

## Persepsi Risiko Terhadap Penyediaan dan Pengelolaan Tenaga Kerja dalam *International Joint Venture* pada Proyek Infrastruktur

Puti Farida Marzuki

Kelompok Keahlian Manajemen & Rekayasa Konstruksi, Fakultas Teknik Sipil dan Lingkungan,  
Institut Teknologi Bandung, Jl. Ganesha No. 10 Bandung 40132, E-mail: puti@si.itb.ac.id

Shirly Susanne Lumeno

Program Studi Teknik Sipil, Fakultas Teknik Sipil dan Lingkungan, Institut Teknologi Bandung  
Jl. Ganesha No. 10 Bandung 40132, E-mail: lumeno\_shirly@yahoo.com

### Abstrak

Risiko kontraktor akibat penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja merupakan tantangan pada *international joint venture (IJV)* pada proyek karena tenaga kerja domestik dan asing dengan latar belakang dan pola pikir yang berbeda harus bekerja sama di dalam aliansi yang baru untuk mencapai tujuan proyek. Makalah ini membahas persepsi terhadap faktor risiko penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja melalui suatu studi kasus pada suatu proyek pembangunan infrastruktur di Indonesia yang dilaksanakan oleh dua mitra yang bergabung di dalam suatu IJV. Data dikumpulkan dengan melakukan survei melalui suatu kuesioner yang diisi oleh tenaga kerja kedua mitra tersebut. Hasil penelitian mengenai persepsi ini mengindikasikan bahwa terdapat perbedaan antara masalah penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja yang dihadapi oleh mitra asing, mitra domestik serta berbagai level manajemen dalam IJV. Perbedaan ini terutama terdeteksi melalui persepsi mereka terhadap permasalahan yang terkait dengan peraturan dan perizinan, pengetahuan dan pengalaman kerja, serta kompensasi/reward. Adanya indikasi perbedaan persepsi antar mitra dan antar level manajemen mengenai faktor risiko yang berpeluang merugikan kontraktor dapat mempengaruhi kinerja joint venture yang harus dicerminkan oleh kualitas kerja, produktivitas kerja, dan hubungan kerja. Identifikasi persepsi responden ini selanjutnya dapat dimanfaatkan untuk merancang mitigasi terhadap risiko kerugian yang dihadapi IJV pada proyek akibat pengadaan dan pengelolaan tenaga kerjanya.

**Kata-kata kunci:** International Joint Venture, proyek, persepsi, penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja, faktor risiko.

### Abstract

Contractor's risk involved with the recruitment and management of workers is a challenge in project based international joint ventures (IJV) as domestic and foreign workers with different backgrounds and diverse mind set have to collaborate in a new alliance and face a dynamic situation in a relatively short period to achieve the project's objectives. This paper analyzes the perception of the contractors' workers on this risk through a case study of an infrastructure project executed by an IJV in Indonesia. A questionnaire is completed by the IJV partners' workers to collect data. The results indicate that the foreign and domestic partners in the IJV as well as its management levels face different problems of workers recruitment and management. This is mostly revealed through their different perceptions on problems related to regulations, work knowledge and experience, as well as compensation/reward. Meanwhile, it is also shown that consolidation, communication, language, and work environment are perceived as the main important factors to achieve the expected project's performance. Perception differences among the joint venture partners and management levels have the potential to influence performance. This perception identification can be further used in decision making by an IJV to mitigate the risk involved with workers procurement and management.

**Keywords:** International Joint Venture, project, perception, worker recruitment and management, risk factors

## 1. Pendahuluan

Pembangunan infrastruktur dengan ukuran besar yang memerlukan keahlian rekayasa dan biaya tinggi di Indonesia sering dilaksanakan melalui suatu proyek dengan melibatkan kontraktor dalam dan luar negeri dengan kerja sama di dalam suatu aliansi strategis yang disebut dengan *International Joint Venture (IJV)*. Melalui kerja sama diharapkan terjadi kinerja yang lebih baik karena kompetensi dan sumberdaya perusahaan-perusahaan yang berpartisipasi dapat dikombinasikan. Selain itu, ketidak pastian yang ada di dalam pekerjaan konstruksi infrastruktur yang besar dan kompleks diharapkan dapat dikurangi karena adanya gabungan kompetensi dan sumberdaya tersebut. Dalam kaitan itu, Contractor and Lorange (1988) mengemukakan bahwa *Joint Venture* membuka kesempatan untuk menanggung bersama biaya dan risiko, memperoleh pengetahuan, memasuki pasar baru, mendapatkan *economies of scale* atau merasionalkan operasi.

Namun demikian, di samping manfaat yang disebutkan di atas, pada *International Joint Venture (IJV)* ada ketidak pastian dan risiko agak berbeda yang harus dihadapi oleh para mitra yang terlibat dibandingkan dengan pada suatu *Joint Venture* biasa. Menurut Jamil dkk. (2008), proyek konstruksi internasional mengandung ketidak pastian tinggi karena melibatkan partisipan dengan latar belakang budaya, politik, dan ekonomi yang berbeda. Permasalahan akibat perbedaan latar belakang kontraktor asing dan kontraktor lokal yang bermitra di dalam suatu *IJV* sangat mungkin berkaitan dengan tenaga kerja. Faktor risiko yang terkait dengan tenaga kerja dengan latar belakang tidak sama selayaknya perlu mendapat perhatian karena tenaga kerja merupakan sumber daya utama suatu proyek konstruksi.

Penelitian ini menggali persepsi kontraktor terhadap risiko menurunnya kualitas, produktivitas, dan hubungan kerja yang dihadapinya akibat pengadaan dan pengelolaan tenaga kerja yang berpeluang menimbulkan kerugian di dalam suatu aliansi *IJV* berbasis proyek. Menurut Robbins dan Judge (2009) persepsi ialah suatu proses dimana setiap individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan impresi sensorialnya untuk memberikan arti terhadap lingkungannya. Persepsi individu terhadap sesuatu hal yang sama mungkin berbeda karena pengaruh beberapa faktor yaitu yang terkait dengan individu itu sendiri, target persepsi, dan situasi dimana persepsi disampaikan. Persepsi memegang peranan penting di dalam pengambilan keputusan. Bagaimana individu dan suatu organisasi mengambil keputusan dan kualitas pilihan akhirnya sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka (Robbins dan Judge 2009).

Pada penelitian ini, studi kasus dilakukan pada *International Joint Venture (IJV)* antara sebuah perusahaan kontraktor domestik dengan mitranya yang merupakan perusahaan kontraktor asing di dalam sebuah proyek pembangunan bendungan dan pembangkit listrik tenaga air di Sulawesi. Fokus pekerjaan kedua kontraktor ini adalah pada pembangunan *diversion tunnel* dan *tail race* serta *main civil works*. Mitra asing di dalam *IJV* ini telah beberapa kali terlibat di dalam pelaksanaan proyek infrastruktur di Indonesia dengan sistem *joint venture*. Bentuk kerja sama *joint venture* ini bersifat terintegrasi atau menyeluruh dimana perwakilan kedua mitra melebur membentuk suatu tim kerja dengan manajemen tersendiri.

## 2. *International Joint Venture* dan Risiko Kontraktor

### 2.1 *Joint Venture*

Menurut Geringer (1988), *joint venture* merupakan suatu tipe aliansi strategis khusus yang memberikan peluang khusus pula untuk mengkombinasikan kompetensi tertentu serta sumberdaya perusahaan-perusahaan yang berpartisipasi. Suatu *JV* melibatkan sedikitnya dua organisasi yang berkontribusi ekuitas dan sumberdayanya bagi suatu entitas hukum terpisah yang bersifat semiotonom. Pada **Gambar 1** berbagai tipe aliansi, termasuk *joint venture*, dipetakan menurut masukan sumberdaya dan keluaran operasinya seperti yang dikemukakan oleh Lorange dan Roos (1992) dan dikutip oleh Sillars (2004). Dapat dilihat bahwa pada aliansi yang berbentuk *ad hoc pool* dan *project based joint venture* jumlah masukan sumberdaya dari masing-masing mitra hanya sebanyak yang diperlukan pada jangka waktu yang pendek, sedangkan pada *consortium* dan *full-blown joint venture* jumlahnya sesuai dengan yang diperlukan untuk operasi jangka panjang. Hasil operasi tersebut dibagikan kepada masing-masing mitra dalam aliansi yang berbentuk *ad hoc pool* dan *consortium*, sedangkan pada *project-based joint venture* dan *full-blown venture* hasil operasi diinvestasikan kembali di dalam *venture* yang bersangkutan. Pada dasarnya *joint venture* berbasis proyek (*project-based joint venture*) bersifat sementara dan merupakan pembentukan suatu entitas terpisah melalui aliansi dua atau lebih organisasi untuk maksud melaksanakan suatu proyek tertentu (Aldrich, 1979). Partisipan *joint venture* ini bergabung, seringkali melalui suatu kesepakatan kontraktual, untuk berkontribusi sumberdaya keahlian, pengalaman, pendanaan, atau sumberdaya fisik (Badger et al., 1993). Setiap pihak berkontribusi sumberdaya sejumlah yang diperlukan untuk melaksanakan proyek tersebut, dan hasilnya didistribusikan kembali kepada setiap pihak sebagai keuntungan finansial (Lorange and Roos 1992).

		<u>Input of resources</u>	
		<i>Only as required in the short term</i>	<i>As necessary for long-term operation</i>
Output from operations	<i>Returned To Partners</i>	<i>Ad hoc Pool</i>	<i>Consortium</i>
	<i>Retained in venture</i>	<i>Project-based Joint Venture</i>	<i>Full-blown Joint Venture</i>

**Gambar 1. Tipe-tipe aliansi**  
(Lorange and Roos 1992 dalam Sillars 2004)

*Joint Venture* internasional (*international joint venture* atau *IJV*) adalah suatu *joint venture* yang melibatkan dua organisasi yang berkontribusi ekuitas dan sumber daya mereka dan sedikitnya satu mitra memiliki kantor pusat di luar negara dimana *joint venture* tersebut beroperasi (Ozorhorn et al. 2007). Perusahaan-perusahaan konstruksi telah secara ekstensif menggunakan *IJV* sebagai cara untuk memasuki pasar konstruksi yang baru di seluruh dunia. Jumlah *IJV* tumbuh semakin pesat di seluruh dunia, terutama di negara berkembang (Lim dan Liu, 2001). Seperti yang disampaikan oleh Ozohorn et al. (2007), *joint venture (JV)* menjadi lebih populer karena penting di dalam kompetisi global.

**2.2 Risiko kontraktor**

Bing et al. (1999) menyatakan bahwa ada 3 jenis risiko pada usaha bersama yaitu: 1) risiko internal, adalah risiko yang timbul karena terlibatnya 2 organisasi yang berbeda dalam satu proyek dan risiko yang berkembang dari dasar operasional suatu proyek dapat menyebabkan konflik antar organisasi mitra. Khusus yang berhubungan dengan tenaga kerja, yang menimbulkan risiko adalah kemampuan manajerial, pembagian kerja, kebijakan perusahaan induk terhadap mitra, rasa ketidakpercayaan, dan masalah transfer teknologi; 2) risiko spesifik proyek, antara lain hubungan antara personil yang terlibat dalam proyek *joint venture*; 3) risiko eksternal. Pada *IJV* ketiga jenis risiko ini lebih besar dibandingkan dengan *joint venture* biasa karena adanya perbedaan yang lebih besar antar mitra yang bekerja sama. Risiko eksternal yang perlu dipertimbangkan, termasuk oleh kontraktor asing yang akan bekerja di Indonesia, meliputi sistem politik dan undang-undang, kondisi ekonomi dan industri konstruksi, masyarakat, lingkungan fisik. Menurut Ozorhorn dkk. (2007), tingkat kegagalan *IJV* lebih tinggi dari pada *joint venture* domestik karena melibatkan tantangan yang lebih besar.

