

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA  
Preparing – Using**

**Penulis:**

**Mashudi**



Diterbitkan oleh

**UMSIDA PRESS**

Jl. Mojopahit 666 B Sidoarjo

ISBN: 978-602-5914-48-5

Copyright©2018.

**Authors**

All rights reserved

**Buku Ajar**  
**Pengembangan Sumber Daya Manusia**  
**Preparing – Using**

**Penulis :**

Mashudi

**ISBN :**

978-602-5914-48-5

**Editor :**

Septi Budi Sartika

M. Tanzil Multazam

**Copy Editor :**

Fika Megawati

**Design Sampul dan Tata Letak :**

Mochamad Nashrullah

**Penerbit :**

UMSIDA Press

**Redaksi :**

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Jl. Mojopahit No 666B

Sidoarjo, Jawa Timur

**Cetakan pertama, Nopember 2018**

© Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dengan suatu apapun  
tanpa ijin tertulis dari penerbit.

## **KATA PENGANTAR**

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan nikmat-Nya yang berupa kesempatan menyelesaikan Penelitian Produk Terapan (PPT) dan menyelesaikan penulisan buku ajar ini. Buku ajar dengan berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia : Preparing-Using” terinspirasi dari beberapa hasil penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) yang penulis lakukan dan pengalaman penulis sebagai dosen di perguruan tinggi. Yang penulis rasakan, ketika perguruan tinggi atau lembaga apapun namanya, menerima pegawai maka sejatinya lembaga ini berada dalam fase menggunakan (using) bagi karyawan atau SDM. Jarang bahkan bisa dibilang kurang memperhatikan pada fase persiapan (preparing) dan fase setelah pensiun (pasca-using).

Berangkat dari pengalaman itu, maka buku ini terinspirasi membahas ketiga fase yaitu bagaimana menyiapkan SDM, menggunakan SDM, dan bagaimana menyiapkan SDM setelah pensiun. Tentu buku ajar ini masih perlu perbaikan agar semakin sempurna, untuk itu penulis menerima dengan tangan terbuka baik kritik, masukan, maupun saran dari semua pihak.

Penulisan buku ajar Pengembangan Sumber Daya Manusia ini ditulis dalam 2 Bagian dan masing masing bagian berisi 3 BAB yang berisi:

#### Bagian 1 Bab 1 Pendidikan

Dalam bagian 1 bab 1 ini dijelaskan tentang pendidikan beserta beberapa lembaga yang berkaitan dengan pendidikan, seperti lembaga pendidikan formal, lembaga pendidikan informal, dan lembaga pendidikan non formal.

#### Bagian 1 Bab 2 Ekonomi

Dalam bab 2 ini dijelaskan tentang perilaku ekonomi, seperti siapa saja kah pelaku ekonomi, kemudian untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pendapatan keluarga, dan untuk mengetahui pengaruh pendapatan keluarga terhadap tingkat pendidikan anak.

#### Bagian 1 Bab 3 Budaya

Dalam bab 3 ini dijelaskan tentang apa saja hubungan antara nilai dengan budaya; kemudian untuk mengetahui unsur-unsur budaya; membedakan budaya lokal dengan budaya yang lain; dan untuk mengetahui tentang pengaruh budaya orang tua terhadap tingkat pendidikan anak.

#### Bagian 2 Bab 1 Pra *Using*

Dalam bagian 2 bab 1 ini dijelaskan tentang perencanaan sumber daya manusia; proses rekrutmen; proses seleksi; dan penempatan pegawai yang tepat.

## Bagian 2 Bab 2 *Using*

Dalam bagian 2 bab 2 ini dijelaskan tentang evaluasi kinerja; untuk membedakan antara pelatihan dan pengembangan; menjelaskan tentang pemberian kompensasi yang adil; dan untuk mengetahui tentang rotasi pegawai.

## Bagian 2 Bab 2 Pasca *Using*

Dalam bagian 2 bab 3 ini dijelaskan tentang bagaimana proses dalam suatu pemutusan hubungan kerja; menjelaskan tentang pensiun pegawai; menjelaskan perbedaan antara pemutusan hubungan kerja dengan pensiun; menjelaskan tentang dampak pensiunan bagi mantan pegawai; dan bagaimana menyusun program pensiun bagi pegawai.

Dengan selesainya penulisan buku ajar ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bahan-bahan tulisan baik langsung maupun tidak langsung. Penulis juga mengucapkan terima kasih khususnya kepada:

1. Dr. Hidayatullah, M.Si pemangku pimpinan tertinggi yaitu Rektor Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang telah memberikan dan memfasilitasi dalam penulisan buku ajar ini.
2. LP3iK Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang telah memfasilitasi dan mengkoordinasi dalam penulisan buku ajar ini.

3. Dr. Sigit Hermawan, SE. M.Si. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang telah memberikan dukungan untuk mengikuti penulisan buku ajar ini.
4. Wisnu P. Setiyono, SE. M.Si. Ph.D. sebagai Kepala Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang telah memberikan dukungan untuk mengikuti penulisan buku ajar ini.
5. Para narasumber serta Kepala Laboratorium Prodi Manajemen yang telah banyak membantu, atas pengetahuan dan keterampilan yang diberikan dalam penyusunan penulisan buku ajar ini.

Akhir kata, kritik dan saran sangat diharapkan untuk penyempurnaan buku ajar ini. Harapan kami semoga buku ajar ini dapat digunakan sebagai tambahan informasi dan bermanfaat bagi aktivitas pembelajaran mata kuliah Pengembangan Sumber Daya Manusia di Program Studi Manajemen, Fakultas Teknik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>

### **BAGIAN 1 *Preparing* (Menyiapkan Sumber Daya Manusia)**

#### **BAB 1 Pendidikan**

1.1 Lembaga Pendidikan Formal.....	1
1.2 Lembaga Pendidikan Informal .....	4
1.3 Lembaga Pendidikan Non Formal .....	5

#### **BAB 2 EKONOMI**

2.1 Perilaku Ekonomi .....	15
2.2 Pendapatan Rumah Tangga .....	18
2.3 Pendapatan Rumah Tangga vs Tingkat Pendidikan Anak.....	27

#### **BAB 3 BUDAYA**

3.1 Nilai dan Budaya .....	31
3.2 Unsur Budaya .....	46
3.3 Budaya Lokal.....	53
3.4 Budaya Orang Tua vs Tingkat Pendidikan Anak .....	57

### **BAGIAN 2 *Using* (Penggunaan Sumber Daya Manusia)**

#### **BAB 1 *Pra Using***

1.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	62
1.2 Rekrutmen .....	68
1.3 Seleksi.....	72
1.4 Penempatan Pegawai .....	75

#### **BAB 2 *Using***

2.1 Pelatihan dan Pengembangan .....	85
2.2 Kompensasi .....	92
2.3 Evaluasi Kinerja .....	98
2.4 Rotasi Pegawai .....	103

### **BAB 3 Pasca *Using***

3.1	Pemutusan Hubungan Kerja .....	110
3.2	Pensiun.....	112
3.3	Berbagai Dampak Pensiun Bagi Mantan Pegawai ...	114
3.4	Program Menyongsong Pensiun (PMP) .....	117
	Daftar Pustaka .....	118
	Profil Penulis.....	123



# **Bagian I : *Preparing* (Menyiapkan Sumber Daya Manusia)**

## **BAB 1 : LEMBAGA PENDIDIKAN**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah menyelesaikan bab ini, pembaca diharapkan dapat:

- \* menjelaskan proses terjadinya proses pendidikan
- \* membedakan muatan materi dalam tri pusat pendidikan
- \* mengetahui pendidik dan peserta didik dalam tri pusat pendidikan
- \* mengetahui setting atau tempat terjadinya tri pusat pendidikan

### **1.1. Lembaga Pendidikan Formal**

#### **1.1.1. Arti sekolah:**

Membahas masalah sekolah sebagai lembaga pendidikan formal perlu diketahui dikatakan formal karena diadakan di sekolah/tempat tertentu, teratur sistematis, mempunyai jenjang dan dalam kurun waktu tertentu, serta berlangsung mulai dari TK sampai PT, berdasarkan aturan resmi yang telah ditetapkan.

Pada umumnya lembaga formal adalah tempat yang paling memungkinkan seseorang meningkatkan pengetahuan,

dan paling mudah untuk membina generasi muda yang dilaksanakan oleh pemerintah dan masyarakat.

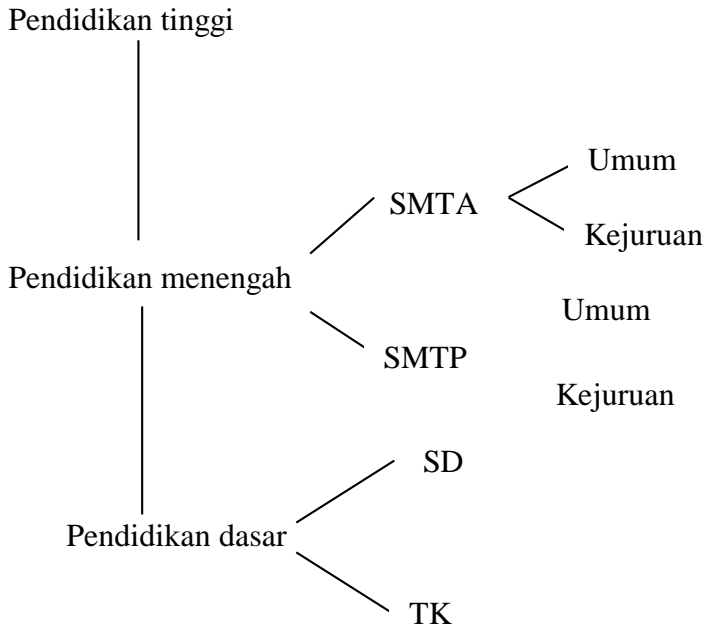
Bagi pemerintah karena dalam rangka pengembangan bangsa dibutuhkan pendidikan, maka jalur yang ditempuh untuk mengetahui output nya baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Oleh karena itu apa sebetulnya sekolah itu? Sekolah adalah lembaga dengan organisasi yang tersusun rapi dan segala aktifitasnya direncanakan dengan sengaja yang disebut kurikulum.

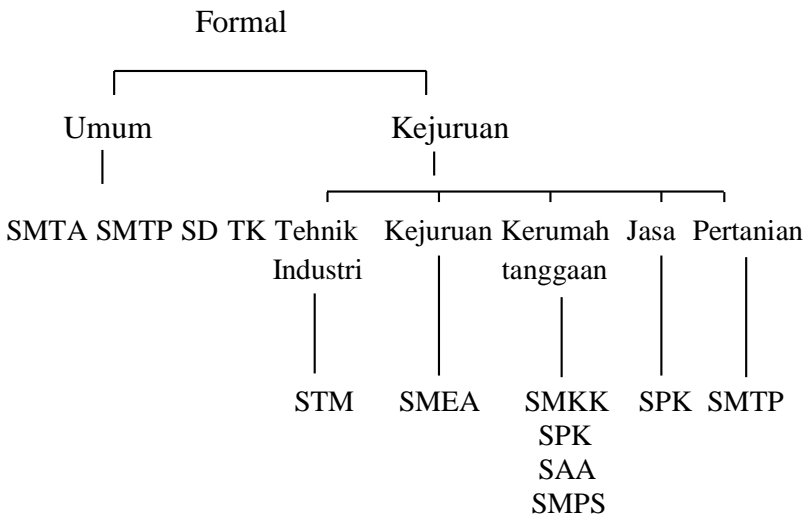
- a) Membantu lingkungan keluarga untuk mendidik dan mengajar, memperbaiki dan memperdalam / memperluas, tingkah laku anak/ peserta didik yang dibawa dari keluarga serta membantu pengembangan bakat.
- b) Mengembangkan kepribadian peserta didik lewat kurikulum agar:
  - (1) Peserta didik dapat bergaul dengan guru, karyawan dengan temannya sendiri dan masyarakat sekitar.
  - (2) Peserta didik belajar taat kepada peraturan/tahu disiplin.

(3) Mempersiapkan peserta didik terjun di masyarakat berdasarkan norma-norma yang berlaku.

**1.1.2. Jenjang lembaga pendidikan formal:**



### 1.1.3. Jenis lembaga pendidikan formal:



### 1.1.4. Tujuan pengadaan lembaga pendidikan formal:

- a) Tempat sumber ilmu penegtahuan
- b) Tempat untuk mengembangkan bangsa
- c) Tempat untuk menguatkan masyarakat bahwa pendidikan itu penting guna bekal kehidupan di masyarakat sehingga siap pakai.

## 1.2. Lembaga Pendidikan Informal

Pendidikan informal ini terutama berlangsung di tengah keluarga. Namun mungkin juga berlangsung di lingkungan sekitar keluarga tertentu, perusahaan, pasar,

terminal dan lain-lain yang berlangsung setiap hari tanpa ada batas waktu.

Kegiatan pendidikan ini tanpa suatu organisasi yang ketat tanpa adanya program waktu, (tak terbatas), dan tanpa adanya evaluasi. Adapun alasannya di atas pendidikan informal ini tetap memberikan pengaruh kuat terhadap pembentukan pribadi seseorang/peserta didik.

