

453

## Pendidikan dalam Dunia Usaha

Ronald NANGOI

Rendahnya tingkat efisiensi dan produktivitas organisasi perusahaan yang banyak disoroti dewasa ini tidak lepas dari kelemahan-kelemahan organisasi di bidang manajerial dan ketenagakerjaan. Manajemen perusahaan di Indonesia umumnya masih sangat rapuh,<sup>1</sup> terutama karena tidak ditunjang oleh tenaga-tenaga manajer profesional dan tenaga-tenaga kerja trampil. Banyak perusahaan merekrut tenaga kerja yang kurang trampil dan bahkan tidak memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi.

Pendekatan yang paling efektif dan tetap perlu dilakukan perusahaan adalah investasi sumber daya manusia (human investment) melalui program-program pendidikan manajerial dan teknis yang ada dan relevan dengan kebutuhan organisasi. Pendekatan ini mempercepat proses profesionalisme kerja dan juga senantiasa memberi nilai tambah bagi sumber daya manusia sehingga bisa mengelola sumber-sumber daya perusahaan lainnya secara lebih efektif dan efisien.

Namun demikian pendekatan di bidang pendidikan tidak begitu mudah. Tidak jarang perusahaan melihatnya sebagai biaya daripada sebagai suatu bentuk investasi yang menguntungkan untuk jangka panjang. Ini antara lain tercermin dari sikap sebagian perusahaan untuk lebih senang menikmati hasil pendidikan melalui pembajakan tanpa mengeluarkan biaya.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Lihat harian *Kompas*, 18 November 1985.

<sup>2</sup>Djisman S. Simandjuntak, "Model-model Pembangunan dan Kenyataan Kebijakan Ekonomi," *Analisa*, Tahun XIV (No. 12, Desember 1985).

## KELANGKAAN TENAGA KERJA PROFESIONAL

Kelangkaan tenaga profesional dan trampil sering dilihat sebagai dampak dari kelemahan sistem pendidikan nasional. Masalah ini sama buruknya dengan masalah pengangguran yang keduanya dinilai bisa terjadi karena kurang tanggapnya atau pekanya pihak penyelenggara pendidikan terhadap kebutuhan masyarakat khususnya masyarakat industri.

Dunia usaha pun cenderung mempersalahkan dunia pendidikan karena belum berhasil memenuhi kebutuhannya secara penuh. Perusahaan-perusahaan dikecewakan karena seolah-olah harus turut menerima "getah" dari kelemahan sistem pendidikan berupa penempatan tenaga kerja yang kurang trampil. Prijono mengemukakan bahwa lebih dari 50% seluruh tenaga kerja yang ada dan telah bekerja pada berbagai jenis usaha khususnya untuk pekerja tingkat bawah ternyata belum menamatkan SD dan bahkan banyak yang tidak bersekolah sama sekali.<sup>3</sup> Dan tidak jarang sektor industri terutama yang menggunakan teknologi madya apalagi teknologi canggih untuk menggunakan tenaga asing,<sup>4</sup> karena langkanya tenaga trampil teknis menengah.

Walaupun sistem pendidikan nasional tetap tidak lepas dari tanggung jawab pemerintah, tidak ada salahnya bagi sektor swasta untuk berpartisipasi dalam usaha pengembangan pendidikan daripada sekedar mencari kelemahan dalam sistem pendidikan. Konsensus nasional bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama pemerintah dan masyarakat menunjukkan relevansi-nya partisipasi swasta di bidang pendidikan.