Keberhasilan para mitra yang bekerja sama dalam menyikapi risiko di atas dicerminkan oleh kinerja yang dicapai. Kinerja *IJV*, seperti yang dikemukakan oleh

Ozorhorn dkk. (2008), dapat dinyatakan dengan kinerja proyek sebagai indikator objektif yang mengukur sejauh mana tujuan proyek tercapai dari sisi jadwal, biaya, kualitas, dan kepuasan pelanggan. Untuk itu, pada *IJV*, produktivitas dan hubungan kerja merupakan faktor utama dan tenaga kerja harus menjadi salah satu fokus perhatian bila ada keluhan terhadap kinerja proyek yang berpeluang menimbulkan kerugian bagi kontraktor. Pengadaan dan pengelolaan tenaga kerja dengan demikian menjadi proses yang sangat penting.

Adanya risiko yang berpeluang menimbulkan kerugian akibat permasalahan di dalam pengadaan dan pengelolaan tenaga kerja harus dihadapi oleh kontraktor yang berpartisipasi di dalam suatu aliansi *IJV* karena aliansi ini melibatkan tenaga asing dengan latar belakang budaya yang berbeda. Untuk itu pembinaan hubungan baik antar mitra sangat penting. Ozorhorn et al. (2008) mengemukakan bahwa 6 faktor yang berkontribusi besar di dalam menghasilkan hubungan yang baik di antara para mitra yang terlibat di dalam *IJV* adalah: komitmen, komunikasi, kooperasi, operasi yang pernah dilakukan bersama sebelumnya, dan kepercayaan.

**2.3 Penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja**

Kegiatan yang terkait dengan tenaga kerja meliputi penyediaan (*recruitment*), pengalokasian, dan pemanfaatannya (Bernardin 2007). Di dalam penelitian ini pengalokasian dan pemanfaatan tenaga kerja dikelompokkan ke dalam pengelolaan tenaga kerja. Penyediaan tenaga kerja meliputi rekrutmen yang merupakan proses untuk menarik pelamar bagi posisi-posisi yang diperlukan. Rekrutmen terkait dengan aktivitas lainnya di dalam pengelolaan tenaga kerja. Penyediaan tenaga kerja harus didasarkan atas perencanaan yang baik dan didasarkan atas informasi sehingga memungkinkan dilakukannya estimasi yang andal mengenai kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja tersebut. Menurut Schuler (1987), sasaran perencanaan tenaga kerja adalah untuk memastikan bahwa organisasi: 1) mendapatkan dan mempertahankan kuantitas dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan, 2) mampu mengantisipasi masalah-masalah yang muncul dari potensi kelebihan atau kekurangan tenaga kerja. Armstrong (1988) mengemukakan bahwa ada empat kegiatan perencanaan tenaga kerja, yaitu: 1) perkiraan kebutuhan, yaitu memperkirakan kebutuhan tenaga kerja masa datang, 2) perkiraan suplai, yaitu memperkirakan suplai orang dari dalam dan dari luar organisasi berdasarkan analisis, 3) menentukan kebutuhan tenaga kerja, yaitu menganalisis perkiraan kebutuhan dan suplai untuk mengenali kebutuhan atau kelebihan tenaga kerja di masa datang, 4) perencanaan tindakan, yaitu menyiapkan dan melaksanakan rencana untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja atau untuk

mengatasi kelebihan tenaga kerja. Selanjutnya, perencanaan tenaga kerja yang efektif harus meliputi: 1) environmental scanning; 2) analisis tenaga kerja; 3) analisis suplai; 4) analisis kesenjangan; 5) perencanaan tindakan; 6) evaluasi (Bernardin 2007).

Dalam hal tenaga kerja IJV, perusahaan mitra asing menghadapi kompleksitas yang disebabkan oleh adanya perbedaan budaya, politik, hukum, dan peraturan di negara tuan rumah. Bernardin (2007) mengemukakan bahwa para mitra di dalam IJV selanjutnya harus menghadapi tantangan khusus bagi pengadaan dan pengelolaan tenaga kerja seperti yang disajikan pada **Tabel 1**.

Dengan demikian, sebelum melaksanakan proyek konstruksi di negara asing, suatu perusahaan konstruksi harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai lingkungan lintas budaya untuk dapat menyelesaikan proyek secara efektif dan efisien (Gunhan dan Arditi, 2005). Untuk memperoleh perlakuan yang mendukung dan memenangkan kepercayaan dari penduduk lokal, penyesuaian dengan nilai-nilai tradisi memainkan peran yang penting (Ling dan Hoi, 2006).

### **3. Studi Kasus pada IJV Berbasis Proyek Pembangunan Infrastruktur**

Infrastruktur meliputi aset fisik yang menunjang kegiatan ekonomi dan kebutuhan masyarakat. Pembangunan infrastruktur biasanya dilaksanakan melalui suatu proyek yang melibatkan kontraktor sebagai pelaksana pembangunan fisik. Bendungan dan pembangkit tenaga listrik merupakan salah satu jenis infrastruktur. Proyek pembangunan bendungan dan pembangkit tenaga listrik yang menjadi objek studi kasus pada penelitian ini dilaksanakan di Sulawesi sejak tahun 2005. Seperti halnya pada banyak proyek infrastruktur yang berskala besar, pelaksanaannya memerlukan kemampuan teknis dan pengelolaan sumberdaya yang tidak sederhana. Pengendalian kualitas juga merupakan aspek utama yang harus diperhatikan. Untuk itu diperlukan struktur organisasi yang tepat dengan tenaga kerja yang andal untuk mencapai objektif proyek dari segi biaya, kualitas, dan waktu pelaksanaan. Kontraktor proyek ini terdiri dari mitra asing dan mitra domestik yang bekerja sama dalam suatu *joint venture*. Tenaga kerja yang terlibat meliputi mereka yang berasal dari mitra asing, dari mitra domestik, dan tenaga kerja yang dikontrak oleh *joint venture* antara kedua mitra.

#### **3.1 Tenaga kerja yang diperlukan**

Jenis tenaga kerja yang harus diadakan dan dikelola di dalam IJV berbasis proyek ini didasarkan atas jenis jabatan atau kompetensi yang perlu diisi di dalam struktur organisasi yang terdiri dari beberapa level manajemen. Jabatan atau kompetensi yang diperlukan

disajikan pada **Tabel 2** sedangkan struktur organisasinya diperlihatkan pada **Gambar 2**. Angka disamping tanda bulat pada **Gambar 2** adalah sesuai angka identifikasi jabatan yang diperlihatkan pada **Tabel 2**.

Level manajemen 0 menggambarkan pengelola *joint venture* yang terdiri dari perwakilan pemilik proyek, dan kedua perusahaan kontraktor yang bermitra. Level manajemen 1 sampai dengan level manajemen 3 merupakan organisasi pelaksana proyek. Pekerjaan teknis dibagi menjadi kelompok bendungan, kelompok *power house*, dan kelompok *tailrace* yang masing-masing dikepalai oleh seorang *construction manager* ditambah dengan seorang *mechanical/electrical manager* pada level manajemen 2. Selanjutnya, pengelolaan proyek dilengkapi pula dengan seorang *Q/S manager* dan *procurement engineer* sedangkan dibidang administrasi ada *administrative manager* dan bidang keuangan berada di bawah seorang *accounting chief* pada level yang sama.

Di antara tenaga kerja IJV yang berjumlah total 659 orang, 79.67% berasal dari desa-desa di wilayah pemberdayaan proyek, 12.44% berasal dari Jakarta, Surabaya, dan Sulawesi di luar daerah proyek, dan 7.89% berasal dari luar negeri (Jepang, Inggris, Myanmar, dan Filipina).

Kemampuan teknis yang diperlukan dalam pembangunan bendungan dan prasarana pembangkit tenaga listrik terutama disuplai oleh tenaga kerja mitra asing dan tenaga kerja asing yang dikontrak oleh *joint venture*. Terlihat dari struktur organisasi IJV di atas bahwa pihak mitra asing lebih berperan sebagai pemimpin proyek dan pengelola aspek teknik sedangkan pihak mitra domestik lebih berperan di dalam pengelolaan finansial, administratif, dan pengadaan. Selain tenaga kerja di dalam level manajemen 1, 2, dan 3, perlu diadakan pula tenaga kerja terampil (*skilled*) dan tenaga kerja semi terampil (*semi skilled*) yang keseluruhannya merupakan tenaga domestik. Penanganan permasalahan tenaga kerja lebih banyak dilakukan oleh mitra domestik. Ini dapat dimengerti dengan mempertimbangkan kemudahan komunikasi.

Dengan struktur organisasi dan komposisi tenaga kerja seperti ini permasalahan dapat timbul karena komunikasi antara level manajemen 3 dengan tenaga terampil dan semi terampil terutama dalam aspek teknis berpotensi terhambat terutama akibat masalah bahasa dan latar belakang budaya yang berbeda.

Tabel 1. Tantangan khusus penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja di dalam IJV

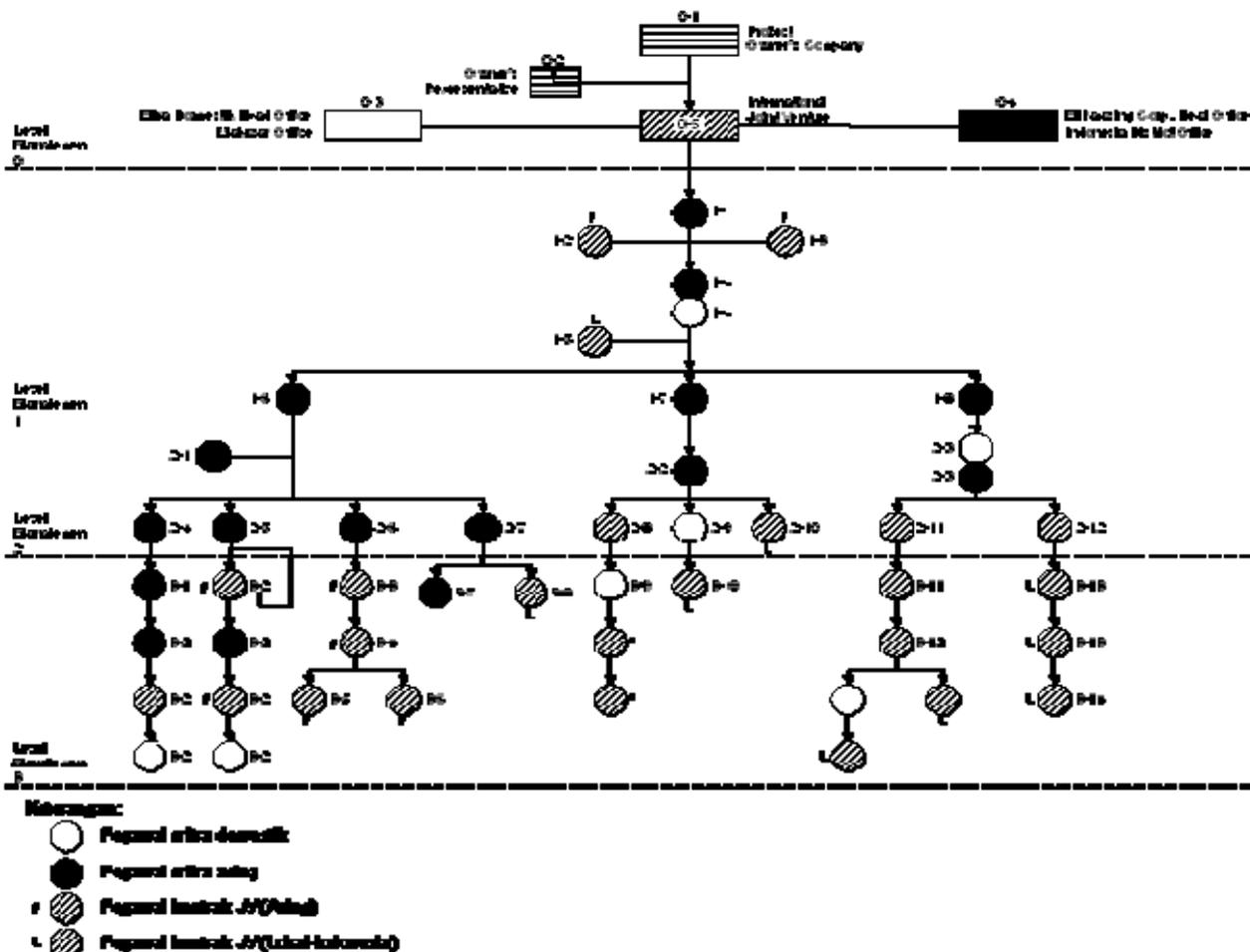
Kegiatan terkait dengan tenaga kerja	Tantangan penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja
Staffing	Negara tuan rumah mungkin menerapkan kebijakan staffing yang bertentangan terhadap tujuan memaksimalkan keuntungan
Pengambilan keputusan	Konflik di antara kelompok konstituen; kompleksitas proses pengambilan keputusan
Komunikasi	Masalah interpersonal akibat dispersi geografis dan perbedaan kultural
Kompensasi	Perbedaan kompensasi menurut persepsi dan kenyataan
Perencanaan karir	Persepsi mengenai nilai penugasan di luar negeri; kesulitan untuk masuk kembali
Manajemen kinerja	Perbedaan standar, kesulitan pengukuran kinerja lintas negara
Pelatihan	Pelatihan khusus untuk berfungsi di dalam struktur IJV