Pendidikan ini dapat berlangsung di luar sekolah, misalnya di dalam keluarga atau masyarakat, tetapi juga dapat pada saat di dalam suasana pendidikan formal/sekolah, misalnya saja waktu istirahat sekolah, waktu jajan di kantin, atau pada waktu saat pemberian pelajaran tentang keadaan sikap guru mengajar, atau saat guru pelajaran tentang keadaan sikap guru mengajar, atau saat guru memberi tindakan tertentu kepada anak.

Pendidikan informal ini mempunyai tujuan tertentu, khususnya untuk lingkungan keluarga/rumah tangga, lingkungan desa, lingkungan adat (desa mawa cara, Negara mawa tata : bahasa jawa).

### **1.3. Lembaga Pendidikan Non Formal**

Lembaga pendidikan non formal atau luar sekolah (PLS) ialah semua bentuk pendidikan yang diselenggarakan

dengan sengaja, tertib, dan berencana, diluar kegiatan persekolahan. Komponen yang diperlukan harus disesuaikan dengan keadaan anak/peserta didik agar memperoleh hasil yang memuaskan, antara lain:

- 1) Guru atau tenaga pengajar atau pembimbing atau tutor.
- 2) Fasilitas.
- 3) Cara menyampaikan atau metoda.
- 4) Waktu yang dipergunakan.

Pendidikan ini juga dapat disesuaikan dengan keadaan daerah masing-masing. Sekarang siapakah yang menjadi raw inputnya?

- 1) Penduduk usia sekolah yang tidak sempat masuk sekolah/pendidikan formal atau orang dewasa yang menginginkannya.
- 2) Mereka yang drop out dari sekolah/pendidikan formal baik dari segala jenjang pendidikan.
- 3) Mereka yang telah lulus satu tingkat jenjang pendidikan formal tertentu tetapi tidak dapat meneruskan lagi.
- 4) Mereka yang telah bekerja tetapi masih ingin mempunyai ketrampilan tertentu.

Dilihat dari raw input di atas pendekatan pendidikan non-formal bersifat fungsional dan praktis serta berpandangan luas dan berintegrasi satu sama lainnya yang akhirnya bagi

yang berkeinginan dapat mengikutinya dengan bebas, tetapi juga berikat dengan peraturan tertentu.

### **Bidang pendidikan non formal :**

Menurut surat keputusan menteri Dep. Dik.Bud nomor 079/O/1975 tanggal 17 April 1975, bidang pendidikan non formal meliputi:

- 1) Pendidikan masyarakat
- 2) Keolahragaan
- 3) Pembinaan generasi muda

Oleh karena ketiganya ini mempunyai fungsi dan tugas untuk mengemban pendidikan yang dapat diperinci sebagai berikut:

- 1) Fungsi dan tugas pendidikan masyarakat :
  - a) Fungsi :
    - (1) Membina program kegiatan dan kurikulum latihan masyarakat.
    - (2) Mengurus dan membina tenaga teknis pendidikan masyarakat.
    - (3) Mengurus dan membina sarana pendidikan masyarakat.
  - b) Tugas :
    - (1) Menyusun program kegiatan dan memberi petunjuk serta pengarahan kepada orang yang bergerak di bidang masyarakat.

- (2) Mengendalikan dan menilai tenaga teknis serta menggunakan sarana sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku.
- (3) Membimbing dan mengendalikan kegiatan usaha di bidang pendidikan masyarakat.
- (4) Menyelenggarakan supervise, membuat laporan dan mengajukan usul kepada Ka Kan Wil setempat.

2) Fungsi dan tugas keolahragaan :

a) Fungsi :

- (1) Membina program olahraga dengan kurikulum pendidikan luar sekolah.
- (2) Mengurus tenaga teknisnya dan sarana prasarannya.

b) Tugas :

- (1) Menyusun program keolahragaan.
- (2) Menilai tugas teknisnya.
- (3) Membimbing dan mengendalikan penyelenggaraannya.
- (4) Membuat laporan berkala.
- (5) Mengajukan usul/saran/pertimbangan kepada atasannya.



3) Fungsi dan tugas Pembinaan Generasi Muda :

a) Fungsi :

- (1) Membina program kegiatan dan kurikulum latihan kepemudaan.
- (2) Mengurus dan membina tenaga teknis kegiatan pembinaan generasi muda termasuk sarannya.

b) Tugas :

- (1) Menyusun program kegiatan pembinaan generasi muda dan membina generasi muda.
- (2) Mengendalikan dan menilai tenaga tehnik beserta sarana dan prasarannya.
- (3) Membina kerja sama dengan badan lain yang terkait.
- (4) Menyelenggarakan supervisi.
- (5) Membuat laporan/usul/saran/pertimbangan kepada Ka Kan Wil.

Lalu, apa sekarang yang perlu digarap oleh tiap bidang tersebut di atas?

1) Bidang Pendidikan Masyarakat :

- a) Meningkatkan kecakapan dasar masyarakat dengan karya dasar atau dan bacaan.
- b) Memberi kursus kejuruan dengan peningkatan mutunya.

- c) Membina kesejahteraan keluarga dengan membingbing kegiatan wanita, misalnya melalui PKK, Posyandu, LKMD dan lain-lain.
- 2) Bidang Keolahragaan :
- a) Membina olahraga karya pelajar/mahasiswa masyarakat.
  - b) Membina organisasi induk olahraga dari segala jenisnya.
- 3) Bidang Pembinaan Generasi Muda :
- a) Membina organisasi pemuda.
  - b) Membina panti pemuda.
  - c) Membina kegiatan pemuda.

Kalau tadi dibahas tentang bidang garapan sekarang marilah kita bicarakan tentang bentuk cara pelaksanaannya dari tiap bidang tersebut.

- 1) Bidang pendidikan masyarakat :
- a) Memulihkan kembali masyarakat menjadi aksarawan dalam kaitan kelompok belajar, setelah itu tetap diadakan pemeliharannya.

- b) Meningkatkan para aksarawan mendapat pengetahuan praktis ketrampilan dasar yang bertujuan untuk meningkatkan proses taraf hidup yang layak.
  - c) Melayani usaha pembinaan pendidikan kesejahteraan keluarga.
- 2) Bidang keolahragaan :
- a) Menyelenggarakan setiap aktifitas olah raga.
  - b) Mengusahakan bibit olah ragawan.
  - c) Merangsang peningkatan olah raga.
  - d) Memberikan fasilitas sarana dan prasarana.
- 3) Bidang Pembinaan Generasi Muda :
- a) Menyediakan wadah organisasi pemuda.
  - b) Diciptakan wadah tunggal yang menghimpun aspirasi pemuda.
  - c) Mengarahkan dasar bahwa generasi muda adalah penerus generasi tua.

*Contoh-contoh lembaga yang terkait dengan Pendidikan Non Formal :*

- 1) Pendidikan Masyarakat :
- a) PLPM (Pusat Latihan Pendidikan Masyarakat).

- (1) Raw inputnya mereka yang putus sekolah/pendidikan formal dan atau mereka yang belum pernah sekolah.
  - (2) Latihannya dapat berjudul :
    - a) Menjahit, memasak, merias.
    - b) Dekorasi, reparasi, fotografi.
    - c) Pertukangan, perbengkelan.
- b) PKK remaja
- (1) Pembinaanya : Kepala Desa
  - (2) Latihannya : Aneka ragam ketrampilan, tergantung keuangan desa tersebut.
- c) Perpustakaan Masyarakat :
- (1) Pembinaanya : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan
  - (2) Materinya : Buku-buku tuntutan praktik untuk keperluan hidup di hari nanti.
  - (3) Sasarannya : Sampai tingkat kecamatan.
- d) Kursus Penyelenggaraan Swasta :
- (1) Pembinaanya : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan
  - (2) Macamnya : Menjahit, Memasak, Merias,

Stenografi, Mengetik,  
Akuntansi, Komputer, Bahasa  
Asing Piano, Montir, Bengkel,  
dan lain-lainnya.

2) Keolahragaan :

- (a) Pembina Utama : KONI (Komite Olahraga Nasional Indonesia).
- (b) Lembaga Organisasi : PPSI, PBSI, PBVSI, PASI, dan lain-lain.
- (c) Anggota : Mereka yang berminat dan disiplin serta sanggup mematuhi AD dan ART.

3) Pembinaan Generasi Muda :

Yang termasuk di dalam pembinaan generasi muda, untuk lembaganya dapat meliputi :

- a) Pramuka dengan organisasinya dari Kwanca sampai dengan Kwarnab bahkan sampai Gugus Depan.
- b) OSIS : Organisasi Siswa Intra Sekolah.  
Organisasi ini berkaitan dengan tugas demi lancarnya suatu sekolah/pendidikan formal jenjang menengah.

- c) Adanya organisasi pemuda luar sekolah, misalnya KNPI, HMI, PMKRI, dll.
- d) Adanya BAKOPAR : Badan Koordinasi Pembinaan Remaja.

Usaha BAKOPAR ini untuk membina remaja yang terkena narkoba dan kenakalan remaja, serta lainnya yang sejenis.

## BAB 2 : EKONOMI

### Tujuan Pembelajaran

Setelah menyelesaikan bab ini, pembaca diharapkan dapat:

- \* menjelaskan tentang perilaku ekonomi
- \* mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pendapatan keluarga
- \* mengetahui pengaruh pendapatan keluarga terhadap tingkat pendidikan anak

### 2.1. Perilaku Ekonomi

Menurut Boediono (1994), rumah tangga (*household*) merupakan salah satu pelaku ekonomi, disamping pelaku ekonomi yang lain yang terdiri dari produsen, pemerintah, lembaga-lembaga keuangan, dan negara-negara lain. Dalam penggolongan yang demikian itu, rumah tangga (*household*) dianggap sebagai pelaku ekonomi yang aktivitas utamanya memanfaatkan barang dan jasa yang disediakan oleh pelaku ekonomi yang lain. Oleh karena itu seringkali rumah tangga (*household*) disebut pula dengan rumah tangga konsumsi. Orang-orang maupun kelompok yang digolongkan dalam rumah tangga konsumsi ini pada dasarnya tidak sekedar melakukan aktivitas konsumtif, tetapi juga melakukan aktivitas

produktif (berperilaku produktif) untuk mendapatkan imbal jasa guna mendukung aktivitas konsumtifnya. Secara keseluruhan, Boediono mengidentifikasi aktivitas ekonomi rumah tangga konsumsi tersebut menjadi dua golongan, meliputi : *Pertama*, menerima imbal jasa atau penghasilan dari produsen (yang seringkali disebut rumah tangga produksi) dan lembaga keuangan melalui pemberian : (a) jasa tenaga kerja (dalam bentuk upah), (b) penyertaan modal (dalam bentuk pembagian keuntungan atau deviden), (c) penyewaan tanah atau aktiva tetap lain (dalam bentuk sewa), dan (d) simpanan atau tabungan (dalam bentuk bunga); *Kedua*, mengeluarkan penghasilan yang diterimanya untuk : (a) memberi barang dan jasa guna memenuhi kebutuhannya di pasar barang, (b) memasukkan tabungan ke lembaga keuangan, (c) membayar pajak kepada pemerintah, dan (d) membeli surat-surat berharga di pasar bursa.

Dari berbagai aktivitas produktif, yang paling banyak dijalankan oleh rumah tangga pada umumnya adalah pemberian jasa kerja kepada produsen, pemerintah maupun pihak lain untuk mendapatkan imbalan berupa upah kerja. Selain upah dari pemberian jasa kerja, rumah tangga juga memperoleh penghasilan dari penyediaan modal, penyewaan bangunan atau tanah, penanaman modal dalam bentuk uang yang diwujudkan pada pembelian saham perusahaan maupun



tabungan atau deposito ke bank. Perilaku rumah tangga dalam penyediaan modal untuk memperoleh penghasilan ini, secara makro dapat dianalisis dalam pasar modal. Bila tinggi rendahnya penawaran tenaga kerja dipengaruhi oleh tingkat upah, maka untuk penawaran modal yang menjadi faktor penentunya adalah tingkat suku bunga atau interes. Artinya, jika tingkat suku bunga atau interes tinggi, maka akan mendorong peningkatan penawaran modal dan sebaliknya. Selain itu pada dasarnya tingkat suku bunga atau interes dipengaruhi oleh permintaan modal perusahaan.

Perusahaan dalam menjalankan maupun memperluas operasinya, dapat memanfaatkan modal yang bersumber dari dalam maupun dari luar perusahaan itu sendiri. Dalam memanfaatkan modal yang berasal dari dalam perusahaan (modal internal), perusahaan perlu memperhitungkan *opportunity cost* atas modal yang dimaksud. Artinya, kemungkinan memperoleh pendapatan yang lebih besar jika modal tersebut ditanamkan ke pihak lain harus dipertimbangkan. Jika perusahaan memanfaatkan modal dari luar (modal eksternal), ada dua macam sumber modal yang dapat dimanfaatkan, yaitu modal hutang (*debt capital*) dan modal ekuitas (*equity capital*). Modal hutang dapat diperoleh perusahaan dengan melakukan peminjaman kepada pihak lain dengan tingkat bunga yang menguntungkan. Selama biaya

untuk modal hutang lebih tinggi dibandingkan dengan *opportunity cost* modal internal, maka penawaran modal hutang akan menuju pada tingkat biaya modal yang lebih tinggi. Akhirnya bila perusahaan ingin meningkatkan pemanfaatan modal equitas melalui penjualan surat berharga atau saham, dan karena deviden dikenai pajak, sedangkan suku bunga tidak dikenai pajak, maka biaya untuk mendapatkan modal equitas akan lebih tinggi dibandingkan dengan biaya untuk mendapatkan modal hutang. Selain itu jika ditinjau dari sisi resiko, pembeli saham memiliki resiko lebih tinggi dibandingkan dengan orang yang memberikan modal pinjaman kepada perusahaan.

