

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

4.1.1 Kondisi Masyarakat Kelurahan Karangbesuki Sukun Malang

a. Lokasi Daerah Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di sentra industri sanitair Karangbesuki Sukun Malang. Sentra industri sanitair ini adalah merupakan salah satu sentra krajinan krajinan di kota Malang. Berdiri sejak tahun 1980-an yang pada awal mulanya daerah ini didominasi oleh pengrajin gerabah. Dan seiring berjalannya perkembangan zaman, kerajinan gerabah pun mengalami pergeseran sedikit demi sedikit menjadi kerajinan aneka pot bunga dan nisan pada akhirnya daerah ini berkembang lagi menjadi sentra industri sanitair yang menghasilkan berbagai produk krajinan. Sentra industri sanitair terletak di Kelurahan Karangbesuki Sukun Malang. Dengan detail wilayah sebagai berikut:

Nama Desa / Kelurahan	: Karangbesuki
Tahun Pembentukan	: Tahun 1998 / 1999
Nomor Kode Wilayah	: 35.73.04.1009
Nomor Kode Pos	: 65145
Kecamatan	: Sukun
Kabupaten / Kota	: Malang
Propinsi	: Jawa Timur
Luas Wilayah	: 50,40 Ha

Batas Wilayah :

- a. Sebelah Utara : Kelurahan Summersari
- b. Sebelah Timur : Kelurahan Gadingkasri
- c. Sebelah Selatan : Kelurahan Pisangcandi
- d. Sebelah Barat : Kelurahan Merjosari

Dengan berkembangnya daerah ini menjadi sentra industri sanitair merupakan salah satu pendorong dalam peningkatan kualitas hidup masyarakat desa Karangbesuki.

4.1.2 Kondisi Umum SDM Pengrajin Kelurahan Karangbesuki

Industri sanitair yang berkembang di Desa Karangbesuki belakangan ini tidak banyak yang berkembang. Sampai saat ini yang berkembang hanya workshop-workshop kecil yang ada di setiap pinggir jalan desa. Ada beberapa penduduk yang menjadikan rumah mereka sekaligus sebagai artshop kecil untuk menawarkan hasil krajinan mereka langsung ke konsumen atau menjualnya ke artshop besar yang ada di Desa Karangbesuki sesuai pesanan. Bahkan ada pula yang menjualnya melalui pengepul yang memasarkan produknya ke luar kota/daerah.

Desa Karangbesuki memiliki potensi yang cukup menarik terutama bidang krajinan. Namun, bila dilihat kondisi SDM yang ada di Desa Karangbesuki masih sangat jauh dari ideal. Padahal majunya prekonomian suatu daerah sangat ditunjang oleh kondisi SDM di samping infrastruktur dan kebijakan yang menaunginya.

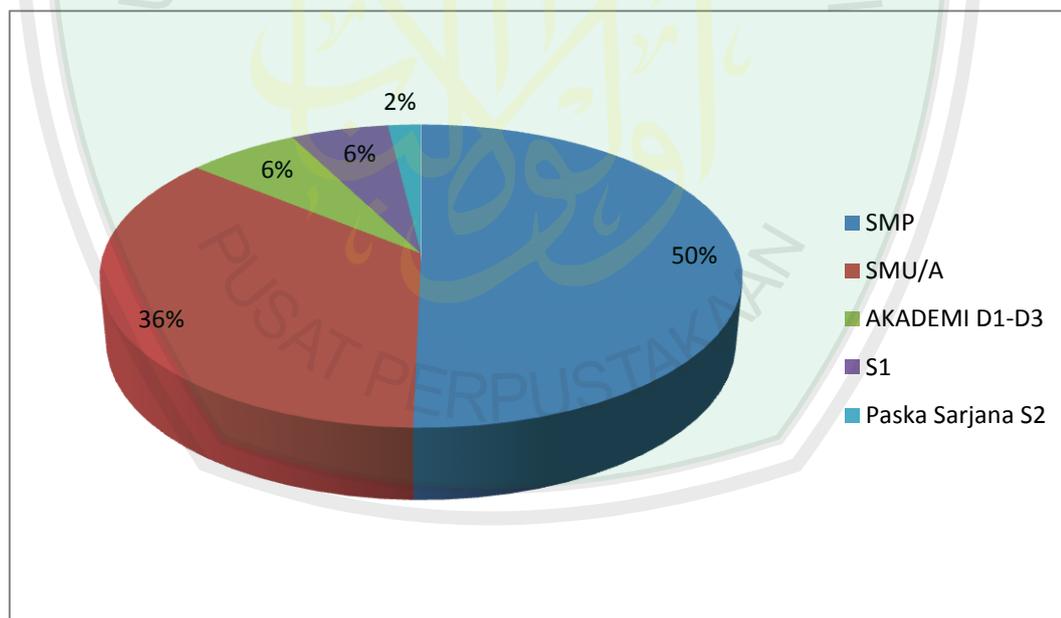
Secara umum, kualitas angkatan kerja di Desa Karangbesuki dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel. 4.1
Kualitas Angkatan Kerja di Kelurahan Karangbesuki, Juni 2013