Perusahaan-perusahaan yang maju kiranya bisa menyumbangkan diri dalam bidang pendidikan ketrampilan atau kejuruan tertentu yang belum terjangkau atau penyelenggaraannya terbatas oleh pendidikan formal. Selain mungkin bekerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan formal, perusahaan-perusahaan menyelenggarakan pendidikan dan latihan sendiri dan terbuka untuk umum. Misalnya, perusahaan-perusahaan otomotif dapat menyelenggarakan pusat-pusat latihan ketrampilan di bidang perbengkelan dan perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi menyelenggarakan pendidikan ketrampilan pengecoran beton, dan lain sebagainya. Partisipasi di bidang pendidikan teknik dan kejuruan seperti ini antara lain telah ditunjukkan oleh banyak perusahaan komputer dan organisasi perhotelan, meskipun dalam skala terbatas.

<sup>3</sup>Tjiptoherijanto Prijono, "Pengembangan Sumber Daya Manusia," *Prisma*, (No. 11/12, November-Desember, 1983).

<sup>4</sup>Djukardi Odang, "Prospek Usaha Dagang di Indonesia," *Analisa*, Tahun XIV (No. 10, Oktober 1985).

Kebutuhan perusahaan akan tenaga pimpinan atau manajer profesional yang membantu pemilik perusahaan untuk mengelola dan memberi arah perkembangan perusahaan sebenarnya juga telah ditanggapi cepat oleh pihak swasta khususnya dunia usaha sendiri. Dalam tahun-tahun terakhir para pengusaha swasta nasional telah mengambil prakarsa untuk mendirikan lembaga pendidikan tinggi yakni Institut Manajemen Prasetiya Mulya guna menyelenggarakan pendidikan manajer bertaraf MBA, yang disusul oleh Institut Pengembangan Manajemen Indonesia, dan Institut Pendidikan dan Pembinaan Manajemen. Kehadiran lembaga-lembaga pendidikan manajemen seperti ini memberi peluang bagi para eksekutif atau calon eksekutif untuk membina dirinya dalam bidang "management know-how."

#### PENDIDIKAN DI BIDANG MANAJEMEN

Prakarsa di bidang pendidikan manajemen sebenarnya merupakan partisipasi swasta secara konkrit dalam bidang pendidikan. Penyelenggaraannya tidak menyimpang dari sistem pendidikan karena bahkan memenuhi metode pendidikan modern khususnya untuk bidang manajemen. Dalam pendidikan MBA tersebut, para peserta diperlakukan sebagai subyek pendidikan dalam hal mana mereka harus menempatkan diri sebagai pimpinan perusahaan yang harus terus-menerus mengambil keputusan dalam mengelola dan memberikan arah perusahaannya.<sup>5</sup> Tenaga pengajar lebih berperan sebagai "fasilitator" dalam diskusi-diskusi kasus namun tetap menilai proses belajar para siswa atau peserta dengan mendengar dan menilai mutu presentasi mereka dalam kelas.

Metode kasus lazim dipakai dalam program pendidikannya sebagaimana dirintis oleh Harvard University Graduate School of Business Administration. Metode kasus diberikan atas dasar keyakinan bahwa para peserta dalam program-program pendidikan dan latihan manajemen dapat secara efisien meningkatkan pemahaman mereka mengenai proses manajemen dan meningkatkan kompetensi mereka melalui belajar, menekuni dan membahas situasi aktual.<sup>6</sup>

Dalam pendidikan MBA tersebut, para peserta secara khusus tidak dilatih untuk memperdalam teori-teori sampai ke akar-akarnya melainkan dilatih untuk bisa menggunakan teori-teori yang ada dalam menganalisa kasus atau masalah mikro perusahaan, memecahkan masalah, mengambil keputusan. Para peserta harus menempatkan diri secara sentral sebagai pimpinan perusahaan.

<sup>5</sup>Lihat Kwik Kian Gie, "MBA Indonesia, Apa dan Mengapa," *Kompas*, 20 Januari 1986.

<sup>6</sup>John I. Reynolds, "Case Method in Management Development," (Geneva: International Labour Office, 1980), hal. 1.