## **2.2. Pendapatan Rumah Tangga**

Menurut Case, Karl E. & Fair, Ray C. (2004) bahwa pada masing-masing periode (minggu, bulan tahun, dll) rumah tangga menerima sejumlah pendapatan agregat. Selanjutnya Case & Fair juga menegaskan bahwa pendapatan meliputi upah, sewa, bunga, dan laba/keuntungan yang diterima oleh semua faktor produksi. Dijelaskan pula bahwa, bagian dari pendapatan yang tidak dikonsumsi oleh rumah tangga dalam satu periode tertentu disebut tabungan (*saving*). Sedangkan pendapatan, menurut Samuelson, Paul A. & Nordhaus,

William D. (2003) mengacu kepada aliran upah, pembayaran bunga, keuntungan saham, dan hal-hal lain mengenai pertambahan nilai selama periode tertentu (biasanya satu tahun). Dijelaskan pula oleh Samuelson, Paul A. & Nordhaus, William D. (2004) bahwa tabungan pribadi adalah bagian dari pendapatan setelah pajak yang tidak dikonsumsi; tabungan sama dengan pendapatan dikurangi konsumsi. Tentang pendapatan rumah tangga dan pajak, Sukirno, Sadono (2001) menjelaskan bahwa apabila pendapatan pribadi dikurangi oleh pajak yang harus dibayar oleh penerima pendapatan, nilai yang tersisa dinamakan pendapatan *disposebel*. Selanjutnya juga dijelaskan bahwa pendapatan *disposebel* adalah pendapatan yang dapat digunakan oleh para penerimanya, yaitu semua rumah tangga yang ada dalam perekonomian untuk membeli barang-barang dan jasa-jasa yang mereka ingini.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendapatan rumah tangga adalah upah, sewa, bunga, laba/keuntungan, dan tabungan rumah tangga pada periode atau tahun tertentu setelah dikurangi pajak.

Menurut Sherraden, Michael (2006), bahwa aset dan pendapatan sebagai hal yang terkait dan memiliki banyak persamaan. Lebih lanjut juga dijelaskan, bahwa para pakar ekonomi memiliki pandangan yang benar bahwa garis antara pendapatan dan aset tidak jelas sebagaimana para akuntan

sering kali telah menggambarannya. Namun akan lebih baik untuk melihat bahwa aset dan pendapatan sebagai hal yang terkait dan memiliki banyak kesamaan. Pendapatan dan aset merupakan ide yang saling berhubungan. Pendapatan dapat disimpan untuk mengakumulasi aset, sebagai gudang (*storehouse*) untuk konsumsi di masa depan. Dengan demikian, banyak aset yang justru membangkitkan lajunya pendapatan. Pandangan umum yang ada adalah bahwa aset dan pendapatan menggambarkan sesuatu yang potensial untuk konsumsi.

Asset memiliki banyak sinonim, diantaranya seperti kepemilikan, hadiah, modal, bantal sofa, perumahan, keuntungan, barang, kepemilikan, warisan, investasi, harta bergerak, property, milik pribadi, sumber, tabungan, stok, bahan pokok, kepunyaan, surplus, milik sendiri, surat-surat berharga, dan uang. Menurut Sherraden, M. (2006) bahwa asset adalah penumpukan kekayaan pada sebuah keluarga atau unit lainnya. Selanjutnya Sherraden, M. (2006 ) menegaskan bahwa asset merupakan hak atau klaim yang berhubungan dengan property, baik konkret maupun abstrak. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2003), asset adalah sesuatu yang mempunyai nilai tukar, modal atau kekayaan. Menurut Hornby (2002), asset adalah segala sesuatu yang bernilai dan bisa dimanfaatkan, biasanya sesuatu yang memiliki nilai itu

dimiliki perorangan atau perusahaan yang bisa dipergunakan untuk dijual atau untuk membayar hutang. Sedangkan menurut Antoni, K. A. (2003), asset adalah aktiva, yaitu segala sesuatu bernilai komersial yang dimiliki oleh sebuah perusahaan atau individu, yang bisa dibagi ke dalam aktiva lancar, investasi, aktiva tetap, dll.

Pendapatan dan asset merupakan dua ide yang saling berhubungan. Pendapatan dapat disimpan untuk mengakumulasikan asset, sebagai gudang untuk konsumsi di masa depan. Pandangan tersebut sesuai dengan temuan Paiella, M. (2007) bahwa semakin tinggi pendapatan keluarga, semakin rendah yang dikonsumsi dan semakin tinggi tingkat menabungnya. Dana yang ditabung merupakan asset riil dan ini akan mempercepat pertumbuhan kekayaan.

Selanjutnya Sherraden, M. mengelompokkan asset menjadi dua kategori, yaitu asset nyata (*tangible asset*) dan asset tidak nyata (*intangible asset*). Asset yang nyata adalah sesuatu yang sah dimiliki termasuk didalamnya property fisik sebagaimana hak milik dan berfungsi sama seperti property fisik, yang dapat dikelompokkan menjadi delapan kategori umum, yaitu :

- 1) Tabungan uang yang pemasukannya dalam bentuk bunga.

Kategori ini termasuk semua dana tunai, rekening

tabungan, rekening cek, dan semua instrument pasar keuangan.

- 2) Saham, surat tanggungan, dan semua bentuk jaminan *financial* yang bentuk pemasukannya seperti saham, bunga, dan/atau keuntungan modal termasuk kerugiannya.
- 3) Properti nyata, seperti bangunan atau tanah, dengan pemasukan dalam bentuk pembayaran sewa beserta keuntungan juga kerugiannya.
- 4) Aset-aset “berat” selain *real estate*, dengan pemasukan dalam bentuk keuntungan modal dan juga kerugiannya.
- 5) Mesin, alat-alat dan komponen produksi nyata lainnya, dengan bentuk keuntungan penjualan dari produk yang dihasilkannya dan juga kerugiannya.
- 6) Barang keluarga yang kuat dan tahan lama, dengan keuntungan lewat meningkatnya efisiensi tugas keluarga.
- 7) Sumber alam, seperti perkebunan, minyak mineral dan kayu hutan dengan keuntungan penjualan panen atau komoditas yang diambil.
- 8) Hak cipta dan hak paten dengan keuntungandalam bentuk royalty dan biaya penggunaan lainnya.

Companale, C. (2007) menyatakan bahwa kekayaan/aset secara substansi bukan hanya akumulasi dari pendapatan dan upah saja, namun pengembalian dari menabung akan meningkatkan akumulasi aset.

Aset tidak nyata lebih bersifat tidak pasti, tidak secara legal diatur dan seringkali diatur secara tidak jelas oleh karakter individu atau hubungan social dan ekonomi. Terdapat enam kategori bentuk asset tidak nyata.

- 1) Akses pada kredit (*capital yang dimiliki oleh orang lain*) dengan keuntungan tergantung dari penggunaan kredit tersebut.
- 2) Manusia (*human capital*), yang secara umum memiliki intelegensia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, pengetahuan, ketrampilan dan kesehatan, dan juga enegi, visi, harapan, dan imaginasi, dengan bentuk pemasukannya adalah gaji dan kompensasi lainnya setelah melakukan pekerjaan, layanan, dan ide.
- 3) Modal budaya (*Cultural capital*), dalam bentuk pengetahuan dari subjek yang secara kultur signifikan, kemampuan untuk menghadapi situasi social dan birokrasi formal, termasuk kosa kata, aksen, cara berpakaian, penampilan dengan bentuk keuntungan mendapatkan penerimaan dari pola asosiasi.
- 4) Modal social informal (*informal social capital*) dalam bentuk keluarga, teman, koneksi yang kadang disebut dengan jaringan social dengan bentuk keuntungan dukungan material, dukungan emosional, informasi dan

akses yang lebih mudah pada pekerjaan, kredit, perumahan dan tipe assetnya.

- 5) Modal social formal, atau modal organisasi yang artinya adalah struktur atau teknik organisasi formal yang berlaku pada modal nyata, penanamannya dalam bentuk peningkatan efisiensi keuntungan.
- 6) Modal politis dengan bentuk partisipasi, kekuatan dan pengaruh dengan keuntungan peraturan dan keputusan yang menguntungkan serta diinginkan pada level pemerintahan Negara juga local.

Chiesa, V. *et al.* (2005) menyatakan bahwa asset tidak nyata didefinisikan sebagai sumber daya yang tidak berwujud fisik dan bisa dieksploitasi untuk diambil manfaatnya diwaktu yang akan datang. Aset yang tidak nyata tersebut meliputi :

- 1) Pelanggan dan pasar yang berbasis asset, misalnya : pelanggan utama, daftar pengiriman, jaringan distribusi, letak pasar dan letak geografis.
- 2) Tenaga kerja yang berbasis asset, misalnya : ahli teknik, paduan tenaga kerja, dan staff yang terlatih.
- 3) Keuangan dan organisasi perusahaan yang berbasis asset, misalnya : hubungan yang baik dengan pemerintah, dan bunga kredit yang menarik.



- 4) Kontrak yang berbasis asset, misalnya : persetujuan penasehat, kontrak periklanan, hak atas air, hak atas gas dan hak atas sewa.
- 5) Undang-undang yang berbasis asset misalnya : hak paten, merek dagang, dan hak cipta.
- 6) Teknologi berbasis asset misalnya : program-program *software computer*, dan database.

Merujuk kepada berbagai teori tentang pendapatan maupun aset yang dikemukakan oleh berbagai ahli sebagaimana tersebut di atas dan setelah dilakukan kajian yang mendalam atas pendapatan yang diterima oleh keluarga petani tambak, maka pendapatan rumah tangga petani tambak dapat digolongkan menjadi dua, yaitu pendapatan yang berasal dari usaha tambak dan pendapatan yang berasal dari luar tambak.

#### 1) Pendapatan dari usaha tambak

Tradisi dalam pengelolaan tambak, petani sebagai pemilik sekaligus pengelola tambak tidak mengelola tambak sendirian. Tetapi selalu bekerja sama dengan "pandega" atau petani penggarap/pengelola, kemudian melakukan bagi hasil pada setiap selesai panen. Panen hasil tambak dalam setahun sebanyak dua kali. Hasil yang dibagi merupakan hasil yang telah dikurangi seluruh biaya operasional atau biaya produksi. Jadi merupakan keuntungan bersih.

Adapun komponen biaya tambak sebagai berikut : a) Biaya persiapan. Biaya ini untuk membayar tenaga kasar dalam menyiapkan lahan tambak dalam setiap tahunnya. Biasanya pada puncak musim kemarau. Biaya itu meliputi untuk upah tenaga cuklak, gombeng, pengeringan, dan keruk curah. c) Biaya sebelum dan ketika tabur benih. Biaya ini meliputi biaya beli benih udang (benur), benih badeng (nener) dan obat-obatan misalnya, rempah, saponen, potas dll. d) Biaya selama perawatan. Biaya ini untuk upah tenaga kasar yang melakukan serangkaian kegiatan persiapan lahan dan perawatan lahan tambak, misalnya : dadak gagang & lantiban, laban dan keruk, lemahan, cuklak burutan dan irigan, serta tumpang dan dampingan e) Biaya alat dan bahan. Biaya ini untuk pembelian bambu, gedhek, gethek, prayang, wide, waring, dll. f) Biaya pemupukan. Biaya ini untuk beli bangeran, api-api, dan pupuk (merek raja bandeng, ursal, dll).

Keseluruhan biaya untuk perawatan atau biaya operasional tersebut paling banyak sebesar tiga puluh persen (30%) dari seluruh harga jual hasil panen. Dengan demikian yang dimaksud keuntungan bersih yang akan dibagi antara pemilik dan penggarap adalah seluruh harga jual hasil panen setelah dikurangi tiga puluh persennya.

2) Pendapatan dari luar usaha tambak.

Petani pemilik dan pengelola tambak, disamping memperoleh pendapatan yang berasal dari usaha tambak, juga memperoleh pendapatan tambahan yang berasal dari luar usaha tambak, misalnya dari : menyewakan gudang, menyewakan mobil, menyewakan perlengkapan pesta, membuka warung atau depot, dan juga dari gaji pegawai negeri sipil (PNS) istri petani tambak. Pendapatan dari PNS ini merupakan pendapatan yang paling kecil kemungkinannya, karena rata-rata mereka kawin dengan orang yang masih ada hubungan keluarga dan sama-sama berasal dari keluarga kaya. Alasan mereka, supaya tidak terjadi perpindahan kekayaan. Jadi, jarang sekali terjadi istri petani tambak seorang PNS. Jika ada, sedikit sekali jumlahnya.

Pendapatan rumah tangga petani tambak yang berasal dari luar usaha tambak merupakan pendapatan tambahan, dengan demikian jumlahnya lebih kecil dari pada pendapatan yang berasal dari usaha tambak.

### **2.3. Pendapatan Rumah Tangga vs Tingkat Pendidikan Anak**

Prestasi pendidikan anak dipengaruhi salah satunya oleh budaya, Vygotsky, dalam Elliot, Stephen N. *et al.* (1996) menyatakan bahwa "*children of various cultures may think*

*and act differently and carry these differences into the classroom*". Selanjutnya dinyatakan bahwa pertumbuhan kognitif anak bergantung pada interaksi dengan lingkungan yang mengelilinginya, sebagaimana pernyataannya berikut ini *"that cognitive growth depends on children's interactions with those around them"*. Hubungan antara budaya dengan prestasi pendidikan ini, Brunner, dalam Elliot, Stephen N. *et al.* (1996) juga menyatakan bahwa budaya merupakan faktor utama dalam membentuk pola pikir, sebagaimana pernyataannya berikut berikut ini *"culture become the major in giving form to the minds of those under its sway"*.