Sumber: Bernardin (2007)

Tabel 2. Jabatan yang perlu diisi oleh tenaga kerja\*

Level manajemen 0	Level manajemen 1	Level manajemen 2	Level manajemen 3
0-1 Owner's Company	1-1 Project Manager	2-1.Site Superintendent	3-1 Site Manager
0-2 Owner's Representative	1-2 EHS Superintendent	2-2 Engineering Manager	3-2 Site Engineer
0-3 Head Office Mitra Domestik	1-3 QC Manager	2-3 Administrative/Finance Manager	3-3 Planning Engineer
0-4 District Office Mitra Asing	1-4 Deputy Project Manager	2-4 Construction Manager (Dam)	3-4 Plant Sec.
0-5 International Joint Venture	1-5 External Affairs Chief	2-5 Construction Manager (Power House)	3-5 Batching Plant
	1-6 General Constr. Manager	2-6 Construction Manager (Tailrace)	3-6 Crushing Plant
	1-7 Engineering Sec.	2-7 Mechanical/Electrical Manager	3-7 Electrical Engineer
	1-8 Administrative Sec.	2-8 Q/S Manager	3-8 Mechanical Engineer
		2-9 Procurement Engineer	3-9 Q/C Engineer
		2-10 Document Control/Secretary	3-10 Assistant-Procurement
		2-11 Administrative Manager	3-11 General Affairs Chief
		2-12 Accounting Chief	3-12 General Affairs Staff
			3-13 Accountant

(\* Jabatan dinyatakan dalam bahasa Inggris sebagai bahasa internasional yang digunakan dalam proyek)



Gambar 2. Struktur organisasi IJV berbasis proyek yang diteliti

### 3.2 Penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja

Penyediaan tenaga kerja melibatkan proses yang cukup ketat. Biasanya tenaga ahli, termasuk tenaga asing, pada level manajemen 1 sampai dengan 3 adalah mereka yang pernah terlibat pada proyek-proyek sebelumnya yang pernah dilaksanakan baik oleh mitra asing maupun mitra domestik yang terlibat dalam JV ini. Dengan demikian penyediaan didasarkan kepada hubungan baik dengan kedua perusahaan ini dan prestasi kerja yang bersangkutan pada proyek-proyek sebelumnya tersebut. Penyediaan tenaga kerja diperlukan apabila terjadi kekurangan di lapangan. Informasi kekurangan tenaga kerja diperoleh dari laporan supervisor masing-masing divisi yang disampaikan melalui manajer kepada project manager. Setelah disetujui, selanjutnya melalui koordinasi antara *Superintendent, General Manager for Construction, External Relation* dan pihak HRD ditentukan jumlah dan keahlian tenaga kerja yang harus diadakan.

Penyediaan dilakukan dengan memanfaatkan internet maupun media massa untuk tenaga kerja yang memiliki keahlian khusus dan untuk tenaga *semi skilled* dilakukan melalui kerja sama dengan pemerintah setempat dengan prioritas sebagai berikut:

1. Prioritas kesempatan melamar pekerjaan dan menawarkan kesempatan usaha diberikan kepada penduduk setempat dan pengusaha lokal di wilayah pemberdayaan proyek (seluruh desa dalam wilayah Kecamatan Nuha, Wasuponda, Towuti, dan Malili) yang disebut sebagai kluster pertama.
2. Bilamana setelah seleksi pada kluster pertama kebutuhan tenaga kerja belum terpenuhi, dibuka kesempatan untuk kluster selanjutnya yaitu: 7 wilayah kecamatan lainnya di Kabupaten Luwu Timur (kluster dua), seluruh wilayah kabupaten lain dalam Provinsi Sulawesi Selatan (kluster tiga), dan seluruh provinsi di Indonesia (kluster empat).

Pengelolaan tenaga kerja mencakup *deployment* tenaga yang ada. Perbedaan budaya kerja antara kedua mitra di dalam *joint venture* ini merupakan salah satu penyebab adanya potensi konflik tenaga kerja. Permasalahan pengelolaan tenaga kerja ini juga dapat menjadi lebih kompleks dengan adanya hambatan komunikasi antar personil dalam level manajemen yang sama, antar level manajemen, dan antar manajer dengan tenaga kerja terampil dan semi terampil yang memiliki kemampuan berbahasa asing yang terbatas. Masalah terhambatnya komunikasi juga berpotensi mengganggu jalannya transfer ilmu dan teknologi dari pihak yang memiliki kompetensi khusus kepada pihak lainnya. Pengelolaan tenaga kerja juga meliputi aspek-aspek promosi jabatan, penilaian terhadap prestasi kerja, kenaikan gaji, waktu libur, jaminan kesehatan, serta pelatihan khusus. Perbedaan penghargaan dan

kompensasi atau *reward* antar tenaga kerja asing dan domestik juga merupakan masalah sensitif yang dapat menimbulkan ketidakpuasan pekerja dan meningkatkan risiko kerugian kontraktor.

Secara umum, pengelolaan tenaga kerja meliputi usaha untuk terciptanya lingkungan kerja yang kondusif yang menimbulkan motivasi kepada pekerja. Motivasi terkait dengan dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, dan membangun kerja sama kelompok. Selain itu, tenaga kerja juga perlu dilindungi berdasarkan undang-undang yang berlaku sehingga seluruh hak dan kewajiban tenaga kerja dapat dijamin.

## 4. Metodologi

### 4.1 Faktor risiko dan variabel penelitian

Berdasarkan potensi konflik pada kerja sama antara mitra asing dan mitra domestik yang telah dibahas sebelumnya, permasalahan yang dihadapi di dalam penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja dikelompokkan menurut sejumlah faktor risiko seperti yang disajikan pada **Tabel 3** dan **Tabel 4**. Faktor risiko dalam hal ini merupakan setiap kejadian (*event*) yang mungkin terjadi atau *issue* yang mungkin ada yang terkait dengan penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja yang dapat mengakibatkan kerugian kepada kontraktor di dalam proyek. Faktor risiko penyediaan tenaga kerja meliputi kelompok variabel yang terkait dengan persiapan serta perencanaan dan kelompok yang terkait dengan kondisi aktual atau proses serta hasil penyediaan. Bagi IJV, konsistensi penerapan undang-undang yang terkait dengan penyediaan tenaga kerja merupakan salah satu faktor risiko yang harus diperhitungkan. Selain itu faktor risiko juga mencakup ketepatan informasi dan estimasi kebutuhan tenaga kerja serta kelancaran proses administrasi. Ketersediaan tenaga kerja serta kualifikasinya merupakan faktor risiko yang terkait dengan kondisi aktual di lapangan.

Sedangkan faktor risiko pengelolaan tenaga kerja meliputi kelompok variabel budaya, serta kelompok variabel manajerial dan teknis. Seperti telah disampaikan sebelumnya budaya kerja yang berbeda, hambatan di dalam berkomunikasi antar mitra karena keterbatasan penguasaan bahasa asing, perbedaan penghargaan dan kompensasi yang diberikan kepada tenaga kerja mitra yang terlibat merupakan sumber konflik. Selain itu faktor risiko pengelolaan tenaga kerja juga terkait dengan kemampuan pengelola untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif, memberikan motivasi dan perlindungan kepada pekerja.

Tabel 3. Faktor risiko kontraktor pada penyediaan tenaga kerja

Tahap Kegiatan	Kategori Faktor	Faktor Risiko (Variabel Independen)	Deskripsi
Penyediaan tenaga kerja	Persiapan dan perencanaan	Perizinan dan peraturan	Konsistensi penerapan undang-undang yang berlaku untuk <i>joint venture</i> .
		Informasi	a) Ketepatan informasi mengenai kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan. b) Ketepatan waktu penyampaian informasi akan adanya kebutuhan tenaga kerja.
		Estimasi	a) Ketepatan proyeksi kebutuhan tenaga kerja. b) Ketepatan rencana penempatan tenaga kerja.
	Kondisi aktual (Proses dan hasil penyediaan)	Administrasi	Kelancaran proses administrasi yang sangat tergantung dari kejelasan persyaratan administrasi bagi pelamar pekerjaan.
		Ketersediaan tenaga kerja	a) Tingkat kesulitan pencarian tenaga kerja yang memenuhi persyaratan. b) Ketepatan waktu penyediaan tenaga kerja.
		Pengetahuan dan pengalaman kerja tenaga yang direkrut	a) Dampak persyaratan kualifikasi dan serta ketersediaan tenaga kerja terhadap variasi latar belakang serta budaya kerja. b) Dampak tingkat pengetahuan dan pengalaman kerja tenaga yang direkrut terhadap kelancaran dan produktivitas kerja.

Tabel 4. Faktor risiko kontraktor pada pengelolaan tenaga kerja

Tahap Kegiatan	Kategori Faktor	Faktor Risiko (Variabel Independen)	Deskripsi masalah	
Pengelolaan tenaga kerja	Budaya	Budaya kerja	a) Keleluasaan melaksanakan pekerjaan di antara tenaga kerja dengan berbagai latar belakang dan dari berbagai mitra <i>joint venture</i> . b) Tingkat komitmen dalam bekerja. c) Keefektifan kerja. d) Tingkat minat untuk berkembang.	
			Bahasa	a) Tingkat pemahaman terhadap instruksi dan peraturan akibat perbedaan penguasaan bahasa. b) Tingkat kelancaran percakapan akibat perbedaan penguasaan bahasa.
				Manajerial dan Teknis
			Komunikasi	
	Kompensasi/Reward	Transfer ilmu dan teknologi		Tingkat pencapaian transfer ilmu dan teknologi dari pihak yang lebih menguasainya kepada mitra dalam <i>joint venture</i> .
		Motivasi	Konsolidasi Lingkungan kerja	Soliditas tim dalam <i>joint venture</i> . a) Terbentuknya suasana kerja yang kondusif di antara berbagai mitra <i>joint venture</i> . b) Tercapainya keamanan lingkungan kerja. c) Sistem kontrol di dalam proyek <i>joint venture</i> .
	Perindungan tenaga kerja		Turn over	Kemampuan <i>joint venture</i> mempertahankan tenaga kerja yang dimiliki.
		Perindungan tenaga kerja	Perindungan tenaga kerja	a) Kejelasan perlindungan hukum bagi tenaga kerja. b) Penjaminan bagi keselamatan kerja. c) Keberadaan peraturan kerja.

