajar sejauh mungkin</li> <li>d. Tingkatkan mutu pendidikan               <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tambah fasilitas pendidikan</li> <li>b. Tingkatkan mutu pengajar</li> <li>c. Penyadaran, bimbingan dan penyuluhan</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>B. Sesuaikan dengan kebutuhan durasi kerja           <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penyusunan kurikulum sebaiknya melibatkan setidaknya pihak swasta, Diknas, Depnaker, Depkes, Depag, dan dunia usaha/kerja, tidak hanya untuk sekadar kejuruan</li> </ul> </li> </ul>	Pemerintah, Swasta Pemerintah, Swasta, LSM	Masalah ini perlu lebih dirinci lagi sampai tingkat operasional sehingga solusinya lebih efektif.
2	<b>Tingkat Pemanfaatan Potensi TK rendah:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Hambatan dari TK Motivasi rendah, effor rendah           <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kurang puas pada upah/incentif</li> <li>b. Hubungan kerja buruk</li> <li>c. Stress/permasalahan pribadi</li> <li>d. Harapan berkembang kurang</li> <li>e. Gangguan kesehatan</li> </ul> </li> <li>B. Hambatan dari lingkungan tempat kerja:           <ul style="list-style-type: none"> <li>a. upah/incentif rendah</li> <li>b. Appreciasi dan manajemen kurang</li> <li>c. Mesin sering rusak</li> <li>d. Target rendah</li> <li>e. Kurang peluang untuk bekerja maksimal</li> <li>f. Hubungan sesama pekerja buruk</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Selalu sesuaikan dengan tingkat harga, kalau bisa diatas UMR</li> <li>b. Membina terus-menerus hubungan kerja yang harmonis</li> <li>c. Perlu bantuan psikologi dari perusahaan selalu tersedia</li> <li>d. Buka peluang pengembangan karir</li> <li>e. Pelayanan kesehatan terus ditingkatkan</li> <li>a. Perlu dikaji utang dan tingkatkan dengan syarat ada kenaikan produktivitas</li> <li>b. Membina sikap menghormati prestasi dengan reward yang cukup</li> <li>c. Maintenance mesin perlu ditingkatkan</li> <li>d. Tanjangan meningkatkan target perlu dikaji dan difollow up</li> <li>e. Hindari hambatan terhadap pekerja yang ingin bekerja lebih maksimal</li> <li>f. Pembinaan hubungan harmonis sesama pekerja terus ditingkatkan melalui even-even kekefuran dan rasa senasib sepenanggungan</li> </ul>	Manajemen Perusahaan, Serikat Pekerja Manajemen Perusahaan	Perlu penelitian tentang persepsi dan aspirasi pekerja secara berkala yang dilakukan pihak luar untuk membantu perusahaan selalu mengetahui persoalan pekerja dan berusaha membantu

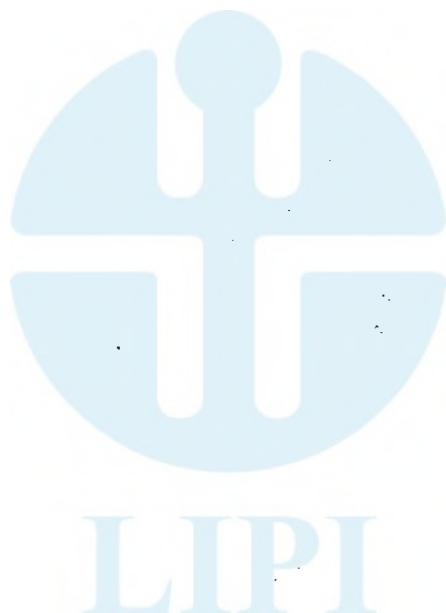
## 5.5. Kesimpulan dan Rekomendasi

Berhubung belum adanya ukuran/acuan baku untuk menentukan tingkat kualitas tenaga kerja, maka diusulkan untuk merumuskan ukuran kualitas tenaga kerja melalui perbandingan relatif antara hasil/prestasi kerja dengan potensi maksimal masing-masing pekerja, terus dibandingkan dengan kualitas pendidikan terbaik yang mestinya dicapai, dan jika dibandingkan dengan tenaga kerja luar negeri dapat pula selanjutnya dibandingkan kualitas lulusan domestik dengan lulusan luar negeri tersebut. Dengan demikian akan diperoleh indeks kualitas tenaga kerja yang bersifat relatif dan dapat digunakan menurut sektor dan region.