Pendekatan seperti ini berbeda dengan program pendidikan tinggi dalam bidang manajemen yang diberikan oleh fakultas-fakultas ekonomi jurusan manajemen, ekonomi atau akuntansi.<sup>7</sup> Jika para peserta program MBA dilatih untuk bisa menggunakan perangkat-perangkat teori yang ada dalam menganalisa kasus, mengidentifikasi dan memecahkan masalah perusahaan secara mikro, maka dalam program pendidikan tinggi dalam bidang manajemen oleh fakultas-fakultas ekonomi lebih mengutamakan pendalaman teori.

Metode kasus yang diterapkan dalam pendidikan manajemen ini relevan sekali dengan kebutuhan perusahaan dan karenanya perlu dimanfaatkan sebaik mungkin oleh pihak perusahaan. Metode ini sangat populer dalam program-program pendidikan manajemen dan bahkan dalam dasawarsa sekarang, pendidikan dan latihan manajemen lebih menekankan pada analisa masalah riil dan pengambilan keputusan yang riil, pengembangan kelompok kerja dan kesatuan kelompok, pengembangan organisasi, peningkatan pertukaran pengalaman yang relevan dan terutama tanggung jawab individu manajer bagi pengembangan dirinya.<sup>8</sup>

#### PENDIDIKAN DAN LATIHAN SEBAGAI SISTEM MANAJEMEN

Walaupun dapat memanfaatkan program-program pendidikan formal di luar perusahaan, manajemen perlu mempertimbangkan juga penyelenggaraan program-program pendidikan dan latihan di dalam perusahaan. Melalui program-program seperti itu, para anggota perusahaan mengalami juga proses sosialisasi yang merupakan pendidikan dalam arti luas agar mereka bisa menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan dalam organisasi perusahaan sendiri. Dengan memahami aspek-aspek sosial, teknis, dan budaya lingkungan kerja, mereka semakin bisa melakukan pekerjaan dengan baik dan menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Pendekatan ini dilatarbelakangi juga oleh pemikiran bahwa proses pendidikan atau sosialisasi tidak berhenti pada atau menjadi monopoli pendidikan formal dan nonformal, yang semata-mata mempersiapkan seorang individu untuk terjun ke masyarakat. Selama masa kerja, seseorang sebenarnya memasuki suatu proses pendidikan yang sifatnya sebagai penyempurnaan pri-

<sup>7</sup>Kwik Kian Gie telah membahas panjang-lebar perbedaan-perbedaan mendasar program pendidikan manajemen antara lembaga-lembaga pendidikan tersebut sebagai tanggapan terhadap berbagai pendapat mengenai program pendidikan MBA yang baru pertama kali diselenggarakan di Indonesia dalam bagian pertama tulisannya di harian *Kompas*, 20 Januari 1986 tersebut.

<sup>8</sup>John I. Reynolds, *op. cit.*, hal., 2.

badinya.<sup>9</sup> Bahkan proses terakhir ini penting karena menentukan kedudukan seorang individu dalam lingkungan kerja atau masyarakat.

Dalam lingkungan ekonomi yang sulit, banyak perusahaan beroperasi di bawah kapasitas normal sehingga mengakibatkan perusahaan mengalami kelebihan tenaga kerja. Ada perusahaan yang terpaksa melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap karyawannya, tetapi ada juga yang telah mengambil prakarsa untuk melaksanakan program pendidikan ketrampilan untuk mengisi waktu kosong. Tindakan seperti ini banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan patungan Jepang-Indonesia dalam hal mana rupanya merupakan bagian dari pelaksanaan program gugus kendali mutu (TQC) untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi tenaga kerja bila keadaan ekonomi telah membaik.

Prakarsa terakhir ini merupakan jalan keluar masalah ketenagakerjaan yang positif pada masa sulit. Akan tetapi sebaiknya pendidikan dan latihan ini tidak bersifat sementara karena menjadi bagian integral dari sistem manajemen perusahaan yang profesional.