Seluruh faktor risiko kemudian dinyatakan sebagai variabel independen penelitian ini. Sementara itu, kerugian kontraktor yang disebabkan oleh menurunnya kualitas kerja, produktivitas kerja, dan hubungan kerja akibat kejadian atau *issue* yang terkait dengan faktor-faktor risiko tersebut dinyatakan sebagai variabel dependen. Keseluruhan variabel tersebut diperlihatkan pada **Gambar 3**.

Persepsi terhadap faktor risiko kemudian dijarung melalui suatu kuesioner yang dirancang berdasarkan deskripsi masing-masing faktor dan disebarkan kepada responden yang terdiri dari tenaga kerja kontraktor sendiri yang terlibat di dalam proyek kasus pada tiga level manajemen tertinggi (tidak termasuk level manajemen 0). Persepsi merupakan suatu proses dimana setiap responden mengorganisasikan dan menginterpretasikan impresi sensorialnya untuk memberikan arti terhadap faktor risiko tersebut. Persepsi berbagai responden mungkin berbeda karena mereka memiliki latar belakang yang berbeda. Peta persepsi para responden penting karena di dalam pekerjaannya semua pihak akan mengambil keputusan yang sangat dipengaruhi oleh persepsi yang kemudian akan menentukan kinerja proyek.

**4.2 Survei dan responden**

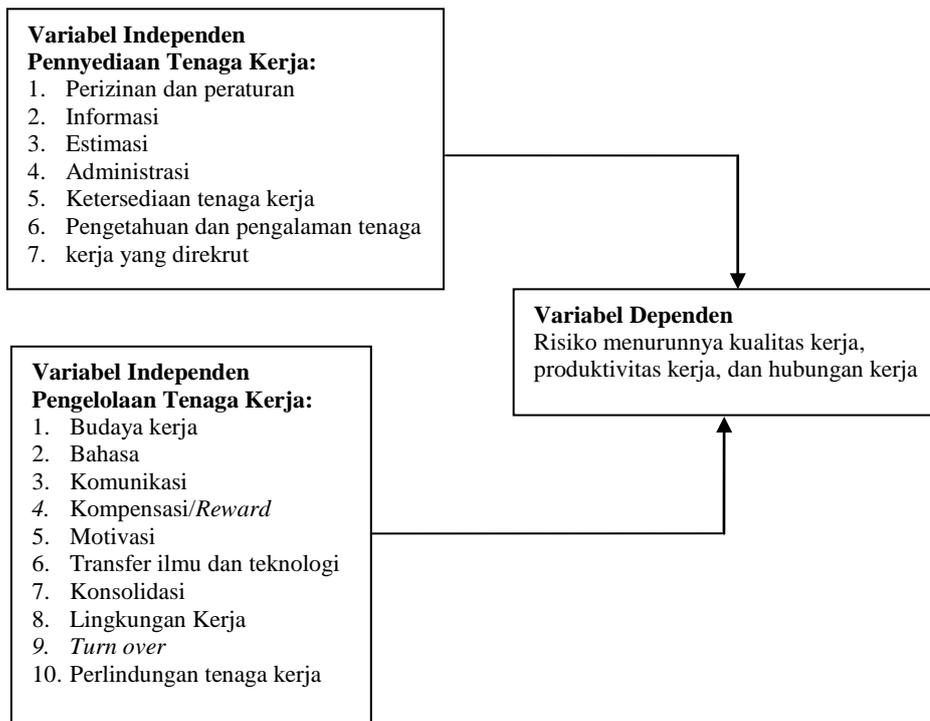
Survei dilakukan melalui penyebaran kuesioner untuk menggali persepsi responden terhadap permasalahan yang terkait dengan masing-masing faktor risiko, frekuensi terjadinya, dan dampaknya terhadap penurunan kualitas, produktivitas, dan hubungan kerja.

Dari 659 tenaga kerja yang terlibat di dalam proyek ini, 138 lembar kuesioner yang sudah diisi berhasil dikumpulkan dari responden yang mewakili seluruh divisi yang ada. Responden meliputi tenaga kerja pada level *Project Manager, Administrator, foreman* sampai *helper*.

Responden yang berasal dari mitra asing berjumlah 12 orang dan dari mitra domestik berjumlah 13 orang dari ketiga level manajemen. Sementara itu, 113 orang responden merupakan pekerja yang khusus dikontrak oleh *IJV*, termasuk dari level manajemen terbawah serta buruh terampil dan semi terampil.

**4.3 Metoda pengolahan data**

Data persepsi responden dikonversikan ke dalam bentuk kuantitatif dengan menggunakan skala Likert. Selanjutnya dilakukan interpretasi nilai rata-rata tingkat pengaruh dan frekuensi terjadinya masalah yang terkait dengan faktor risiko. Analisis risiko dilakukan berdasarkan suatu matriks tingkat risiko yang menghubungkan frekuensi terjadinya masalah yang terkait dengan faktor risiko dan tingkat pengaruhnya. Analisis korelasi kemudian dilakukan untuk melihat korelasi antara masalah yang terkait dengan faktor risiko kontraktor dalam penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja dengan penurunan kualitas, produktivitas, dan hubungan kerja. Uji validitas kuesioner dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi produk momen. Uji reliabilitas kuesioner dilakukan dengan menggunakan koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha*. Analisis statistik dilakukan dengan alat bantu software SPSS.



**Gambar 3. Variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian**

## 5. Analisis Persepsi Terhadap Risiko

### 5.1 Persepsi terhadap tingkat pengaruh, frekuensi terjadinya masalah, dan tingkat risiko

**Tabel 5** dan **Tabel 6** menampilkan hasil survey berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden yang menggambarkan persepsi mereka terhadap faktor risiko penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja. Ini dinyatakan dengan penilaian terhadap frekuensi terjadinya permasalahan dan tingkat pengaruhnya kepada kinerja kontraktor (kualitas, produktivitas, dan hubungan kerja) menurut responden dalam skala Likert. **Tabel 5** memperlihatkan bahwa masalah penyediaan tenaga kerja yang bersumber dari ketersediaannya serta pengetahuan dan pengalaman lebih sering terjadi dibandingkan dengan masalah yang bersumber dari faktor risiko lainnya. Menurut responden secara rata-rata masalah-masalah yang terkait dengan seluruh faktor risiko ini memiliki tingkat pengaruh yang besar terhadap peluang kerugian kontraktor. Sementara itu, **Tabel 6** memperlihatkan bahwa secara rata-rata seluruh responden memiliki persepsi bahwa masalah-masalah yang terkait dengan seluruh faktor risiko, kecuali kompensasi/reward dan motivasi, di dalam pengelolaan tenaga kerja sering terjadi. Khususnya masalah-masalah yang terkait dengan bahasa, komunikasi, dan kompensasi/reward dinilai memiliki tingkat pengaruh yang sangat besar terhadap peluang terjadinya kerugian kontraktor.

**Gambar 4** dan **Gambar 5** memperlihatkan matriks tingkat risiko penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja di dasarkan atas hubungan antara frekuensi terjadinya

masalah sehubungan dengan faktor risiko tertentu dan tingkat pengaruhnya terhadap kualitas, produktivitas, dan hubungan kerja. Seperti telah dijelaskan sebelumnya ada empat kuadran di dalam matriks ini yang menyatakan tingkat risiko tinggi, moderat (sedang), signifikan, dan rendah. Sehubungan dengan istilah yang digunakan, perlu dijabarkan perbedaan antara risiko sedang dan risiko signifikan. Tingkat risiko sedang berhubungan dengan permasalahan yang sering terjadi namun tingkat pengaruhnya kepada kinerja kontraktor relatif kecil, sedangkan tingkat risiko signifikan berhubungan dengan permasalahan yang tidak sering terjadi, namun apabila terjadi maka akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja kontraktor. Jadi dapat dikatakan bahwa kontraktor harus lebih waspada terhadap faktor risiko yang masuk dalam kategori signifikan.

Di dalam penyediaan tenaga kerja, persepsi rata-rata responden memperlihatkan bahwa pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja, estimasi kebutuhan, dan informasi mengenai kebutuhan tenaga kerja dianggap sebagai faktor-faktor dengan tingkat risiko yang tinggi (**Gambar 4**). Adanya permasalahan kurangnya pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja diduga kuat akibat di proyek infrastruktur yang berlokasi jauh dari kota besar ini dimanfaatkan keberadaan tenaga kerja lokal yang kualifikasinya tidak memadai sebagai pekerja konstruksi

Sedangkan di dalam pengelolaan tenaga kerja, kompensasi atau reward, perlindungan tenaga kerja, lingkungan kerja, komunikasi, dan bahasa termasuk yang dianggap memiliki tingkat risiko tinggi (**Gambar 5**).

**Tabel 5. Persepsi responden terhadap faktor risiko penyediaan tenaga kerja**

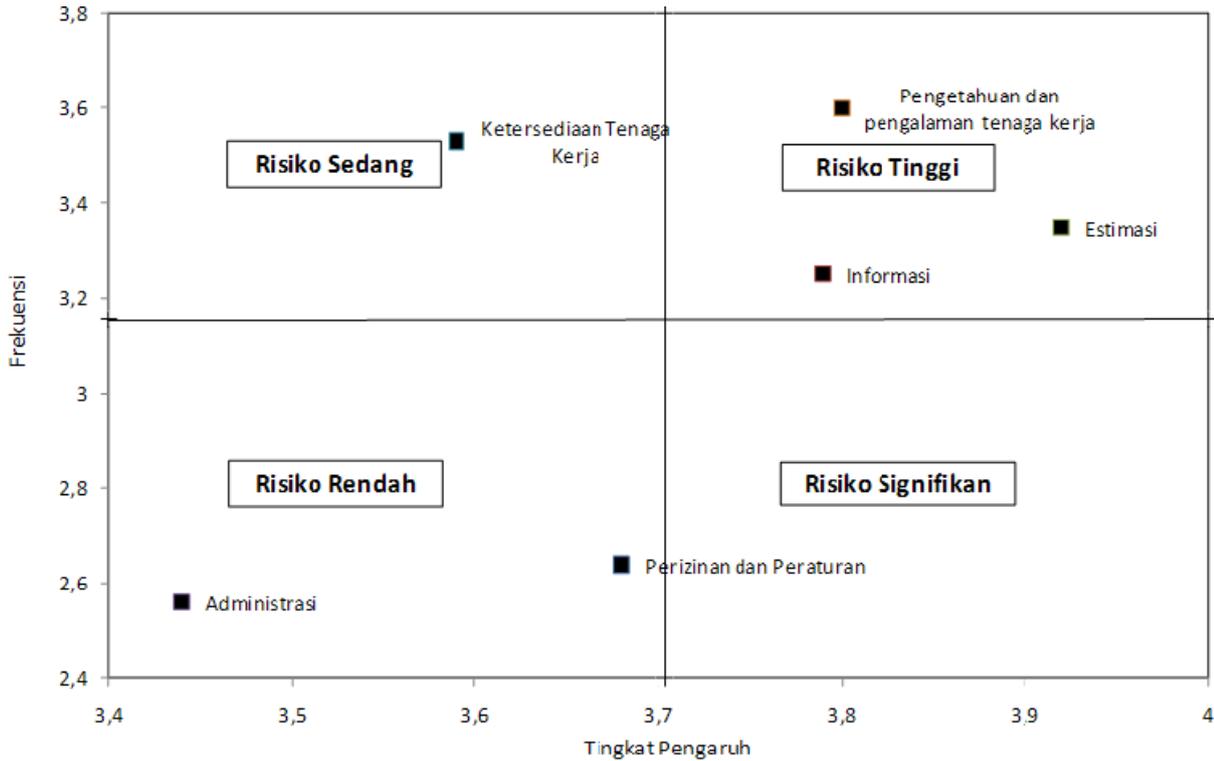
Faktor risiko penyediaan tenaga kerja	Persepsi rata-rata seluruh responden (n = 150)			
	Frekuensi Terjadinya Masalah		Tingkat Pengaruh	
	Nilai rata-rata	Interpretasi	Nilai rata-rata	Interpretasi
Perizinan dan Peraturan	2.64	Kadang-kadang	3.68	Besar
Informasi	3.25	Kadang-kadang	3.79	Besar
Estimasi	3.35	Kadang-kadang	3.92	Besar
Administrasi	2.56	Jarang	3.44	Besar
Ketersediaan tenaga kerja	3.53	Sering	3.59	Besar
Pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja	3.60	Sering	3.80	Besar

Keterangan:

n = jumlah responden

Frekuensi terjadinya masalah: sangat jarang (interval nilai 1.00-1.80); jarang (interval nilai 1.81-2.60); kadang-kadang (interval nilai 2.61-3.40); sering (interval nilai 3.41-4.20); sangat sering (interval nilai 4.21-5.00).