Komponen pendidikan, menurut Purwanto (2009) meliputi : konteks, input, proses, dan output. Proses adalah kegiatan mengubah bahan mentah menjadi barang jadi. Proses pembelajaran membuat siswa melakukan kegiatan belajar yang membuat terjadinya perubahan perilaku tertentu. Belajar dalam arti luas adalah semua persentuhan pribadi dengan lingkungan yang menimbulkan perubahan perilaku. Perilaku yang dimaksud adalah perilaku kejiwaan yang terdiri dari tiga domain atau ranah, yaitu kognitif, afektif, dan psikomotorik. Sedangkan Combs (dalam Ihsan, Fuad : 2008) menyatakan bahwa ada dua belas komponen pendidikan, salah satunya adalah komponen guru. Fungsi dari komponen ini adalah menyediakan bahan pelajaran dan menyelenggarakan proses

belajar untuk peserta didik. Selanjutnya, Ihsan, Fuad (2008) menyatakan bahwa terdapat enam faktor pendidikan. Dua diantaranya adalah faktor metode pendidikan dan faktor situasi lingkungan. Metode adalah cara yang didalam fungsinya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Sedangkan situasi lingkungan ini meliputi lingkungan fisik, lingkungan teknis, dan lingkungan sosio-kultural. Situasi lingkungan mempengaruhi proses dan hasil pendidikan.

Dengan merujuk dari beberapa pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi pendidikan anak yang berupa perubahan perilaku dipengaruhi oleh proses, guru, metode, dan situasi lingkungan sosio-kultural. Hal ini dikuatkan oleh pendapat Alwasilah, A. Chaedar (2009) yang menyatakan bahwa tujuan dan cara mendidik generasi muda dipengaruhi oleh kondidi masyarakat dan kebudayaannya. Selanjutnya. Alwasilah juga menyatakan bahwa :

”Perspektif budaya yang relevan dengan dengan studi tentang pendidikan berdasar pada fakta bahwa pandangan dunia, nilai-nilai, kognisi dan gaya komunikasi, pola bahasa, praktek pendidikan anak, pembuatan pesawat dan teknologi, pemerolehan pengetahuan, dan seperangkat teknik pemecahan masalah berhubungan satu sama lain dan terlekat dengan budaya”.

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa prestasi anak yang berupa perubahan perilaku kejiwaan yang salah satunya berupa kognisi tidak terlepas dari faktor budaya. Selanjutnya, Alwasilah juga menegaskan bahwa hubungan antara kebudayaan dan pendidikan adalah sesuatu yang tak mungkin dipisahkan. Keeratan hubungan antara budaya dengan prestasi pendidikan anak ini, Tilaar (2000) juga menyatakan bahwa pendidikan tidak dapat terlepas dari kebudayaan dan hanya dapat terlaksana dalam satu masyarakat.

Hubungannya antara budaya dengan prestasi pendidikan anak, Slavin, E.R. (1994) juga menyatakan bahwa :

*”By the time children enter school, they have absorbed many aspects of the culture in which they were raised : the language, beliefs, attitudes, ways of behaving, food and so on. Many of the behaviors associated with being brought up in a particular culture have important consequences for classroom instruction”.*

Berdasarkan teori yang dinyatakan oleh Slavin tersebut, memungkinkan penelitian ini menganalisis dengan mengaitkan antara budaya dengan prestasi pendidikan anak. Lebih lanjut Slavin menyatakan bahwa *”culture : the language,*

*attitudes, ways of behaving, and other aspects of life that characterize a group of people”.*

## **Bab 3 : BUDAYA**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah menyelesaikan bab ini, pembaca diharapkan dapat:

- \* menjelaskan hubungan nilai dengan budaya
- \* mengetahui unsure-unsur budaya
- \* membedakan budaya local dengan budaya yang lain
- \* mengetahui pengaruh budaya orang tua terhadap tingkat pendidikan anak

### **3.1. Nilai dan Budaya**

Menurut Rose *et al.*, (1982) menyatakan bahwa nilai merupakan ide-ide yang dipandang penting oleh anggota masyarakat dan diwujudkan dalam kode-kode etika masyarakat. Menurut Benedict (1934), nilai dominan dari masyarakat tertentu direfleksikan dalam pola kulturnya. Adisubroto (1996) dengan mengutip teori dari Kluckhohn, menyatakan bahwa nilai merupakan suatu konsepsi yang secara implisit atau eksplisit membedakan individu maupun kelompok dan memiliki kespesifikan yang dapat mempengaruhi cara individu ataupun kelompok dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. Koentjaraningrat (1974) menegaskan bahwa sistem nilai budaya wujud ideal kultur. Menurut Oyserman dan Packer, wujud ideal kultur



tersebut dihidupkan dalam praktek, norma-norma, dan institusi-institusi kehidupan sehari-hari.

Adisubroto (1987) mengemukakan bahwa nilai merupakan pola perhatian dalam hidup, baik secara individu maupun secara kelompok. Setiap individu atau kelompok biasanya memiliki nilai tertentu yang mungkin berbeda dengan nilai individu atau kelompok yang lain. Selanjutnya Adibroto (1987) menyatakan bahwa nilai merupakan konsepsi yang dapat bersifat eksplisit dapat pula implisit, jadi dapat nampak dalam perbuatan ada pula yang sifatnya hanya suatu kecenderungan (potensi) untuk berbuat. Sedangkan Geert Hofstede (dalam Senior, Barbara : 2002) menyatakan bahwa budaya merupakan sekumpulan pikiran manusia yang dipergunakan untuk membedakan antara manusia yang satu dengan yang lain dalam suatu kelompok. Budaya dalam pengertian ini, menurut Hofstede merupakan sebuah sistem nilai yang dipatuhi bersama. Dalam Ndraha, Taliziduhu (2005), Hofstede menyatakan bahwa terdapat lima tingkat budaya : universal, regional, nasional, lokal, dan pribadi. Sedangkan Schein mengidentifikasi ada tiga tingkat budaya : 1) *Artifacts*, yaitu struktur dan proses organisasional purba yang dapat diamati tetapi sulit ditafsirkan; 2) *Espoused Values*, yaitu tujuan, strategi, filsafat; dan 3) *Basic Underlying assumptions*, yaitu kepercayaan, persepsi, perasaan, dan

sebagainya yang menjadi sumber nilai dan tindakan. Dengan demikian semakin banyak anggota masyarakat yang menganut, memiliki dan mentaati suatu nilai, maka semakin tinggi tingkat budaya. Merujuk pada pandangan Hofstede tentang tingkat budaya, maka dalam penelitian disertasi ini yang dimaksud budaya adalah budaya pada tingkat local.

Smith (1967) menyatakan bahwa nilai sebagai suatu pertimbangan yang kongkrit atau eksistensial, juga merupakan suatu kecenderungan yang mendorong perbuatan individu. Dalam arti ini, Adisubroto (1987) menyatakan bahwa nilai hampir sama dengan sikap karena kedua-duanya merupakan satu kecenderungan yang mendorong suatu perbuatan, tetapi keduanya tidak sama persis. Koentjaraningrat (1974) berpandangan bahwa konsep sistem nilai budaya atau *cultural value system* itu terutama memfokus kepada kebudayaan dan masyarakat dan baru secara sekunder kepada manusia sebagai individu dalam masyarakat. Sebaliknya, konsep sikap mental *attitude* itu terutama memfokus kepada individu dan baru secara sekunder kepada kebudayaan dan masyarakat, yang merupakan lingkungan dari individu. Pandangan Koentjaraningrat tersebut tampaknya dilandasi pemikiran sudut pandang kajian dalam ilmu-ilmu social dan psikologi. Pandangan lain mengenai perbedaan antara sikap dan nilai, dikemukakan oleh Adisubroto (1987), yaitu :

Sikap mewakili beberapa keyakinan yang terorganisasi, sedangkan nilai merupakan keyakinan sebagai standar yang mengarahkan perbuatan dan cara pengambilan keputusan terhadap objek dan situasi yang sifatnya sangat spesifik. Nilai mempunyai sifat lebih khusus dibandingkan dengan sikap, atau nilai merupakan salah satu aspek sikap. Sikap lebih berorientasi kepada hal yang umum, dan menunjukkan aspek positif dan negatif (senang atau tidak senang), sedangkan nilai di samping sifatnya yang khusus juga hanya memiliki aspek yang sifatnya positif, yaitu *desirable* atau *preferable*, nilai berkaitan dengan sesuatu cara bertingkah laku yang disukai.

Kluckhohn (1962) berpendapat bahwa nilai bukan merupakan referensi mutlak bagi individu, tetapi merupakan satu kecenderungan atau pertimbangan yang dirasakan dan dianggap sebagai sesuatu yang dapat ditentukan secara moral, dengan melihat alasan atau ketentuan estetika. Imam Barnadib (1974) mengemukakan bahwa nilai seperti halnya ilmu pengetahuan bersumber kepada eksistensi atau sumber-sumber objektif. Seperti halnya Barnadib, secara umum pandangan Berger dan Luckmann (1966) mengandung maksud bahwa pengetahuan yang dimiliki seseorang mendahului nilai-nilai yang diyakini. Adisubroto (1987) dengan teori dari Spranger menyamakan nilai dengan perhatian hidup yang erat kaitannya dengan kebudayaan, karena kebudayaan dipandang sebagai

sistem nilai, kebudayaan merupakan kumpulan nilai kebudayaan yang tersusun menurut struktur tertentu. Nilai dalam kehidupan manusia bersumber pada *basic interest* atau motif-motif kepribadian.

Nilai yang berhubungan erat dengan kebudayaan masyarakat, pada gilirannya bersumber pada motif-motif kepribadian individu-individu sebagai anggota masyarakat. Markus dan Kitayama (dalam Oysemar dan Packer, 1996) berpendapat bahwa setiap individu-individu sebagai anggota masyarakat sebenarnya mengembangkan suatu mikrokosmos kultur. Goodenough (dalam Cason, 1981) berpendapat bahwa kultur itu merupakan ide-ide yang ada dalam sistem kognitif atau *ideal kognitive system* individu-individu sebagai anggota masyarakat. Pandangan Goodenough ini berbeda dengan pandangan Geertz yang menganggap kultur itu ada di antara individu-individu dalam proses interaksi. Adisubroto (1987) menyatakan bahwa dengan teori nilai Kluckhohn menegaskan bahwa nilai banyak dirasakan pada kegunaan sesuatu dengan pertimbangan kognitif dan bukan melalui pertimbangan emosi atau afeksi.

Nilai berhubungan secara erat dengan kebudayaan, pada gilirannya juga berhubungan erat dengan pola hubungan sosial masyarakat. Thompson *et al.* (1990) menggambarkan hubungan antara nilai-nilai kultural (*cultural bias*) dan pola-

pola hubungan sosial masyarakat (*social relations*) sebagai hubungan saling meneguhkan (*compatibility conditions*). Hubungan kedua komponen tersebut selanjutnya termanifestasikan dalam cara hidup (*way of life*) atau tipologi sosial mereka. Dengan kata lain, realitas tipologi sosial masyarakat merupakan manifestasi dari nilai yang diyakini dan dikembangkan oleh individu-individu sebagai anggotanya, begitu juga sebaliknya. Thompson *et al.* (1990) menggunakan konsep mitos alam (*the myth of nature*) yang merupakan suatu nilai tertentu yang diyakini dan dikembangkan oleh anggota masyarakat. Adisubroto (1987) juga menyimpulkan bahwa nilai merupakan keyakinan dan sebagai standar sikap yang relatif konsisten hubungannya dengan perbuatan, tindakan atau cara bertingkah laku.

Menurut *Canadian Commission for Unesco* (1977), kebudayaan dinyatakan sebagai “*A dynamic value system of learned elements, with assumptions, conventions, beliefs and rules permitting members of a group to relate to each other and to the world, to communicate and to develop their creative potential*”. Ada beberapa elemen penting di dalam definisi di atas, bahwa kebudayaan adalah sebuah system nilai yang dinamik dari elemen-elemen pembelajaran yang berisi asumsi, kesepakatan, keyakinan dan aturan-aturan yang memperbolehkan anggota kelompok untuk berhubungan

dengan yang lain. Pengertian kebudayaan ini termasuk didalam pengertian kebudayaan sebagai system nilai, yaitu kebudayaan sebagai system normative yang mengatur kehidupan bermasyarakat.

Pengertian kebudayaan di atas berbeda dengan perspektif strukturalisme yang memandang kebudayaan sebagai produk atau hasil dari aktivitas nalar manusia, dimana ia memiliki kesejajaran dengan bahasa yang juga merupakan produk dari aktivitas nalar manusia. Sumber kebudayaan tak lain adalah nalar manusia atau *human mind* (Ahimsa-Putra, 2001). Pengertian tersebut hampir sama dengan perspektif antropologi kognitif, yang melihat kebudayaan sebagai sesuatu yang berbeda di kepala-kepala individu dan bukan sesuatu yang *shared* di masyarakat atau kebudayaan sebagai kognisi manusia. Oetomo (2000) mengutip pendapat Goodenough yang menyatakan :

“kebudayaan suatu masyarakat terdiri dari apa-apa yang harus diketahui atau dipercayai untuk dapat berfungsi sedemikian rupa sehingga dianggap pantas oleh anggota-anggotanya. Kebudayaan bukanlah fenomena material, tidak terdiri dari benda-benda, perilaku dan emosi. Ia lebih merupakan suatu pengaturan hal-hal itu. Yang ada dalam pikiran orang adalah bentuk-bentuk benda dan hal-hal, model-model untuk mempersepsi, menghubungkan, dan selebihnya menafsirkan”.