Angkatan Kerja	Jumlah (Orang)
Penduduk usia 18-56 tahun yang tamat SMP	2445 Orang
Penduduk usia 18-56 tahun yang tamat SMA/U	1728 Orang
Penduduk usia 18-56 tahun yang tamat AKADEMI / D.1 - D. 3	315 Orang
Penduduk usia 18-56 tahun yang tamat S1	276 Orang
Penduduk usia 18-56 tahun yang tamat Pascasarjana	93 Orang
Total	4857 Orang

Sumber: Arsip Kelurahan Karangbesuki 2013

Gambar. 4.1
Presentase Tingkat Pendidikan Masyarakat



Sumber: Arsip Kelurahan Karangbesuki 2013

Dari data tabel 2 tersebut di atas, terlihat bahwa masih banyak angkatan kerja produktif (usia 18-56 tahun) yang berpendidikan SMP

sebesar 1334 orang. Angka ini sangat timpang bila dilihat dari jumlah angkatan kerja yang tamat Perguruan Tinggi yakni 684 orang.

Berdasarkan data yang terdapat pada Laporan Profil Desa Karangbesuki 2013, mata pencaharian pokok penduduk adalah pertukangan/pengrajin sebesar 3851, karyawan swasta sebesar 1238, pedagang sebesar 105 orang. Dapat dilihat pada tabel berikut:

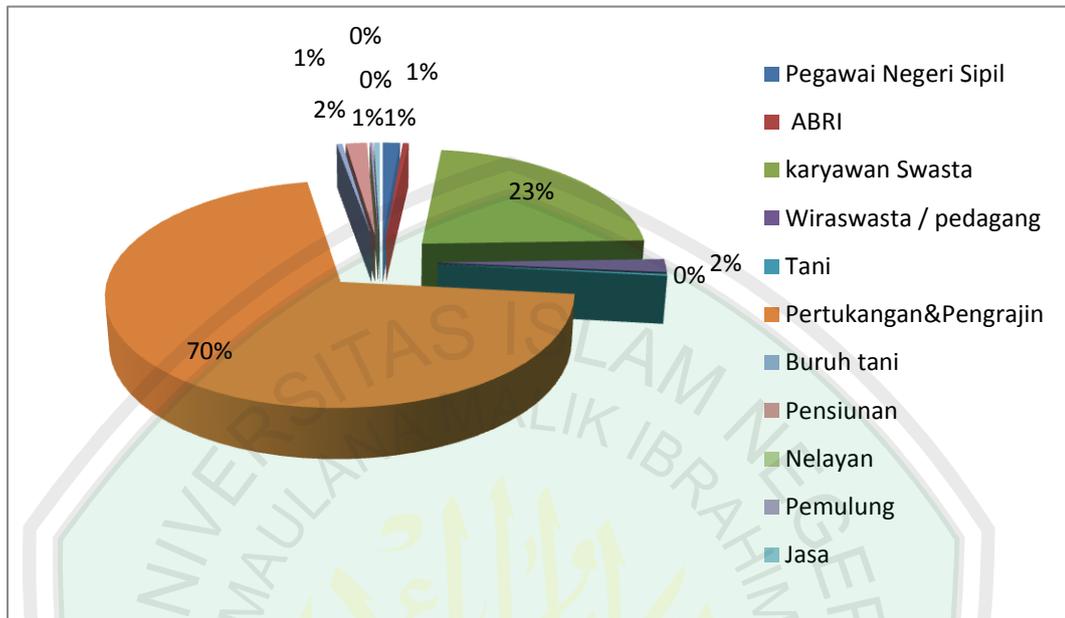
Tabel. 4.2
Mata Pencaharian Penduduk Kelurahan Karangbesuki