Pada dasarnya program pendidikan dan latihan dimulai sejak awal pada saat tenaga kerja direkrut dalam perusahaan. Setiap tenaga kerja pada umumnya belum mampu melakukan tugas sepenuhnya sehingga ia memerlukan masa orientasi kerja, yang tetap merupakan bagian dari pendidikan dan latihan. Selanjutnya manajemen biasanya bisa melakukan latihan dan pendidikan baik melalui pekerjaan sendiri (on the job training) maupun di luar pekerjaan (off the job training). Teknik yang pertama meliputi bimbingan, "coaching," dan juga "job rotation" yang tidak memerlukan biaya yang mahal. Teknik-teknik tersebut kiranya langsung bermanfaat bagi kepentingan produksi dan produktivitas perusahaan, tetapi juga bermanfaat bagi tenaga kerja. Sebab, misalnya job rotation yang merupakan salah satu sistem kerja antara lain bisa menghindari kejenuhan tenaga kerja yang bisa merugikan dirinya dan sebaliknya akan menambah pengetahuan kerja dalam perusahaan.

Program pendidikan dan latihan di luar kerja biasanya menggunakan berbagai teknik seperti perkuliahan, "role playing," studi kasus, simulasi, dan latihan laboratorium. Pemilihan teknik diambil atas dasar pertimbangan-pertimbangan seperti biaya, isi program yang diinginkan, kecocokan fasilitas, kemampuan dan preferensi pelatih maupun yang dilatih, dan prinsip-prinsip belajar.<sup>10</sup>

<sup>9</sup>B.J. Habibie, "Industrialisasi, Transformasi, Teknologi, dan Pembangunan Bangsa," *Prisma*, Tahun XV (No. 1, 1986).

<sup>10</sup>William B. Wherther, Jr. dan Keith Davis, *Personnel Management and Human Resources*, (Auckland: McGraw-Hill International Book Company, 1982), hal. 182.

## DUKUNGAN SISTEM MANAJEMEN

Keputusan manajemen untuk mengirim tenaga kerjanya guna mengikuti program pendidikan ketrampilan dan menyelenggarakan program-program pendidikan adalah tepat, tetapi perlu didukung oleh sistem manajemen dan pola kepemimpinan yang efektif, dalam arti mendayagunakan hasil-hasil pendidikan dan latihan dan menyesuaikannya dengan sistem manajemen perusahaan. Tenaga kerja yang terdidik dan profesional akan sulit menjalankan tugas secara efisien apabila tidak diberi tanggung jawab kerja yang jelas sesuai dengan tingkat kemampuannya. Ketidajelasan tanggung jawab mungkin sekali disebabkan oleh kelemahan pimpinan untuk menganalisa pekerjaan, baik bidang pekerjaan maupun kemampuan kerja karyawan, dan sistem manajemen yang terlalu berbelit-belit.

Kasus yang cukup menyolok banyak terjadi pada perusahaan-perusahaan negara. BUMN-BUMN umumnya sering mengikutsertakan tenaga-tenaga kerja yang terpilih dalam program-program pendidikan oleh lembaga-lembaga pendidikan umum dan kejuruan serta melakukan program-program pendidikan dan latihan yang cukup intensif dan selektif dan bahkan mungkin sekali lebih maju daripada sektor swasta, tetapi mengapa efisiensi kerja mereka sering dipertanyakan dan bahkan akhir-akhir ini diisytukan agar diswastanisasikan. J. Panglaykim menunjukkan bahwa mereka yang menjadi direktur BUMN tergolong orang-orang profesional, tetapi sering tidak efisien karena belum bebasnya mereka dalam menjalankan tugas. Banyak keputusan harus menunggu persetujuan pemerintah.<sup>11</sup>

Sektor swasta memang diakui lebih efisien daripada pihak perusahaan-perusahaan negara, antara lain karena lebih bebas dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi sebaiknya swasta menghindari kendala-kendala dalam sistem manajemen atau kepemimpinan yang bisa mengganggu pelaksanaan program-program pendidikan (dan latihan). Semakin berkembangnya suatu organisasi akan secara alamiah menciptakan iklim kerja yang birokratis, sehingga mudah menimbulkan ketidakefisienan dalam operasi perusahaan apabila tidak ditanggapi dengan sistem manajemen yang efektif dan dinamis.