Tingkat pengaruh: sangat kecil (interval nilai 1.00-1.80); kecil (interval nilai 1.81-2.60); sedang (interval nilai 2.61-3.40); besar (interval nilai 3.41-4.20); sangat besar (interval nilai 4.21-5.00).



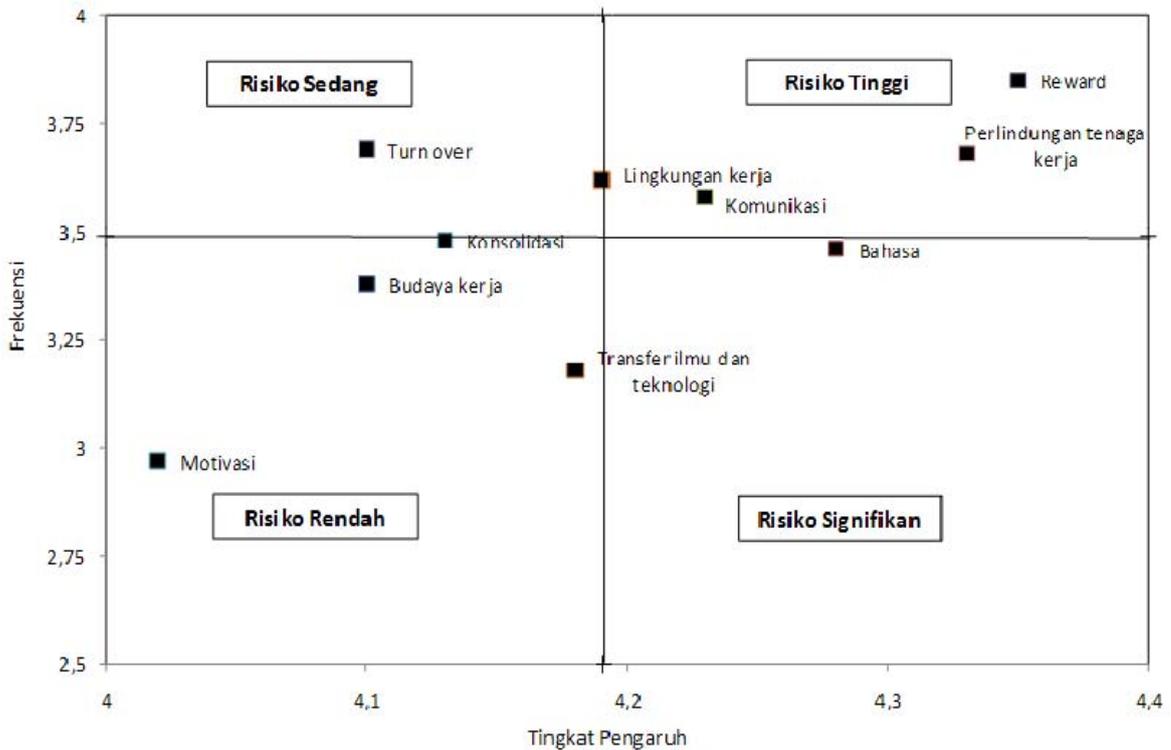
Keterangan:  
 Kuadran I: risiko tinggi (frekuensi terjadi: tinggi, pengaruh: besar); 2) Kuadran II: risiko moderat (frekuensi terjadi: tinggi, pengaruh: kecil); 3) Kuadran III: risiko signifikan (frekuensi terjadi: rendah, pengaruh: besar); 4) Kuadran IV: risiko rendah (frekuensi terjadi: rendah, pengaruh: kecil).

Gambar 4. Matriks tingkat risiko penyediaan tenaga kerja

Tabel 6. Persepsi responden terhadap faktor risiko pengelolaan tenaga kerja

Faktor risiko pengelolaan tenaga kerja	Persepsi rata-rata seluruh responden (n = 150)			
	Frekuensi terjadinya masalah		Tingkat Pengaruh	
	Nilai rata-rata	Interpretasi	Nilai rata-rata	Interpretasi
Budaya kerja	3.38	Sering	4.28	Besar
Bahasa	3.46	Sering	4.23	Sangat besar
Komunikasi	3.58	Sering	4.35	Sangat besar
Kompensasi/Reward	3.85	Kadang-kadang	4.02	Sangat besar
Motivasi	2.97	Kadang-kadang	4.18	Besar
Transfer ilmu dan teknologi	3.18	Sering	4.13	Besar
Konsolidasi	3.48	Sering	4.19	Besar
Lingkungan kerja	3.62	Sering	4.10	Besar
Turn over	3.69	Sering	4.33	Besar
Perlindungan tenaga kerja	3.68	Sering	4.28	Sangat besar

Keterangan: n = jumlah responden  
 Frekuensi terjadinya masalah: sangat jarang (interval nilai 1.00-1.80); jarang (interval nilai 1.81-2.60); kadang-kadang (interval nilai 2.61-3.40); sering (interval nilai 3.41-4.20); sangat sering (interval nilai 4.21-5.00).  
 Tingkat pengaruh: sangat kecil (interval nilai 1.00-1.80); kecil (interval nilai 1.81-2.60); sedang (interval nilai 2.61-3.40); besar (interval nilai 3.41-4.20); sangat besar (interval nilai 4.21-5.00).



Keterangan:

Kuadran I: risiko tinggi (frekuensi terjadi: tinggi, pengaruh: besar); 2) Kuadran II: risiko moderat (frekuensi terjadi: tinggi, pengaruh: kecil); 3) Kuadran III: risiko signifikan (frekuensi terjadi: rendah, pengaruh: besar); 4) Kuadran IV: risiko rendah (frekuensi terjadi: rendah, pengaruh: kecil).

Gambar 5. Matriks tingkat risiko pengelolaan tenaga kerja

### 5.2 Perbedaan persepsi antar level manajemen dan antar mitra yang terlibat dalam *joint venture*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi di antara mitra yang terlibat maupun antar level manajemen di dalam organisasi *joint venture* ini seperti diperlihatkan pada Gambar 6, Gambar 7, Gambar 8, dan Gambar 9). Pada umumnya, dibandingkan dengan mitra asing, mitra domestik menganggap bahwa permasalahan yang terkait dengan faktor risiko penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja lebih tinggi frekuensi terjadinya dan lebih besar pula tingkat pengaruhnya terhadap peluang kerugian kontraktor. Kecenderungan ini terdapat pada seluruh level manajemen yang ditinjau (level manajemen 1 sampai dengan 3). Hal ini tampaknya terkait dengan keadaan bahwa mitra domestik adalah yang bertanggung jawab terhadap penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja terampil dan semi terampil yang keseluruhannya merupakan tenaga kerja lokal. Masalah kurang memadainya pengetahuan dan pengalaman, misalnya, lebih sering dihadapi oleh pegawai domestik karena memang tenaga profesional di Indonesia lebih sedikit jumlahnya.

Penanganan permasalahan tenaga kerja yang sebagian besar diserahkan kepada mitra domestik mengakibatkan kurang tanggapnya mitra asing terhadap masalah ini. Pada kenyataannya demo atau protes di lingkungan proyek terhadap pimpinan terjadi hampir setiap hari. Lingkungan kerja menjadi tidak kondusif dan keadaan emosi pegawai tidak stabil akibat banyaknya benturan antar pegawai.

Selanjutnya, pada mitra asing persepsi ketiga level manajemen tersebut tidak terlalu jauh berbeda sedangkan pada mitra domestik terdapat dispersi persepsi yang cenderung lebih lebar di antara ketiga level manajemen tersebut. Perbedaan persepsi antara mitra domestik dengan mitra asing terhadap frekuensi terjadinya permasalahan ini mencerminkan kondisi aktual di lapangan yang dihadapi oleh masing-masing pihak. Tampaknya mitra asing memiliki konsolidasi yang lebih baik di dalam pengelolaan pekerjaan dan penanganan permasalahan sehingga terdapat persepsi yang tidak terlalu berbeda di antara ketiga level manajemen disini.

Untuk sebagian besar faktor risiko, persepsi mitra domestik yang bekerja level manajemen 2 mengindikasikan frekuensi terjadinya masalah dan tingkat pengaruh yang lebih tinggi dibandingkan

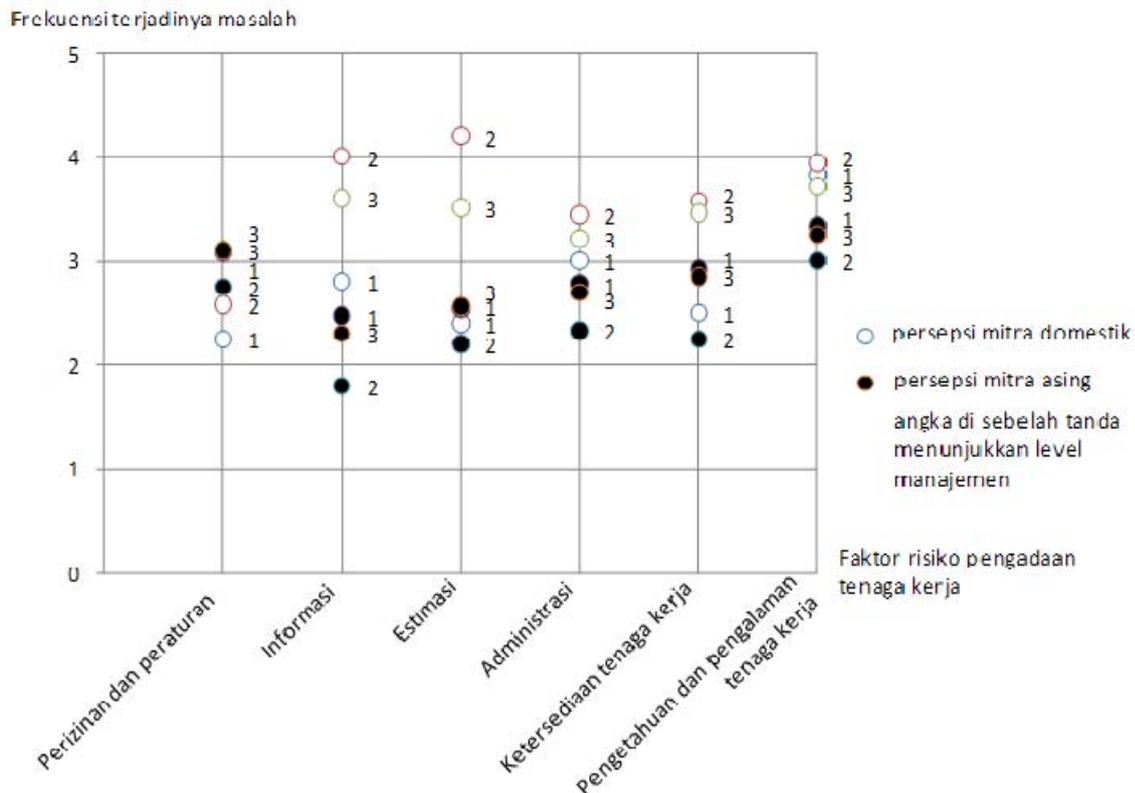
dengan yang dicerminkan oleh persepsi mereka yang bekerja pada level manajemen 1 dan 3. Bila dilihat dari struktur organisasi proyek ini pada level manajemen 2 mitra domestik mengisi jabatan *Procurement Engineer* dan *Administrative/Finance Manager*. Kedua jabatan ini memang yang paling berhubungan dengan aspek penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja sehingga tampaknya masalah yang ada dalam aspek ini paling banyak disadari dan ditangani pada kedua posisi tersebut.