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah (Orang)
1	Karyawan	
	a. Pegawai Negeri Sipil	75 Orang
	b. ABRI	25 Orang
	c. Swasta	1238 Orang
2	Wiraswasta / pedagang	105 Orang
3	Tani	15 Orang
4	Pertukangan&Pengrajin	3851 Orang
5	Buruh tani	25 Orang
6	Pensiunan	92 Orang
7	Nelayan	- Orang
8	Pemulung	12 Orang
9	Jasa	25 Orang

Sumber: Arsip Kelurahan Karangbesuki 2013

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada diagram presentase mata pencaharian masyarakat desa Karangbesuki di bawah ini:

Gambar. 4.2
Presentase Mata Pencaharian Penduduk Kelurahan Karangbesuki



Sumber: Arsip Kelurahan Karangbesuki 2013

Dari penampilan presentase diagram diatas dapat terlihat jelas bahwasannya mata pencaharian/pekerjaan masyarakat desa Karangbesuki adalah pengrajin dan pertukangan kemudian diikuti dengan karyawan swasta dan PNS.

4.1.3 Struktur Organisasi di Industri Sanitair

Struktur organisasi merupakan suatu pola hubungan yang diciptakan diantara komponen-komponen atau bagian-bagian yang terdapat dalam organisasi. Pola hubungan yang terjadi merupakan pola hubungan antar wewenang untuk memerintah dan mengambil keputusan serta tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada setiap anggota organisasi.

Keberadaan struktur organisasi sangat diperlukan oleh perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi maka kelangsungan kerja, pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada dalam suatu organisasi baik itu para karyawan maupun pimpinan perusahaan dapat terkoordinasi dengan baik.

Bentuk atau jenis organisasi yang digunakan oleh sentra industri sanitair ini adalah berbentuk paguyuban namun didalam paguyuban tersebut ada beberapa UD yang menggunakan bentuk organisasi lini (garis) dengan bentuk yang sangat sederhana, yaitu garis toritas langsung dari pimpinan tertinggi ke berbagai tingkat operatif dan masing-masing pekerja (karyawan) berkuasa penuh terhadap semua kegiatannya. Dalam organisasi ini hanya ada unsur Pimpinan dan Pelaksana. Dan struktur organisasi dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar. 4.3
Struktur Organisasi di Industri Sanitair Kelurahan Karangbesuki



Sumber: Arsip Kelurahan Karangbesuki 2013

4.1.3.1 Job Deskripsi Karyawan Industri Sanitair

Perusahaan yang mampu berkembang dengan baik adalah perusahaan yang didalamnya terdapat kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan karena itu setiap bagian harus melaksanakan tugasnya dengan bertanggung jawab.

Adapun Deskripsi Jabatan dari masing-masing bagian dari Struktur Organisasi sentra Industri Sanitair adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan Perusahaan

Ikhtisar Jabatan

- a. Memimpin dan mengatur perusahaan serta mengawasi jalannya pekerjaan seluruh karyawan.
- b. Mengatur rencana-rencana yang berkaitan dengan kemajuan perusahaan, mengawasi karyawan, serta kesejahteraan karyawan.

Tanggung Jawab

- a. Merencanakan, mengembangkan dan menetapkan kebijakan-kebijakan dan tujuan organisasi perusahaan.
- b. Mengatur dan menyesuaikan perumusan-perumusan dari rencana keuangan atau rencana operasional baru, dalam rangka pengambilan modal yang maksimum dan untuk meningkatkan produktivitas.
- c. Memeriksa laporan-laporan kegiatan dan laporan penyertaan keuangan, untuk menentukan kemajuan dalam

pencapaian tujuan dan memperbaiki tujuan serta rencana yang sedang berjalan.

- d. Merencanakan dan mengembangkan rancangan-rancangan kebijakan industri, karyawan dan hubungan masyarakat untuk meningkatkan citra perusahaan dalam hubungannya dengan pelanggan, karyawan, dan pemegang saham serta masyarakat.

Wewenang

- a. Menetapkan peraturan perusahaan.
- b. Menentukan arah dan tujuan pengembangan perusahaan.
- c. Menentukan pedoman kerja.
- d. Menentukan masalah dana dalam perusahaan.
- e. Mengawasi dan memonitor jalannya perusahaan.
- f. Membina seluruh karyawan.