Menurut Suparlan (1986), kebudayaan ialah :  
”keseluruhan pengetahuan yang dipunyai oleh manusia sebagai makhluk sosial, yang isinya adalah perangkat-perangkat, model-model pengetahuan yang secara selektif dapat digunakan untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungan yang dihadapi dan untuk mendorong dan menciptakan tindakan-tindakan yang diperlukannya”.

Pengertian kebudayaan di atas berbeda dengan pengertian kebudayaan dalam perspektif evolusionistik, yaitu kebudayaan merupakan cipta, rasa dan karsa manusia atau kelakuan dan hasil kelakuan. Kebudayaan mengandung tiga hal utama, yaitu sebagai sistem budaya yang berisi gagasan, pikiran, konsep, nilai-nilai, norma, pandangan, undang-undang dan sebagainya yang berbentuk abstrak, yang dimiliki oleh pemangku ide. Sistem budaya itu yang disebut sebagai ”tata budaya kelakuan”. Kebudayaan sebagai aktivitas para pelaku budaya seperti tingkah laku berpola, upacara-upacara yang wujudnya kongkrit dan dapat diamati yang disebut sebagai sistem sosial yang berwujud ”kelakuan”. Kebudayaan yang berwujud benda-benda, baik hasil karya manusia atau hasil tingkah lakunya yang berupa benda atau disebut ”hasil karya kelakuan” (Koentjaraningrat, 1985 dan Soekiman, 2000).

Woodward (2000) mengutip pendapat Keesing (1975) dan Sperber (1975, 1985) menyatakan kebudayaan ialah "suatu sistem pengetahuan sadar dan di luar sadar yang berada di dalam pikiran individu. Sistem pengetahuan kebudayaan tersebut diorganisir secara hirarkhis". Di dalam pengetahuan kebudayaan terdapat pengetahuan yang umum dan khusus (kontekstual). Asumsi yang lebih umum tersebut disebut sebagai aksioma pengetahuan budaya.

Suatu definisi yang juga dipertimbangkan sebagai dasar pijakan bagi kajian ini adalah sebagaimana ditulis Berger (1990), bahwa kebudayaan ialah "totalitas dari produk manusia. Tidak hanya mencakup produk material atau *material artefacts* dan produk non-material sosio-kultural, akan tetapi juga produk refleksi di dalam isi kesadaran manusia". Refleksi di dalam isi kesadaran manusia inilah yang dikenal sebagai perangkat kognisi manusia, sedangkan *material artefacts* dan non-material sosio-kultural adalah yang disebut sebagai seperangkat kelakuan dan produk kelakuan. Refleksi bukan ide seperti gagasan antropolog fungsional dan evolusionis, akan tetapi terkait dengan pengalaman dan kesadaran manusia dalam perspektif fenomenologi. Seperangkat kelakuan dan hasil kelakuan adalah representasi dari atau produk refleksi manusia. Ada sisi subyektif kebudayaan dan sisi obyektif



kebudayaan, sebagaimana pandangan di dalam perspektif fenomenologi-konstruksionisme.

Penelitian ini juga mempertimbangkan pengertian kebudayaan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia yang dijadikan sebagai pedoman atau penginterpretasi keseluruhan tindakan manusia. Kebudayaan adalah pedoman bagi kehidupan masyarakat yang diyakini kebenarannya oleh masyarakat tersebut (Suparlan : 1994).

Melalui pendefinisian nilai dan kebudayaan sebagaimana tersebut di atas, akan memungkinkan pendapatan rumah tangga dan prestasi pendidikan anak petani tambak dapat dikaji, sebab tindakan-tindakan yang diciptakan petani tambak untuk mencapai kinerja usaha dan tindakan-tindakan dalam mengembangkan pendidikan anak merupakan model-model pengetahuan yang secara selektif digunakan untuk menginterpretasi lingkungan yang dihadapi. Ini sejalan dengan pernyataan Ippaso, A.R. (2002) bahwa terdapat lima penentu kinerja usaha, yang salah satunya adalah budaya perusahaan. Lingkungan petani tambak Sidoarjo yang pada umumnya berada di lingkungan pesisir memiliki spesifikasi implisit atau eksplisit berbeda dibanding dengan lingkungan petani padi dan palawija yang berada di kawasan subkultur Jawa Mataraman, sehingga petani tambak Sidoarjo dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan berbeda dibanding para

petani padi dan palawija atau mereka yang berada bukan di lingkungan pesisir. Masyarakat petani tambak yang berada di lingkungan pesisir dalam mencapai tujuan, disamping mengelola sawah tambak, mereka juga sambil berdagang. Hal ini sejalan dengan pandangan Pujo Semedi dalam Nur Syam (2005), yang menyatakan "...dalam wacana besar Pesisir sering dihadirkan sebagai simbol keterbukaan dan kehidupan yang egaliter, karena hidup di wilayah ini lebih banyak berurusan dengan dagang...". Selanjutnya, Pujo Semedi menyatakan bahwa pada masa-masa kelam kesultanan Mataram, kota-kota Pesisir tetap bertahan sebagai bandar yang aktif melayani arus perdagangan antara Jawa Tengah dan Timur dengan Jakarta, dan antara Jawa dengan pulau-pulau lain.

Koentjaraningrat (2004), menyatakan bahwa kebudayaan adalah seluruh total dari pikiran, karya, dan hasil karya manusia yang tidak berakar kepada nalurinya, dan yang karena itu hanya bisa dicetuskan oleh manusia sesudah suatu proses. Lebih lanjut Kuntjaraningrat menyatakan bahwa dalam kebudayaan ada unsur-unsur yang universal. Beberapa unsur yang universal dalam budaya adalah sistem pengetahuan dan sistem mata pencaharian hidup. Marshall Sahlin (dalam Mudji Sutrisno : 2005) menyatakan bahwa kebudayaanlah yang menentukan bentuk kehidupan ekonomi, bukan sebaliknya,

dan produksi adalah reproduksi kebudayaan dalam sistem benda-benda (*system of objects*). Saxton & Serpa dalam Nimran, Umar (1997) menjelaskan budaya adalah falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat.

Lebih lanjut Harrison & Stokes (1992) menjelaskan bahwa budaya suatu organisasi adalah kepribadian perusahaan. Budaya merupakan kumpulan kepercayaan, nilai, dan kerjasama yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, siapa yang dipromosikan, bagaimana organisasi memberi respon kepada lingkungannya. Tentang budaya organisasi, Luthans (1998) juga menyatakan bahwa budaya organisasional merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Melalui definisi kebudayaan tersebut di atas memungkinkan penelitian ini menganalisis keterkaitan antara budaya dengan tingkat pendidikan petani tambak dan pendapatan rumah tangga petani tambak, karena sebagai petani tambak merupakan sebuah mata pencaharian dan itu merupakan unsur universal dalam kebudayaan. Dengan bermatapencaharian sebagai petani tambak, maka terbentuklah

kehidupan ekonomi mereka yang tentunya berbeda dengan kehidupan ekonomi mereka yang bermata pencaharian sebagai petani padi dan palawija maupun yang bermatapencaharian bukan sebagai petani tambak.

Melalui definisi kebudayaan tersebut di atas pula memungkinkan penelitian ini menganalisis keterkaitan antara budaya dengan prestasi pendidikan anak petani tambak, karena sistem pengetahuan sebagai salah satu unsur universal kebudayaan (khususnya pengetahuan tentang pentingnya menyekolahkan anak), tentunya berbeda dengan sistem pengetahuan tentang pentingnya menyekolahkan anak bagi orang tua yang mata pencahariannya bukan sebagai petani tambak.

Lebih lanjut Koentjaraningrat (2004) menyatakan bahwa kebudayaan itu mempunyai paling sedikit tiga wujud. Wujud ke dua dari kebudayaan adalah :

”yang sering disebut sistem sosial, mengenai kelakuan berpola dari manusia itu sendiri. Sistem sosial ini terdiri dari aktivitas-aktivitas manusia-manusia yang berinteraksi, berhubungan, serta bergaul satu dengan lain, yang dari detik ke detik, dari hari ke hari, dan dari tahun ke tahun, selalu mengikuti pola-pola tertentu yang berdasarkan adat tata-kelakuan. Sebagai rangkaian aktivitas manusia-manusia dalam suatu masyarakat, maka sistem sosial itu bersifat kongkrit, terjadi di sekeliling kita

sehari-hari, bisa diobservasi, difoto, dan didokumenkan”.

Berpijak pada wujud kebudayaan yang ke dua tersebut, maka penelitian ini dimungkinkan menganalisis hubungan antara budaya dengan tingkat pendidikan petani tambak dan pendapatan rumah tangga petani tambak, karena aktivitas petani tambak dalam menempuh pendidikan dan memperoleh pendapatan melalui aktivitas degan mengikuti pola-pola tertentu, yang tentunya aktivitas dan pola-pola tertentu itu tidak sama dengan aktivitas dan pola-pola yang dilakukan oleh petani padi dan palawija. Demikian juga dalam hal mencapai prestasi pendidikan anaknya, petani tambak memiliki aktivitas dan mengikuti pola-pola tertentu yang berbeda dengan aktivitas dan pola-pola yang dilakukan oleh petani padi dan palawija. Dengan demikian logis jika tingkat pendidikan, pendapatan rumah tangga maupun prestasi pendidikan anak diantara kedua kategori petani tersebut juga berbeda. Perbedaan-perbedaan tersebut kongkrit (sesuai dengan hasil penelitian pendahuluan yang dinyatakan dalam kesenjangan fenomena), itu terjadi di sekeliling kita sehari-hari, bisa diobservasi, difoto, dan didokumenkan.

Dalam penelitian ini budaya sebagai variabel independen akan dilihat pengaruhnya terhadap variabel dependen yang terdiri dari : pendidikan orang tua, perilaku

produktif, pendapatan rumah tangga dan prestasi pendidikan anak. Budaya sebagai variabel independen di satu pihak mempengaruhi variabel-variabel dependen di lain pihak, ini sesuai dengan pandangan Berry *et al.* (1997) yang menyatakan *"Theoretical models an equal importance to culture but view its influence on the dependent variable (s) of interest as indirect"*.

*Antecedent* prestasi pendidikan anak petani tambak dalam penelitian ini adalah pendapatan rumah tangga, perilaku produktif, pendidikan orang tua, dan budaya. Budaya sebagai *antecedent* prestasi pendidikan anak, ini sesuai dengan pandangan Shweder, dalam Berry *et al.* (1997) yang menyatakan *"assume explicitly that culture - however difined - is an antecedent to human thought and behavior"*.

Tingkat pendidikan formal orang tua dan frekuensi pendidikan nonformal orang tua, perilaku produktif, dan prestasi pendidikan anak merupakan perilaku sosial. Karena penelitian ini menganalisis pengaruh budaya terhadap pendidikan orang tua, perilaku produktif, dan terhadap prestasi pendidikan anak, maka penelitian ini relevan atau sejalan dengan pandangan yang dikemukakan oleh Triandis, Harry C. (1994) bahwa *"The ecology shapes the culture that emerge init, and in turn culture shapes particular kinds of behavior"*. Lebih lanjut dijelaskan bahwa *"a simplified way of thinking*

*about culture is to place it between ecology and social behavior*”. Dengan demikian budaya terletak diantara ekologi dan perilaku sosial, sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.1 sebagai berikut :

*Ecologi → culture → social behavior*

**Gambar : 2.1**

### **Hubungan Budaya Dengan Perilaku Sosial**

#### **3.2. Unsur budaya**

Kebudayaan, menurut Koentjaraningrat (2004) banyak para ahli ilmu sosial yang mengartikan konsep kebudayaan dalam arti yang amat luas, yaitu keseluruhan total dari pikiran, karya, dan hasil karya manusia yang tidak berakar kepada nalurinya, dan yang karena itu hanya bisa dicetuskan oleh manusia sesudah suatu proses belajar. Selanjutnya, Koentjaraningrat menjelaskan bahwa konsep itu amat luas karena meliputi hampir seluruh aktivitas manusia dalam kehidupannya, maka guna keperluan analisa konsep itu perlu dipecah lagi ke dalam unsur-unsurnya. Unsur kebudayaan yang terbesar adalah unsur-unsur kebudayaan yang universal, dan merupakan unsur-unsur yang pasti bisa ditemukan di semua kebudayaan di dunia, baik yang hidup di masyarakat pedesaan kecil dan terpencil maupun dalam masyarakat

perkotaan yang besar dan kompleks. Unsur-unsur itu, menurut Koentjaraningrat meliputi : 1) Sistem religi dan upacara keagamaan; 2) Sistem dan organisasi kemasyarakatan; 3) Sistem pengetahuan; 4) Bahasa; 5) Kesenian; 6) Sistem mata pencaharian; dan 7) Sistem teknologi dan peralatan.