**5.3 Perbedaan persepsi terhadap tingkat risiko**

Perbedaan antar mitra yang terlibat dan antar level manajemen di dalam *IJV* ini terlihat pula dalam persepsi mereka terhadap tingkat risiko kerugian kontraktor akibat masalah penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja. **Tabel 7**, **Tabel 8**, dan **Tabel 9** memperlihatkan rangkuman hasil survey terhadap responden dari mitra asing dan mitra domestik untuk hal ini. Peringkat faktor risiko disusun berdasarkan nilai rata-rata persepsi responden terhadap tingkat pengaruh masing-masing faktor yang telah disajikan

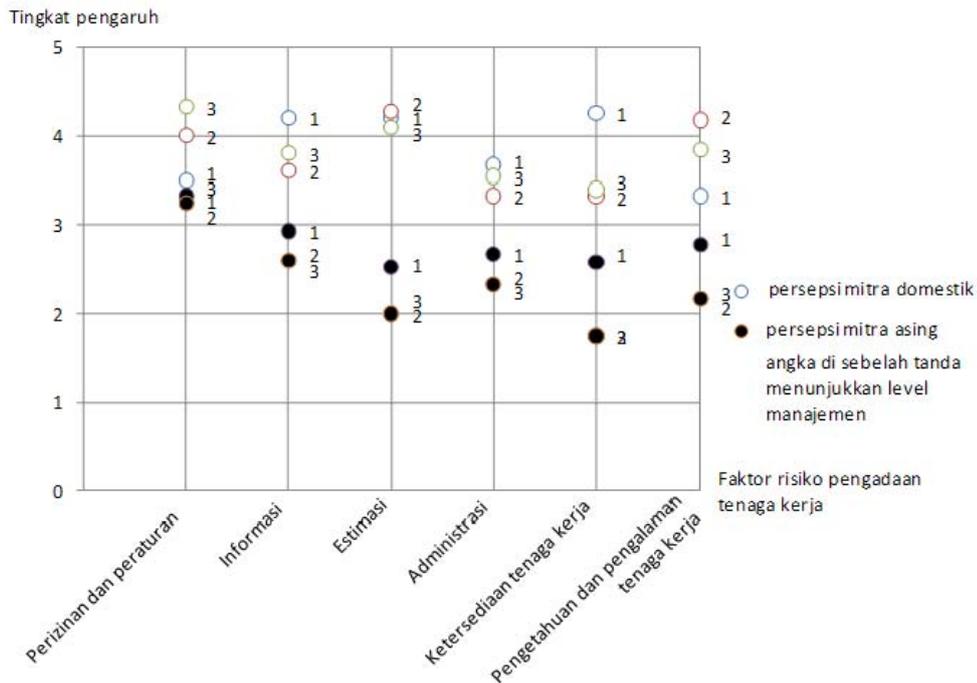
pada **Gambar 7** dan **Gambar 9**. Nilai tertinggi menunjukkan peringkat tertinggi pula.

**Tabel 7** memperlihatkan bahwa pada level manajemen 1, terdapat perbedaan persepsi yang signifikan antara para mitra di dalam *joint venture*. Responden dari pihak mitra asing memiliki persepsi bahwa faktor risiko yang paling dominan di dalam tahap penyediaan tenaga kerja adalah perizinan dan peraturan sedangkan faktor risiko ini memiliki peringkat kategori terendah menurut responden pihak mitra domestik. Pihak mitra asing ternyata paling merasakan permasalahan dipertanyakannya izin bekerja oleh pemerintah daerah yang penyelesaiannya cukup menyita waktu sehingga agak mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Responden dari pihak mitra domestik berpendapat bahwa akurasi informasi kebutuhan tenaga kerja merupakan faktor risiko utama yang berpeluang menimbulkan kerugian. Kesalahan informasi yang disampaikan oleh level manajemen yang lebih rendah sering mengakibatkan tenaga kerja yang diterima tidak sesuai kualifikasinya dengan yang dibutuhkan di lapangan.



- Keterangan:  
 a. Frekuensi terjadinya masalah: sangat sering (nilai = 5); sering (nilai = 4); kadang-kadang (nilai = 3); Jarang (nilai = 2); sangat jarang (nilai = 1).  
 b. Angka di samping bulatan menunjukkan level manajemen

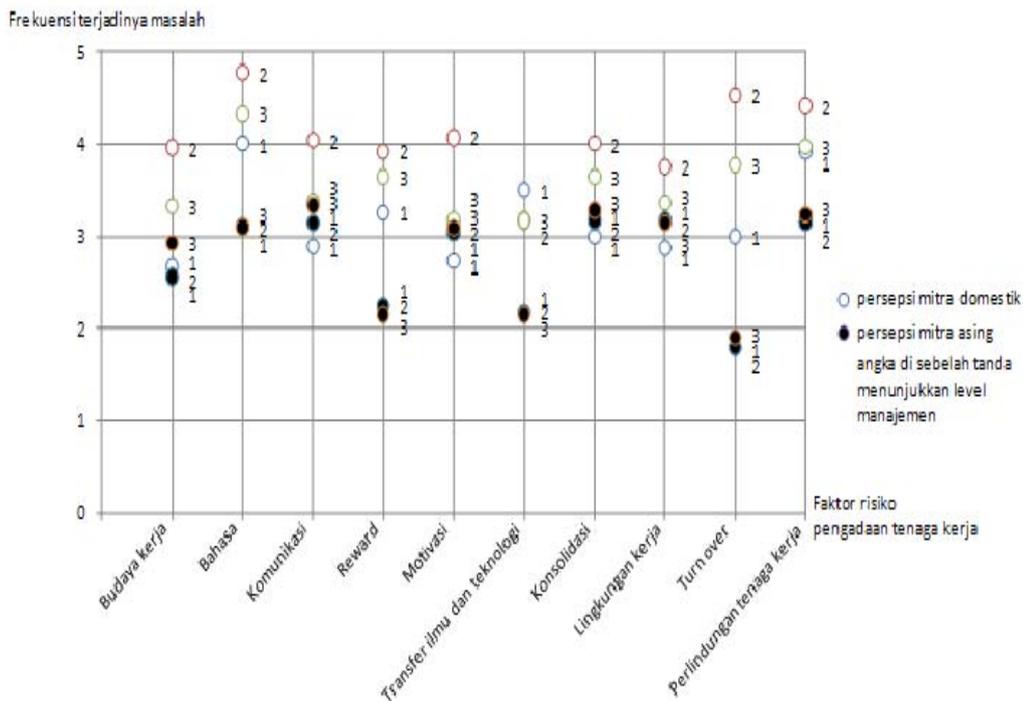
**Gambar 6. Perbedaan persepsi terhadap faktor risiko penyediaan tenaga kerja**



Keterangan:

- a. Tingkat pengaruh faktor risiko: sangat besar (nilai = 5); besar (nilai = 4); sedang (nilai = 3); kecil (nilai = 2); sangat kecil (nilai = 1).
- b. Angka di samping bulatan menunjukkan level manajemen

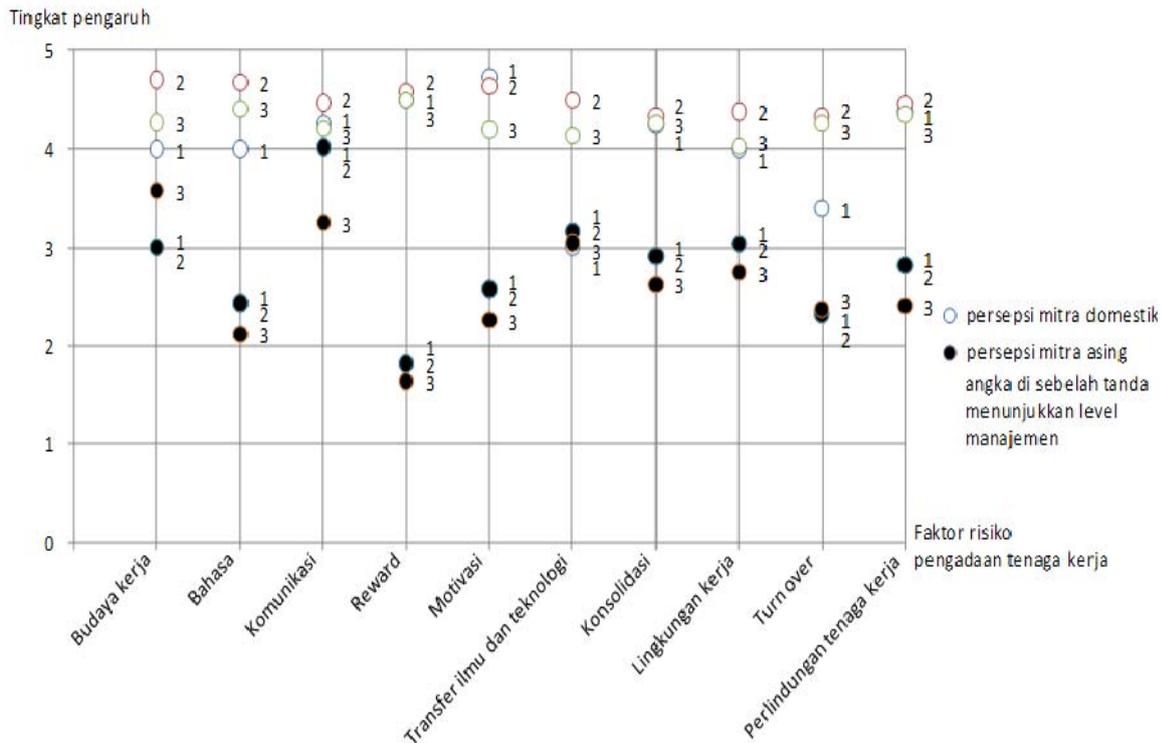
**Gambar 7. Perbedaan persepsi terhadap tingkat pengaruh faktor risiko penyediaan tenaga kerja**



Keterangan:

- a. Frekuensi terjadinya masalah: sangat sering (nilai = 5); sering (nilai = 4); kadang-kadang (nilai = 3); Jarang (nilai = 2); sangat jarang (nilai = 1).
- b. Angka di samping bulatan menunjukkan level manajemen

**Gambar 8. Perbedaan persepsi terhadap faktor risiko pengelolaan tenaga kerja**



Keterangan:

- a. Tingkat pengaruh faktor risiko: sangat besar (nilai = 5); besar (nilai = 4); sedang (nilai = 3) kecil (nilai = 2); sangat kecil (nilai = 1).
- b. Angka di samping bulatan menunjukkan level manajemen

**Gambar 9. Perbedaan persepsi terhadap tingkat pengaruh faktor risiko pengelolaan tenaga kerja**

Di dalam pengelolaan tenaga kerja, juga terdapat perbedaan persepsi yang cukup besar di antara para mitra pada level manajemen 1 *joint venture* ini. Bagi responden dari mitra domestik faktor risiko yang terkait dengan permasalahan kompensasi atau *reward* dan perlindungan tenaga kerja menempati peringkat tinggi. Sedangkan bagi responden dari mitra asing faktor risiko kompensasi atau *reward* peringkatnya rendah. Tampaknya permasalahan yang terkait dengan kenaikan gaji atau promosi pegawai lebih banyak dihadapi oleh mitra domestik. Sementara itu, bagi responden dari mitra asing konsolidasi dan lingkungan kerja merupakan faktor risiko yang memiliki peringkat tinggi. Ini tampaknya mengakibatkan perhatian yang lebih tinggi pihak mitra asing dalam berkoordinasi sehingga ada persepsi yang tidak terlalu berbeda di antara ketiga level manajemen khususnya tentang penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja.