2. Bagian Produksi

Ikhtisar Jabatan

Mengawasi kegiatan produksi agar dapat memenuhi target yang telah ditentukan. Bagian produksi terdiri dari beberapa bagian, antara lain:

- a. Design

Tugasnya yaitu mendesign produk produk

- b. Pembentukan

Tugasnya membentuk bahan-bahan dasar sampai menjadi bentuk dasar atau setengah jadi.

c. Finishing

Tugasnya yaitu menghias atau memperindah produk sanitair seperti memberi lampu, alat pemompa air pada produk alat air mancur dll.

4.1.4 Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia di sentra industri sanitair

1. Mapping kondisi sumber daya manusia

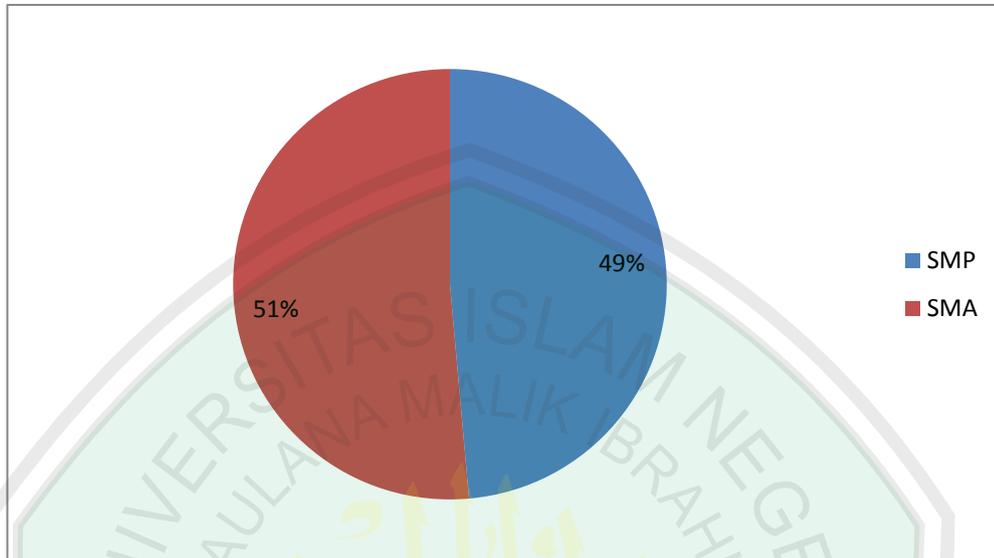
Dari hasil pengambilan data, kondisi Sumber daya manusia di sentra industri sanitair di kelurahan Karangbesuki disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.3
Kondisi Sumber Daya Manusia Pengrajin Sanitair Kel. Karangbesuki

Aspek	Kondisi
Knowledge/Pengetahuan	1. Pendidikan formal rendah 2. Cukup profesional dalam bekerja 3. Cukup memahami job deskripsi
Skill/Keterampilan	1. Kreatif 2. Cukup memadai 3. Terampil dalam bekerja
Attitude/Sikap	1. Bertanggungjawab 2. Empati 3. Kurang responsiv
Efektivitas Kinerja Karyawan	1. Tepat waktu 2. Cukup teliti 3. Rapi

Sumber: Arsip Kelurahan Karangbesuki 2013 diolah

Gambar. 4.4
Presentase Pendidikan Karyawan/Pengrajin Sanitair Kel. Karangbesuki



Sumber: Arsip Kelurahan Karangbesuki 2013 diolah

2. Pemahaman job deskripsi

Dalam melaksanakan operasional perusahaan para karyawan diharuskan untuk memahami job deskripsi dari masing-masing pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi atas pemahaman job deskripsi para karyawan atas pekerjaan mereka, mengatakan bahwa beberapa karyawan tidak begitu memahaminya bila tidak ada komando dari pengrajin/karyawan lama. Sebab tidak adanya perincian job deskripsi di sini. Jadi pengetahuan beberapa karyawan hanya sebatas hal-hal yang dikerjakan setiap hari dan perintah yang di perintahkan pengrajin. Berikut kutipan wawancara kepada beberapa karyawan tersebut:

“pengetahuan saya soal kerja ini kurang banyak mas. berhubung saya masih baru jadi saya gak begitu ngerti. sebelum disini saya ini cuma kuli mas.. awal masuk sini kemaren saya cuma disuruh bantu buat ngolah bahan sama angkat-angkat kalo ada bahan datang sama ngirim barang tok mas..” (Senin 02 Desember 2013 09:00-09:45).