Secara umum, masalah kualitas tenaga kerja Indonesia adalah, **pertama** relatif rendahnya kualitas pendidikan yang kemandirian membuat rendahnya kualitas potensi tenaga kerja ketika memasuki dunia kerja. **Kedua**, relatif rendahnya tingkat pemanfaatan potensi pekerja yang sudah relatif rendah tersebut. Masalah rendahnya potensi pekerja bukan hanya pada tiap level pendidikan, tetapi juga terkonsentrasi pada tenaga kerja Indonesia pada tingkat pendidikan rendah (SD). Persoalan relatif rendahnya mutu lulusan tiap level pendidikan yang menciptakan relatif rendahnya potensi tenaga kerja dapat diperbaiki dalam jangka panjang, melalui perbaikan sistem pendidikan nasional (termasuk kurang sesuaiannya bidang lulusan dengan kebutuhan dunia kerja). Sedangkan terkonsentrasi sebagian besar tenaga kerja pada level pendidikan SD dapat diperbaiki dengan pelatihan yang efisien dan efektif yang mudah-mudahan sesuai dengan apa yang telah dilakukan Depnaker yakni pelatihan yang bersifat *demand driven*.

Dalam pada itu, masalah kedua kualitas tenaga kerja di atas yakni rendahnya tingkat pemanfaatan potensi tenaga kerja yang terungkap dalam penelitian ini, secara dominan, lebih disebabkan oleh hambatan dari perusahaan (karena kurang jeli dan efektifnya sistem/mekanisme evaluasi tenaga kerja). Kenyataan ini seyogyanya dapat diatasi segera dengan melakukan survei objektif tentang aspirasi tenaga kerjanya. Selanjutnya, dengan diperolehnya aspirasi tenaga kerja tentang berbagai masalah yang menghambat optimalisasi dan aktualisasi kemampuan (potensi) maksimal mereka, maka perusahaan akan dengan lebih mudah dapat membuat kebijakan yang tepat untuk segera mendorong optimalisasi pemanfaatan tenaga kerja di tempat masing-masing. Peran pemerintah melalui kebijakan yang menstimulasi

perusahaan-perusahaan untuk bekerja sama dengan institusi-institusi riset dalam memecahkan masalah yaitu, relatif rendahnya tingkat pemanfaatan potensi tenaga kerja seyogyanya segera dilakukan sehingga masalah rendahnya pemanfaatan potensi tenaga kerja yang sudah rendah tersebut dapat diatasi dengan segera.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ananta, Aris (1996), Beberapa Topik Sumber Daya Manusia: Suatu Pemikiran Demografis, Dalam Seminar Nasional "Mempercepat Akselerasi Value SDM Untuk Menghadapi Tahun 2003 dan 2020", Jakarta, 19-20 November 1996, FE-UI.
- Djojonegoro, Wardiman (1995), Sebagaimana dikutip Aji dalam "Kompas", 13 Desember 1995, Jakarta
- Fauzi, Assi (1996), Strategi Menyiapkan SDM Produktif dan Berdaya Saing, dalam seminar Nasional "Mempercepat Akselerasi Value SDM Untuk Menghadapi Tahun 2003 dan 2020", Jakarta, 19-20 November 1996, FE-UI.
- Nagib, Laila dan Romdiati, Haning (1999), "Situasi Ketenagakerjaan dan Kesiapan Tenaga Kerja Menghadapi Era Globalisasi", Jakarta, PPT – LIPI
- Nawawi, H. Hadari dan Martini, H.Minni (1994), Manusia Berkualitas dalam "Tinjauan Buku" oleh Agus Tridiatmo di "Kompas", Jakarta, 2 Mei 1995
- Fleisher, Belton M. dan Kriesner, Thomas J. (1984), *Labor Economics: Theory, Evidence, and Policy*, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Lee, E. (1997), Globalization and Labour Standards: a Review of Issues, *International Labour Review*, Vol. 136 No. 2, Summer, Geneva: ILO.
- McConnel, Cambel R. dan Brue, Stanley L (1995), *Contemporary Labor Economics*, Fourth Edition, Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Raharto, Aswatini (1998), Pendidikan, Pembangunan Sumber Daya Manusia dan pembangunan Berkelanjutan, dalam "Dimensi Manusia Dalam pembangunan Berkelanjutan", Jakarta, LIPI.