Yang perlu dicatat juga adalah bahwa responden pada level manajemen 1 yang berasal dari mitra domestik menganggap budaya kerja sebagai faktor risiko dengan kategori rendah, sementara mereka yang berasal dari mitra asing memiliki persepsi bahwa faktor ini masuk dalam kategori risiko signifikan. Persepsi kedua pihak terhadap komunikasi tidak terlalu berbeda, yaitu dalam kategori risiko tinggi bagi responden yang berasal dari

mitra asing dan signifikan bagi responden yang berasal dari mitra domestik. Komunikasi yang kurang berjalan dengan baik dicerminkan dengan penyelesaian masalah yang dibiarkan berlarut-larut dan tidak adanya laporan kepada manajemen yang lebih tinggi.

Selain itu, konsolidasi dan lingkungan kerja dikelompokkan ke dalam faktor risiko dengan kategori tinggi menurut persepsi responden yang berasal dari mitra asing pada level manajemen 1. Pihak mitra asing cenderung lebih menjaga konsolidasi di antara level manajemen yang ada sehingga mereka memiliki persepsi yang relatif sama terhadap berbagai permasalahan.

**Tabel 8** memperlihatkan bahwa persepsi responden yang berasal dari mitra asing pada level manajemen 2 terhadap faktor risiko penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja yang berpotensi mengakibatkan kerugian kontraktor tepat sama dengan responden pada level manajemen 1. Sementara itu pada responden yang berasal dari mitra domestik perlu diperhatikan bahwa pada level manajemen 2 terdapat persepsi yang memasukkan faktor bahasa ke dalam risiko tinggi. Keterampilan berbahasa Inggris tenaga kerja Indonesia masih sangat terbatas sehingga mempersulit diskusi atau pemahaman terhadap instruksi dari pimpinan asing. Ini berbeda dengan responden pada level

manajemen 1 yang menempatkan bahasa di dalam kategori risiko sedang. Kesalah pahaman akibat penguasaan bahasa asing yang kurang baik berpotensi menimbulkan konflik. Pegawai mitra domestik sering beranggapan bahwa mereka tidak diajak berdiskusi oleh mitra asing di dalam mengambil keputusan.

Selain itu, konsolidasi, komunikasi, dan lingkungan kerja dikelompokkan ke dalam faktor risiko dengan kategori tinggi menurut persepsi responden yang berasal dari mitra asing pada level manajemen 2. Masalah yang terjadi diduga kuat akibat terbentuknya kelompok-kelompok berdasarkan asal desa, suku, daerah, maupun negara. Masih ada kecenderungan pekerja untuk hanya mematuhi instruksi dari atasan yang berasal dari daerah yang sama.

**Tabel 7. Perbedaan persepsi para mitra JJV pada level manajemen 1**

Tahap	Persepsi pegawai mitra asing		Peringkat Faktor	Persepsi pegawai mitra domestik	
	Faktor risiko	Kategori Risiko		Faktor risiko	Kategori Risiko
Penyediaan Tenaga Kerja	Perizinan dan peraturan	Tinggi	1	Informasi	Tinggi
	Informasi	Signifikan	2	Ketersediaan tenaga kerja	Signifikan
	Pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja	Sedang	3	Estimasi	Signifikan
	Ketersediaan tenaga kerja	Sedang	4	Pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja	Sedang
	Administrasi	Rendah	5	Administrasi	Sedang
	Estimasi	Rendah	6	Perizinan dan peraturan	Rendah
Pengelolaan Tenaga Kerja	Konsolidasi	Tinggi	1	Perlindungan tenaga kerja	Tinggi
	Lingkungan kerja	Tinggi	2	Kompensasi/reward	Tinggi
	Perlindungan tenaga kerja	Tinggi	3	Konsolidasi	Signifikan
	Komunikasi	Tinggi	4	Komunikasi	Signifikan
	Budaya kerja	Signifikan	5	Motivasi	Signifikan
	Transfer ilmu dan teknologi	Signifikan	6	Bahasa	Sedang
	Bahasa	Sedang	7	Transfer ilmu dan teknologi	Sedang
	Motivasi	Sedang	8	Turn over	Rendah
	Kompensasi/reward	Rendah	9	Lingkungan kerja	Rendah
	Turn over	Rendah	10	Budaya kerja	Rendah

**Tabel 8. Perbedaan persepsi para mitra JJV pada level manajemen 2**

Tahap	Persepsi pegawai mitra asing		Peringkat Faktor	Persepsi pegawai mitra domestik	
	Faktor risiko	Kategori Risiko		Faktor risiko	Kategori Risiko
Penyediaan Tenaga Kerja	Perizinan dan peraturan	Tinggi	1	Estimasi	Tinggi
	Informasi	Signifikan	2	Pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja	Tinggi
	Pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja	Sedang	3	Perizinan dan peraturan	Signifikan
	Administrasi	Sedang	4	Informasi	Sedang
	Ketersediaan tenaga kerja	Rendah	5	Ketersediaan tenaga kerja	Rendah
	Estimasi	Rendah	6	Administrasi	Rendah
Pengelolaan Tenaga Kerja	Komunikasi	Tinggi	1	Bahasa	Tinggi
	Konsolidasi	Tinggi	2	Motivasi	Tinggi
	Lingkungan kerja	Tinggi	3	Budaya kerja	Signifikan
	Budaya kerja	Signifikan	4	Kompensasi/reward	Signifikan
	Transfer ilmu dan teknologi	Signifikan	5	Turn over	Sedang
	Perlindungan tenaga kerja	Sedang	6	Perlindungan tenaga kerja	Sedang
	Bahasa	Sedang	7	Komunikasi	Rendah
	Motivasi	Sedang	8	Konsolidasi	Rendah
	Kompensasi/reward	Rendah	9	Lingkungan kerja	Rendah
	Turn over	Rendah	10	Transfer ilmu dan teknologi	Rendah

**Tabel 9** memperlihatkan bahwa baik responden pada level manajemen 1, 2, maupun 3 yang berasal dari pihak mitra asing menganggap faktor perizinan dan peraturan masuk dalam kategori risiko tinggi. Sementara itu responden yang berasal dari pihak mitra domestik pada level manajemen 2 dan 3 memasukkannya ke dalam kategori risiko signifikan. Ini cukup berbeda dengan responden pada level manajemen 1 yang berasal dari pihak mitra domestik yang menganggapnya termasuk pada kategori risiko rendah.

Bahasa tetap merupakan faktor risiko dengan kategori tinggi menurut responden yang berasal dari mitra domestik pada level manajemen 3 seperti juga persepsi responden pada level manajemen 2. Sementara itu responden yang berasal dari mitra asing pada level manajemen 3 menganggap bahwa faktor komunikasi, konsolidasi, dan lingkungan kerja termasuk pada kategori risiko tinggi.

Selain itu, yang perlu diperhatikan juga adalah bahwa responden yang berasal dari mitra asing pada level manajemen 3, seperti juga pada level manajemen yang lebih tinggi menganggap kompensasi atau reward sebagai faktor risiko yang masuk kategori rendah, sedangkan responden pada level manajemen 3 yang berasal dari mitra domestik, seperti juga mereka pada level manajemen 1, menganggapnya sebagai faktor risiko yang termasuk dalam kategori tinggi.

Responden yang berasal dari mitra domestik yang berada pada level manajemen 3 maupun 2 menganggap

pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja sebagai faktor risiko yang termasuk dalam kategori tinggi sedangkan menurut persepsi mereka yang berasal dari mitra asing pada level manajemen 1, 2, maupun 3 faktor risiko ini termasuk dalam kategori rendah.

## 6. Analisis Korelasi

Analisis korelasi dilakukan untuk melihat korelasi antara masalah yang terkait dengan faktor risiko kontraktor dalam penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja dengan penurunan kualitas, produktivitas, dan hubungan kerja. Koefisien korelasi ( $r$ ) diperoleh dengan melakukan pengolahan terhadap nilai persepsi responden terhadap masing-masing faktor risiko. Interpretasi terhadap koefisien korelasi ( $r$ ) tersebut adalah sebagai berikut: 1) Interval 0.00-0.199 untuk tingkat korelasi: sangat lemah; 2) Interval 0.20-0.399 untuk tingkat korelasi: lemah; 3) Interval 0.40-0.599 untuk tingkat korelasi: cukup kuat; 4) Interval 0.60-0.799 untuk tingkat korelasi: kuat; 4) Interval 0.80-1.00 untuk tingkat korelasi: sangat kuat. Sedangkan  $p$ -value menunjukkan signifikansi korelasi (*Pearson Correlation*).

**Tabel 10** dan **Tabel 11** memperlihatkan bahwa secara menyeluruh, kecuali untuk faktor perizinan dan peraturan, data persepsi responden menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara faktor-faktor risiko pengadaan dan pengelolaan tenaga kerja dengan kualitas kerja, produktivitas kerja, dan hubungan kerja.