“lumayan paham mas, bagian saya kan cuma pembentukan saja mas, jadi ya gak begitu sulit, yang sagak sulit ya ngukur biar pas sama ukurannya saja mas, setelah saya bentuk gini nantikan di terusin sama bapak ini. Bagiannya bapak slamet ini yang sulit menurut saya mas..” (Senin 02 Desember 2013 09:00-09:45).

Dari beberapa wawancara tersebut menggambarkan bahwasannya tidak semua karyawan memahami job deskripsi pekerjaan mereka.

3. Strategi pengembangan kualitas sumber daya manusia di sentra industri sanitair

Pengembangan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan cara sederhana yaitu dengan pembelajaran langsung dan dengan bimbingan dari orang-orang yang ahli dibidangnya. Untuk orang yang berkeinginan untuk bekerja sebagai pengrajin maka dilanjutkan dengan training yang menggunakan metode *on the job training* menggunakan proses rotasi pekerjaan untuk memotivasi mereka.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, selama ini pihak pengrajin sanitair dalam mengembangkan sumber daya manusia mereka terutama bidang keterampilan (*skill*) karyawan dengan metode pembelajaran langsung dengan dibimbing oleh karyawan senior yang lebih memahami tentang pekerjaan yang digeluti, selain itu juga melakukan rotasi pekerjaan sesuai dengan perputaran operasional usaha. misalnya pada bulan ini bekerja sebagai *driver* (pengantar produk kepada konsumen) tetapi pada bulan berikutnya dapat ditugaskan menjadi pengrajin (pengolah bahan baku, pembentukan produk krajinan dan finishing produk). Hal ini dilakukan untuk meningkatkan

pengetahuan karyawan yang ada di perusahaan-perusahaan di dalam sentra industri sanitair ini dan juga untuk menghindari kejenuhan akibat kondisi kerja yang monoton.

Hal ini telah terungkap dalam wawancara dengan bapak Candra selaku salah satu pemilik usaha yang memegang tanggungjawab terhadap para karyawan, pengembangan usaha dan relasi dalam proses penjualan hasil produksi di sentra industri sanitair kel. Karangbesuki, untuk lebih lanjutnya ketika ditanyakan tentang apakah di sentra industri sanitair khususnya di UD yang bapak kelola mengadakan pengembangan kualitas sumber daya manusianya seperti pengembangan kemampuan *skill*, pengetahuan karyawan dan lainnya, serta alasannya?

“ya tergantung karyawannya mas.. kalau karyawan itu sudah punya keterampilan ya gak perlu, tapi kalau karyawan itu gak bisa apa-apa ya saya suruh karyawan lain (senior) yang lebih paham soal kerajinan untuk ngajari dia. Intinya mereka saya suruh belajar sendiri ke karyawan yang lebih paham, dengan cara memperhatikan dan kemudian dipraktekkan dalam membuat produk setengah jadi dengan pantauan karyawan lain. Disini itu saya terapkan seperti sistem kekeluargaan mas biar mereka bisa sharing dan belajar sendiri, dengan begitu mereka kan nyaman kerja disini mas..” (Senin 18 November 2013 14:15-14:50).

Dari wawancara di atas maka telah tergambar secara jelas bahwa untuk pelatihan karyawan baru dilakukan sesuai kondisi yang ada, namun mereka tetap dituntut untuk belajar sendiri maupun kepada karyawan lama.

Dan juga wawancara dilakukan kepada bapak Selamat salah satu karyawan/pengrajin mengatakan:

"Memang benar mas, selama saya bekerja di sini saya mengembangkan sendiri kemampuan saya dengan memanfaatkan kesempatan yang ada untuk membuat sesuatu yang belum pernah saya buat sebelumnya, dan hasilnya cukup bagus, salah satunya properti air mancur ini. Saya saja dulu belajarnya dari orang tua saya yang setiap harinya membuat ornamen seperti ini, berawal dari sering melihat bapak saya bekerja akhirnya saya tau betul cara membuatnya. dan saat bekerja dengan pak candra akhirnya saya bisa mengembangkan bakat saya." (Senin 18 November 2013 14:55-15:23).