Salah satu hal yang perlu ditekankan adalah bahwa program-program pendidikan perlu ditunjang dan disesuaikan dengan sistem promosi di dalam perusahaan. Seringkali lemahnya sistem promosi turut menimbulkan kasus salah penempatan tenaga kerja di mana tenaga yang kurang terdidik untuk mem-

<sup>11</sup>Lihat *Sinar Harapan*, 31 Maret 1986.

gang jabatan-jabatan pimpinan, dan sebaliknya tenaga-tenaga yang berpendidikan cukup tinggi pada jabatan yang lebih rendah.<sup>12</sup>

Melalui promosi yang jelas, tenaga kerja semakin menerima tanggung jawab yang lebih besar dan dengan demikian semakin terlibat dalam organisasi perusahaan. Lagipula, promosi dan bentuk pertukaran kerja akan meyakinkan tenaga kerja bahwa mereka memiliki karir, dan tidak sekedar kerja. Dengan kata lain, pendidikan dan latihan yang dilakukan dapat bermanfaat secara operasional dalam kegiatan perusahaan karena tenaga kerja yang dihasilkan dapat mengisi lowongan jabatan yang sesuai dengan segala tanggung jawabnya.

## PENUTUP

Prakarsa perusahaan untuk memanfaatkan program-program pendidikan manajerial dan teknis jelas didasarkan atas rasa penghargaan yang tinggi terhadap sumber daya manusia. Ia menyadari juga peranan strategis dari manajemen sumber daya manusia dalam operasi perusahaan. Melalui program-program kependidikan, perusahaan akan mempekerjakan tenaga-tenaga kerja yang memiliki nilai tambah lebih dari segi ketrampilan dan pengetahuan dan karenanya semakin sanggup menerima tanggung jawab kerja yang lebih besar. Tenaga-tenaga kerjanya pun sebaliknya semakin terangsang dalam bekerja karena merasa dipromosi sehingga, dengan dibekali ketrampilan yang tinggi, membantu meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi perusahaan.

Dengan demikian, dunia usaha memberi sumbangan yang berharga bagi pengembangan modal sumber daya manusia dalam penciptaan "man-made comparative advantage" yang dirasakan cukup mendesak untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam lingkungan pemasaran yang semakin sulit dan bersifat "global market."

Sebaliknya selama belum melihat pentingnya investasi sumber daya manusia, manajemen tidak akan melakukan pengembangan sumber daya manusia melalui program-program pendidikan. Dengan demikian, perusahaan tidak memberi prospek kerja yang baik atau menarik bagi tenaga kerja. Malahan

---

<sup>12</sup>Payaman J. Simandjuntak, "Produktivitas dan Kesempatan Kerja," disunting J. Ravianto dalam *Produktivitas dan Mutu Kehidupan*, (Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, 1985), hal. 42.

perusahaan seperti ini tidak menjalankan salah satu fungsi sosialnya dan memperkuat citra bisnis sebagai semata-mata binatang ekonomi yang memperlakukan tenaga kerja sebagai obyek kepentingan dan keuntungan perusahaan. Dan sebagai imbalannya, perusahaan akan senantiasa mempekerjakan karyawan yang kurang terlatih atau produktif dan siap menghadapi perubahan-perubahan dalam lingkungan perusahaan. Keadaan ini tentu tidak dikehendaki baik oleh manajemen perusahaan maupun pihak tenaga kerja karena tidak hanya menyangkut profesionalisme kerja tetapi juga kelangsungan hidup organisasi.