**Tabel 9. Perbedaan persepsi para mitra IJV pada level manajemen 3**

Tahap	Persepsi pegawai mitra asing		Peringkat	Persepsi pegawai mitra domestik	
	Faktor risiko	Kategori Risiko		Faktor risiko	Kategori Risiko
Penyediaan Tenaga Kerja	Perizinan dan peraturan	Tinggi	1	Pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja	Tinggi
	Informasi	Signifikan	2	Estimasi	Tinggi
	Pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja	Sedang	3	Perizinan dan peraturan	Signifikan
	Ketersediaan tenaga kerja	Sedang	4	Informasi	Sedang
	Administrasi	Rendah	5	Ketersediaan tenaga kerja	Sedang
	Estimasi	Rendah	6	Administrasi	Rendah
Pengelolaan Tenaga Kerja	Komunikasi	Tinggi	1	Bahasa	Tinggi
	Konsolidasi	Tinggi	2	Perlindungan tenaga kerja	Tinggi
	Lingkungan kerja	Tinggi	3	Kompensasi/reward	Tinggi
	Budaya kerja	Tinggi	4	Budaya kerja	Signifikan
	Transfer ilmu dan teknologi	Signifikan	5	Turn over	Sedang
	Perlindungan tenaga kerja	Sedang	6	Konsolidasi	Sedang
	Bahasa	Sedang	7	Komunikasi	Rendah
	Motivasi	Sedang	8	Lingkungan kerja	Rendah
	Kompensasi/reward	Rendah	9	Transfer ilmu dan teknologi	Rendah
	Turn over	Rendah	10	Motivasi	Rendah

Tabel 10. Hasil analisis korelasi untuk faktor risiko penyediaan tenaga kerja

Faktor risiko penyediaan tenaga kerja	Kualitas kerja		Produktivitas kerja		Hubungan kerja	
	Kekuatan Korelasi	Signifikansi	Kekuatan Korelasi	Signifikansi	Kekuatan korelasi	Signifikansi
Perizinan dan peraturan	Sngt lemah (r = 0.021)	Tk signifikan (p = 0.795)	Sngt lemah (r = 0.059)	Tk. signifikan (p = 0.471)	Lemah (r = 0.340)	Signifikan (p = 0.000)
Informasi	Kuat (r = 0.765)	Signifikan (p = 0.000)	Kuat (r = 0.753)	Signifikan (p = 0.000)	Kuat (r = 0.678)	Signifikan (p = 0.000)
Estimasi	Sngt kuat (r = 0.817)	Signifikan (p = 0.000)	Kuat (r = 0.781)	Signifikan (p = 0.000)	Sngt kuat (r = 0.802)	Signifikan (p = 0.000)
Administrasi	Cukup kuat (r = 0.486)	Signifikan (p = 0.000)	Cukup kuat (r = 0.496)	Signifikan (p = 0.000)	Kuat (r = 0.611)	Signifikan (p = 0.000)
Ketersediaan tenaga kerja	Kuat (r = 0.645)	Signifikan (p = 0.000)	Kuat (r = 0.706)	Signifikan (p = 0.000)	Kuat (r = 0.628)	Signifikan (p = 0.000)
Pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja	Sangat kuat (r = 0.811)	Signifikan (p = 0.000)	Sngt kuat (r = 0.836)	Signifikan (p = 0.000)	Kuat (r = 0.764)	Signifikan (p = 0.000)

Tabel 11. Hasil analisis korelasi untuk faktor risiko pengelolaan tenaga kerja

Faktor risiko pengelolaan tenaga kerja	Kualitas kerja		Produktivitas kerja		Hubungan kerja	
	Kekuatan korelasi	Signifikansi	Kekuatan Korelasi	Signifikansi	Kekuatan korelasi	Signifikansi
Budaya kerja	Cukup kuat (r = 0.450)	Signifikan (p = 0.000)	Cukup kuat (r = 0.486)	Signifikan (p = 0.000)	Cukup kuat (r = 0.528)	Signifikan (p = 0.000)
Bahasa	Kuat (r = 0.699)	Signifikan (p = 0.000)	Sngt kuat (r = 0.800)	Signifikan (p = 0.000)	Kuat (r = 0.762)	Signifikan (p = 0.000)
Komunikasi	Kuat (r = 0.698)	Signifikan (p = 0.000)	Kuat (r = 0.671)	Signifikan (p = 0.000)	Kuat (r = 0.664)	Signifikan (p = 0.000)
Kompensasi/ <i>reward</i>	Sngt kuat (r = 0.885)	Signifikan (p = 0.000)	Sngt kuat (r = 0.901)	Signifikan (p = 0.000)	Sngt kuat (r = 0.920)	Signifikan (p = 0.000)
Motivasi	Kuat (r = 0.796)	Signifikan (p = 0.000)	Sngt kuat (r = 0.874)	Signifikan (p = 0.000)	Kuat (r = 0.789)	Signifikan (p = 0.000)
Transfer ilmu dan teknologi	Kuat (r = 0.653)	Signifikan (p = 0.000)	Sngt kuat (r = 0.801)	Signifikan (p = 0.000)	Kuat (r = 0.714)	Signifikan (p = 0.000)
Konsolidasi	Kuat (r = 0.729)	Signifikan (p = 0.000)	Sngt kuat (r = 0.797)	Signifikan (p = 0.000)	Kuat (r = 0.795)	Signifikan (p = 0.000)
Lingkungan kerja	Cukup kuat (r = 0.689)	Signifikan (p = 0.000)	Sngt kuat (r = 0.801)	Signifikan (p = 0.000)	Kuat (r = 0.616)	Signifikan (p = 0.000)
<i>Turn over</i>	Kuat (r = 0.756)	Signifikan (p = 0.000)	Sngt kuat (r = 0.828)	Signifikan (p = 0.000)	Kuat (r = 0.740)	Signifikan (p = 0.000)
Perlindungan tenaga kerja	Sngt kuat (0.933)	Signifikan (p = 0.000)	Sngt kuat (r = 0.938)	Signifikan (p = 0.000)	Sngt kuat (r = 0.850)	Signifikan (p = 0.000)

## 7. Kesimpulan

1. *Joint venture* internasional berbasis proyek melibatkan tenaga kerja dari latar belakang dan kebangsaan berbeda yang bekerja bersama-sama untuk mencapai objektif proyek. Karena itu, pada aliansi seperti ini, ada risiko terjadinya permasalahan yang berhubungan dengan penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja. Persepsi pihak-pihak yang terlibat dalam proyek mengenai hal ini penting diperhatikan karena berpengaruh kepada pengambilan keputusan operasional proyek.
2. Studi kasus terhadap persepsi tenaga kerja proyek memperlihatkan bahwa ada korelasi yang kuat sampai sangat kuat antara faktor risiko penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja dengan produktivitas, hubungan, dan kualitas kerja. Selanjutnya, ada indikasi perbedaan persepsi antar mitra dan antar level manajemen mengenai faktor risiko yang berpeluang merugikan kontraktor. Adanya mitra asing dan mitra lokal serta pembagian tanggung jawab antara para mitra sedikit banyak mempengaruhi perbedaan ini.
3. Secara khusus studi kasus mengungkapkan permasalahan penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja sebagai berikut:
  - a) Pihak mitra asing ternyata paling merasakan permasalahan dipertanyakannya izin bekerja oleh pemerintah daerah yang penyelesaiannya cukup menyita waktu sehingga agak mengganggu pelaksanaan pekerjaan.
  - b) Penanganan permasalahan tenaga kerja yang sebagian besar diserahkan kepada mitra domestik mengakibatkan kurang tanggapnya mitra asing terhadap masalah ini. Pada kenyataannya demo atau protes di lingkungan proyek terhadap pimpinan terjadi hampir setiap hari. Lingkungan kerja menjadi tidak

kondusif dan keadaan emosi pegawai tidak stabil akibat banyaknya benturan antar pegawai.

- c) Akurasi informasi kebutuhan tenaga kerja merupakan faktor risiko utama yang berpeluang menimbulkan kerugian. Kesalahan informasi yang disampaikan oleh level manajemen yang lebih rendah sering mengakibatkan tenaga kerja yang diterima tidak sesuai kualifikasinya dengan yang dibutuhkan di lapangan.
- d) Persepsi rata-rata responden memperlihatkan bahwa pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja, estimasi kebutuhan, dan informasi mengenai kebutuhan tenaga kerja dianggap sebagai faktor-faktor dengan tingkat risiko yang tinggi. Adanya permasalahan kurangnya pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja diduga kuat akibat di proyek infrastruktur yang berlokasi jauh dari kota besar ini dimanfaatkan keberadaan tenaga kerja lokal yang kualifikasinya tidak memadai sebagai pekerja konstruksi
- e) Konsolidasi, komunikasi, dan lingkungan kerja dikelompokkan ke dalam faktor risiko dengan kategori tinggi menurut persepsi responden. Masalah yang terjadi di lapangan diduga kuat akibat terbentuknya kelompok-kelompok berdasarkan asal desa, suku, daerah, maupun negara. Masih ada kecenderungan pekerja untuk hanya mematuhi instruksi dari atasan yang berasal dari daerah yang sama.
- f) Kesalah pahaman akibat penguasaan bahasa asing yang kurang baik berpotensi menimbulkan konflik. Pegawai mitra domestik sering beranggapan bahwa mereka tidak diajak berdiskusi oleh mitra asing di dalam mengambil keputusan.
- g) Mitra asing cenderung memiliki konsolidasi yang lebih baik di dalam pengelolaan pekerjaan dan penanganan permasalahan sehingga terdapat persepsi yang tidak terlalu berbeda di antara ketiga level manajemen disini.
- h) Bagi responden dari mitra domestik faktor risiko yang terkait dengan permasalahan kompensasi atau *reward* dan perlindungan tenaga kerja menempati peringkat tinggi. Sedangkan bagi responden dari mitra asing faktor risiko kompensasi atau *reward* peringkatnya rendah. Tampaknya permasalahan yang terkait dengan kenaikan gaji atau promosi pegawai lebih banyak dihadapi oleh mitra domestik.

- 4. identifikasi yang dilakukan di dalam penelitian melalui persepsi responden ini selanjutnya dapat dimanfaatkan untuk merancang mitigasi terhadap risiko kerugian yang dihadapi IJV berbasis proyek akibat penyediaan dan pengelolaan tenaga kerjanya.

### **Daftar Pustaka**

- Aldrich, H.E., 1979, *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Armstrong, M., 1990, *Seri Pedoman Manajemen & Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia.
- Badger, W., et al., 1993, *Alliances in International Construction*, Austin, Tex: Construction Industry Institute.
- Bernardin, H.J., 2007, *Human Resource Management*, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bing, L., and Tiong, R.L.K., 1999, Risk Management Model for International Construction Joint Ventures, *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE, Vol. 125, No. 5, 377-384.
- Contractor, F.J., and Lorange, P., 1988, *Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, Mass: Lexington Books.
- Geringer, J.M., 1988, *Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developing Countries*, New York: Quorum.
- Gunhan, S., and Arditi, D., 2005, Factors Affecting International Construction, *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE, Vol. 131, No. 3, 273-282.
- Jamil, M., Mufti, N.A., and Khan, A.H., 2008, Risk Identification for International Joint Venture Construction Projects, Karachi, Pakistan: *Proc. of the First International Conference on Construction in Developing Countries (ICCIDC -I), Advancing and Integrating Construction Education, Research & Practice*, 291-299.
- Lim, E.C., and Liu, Y., 2001, International Construction Joint Venture (ICJV) as A Market Penetration Strategy - Some Case Studies in Developing Countries, Singapore: *Proc. of the 3rd International Conference on Construction Project Management*, Nanyang Technological University, 377-389.

- Ling, F.Y.Y., and Hoi, L., 2006, Risks Faced By Singapore Firms When Undertaking Construction Projects in India, *International Journal of Project Management*, Vol. 24, 261-270.
- Lorange, P., and Roos, J., 1992, *Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution*, Blackwell, Cambridge, Mass.
- Ozorhorn, B., Arditi, D., Dikmen, I., and Birgonul, M.T., 2007, Effect of Host Country and Project Conditions in International Construction Joint Ventures, *International Journal of Project Management*, Vol. 25, 799-806.
- Ozorhorn, B., Arditi, D., Dikmen, I., and Birgonul, M.T., 2008, Effect of Partner Fit in International Construction Joint Ventures, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 24, No. 1, 12-20.
- Ozorhorn, B., Arditi, D., Dikmen, I., and Birgonul, M.T., 2008, Implications Of Culture in The Performance of International Construction Joint Ventures, *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE, Vol. 134, No. 5, 361-370.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A., 2009, *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Schuler, R.S., 1987, *Personnel and Human Resource Management*, Third Edition, USA.
- Shen, L.Y., Wu, G.W.C., and Ng, C.S.K., 2001, Risk Assessment for Construction Joint Ventures in China, *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE, Vol. 127, No. 1, 76-81.
- Sillars, D.N., and Kangari, R., 2004. Predicting Organizational Success Within A Project-Based Joint Venture Alliance, *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE, July/August.