Dan wawancara dengan bapak supri:

“saya ini dulunya juga tidak bisa, namun saya ada keinginan untuk bisa karena rasa penasaran dan keingin tahuan saya, strategi belajar saya hanya sering memperhatikan orang lain kerja dan sesekali saya bertanya kepada orang tersebut dan pada suatu kesempatan saya coba untuk mempraktekkan ilmu yang saya dapat dari memperhatikan orang tersebut, dan ternyata berhasil.” (Senin 18 November 2013 14:55-15:23)

4. Kinerja sumber daya manusia di sentra industri sanitair

Untuk dapat survivel dalam dunia usaha yang penuh dengan persaingan, maka perusahaan harus pula secara *continue* (terus-menerus) memperbaiki kualitas kehidupan kerja karyawannya seperti membangun komunikasi yang sinergis antara atasan dan bawahan ataupun dengan sesama karyawan, kompensasi yang layak, lingkungan kerja yang kondusif, dan yang terpenting adalah aspirasi para karyawan yang harus diperhatikan secara serius untuk ditanggapi. Semua itu demi peningkatan kinerja perusahaan, di sentra industri sanitair ini menerapkan pola kekeluargaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga komunikasi antar karyawan maupun kepada atasan tetap terjalin dengan baik. Sebagaimana hal ini terungkap ketika wawancara kepada beberapa karyawan terkait kinerja karyawan dan lingkungan kerja:

“kinerja kami sesuai pesanan mas,, maksudnya sesuai dengan pekerjaan kami masing-masing. Karena produk kita ini produk krajinan, kita membuatnya sebaik mungkin dan sebagus mungkin soalnya kan itu jadi salah satu daya tarik pembeli mas.. lingkungan kerja kami ya seperti ini mas, suasananya senyaman kayak di rumah, mereka ini baik-baik mas, apalagi pak candra, beliau orangnya santai banget mas beliau juga menerapkan sistem kekeluargaan jadi kami kerjanya nyaman.” (Senin 02 Desember 2013 09:00-09:45)

5. Faktor pendukung pengembangan kualitas sumber daya manusia di sentra industri sanitair

Faktor pendukung dari pengembangan sumber daya manusia di sentra industri sanitair adalah a) adanya minat para pengrajin khususnya para karyawan untuk lebih maju/berkembang, b) Mendapatkan dukungan dari pihak Lembaga swadaya masyarakat kac karangbesuki.

Ini terungkap dalam wawancara peneliti dibawah ini:

"Yang menjadi faktor pendukung dari pengembangan sumber daya manusia yaitu a) minat para pengrajin untuk lebih manju/berkembang cukup kuat seperti yang telah dilakukan teman-teman pengrajin dalam berkreaitifitas dan berinovasi dalam mengembangkan produk krajinannya. b) Adanya dukungan dari pihak Lembaga swadaya masyarakat yang menawarkan kerjasama dalam bidang jaringan untuk mendongkrak penjualan produk.” (Rabu, 18 Desember 2013 pukul 09.35-10.00)

6. Faktor penghambat pengembangan kualitas sumber daya manusia di sentra industri sanitair

Faktor penghambat dari pengembangan sumber daya manusia di sentra industri sanitair adalah adalah a) tidak adanya pelatihan secara khusus untuk pengembangan ketampilan para pengrajin, b) belum ada peralatan yang modern.

Ini terungkap dalam wawancara peneliti dibawah ini:

"yang menjadi penghambat adalah a) dari paguyuban tidak ada yang menyediakan program pendidikan/pelatihan khusus untuk pengembangan keterampilan yang menciptakan sebuah model alat air mancur yang lebih unik dan artistik, sehingga kami terpaksa belajar sendiri dari teman-teman seprofesi. b) belum ada peralatan yang modern disini para pengusaha masih belum mampu menyediakan alat yang modern jadi para pengrajin masih memakai alat tradisional ini, mas sudah melihat sendiri, jadi untuk pengolahan bahan untuk membuat ornamen-ornamen dan alat air mancur ini masih manual." (Rabu, 18 Desember 2013 pukul 09.35-10.00)

7. Solusi dari penghambat dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia di sentra industri sanitair

Adanya hambatan-hambatan di atas, maka paguyuban pengrajin telah mempunyai langkah-langkah untuk memecahkan permasalahan tersebut yaitu antara lain: a) akan menyediakan program pendidikan/pelatihan pengembangan khusus untuk para pengrajin. b) menyediakan peralatan yang dibutuhkan sesuai dengan perkembangan zaman.