Menurut Schaefer, Richard T. & Lamm, Robert P. (1989) bahwa elemen-elemen budaya meliputi : 1) bahasa; 2) norma; 3) sangsi, dan 4) nilai. Magetsari, Nurhadi (dalam Soejanto (Ed.) : 1991) menyatakan bahwa beberapa unsur kebudayaan universal, antara lain : religi, bahasa, teknologi, dan ilmu pengetahuan. Sedangkan menurut Schein (1985), budaya terdiri atas tiga tingkatan, yaitu : 1) artifak dan penciptaan; 2) nilai; dan asumsi dasar.

Mulyana, Deddy (2005) menyatakan bahwa karena budaya memberi identitas kepada sekelompok orang, maka untuk mengidentifikasi perbedaan budaya sekelompok orang dengan sekelompok orang yang lain, dilakukan dengan cara menelaah aspek-aspek budayanya. Menurut Mulyana, aspek-aspek budaya ada sepuluh, yaitu :

- 1) Komunikasi dan bahasa. Sistem komunikasi verbal dan nonverbal membedakan suatu kelompok dari kelompok yang lain.



- 2) Pakaian dan penampilan. Ini meliputi pakaian dan dandanan (perhiasan) luar, juga tekorasi tubuh yang cenderung berbeda secara kultural.
- 3) Makanan dan kebiasaan makan. Cara memilih, menyiapkan, menyajikan dan memakan makanan sering berbeda antara budaya yang satu dengan budaya yang lainnya.
- 4) Waktu dan kesadaran akan waktu. Kesadaran akan waktu berbeda antara budaya yang satu dengan budaya yang lainnya. Sebagian orang tepat, waktu dan sebagian orang yang lainnya merelatifkan waktu.
- 5) Penghargaan dan pengakuan. Cara lain untuk mengamati suatu budaya adalah dengan memperhatikan cara atau metode memberikan pujian bagi perbuatan-perbuatan yang baik dan berani, lama pengabdian atau bentuk-bentuk lain penyelesaian tugas.
- 6) Hubungan-hubungan. Budaya juga mengatur hubungan-hubungan manusia dan hubungan organisasi berdasarkan usia, jenis kelamin, status, kekeluargaan, kekayaan, kekuasaan, dan kebijaksanaan. Dalam beberapa budaya tertentu, orang-orang tua sangat dihormati, tetapi dalam budaya-budaya yang lain mereka diabaikan. Subkultur militer mempunyai stau aturan hubungan yang klasik, yakni berdasarkan kepangkatan, misalnya antara perwira dan tamtama. Pada saat diluar tugas pun, fasilitas-fasilitas

rekreasi terpisah bagi orang-orang militer yang berbeda pangkat tersebut.

- 7) Nilai dan norma. Sistem kebutuhan bervariasi, sebagaimana prioritas-prioritas yang melekat pada perilaku tertentu dalam kelompok. Mereka yang menginginkan kelangsungan hidup, menghargai usaha-usaha pengumpulan makanan, pakaian, dan perumahan yang memadai. Sementara ada mereka yang mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi menghargai materi, uang, gelar-gelar pekerjaan, hukum dan keteraturan.
- 8) Rasa diri dan ruang. Kenyamanan yang orang miliki dengan dirinya dapat diekspresikan secara berbeda oleh budaya. Identitas diri dan pengharagaan dapat diwujudkan dengan sikap yang sederhana dalam suatu budaya tertentu, namun dalam budaya yang lain ditunjukkan dengan perilaku yang agresif.
- 9) Proses mental dan belajar. Beberapa budaya menekankan aspek pengembangan otak dibanding aspek lainnya, sehingga orang dapat mengamati perbedaan-perbedaan yang mencolok dalam cara orang-orang berpikir dan belajar.
- 10) Kepercayaan dan sikap. Orang-orang dalam semua budaya tampaknya mempunyai perhatian terhadap hal-hal supernatural yang jelas dalam agama-agama dan praktek-

praktek agama mereka. Budaya primitif misalnya, mempunyai kepercayaan pada makhluk-makhluk spiritual yang kita sebut "animisme".

Dimensi budaya menurut Hofstede (dalam Senior, Barbara : 2002) ada lima, yaitu *power distance*, *individualism/collectivism*, *masculinity/ femininity*, *uncertainty avoidance*, dan *long-term/short-term orientation*. Hasil penelitiannya di sejumlah negara : Cina, Perancis, Jerman, Hongkong, Indonesia, Jepang, Belanda, Rusia, Amerika Serikat, dan Afrika Selatan, menunjukkan bahwa untuk Indonesia, dimensi *power distance* skornya tinggi; dimensi *masculinity* skornya sedang; sedangkan untuk dimensi *individualism*, *uncertainty avoidance*, dan *long-term orientation* skornya rendah.

Budaya dapat dilihat sebagai karakter yang membedakan antara satu kelompok dengan kelompok yang lain (Hofstede : 1980). Kerangka budaya Hofstede pada dasarnya terkelompokkan dalam empat dimensi, yaitu : *Individualism/Collectivism*, *Uncertainty Avoidance*, *Masculinity/ Femininity*, dan *Power Distance*. Penjelasan masing-masing dimensi sebagai berikut :

- 1) "**Individualism**" menunjukkan nilai kemampuan untuk berdiri sendiri dan cenderung untuk meyakini bahwa keinginan dan minat seseorang jauh lebih penting

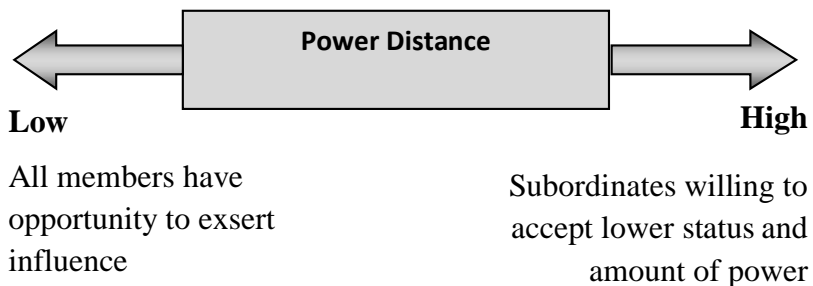
dibandingkan dengan keinginan dan minat kelompok. Sedangkan *"collectivism"* cenderung untuk memandang dirinya sebagai salah satu anggota dari keluarga atau organisasi dan meletakkan keinginan dan minat kelompok di atas keinginan dan minatnya sendiri. Faktor ini mengukur luasnya budaya yang mengukur individu sebagai pihak oposisi pada perspektif kelompok.

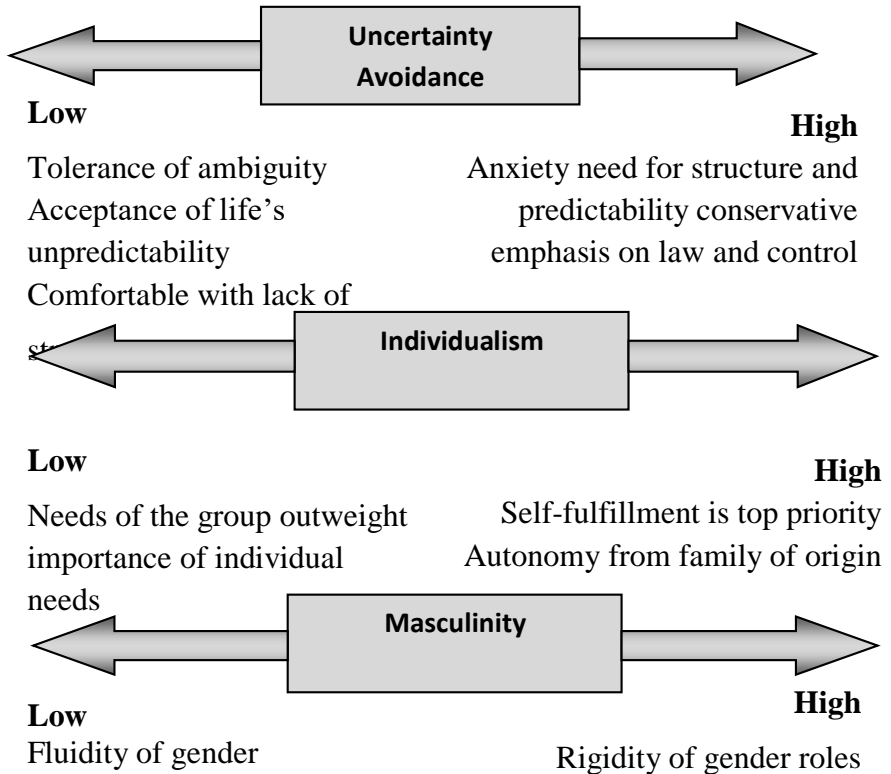
- 2) *"Uncertainty avoidance"* /penghindaran ketidakpastian. Masyarakat yang berkarakteristik ini dengan tingkatan yang lebih tinggi, lebih merasakan kebutuhan akan adanya konsensus dan aturan-aturan tertulis. Mereka tidak dapat memberikan toleransi terhadap penyimpangan dari norma-norma yang ada. Sebaliknya, masyarakat yang berkarakteristik ini dengan tingkatan yang rendah, tidak terlalu menginginkan aturan tertulis dan mereka lebih toleran terhadap resiko. Faktor ini mengukur luasnya budaya yang mendorong pengambilan resiko dan ambigu yang ditolerir. Orang dalam budaya yang mendorong untuk mengambil resiko, cenderung mengambil resiko dan rangkingnya rendah dalam menghindari ketidakpastian (McKenna, E & Beech, Nic : 1995).
- 3) Masyarakat yang *"masculine"* berkarakter agresif, ambisius, dan kompetitif, sedangkan masyarakat yang

*"feminine"* berkarakter lebih sederhana, rendah hati, dan mengasuh.

- 4) Seseorang dalam masyarakat berkarakter *"power distance"* pada tingkat tinggi cenderung untuk selalu mengikuti aturan-aturan yang bersifat formal, dan sangat patuh pada atasan. Sedangkan seseorang yang dalam masyarakat berkarakter *"power distance"* pada tingkat rendah merasa tidak dibatasi oleh perasaan atau kondisi perbedaan, baik dalam status, posisi, maupun kekuatan.

Hofstede, dalam MacCluskie, Kathryn (2010) menawarkan model visual diagram atas empat dimensi budaya yang dituangkan dalam bentuk dua ujung dengan masing-masing *continuum*, yakni ujung kiri pada tataran rendah (*low*) dan ujung kanan pada tataran tinggi (*high*). Selengkapnya model yang ditawarkan Hofstede dapat dilihat pada Gambar 2.2 sebagai berikut :





**Gambar : 2.2**

Hofstede's Axes of Cultural Values: Power Distance,  
 Uncertainty Avoidance, Individualism, Masculinity  
 (MacCluskie, K. : 2010)

### 3.3. Budaya lokal

Terdapat beberapa pandangan dari berbagai ahli tentang pengelompokan budaya atau tingkat budaya. Budaya, menurut Mulyana, D. (Eds.) (2005) dibedakan menjadi dua yaitu budaya dan subbudaya atau subkultur. Selanjutnya

Mulyana, D. mendefinisikan subbudaya atau subkultur sebagai suatu komunitas rasial, etnik, regional, ekonomi atau sosial yang memperlihatkan pola perilaku yang membedakannya dengan subkultur-subkultur lainnya dalam suatu budaya atau masyarakat yang melingkupinya.

Hofstede (dalam Ndraha, T. : 2005) mengidentifikasi tingkat budaya menjadi tiga atau lima tingkat budaya, yaitu : universal, kolektif (kelompok), dan individual (pribadi), atau universal, regional, nasional, lokal, dan pribadi. Jika dihubungkan dengan nilai dan lembaga dimana nilai itu tertanam, menurut Ndraha, T (2005) tingkat budaya dapat diidentifikasi menjadi tiga, yaitu menurut kejelasan nilai, kuantitas nilai, dan kualitas nilai di dalam masyarakat, sedalam mana suatu nilai itu dibudayakan di dalam diri seseorang dan sejauh mana proses budaya berjalan sebagai *learning process*. Semakin banyak anggota masyarakat yang menganut, memiliki dan mentaati suatu nilai, semakin tinggi tingkat budaya. Dilihat dari sudut ini, maka tingkat budaya menurut Ndraha, dapat digolongkan menjadi delapan tingkat budaya, yaitu budaya global, budaya regional, budaya bangsa, budaya daerah, budaya kelompok, dan budaya setempat.

Merujuk kepada berbagai pengelompokan atau pemeringkatan budaya sebagaimana tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa budaya petani tambak di Sidoarjo

termasuk kategori subkultur atau subbudaya, budaya daerah, dan budaya lokal. Lebih tepatnya adalah subkultur arek/komunitas orang Jawa Suroboyoan/sub etnik Surabaya.

Adapun identitas atau karakteristik yang membedakan dengan subkultur yang lain adalah sebagai berikut : 1) Menurut Adipitoyo, Sugeng (dalam Sutarto, Ayu (Eds.) (2008), bahwa mereka selalu berupaya secara maksimal, bahkan ada kecenderungan "*nekad*". Mereka selalu berikrar "*kalah cacak menang cacak*". Semboyan itu disamping memberi indikasi semangat untuk aktif dan kreatif, juga mengimplikasikan semangat berkompetisi dan berkontestasi. Oleh sebab itu, lebih lanjut muncullah keheroikan *arek Surabaya*, demikian juga kebrutalan supporter "*bonek*" persebaya maniak. Mereka senantiasa giat bekerja, reaktif, dan mereka selalu berupaya untuk bekerja yang lebih baik dan memperoleh penghasilan yang lebih baik pula. Salah satu sifat dasar atau karakteristik tingkah laku kewirausahaan adalah sifat bekerja keras (Lupiyoadi : 2004); 2) Menurut Sutarto, Ayu (Eds.) (2004), bahwa komunitas arek dikenal memiliki keunggulan dalam hal kepemilikan tekad, solidaritas, dan semangat egalitarianisme yang tinggi. Komunitas arek diprasangkai memiliki tradisi "*bandha nekat*" yang kadang-kadang kebablasan dan seringkali mengambil jalan hantam kromo, yakni menjalankan sesuatu tanpa pertimbangan yang



matang karena resiko dianggap sebagai fenomena nomor dua. Salah satu sifat dasar atau karakteristik tingkah laku kewirausahaan adalah sifat berani mengambil resiko (Lupiyoadi : 2004); dan 3) Menurut Pujo Semedi (dalam Nur Syam : 2005), yang menyatakan bahwa "...dalam wacana besar Pesisir sering dihadirkan sebagai simbol keterbukaan dan kehidupan yang egaliter, karena hidup di wilayah ini lebih banyak berurusan dengan dagang...". Selanjutnya, Pujo Semedi menyatakan bahwa pada masa-masa kelam kesultanan Mataram, kota-kota Pesisir tetap bertahan sebagai bandar yang aktif melayani arus perdagangan antara Jawa Tengah dan Timur dengan Jakarta, dan antara Jawa dengan pulau-pulau lain.

Kebudayaan, menurut Williams, Raymond (dalam Barker, Chris : 2005), adalah cara hidup secara keseluruhan dan bersifat khas. Sedangkan Sutrisno, Mudji (Eds.) (tanpa tahun) menegaskan istilah kebudayaan yang disampaikan Williams, bahwa kebudayaan itu menyangkut seluruh cara hidup, kepercayaan, aktivitas dan kebiasaan seseorang, kelompok atau masyarakat. Sejalan pendapat di atas, adalah pendapat Keesing. Keesing, Roger M. (1998) menyatakan bahwa budaya sebagai sistem rancangan gagasan, yang sedikit banyak dimiliki bersama untuk kehidupan dan merupakan kekhususan masyarakat tertentu.

Merujuk pada beberapa pendapat sebagaimana tersebut di atas, maka dapat dinyatakan bahwa identitas subkultur arek atau cara hidup subkultur arek yang khas dan hanya dimiliki oleh masyarakat tertentu saja tersebut adalah aktif, kreatif, reaktif, memiliki semangat solidaritas yang tinggi, giat bekerja, berani menanggung resiko, dan mempunyai tradisi berdagang.

### **3.4. Budaya Orang Tua vs Tingkat Pendidikan Anak**

Keeratan hubungan antara budaya dengan pendidikan telah diwacanakan oleh Ki Hadjar Dewantara pada tahun 1930. Dalam Kongres Taman Siswa Pertama tahun 1930 (dalam Tilaar : 200), Ki Hadjar Dewantara telah menyodorkan konsep pendidikan sebagai berikut : ”Pendidikan beralaskan garis hidup dari bangsanya yang ditujukan untuk keperluan perikehidupan yang dapat mengangkat derajat negara dan rakyatnya, agar dapat bersama-sama dengan lain-lain bangsa untuk kemulyaan segenap manusia di seluruh dunia”. Dari rumusan tersebut ada satu butir yang penting yang terkait dengan hubungan antara budaya dengan pendidikan yaitu bahwa kebudayaan tidak dapat dipisahkan dari pendidikan, bahkan kebudayaan merupakan alas atau dasar pendidikan.

Alwasilah, A. Caedar (2009) menyatakan bahwa hubungan antara kebudayaan dan pendidikan adalah sesuatu

yang tak mungkin dipisahkan. Lebih lanjut Alwasilah menyatakan bahwa tujuan dan cara mendidik generasi muda dipengaruhi oleh kondisi masyarakat dan kebudayaannya. Keeraatan hubungan antara budaya dengan pendidikan ini juga ditegaskan oleh Theodore Brameld (dalam Tilaar 2000) yang menyatakan bahwa terdapat keterkaitan yang sangat erat antara pendidikan, masyarakat, dan kebudayaan. Antara pendidikan dan kebudayaan terdapat hubungan yang sangat erat dalam arti keduanya berkenaan dengan suatu hal yang sama ialah nilai-nilai.

Edward B. Taylor (dalam Ibrahim, Jabal Tarik : 2003) mendefinisikan kebudayaan sebagai segala sesuatu yang termasuk pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan kebiasaan lain yang didapat oleh seseorang sebagai anggota masyarakat. Dengan demikian menurut definisi ini, kebudayaan terdiri dari semua hal yang bisa dipelajari, dirasa, dan dipikir. Dalam rumusan kebudayaan menurut Taylor tersebut telah terjalin ketiga pengertian, yaitu manusia, masyarakat, dan budaya sebagai tiga dimensi dari hal yang bersamaan. Oleh sebab itu, pendidikan tidak dapat terlepas dari kebudayaan dan hanya dapat terlaksana dalam suatu masyarakat. Apabila kebudayaan mempunyai tiga unsur penting yaitu kebudayaan sebagai suatu tata kehidupan, kebudayaan sebagai suatu proses, dan kebudayaan mempunyai

suatu visi tertentu, maka pendidikan dalam rumusan tersebut adalah sebenarnya proses pembudayaan. Dengan demikian tidak ada suatu proses pendidikan tanpa kebudayaan dan tanpa masyarakat.

Keeratan hubungan antara budaya dengan pendidikan dapat ditelusuri juga dari komponen pendidikan. Komponen pendidikan meliputi : konteks, input, proses, dan output (Purwanto : 2009). Proses adalah kegiatan mengubah bahan mentah menjadi barang jadi sesuai dengan tujuan yang dikehendaki. Input atau bahan mentah dalam proses pendidikan adalah potensi atau kemampuan awal sebelum mengikuti proses pendidikan yaitu meliputi kemampuan pada ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik. Adapun outputnya adalah ketiga kemampuan tersebut setelah dikembangkan dalam proses pendidikan. Pada kemampuan pada ranah afektif terdapat lima klasifikasi ranah sikap yang tersusun secara hirarkis, yaitu mulai yang paling rendah sampai dengan yang tertinggi, yaitu : menerima, merespon, menghargai, mengorganisir, dan yang tertinggi adalah bertindak konsisten (berpribadi). Menurut Degeng, I Nyoman S. (2001) bahwa klasifikasi ranah afektif ini didasarkan pada asumsi bahwa perilaku tingkat yang lebih rendah merupakan prasyarat bagi perilaku tingkat yang lebih tinggi. Artinya mulai tahap pertama, yaitu menerima suatu nilai, keinginan merespon,

kepuasan yang didapat ketika merspon akan memunculkan penghargaan pada nilai itu, selanjutnya mengirganisir nilai-nilai ke suatu sistem nilai yang sifatnya amat pribadi, dan pada akhirnya berperilaku secara konsisten berdasarkan nilai yang dimiliki dan dijunjungnya. Dengan demikian kemampuan afektif ini berkembang sampai dengan seseorang berpribadi. Atau dengan kata lain bahwa pendidikan itu membentuk seseorang menjadi berpribadi.

Terkait dengan hubungan antara budaya dengan pendidikan, Keesing, Roger M. (1989) berpendapat bahwa hampir tidak ada garis pemisah yang jelas antara budaya suatu masyarakat dan pribadi setiap orang. Sedangkan Alwasilah menyatakan bahwa tujuan dan cara mendidik generasi muda dipengaruhi oleh kondisi masyarakat dan kebudayaannya. Lebih lanjut Keesing menyatakan sebagai berikut :

”Seorang bocah yang dibesarkan dalam suatu masyarakat tertentu dibentuk oleh pengalaman budayayang diterimanya. Seberapa sering dan dalam situasi yang bagaimana seorang anak disuapi dan dimandikan, bagaimana dia dipegangi, bagaimana dan kapan diajajar berdisiplin, bagaimana dan kapan dia disapih dan diajari menggunakan kamar kecil bergantung pada budaya masyarakat tertentu”.

Nasution, S. (1999) menyatakan bahwa latihan yang diterima oleh anggota baru tentang cara-cara hidup suatu masyarakat berkat interaksi dengan lingkungannya disebut pengaruh kebudayaan atas individu. Apa yang dinyatakan dengan kebudayaan pada hakikatnya terdiri dari seribu satu cara orang dewasa melatih anaknya. Lebih lanjut, Nasution menegaskan bahwa kebudayaan mempengaruhi individu dengan berbagai cara.

Merujuk dari beberapa pandangan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pribadi terbentuk melalui proses pendidikan, dan proses pendidikan dipengaruhi oleh kondisi masyarakat dan kebudayaannya. Karena orang tua atau petani tambak tentu pernah mengalami proses pendidikan dan tinggal di tengah-tengah suatu masyarakat tertentu, dengan demikian penelitian ini memungkinkan menganalisis keterkaitan antara budaya dengan pendidikan orang tua.

## **Bagian 2 : *Using* (Penggunaan Sumber Daya Manusia)**

### **Bab 1 : *Pra Using***

#### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah menyelesaikan bab ini, pembaca diharapkan dapat:

- \* menjelaskan tentang perencanaan sumber daya manusia
- \* menjelaskan proses rekrutmen
- \* mengetahui proses seleksi
- \* menjelaskan penempatan pegawai yang tepat

#### **1.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang, dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumberdaya-sumberdaya mereka yang terbatas secara paling efisien dan efektif. Demikian juga, perencanaan sumberdaya manusia (*human resources planning*) adalah esensial bagi penarikan, seleksi, latihan dan pengembangan, dan kegiatan-kegiatan personalia lainnya dalam organisasi. *Perencanaan sumberdaya manusia* merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu

yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Pandangan umum ini mengandung arti bahwa empat kegiatan yang saling berhubungan, yang membentuk system perencanaan sumberdaya manusia yang terpadu (integrated) : persediaan sumberdaya manusia sekarang, peramalan (forecasts) suplai dan permintaan sumberdaya manusia, rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu-individu yang “qualified”, dan berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada system.

Secara lebih sempit, perencanaan sumberdaya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Ini memungkinkan departemen personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Idealnya, organisasi harus mengidentifikasi baik kebutuhan-kebutuhan personalia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan. Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun yang akan datang. Sedangkan rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi sumberdaya manusia untuk dua, lima, atau kadang-kadang sepuluh tahun yang akan datang.



Perencanaan sumberdaya manusia ini memungkinkan organisasi untuk :

1. Memperbaiki penggunaan sumberdaya manusia.
2. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien.
3. Melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis.
4. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya.
5. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses.
6. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbeda-beda, seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi.

Bab ini akan membahas dua dimensi perencanaan personalia di atas, suplai dan permintaan, dan kemudian memadukannya sebagai suatu subsistem dalam system perencanaan sumberdaya manusia.

### **1.1.2. Permintaan Sumber Daya Manusia**

Permintaan atau kebutuhan sumberdaya manusia organisasi di waktu yang akan datang adalah “pusat” kegiatan perencanaan kepegawaian. Hampir semua perusahaan harus

membuat prediksi kebutuhan-kebutuhan karyawan (paling tidak secara informal) di waktu yang akan datang, meskipun mungkin tidak perlu mengestimasi sumber-sumber suplainya. Berdasarkan pengertian ini, perencanaan sumberdaya manusia sering hanya diartikan sebagai kegiatan penentuan jumlah (kuantitas) dan jenis (kualitas) karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Peramalan kebutuhan karyawan merupakan bagian yang terpenting dan tersulit untuk dilaksanakan. Pertama, perlu diidentifikasi berbagai tantangan yang mempengaruhi permintaan; baik faktor-faktor pengaruh langsung, seperti persediaan personalia atau aspek-aspek organisasional lainnya, maupun faktor-faktor tidak langsung atau perubahan-perubahan lingkungan ekstern. Kedua, organisasi melakukan forecast kebutuhan karyawan dalam suatu periode di waktu yang akan datang. Forecast kebutuhan karyawan dibuat dengan mempertimbangkan keakuratan teknik peramalan yang digunakan.

### **1.1.3. Berbagai Penyebab Timbulnya Permintaan**

Meskipun tantangan-tantangan yang mempengaruhi permintaan sumberdaya manusia tidak terhitung jumlahnya perubahan-perubahan lingkungan, organisasi dan persediaan tenaga kerja biasanya tercakup.

*Lingkungan eksternal.* Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang. Perkembangan *ekonomi* mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

Kondisi *sosial-politik-hukum* mempunyai implikasi pada perencanaan sumberdaya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya. Sedangkan perubahan-perubahan *teknologi* sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dahsyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan “gejolak” sumberdaya manusia. Dan akhirnya, *para pesaing* merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumberdaya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumberdaya manusia.

*Keputusan-keputusan organisasional.* Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumberdaya manusia. *Rencana strategik* perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan

dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategis menjadi operasional dalam bentuk *anggaran*. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumberdaya manusia.