Ini hasil wawancara peneliti dengan para paguyuban pengrajin sanitair sebagai berikut:

"dari permasalahan tadi maka dari pihak paguyuban telah mempunyai langkah-langkah yaitu: a) berencana mengadakan program pendidikan/pelatihan khusus untuk para pengrajin 2 bulan sekali, caranya kami melakukan komunikasi dahulu dengan pihak pengrajin yang menjadi kendala dalam proses pengembangannya, disamping itu juga dengan pihak pengusaha yang mengerti akan permintaan konsumen. b) menyediakan peralatan yang sesuai dengan perkembangan zaman, untuk itu pihak pengusaha diharapkan dapat menyediakan peralatan yang dibutuhkan" (Rabu, 18 Desember 2013 pukul 09.35-10.00)

4.2 Hasil Penelitian

Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia di sentra industri sanitair ini dilakukan sendiri oleh para pengrajin/karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan *skill* dan menaikkan tingkat produksi juga menaikkan taraf hidup mereka, karena mereka sebagian besar dari mereka berasal dari keluarga menengah bawah dan sadar akan potensi mereka kedepannya yang lebih baik, sejalan dengan itu beberapa pengrajin yang cukup mahir dibidangnya juga berupaya mengajarkan ilmu dan pengetahuan yang mereka miliki dengan tujuan regenerasi dan untuk melangsungkan pengembangan usaha tersebut.

Dalam pengembangan Sumber Daya Manusia di sentra industri sanitair di kelurahan Karangbesuki terdapat beberapa strategi yang di gunakan yaitu antara lain:

1. Menciptakan budaya bekerja dan belajar yaitu: belajar langsung dengan memperhatikan teman seprofesi bekerja.
2. Menerapkan dari sebagian pengembangan dari metode OJT (*On The Job Training*) dan *Rolling Job* yang di bimbing oleh rekan kerja mereka yang lebih berpengalaman dan memahami, sehingga keterampilan dan pengetahuan tentang pekerjaan tersebut dapat di peraktekkan.

1. Pemahaman karyawan terhadap job deskripsi mereka

Dalam pelaksanaan pekerjaan setiap karyawan diharuskan untuk memahami deskripsi pekerjaan mereka untuk mendapatkan hasil

kerja yang terbaik, namun di sentra industri sanitair terdapat beberapa karyawan tidak memahami sebagian dari deskripsi pekerjaan mereka, hal ini cukup mempengaruhi kinerja produksi krajinan ini.

2. Faktor Pendukung, dari proses pengembangan sumber daya manusia di sentra industri sanitair

Beberapa faktor pendukung dari pengembangan sumber daya manusia di sentra industri sanitair adalah cukup tingginya minat para pengrajin khususnya para karyawan untuk lebih baik dan mempunyai kemauan untuk berkembang, baik dari segi keterampilan maupun pengetahuan mereka, meski di tempat mereka bekerja tidak ada pendidikan/pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keahlian mereka secara formal dari pihak-pihak terkait.

3. Faktor penghambat, dari proses pengembangan sumber daya manusia di sentra industri sanitair

Beberapa faktor penghambat dari pengembangan sumber daya manusia di sentra industri sanitair adalah

- a. Tidak adanya program pelatihan pengembangan sumber daya manusia di tempat mereka bekerja.
- b. Kurangnya perhatian pihak terkait, baik pihak paguyuban maupun pemerintah dalam peningkatan kualitas sumber daya pengrajin.
- c. Penggunaan alat produksi mereka masih cukup sederhana dan tradisional.
- d. Kurangnya perhatian pemerintah kota kepada sentra industri ini.

4. Solusi Pemecahan dari hambatan proses pengembangan sumber daya manusia di sentra industri sanitair.

Dari hambatan yang ada pada pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di sentra industri sanitair antara lain:

- a. Paguyuban menyediakan program-program pelatihan dan pengembangan kepada para karyawan/pengrajin.
- b. Menyediakan alat-alat yang cukup untuk menunjang proses produksi guna meningkatkan produktifitas dan kreatifitas karyawan/pengrajin.
- c. Menarik simpatik pemerintah agar turut berperan dalam pengembangan sumber daya manusia untuk kedepannya.