*Forecast penjualan dan produksi* meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek. Sedangkan *perluasan usaha* berarti kebutuhan sumberdaya manusia baru. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

*Faktor-faktor Persediaan Karyawan.* Permintaan sumberdaya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan tren perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

#### **1.1.4. Teknik-teknik Forecasting**

*Forecasts sumberdaya manusia* pada sisi permintaan berupaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Dalam hal ini, perlu diidentifikasi berbagai teknik forecasting yang dapat dipergunakan dan kemudian ditentukan teknik atau teknik-teknik mana yang paling akurat.

*Forecast ahli, Expert forecasters* tergantung pada orang-orang yang ahli untuk mengestimasi kebutuhan-kebutuhan sumberdaya manusia. Pada bentuk yang paling sederhana, manajer percaya bahwa beban kerja mengharuskan tambahan karyawan. Forecast informal dan segera ini bukan merupakan upaya perencanaan yang sistematis. Suatu metode yang lebih baik untuk para perencana adalah *survai* para manajer, yang merupakan para ahli mengenai kebutuhan-kebutuhan karyawan dalam departemen-departemen mereka di waktu yang akan datang. Sentralisasi informasi ini memungkinkan departemen personalia membuat rencana-rencana formal yang menunjukkan permintaan organisasi.

#### **1.2. Rekrutmen**

Penarikan karyawan-karyawan baru bagi organisasi akan terus merupakan tantangan bagi semua departemen

personalia. Kadang-kadang kebutuhan karyawan baru diketahui secara jelas sebelumnya karena rencana-rencana sumberdaya manusia disusun dengan baik. Pada saat ini, departemen personalia dihadapkan dengan permintaan yang mendadak untuk mengisi lowongan secepat mungkin. Dalam kedua kasus tersebut, penarikan pelamar atau calon karyawan merupakan kegiatan penting.

*Penarikan* (recruitment) adalah proses pencarian dan ‘pemikatan’ para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja dari mana para karyawan baru diseleksi. Pelaksanaan penarikan biasanya merupakan tanggung jawab departemen personalia, meskipun kadang-kadang digunakan para spesialis proses penarikan yang disebut *recruiters*. Proses penarikan penting karena kualitas sumberdaya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya.

Bab ini mencakup pembicaraan tentang kendala-kendala yang dihadapi dalam penarikan, saluran-saluran melalui mana para pelamar dicari dan dipikat, dan sifat blanko lamaran.

### **1.2.1. Kendala-kendala penarikan**

Agar proses penarikan berhasil, perusahaan perlu menyadari berbagai kendala. Batasan-batasan ini bersumber dari organisasi, pelaksana penarikan dan lingkungan eksternal. Meskipun kendala yang dihadapi perusahaan bervariasi dari satu situasi dengan situasi lainnya, uraian berikut mencakup berbagai kendala yang paling umum.

### **Kebijaksanaan-kebijaksanaan Organisasional**

Berbagai kebijaksanaan organisasional merupakan sumber batasan potensial. Kebijakan-kebijaksanaan ini berusaha untuk mencapai keseragaman, manfaat hubungan masyarakat, ekonomis, dan sasaran-sasaran lain yang tidak berhubungan dengan penarikan. Di antara kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional penting yang akan mempengaruhi penarikan adalah :

#### **a. Kebijakan Promosi**

Kebijakan promosi dari dalam dimaksudkan untuk memberikan kepada karyawan sekarang kesempatan pertama untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan. Kebijakan ini akan meningkatkan moral dan partisipasi karyawan, serta membantu kegiatan “pemeliharaan” para karyawan.

## **b. Kebijakan Kompensasi**

Kendala umum yang dihadapi pelaksana penarikan adalah kebijakan-kebijaksanaan penggajian atau pengupahan. Organisasi biasanya menetapkan “range” upah untuk berbagai pekerjaan yang berbeda. Besarnya kompensasi yang ditawarkan organisasi akan mempengaruhi minat pencari kerja untuk menjadi pelamar serius. Sebagai contoh, bila tingkat “harga” pasar bagi seorang akuntan junior adalah antara Rp 300.000,00 sampai dengan Rp 400.000,00 per bulan, maka jumlah pelamar yang memuaskannya akan sedikit kalau perusahaan hanya dapat menawarkan gaji Rp 200.000,00 sampai dengan Rp 250.000,00 per bulan.

## **c. Kebijakan Status Karyawan**

Banyak perusahaan mempunyai kebijakan penerimaan karyawan dengan status honorer, musiman atau sementara, atau “part-time”. Meskipun minat pelamar terhadap tipe status penerimaan seperti ini semakin tinggi, kebijakan tersebut dapat menyebabkan perusahaan menolak karyawan “qualified” yang menginginkan status kerja “full-time”

## **d. Kebijakan Penerimaan Tenaga Lokal**

Perusahaan mungkin mempunyai kebijakan untuk menarik tenaga-tenaga lokal di mana perusahaan berlokasi dan



beroperasi. Prioritas penarikan ini biasanya dimaksudkan untuk lebih terlibat dalam masyarakat dan menjalin hubungan baik dengan lingkungan masyarakat di sekitar perusahaan.

### **1.3. Seleksi**

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui penarikan. Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil. Jadi, proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi. Dalam banyak departemen personalia, penarikan dan seleksi digabungkan dan disebut *employment function*.

Proses seleksi adalah pusat manajemen personalia. Analisa jabatan, perencanaan sumberdaya manusia, dan penarikan dilakukan terutama untuk membantu seleksi personalia. Bila seleksi dilaksanakan dengan tidak tepat, upaya-upaya sebelumnya tersebut akan sia-sia. Oleh karena itu, tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa seleksi adalah kunci sukses manajemen personalia, dan bahkan sukses organisasi.

## MASUKAN-MASUKAN SELEKSI

Para manajer personalia menggunakan proses seleksi untuk mengambil keputusan-keputusan karyawan baru. Seperti ditunjukkan gambar 5-1, proses seleksi tergantung pada tiga masukan penting. *Informasi analisis jabatan* memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan. *Rencana-rencana sumberdaya manusia* memberitahukan kepada manajer personalia bahwa ada lowongan pekerjaan. Akhirnya, *penarikan* perlu agar manajer personalia mendapatkan sekelompok orang yang akan dipilih. Ketiga masukan ini sangat menentukan efektivitas proses seleksi.

Di samping itu, manajer personalia harus menghadapi paling tidak tiga tantangan, yaitu tantangan-tantangan suplai, etis dan organisasional. Berbagai tantangan ini juga sering menjadi kendala proses seleksi.

### **a. Tantangan-tantangan suplai**

Semakin besar jumlah pelamar yang “qualified” maka akan semakin mudah bagi departemen personalia untuk memilih karyawan baru yang berkualitas. Dalam kenyataannya, banyak lowongan jabatan, seperti kebutuhan manajer profesional sekarang ini, sangat sulit dipenuhi. Keterbatasan suplai tersebut menyebabkan organisasi tidak

leluasa memilih calon karyawan terbaik. Keterbatasan suplai ini dapat diukur dengan ratio (baca rasio) seleksi. Ratio seleksi merupakan hubungan antara jumlah pelamar yang diterima dan jumlah total pelamar yang tersedia. Ratio seleksi dapat dihitung dengan rumusan :

$$\text{Ratio seleksi} = \frac{\text{Jumlah pelamar yang diterima}}{\text{Jumlah total pelamar}}$$

Bila ratio seleksi kecil (missal 1 : 2) berarti hanya ada sedikit pelamar yang tersedia untuk dipilih. Dalam banyak kasus, ratio seleksi kecil juga mencerminkan rendahnya kualitas penarikan.

### **b. Tantangan-tantangan etis**

Kita telah sering mendengar dan mengenal istilah system keluarga (family system) dalam proses seleksi atau penerimaan karyawan. Masalah ini memang merupakan salah satu tantangan bagi manajer personalia maupun para manajer organisasi lainnya dala pengadaan sumberdaya manusia. Keputusan-keputusan seleksi sangat dipengaruhi oleh etika mereka. Penerimaan karyawan baru karena hubungan keluarga, pemberian komisi dari kantor penempatan tenaga kerja, atau karena suap, semuanya merupakan tantangan bagi

pengelola organisasi. Bila standar-standar etis ini dilanggar, karyawan baru mungkin dipilih secara tidak tepat.

### **c. Tantangan-tantangan organisasional**

Proses seleksi bukan merupakan tujuan akhir, tetapi prasarana dengan mana organisasi berupaya untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasarannya. Secara alamiah, organisasi menghadapi keterbatasan-keterbatasan, seperti anggaran atau sumberdaya lainnya yang mungkin akan membatasi proses seleksi. Di samping itu, berbagai strategi, kebijaksanaan dan taktik organisasi juga merupakan batasan-batasan. Sebagai contoh, kebijaksanaan organisasi untuk lebih memilih calon karyawan laki-laki dibanding wanita (diskriminasi jenis kelamin), meskipun tidak tertulis, akan menghambat proses seleksi yang wajar.

## **1.4. Penempatan Pegawai**

Sebelum meliputi praktek pengadaan tenaga yang diikuti oleh banyak organisasi, pertama sekali kita harus memeriksa kendala (constraint) lingkungan utama atas proses itu, yakni praktek/peraturan penempatan tenaga yang adil yang ditetapkan oleh pemerintah. Tidak puas dengan program tanggung jawab social secara suka rela, berbagai bagian dari

pemerintah telah memutuskan bahwa praktek penempatan tenaga tertentu harus diikuti. Keputusan-keputusan itu berbentuk undang-undang, peraturan pemerintah, garis pedoman dari badan-badan pemerintah, dan keputusan-keputusan pengadilan mengenai hal itu.

Dalam bab ini, kita akan meneliti secara singkat lima bagian utama undang-undang federal dan dua peraturan pemerintah (di AS) yang berhubungan dengan praktek/peraturan penempatan tenaga yang adil. Kita akan menunjukkan pengaruh peraturan-peraturan itu atas kelompok-kelompok karyawan yang dilindungi dalam masyarakat kita – golongan minoritas, kelompok-kelompok agama, kebangsaan (nasionalitas), para pekerja wanita, karyawan yang cacat, dan karyawan yang lanjut usia. Dampak ini akan digambarkan tidak hanya melalui undang-undang, perintah-perintah, dan keputusan-keputusan pengadilan, tetapi juga dengan meneliti beberapa garis pedoman yang dikeluarkan oleh dua badan pelaksana utama – Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) dan Office of Federal Contract Compliance Programs (OFCCP). Pengadilan-pengadilan federal AS telah menyetujui sejumlah besar garis-garis pedoman ini walaupun garis-garis pedoman itu adalah peraturan-peraturan khusus yang dirumuskan oleh badan eksekutif.

Bahwa beberapa perubahan telah mempengaruhi proporsi minoritas dan wanita dalam berbagai pekerjaan ditunjukkan dalam gambar 4-1 dan 4-2. Secara keseluruhan, bagian (porsi) wanita dari angkatan kerja berada pada 42 persen, dan mereka itu, terlalu banyak berkecimpung dalam pekerjaan-pekerjaan administrasi dan jasa. Telah dilakukan perbaikan yang berarti dalam menggerakkan lebih banyak wanita ke dalam pekerjaan-pekerjaan manajerial, professional, dan teknis. Kemajuan dalam pekerjaan-pekerjaan pembangunan (konstruksi) seperti tukang kayu , ahli listrik, dan tukang cat, sangat lambat walaupun sasaran yang diumumkan oleh OFCCP adalah 6,9 persen wanita dalam semua pekerjaan pembangunan (konstruksi). Golongan minoritas terlalu banyak bergerak dalam pekerjaan-pekerjaan pelayanan, tetapi telah memperbaiki kedudukan mereka dengan mantap dalam semua bidang lain.

### **Perundang-undangan Federal dan Peraturan Pemerintah**

Walaupun undang-undang yang pertama sekali mengatur praktek penempatan tenaga yang adil telah dikeluarkan oleh Negara bagian New York pada tahun 1945, namun baru pada pertengahan tahun 1960-an dikeluarkan perundang-undangan utama federal tentang itu. Sebagaimana diuraikan dalam garis besar pada gambar 4-3, perundang-

undangan penting yang pertama adalah Undang-undang Hak Sipil (Civil Rights Act) tahun 1964. Perubahannya, Equal Employment Opportunity Act tahun 1972, memberi wewenang kepada badan pelaksana, Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), untuk secara langsung mengambil tindakan pengadilan terhadap orang-orang yang dituduh melakukan pelanggaran. Civil Service Commission dibebani tanggung jawab dalam bidang ini untuk semua karyawan federal. Dengan singkat, undang-undang itu melarang diskriminasi dalam pengangkatan, pemecatan, penggajian atau syarat-syarat penempatan tenaga yang lain karena alasan ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, atau asal bangsa. Undang-undang itu tidak mengharuskan dilaksanakannya program-program tindakan pencegahan diskriminasi (affirmative action), tetapi pengadilan federal boleh memaksakannya terhadap majikan yang terbukti bersalah karena diskriminasi.

Pada umumnya, terdapat tiga jenis utama diskriminasi: (1) perlakuan yang tidak sama, (2) akibat yang tidak sama, dan (3) akibat-akibat yang terjadi sekarang karena diskriminasi pada waktu yang lalu. Perlakuan yang tidak sama adalah jenis diskriminasi yang paling mudah dipahami. Jika orang-orang dari suatu ras, jenis kelamin atau kelompok etnik menerima perlakuan yang *berbeda* dari orang-orang dari ras,

jenis kelamin atau kelompok etnik yang lain yang seharusnya berada dalam *keadaan yang sama*, ini merupakan diskriminasi. Misalnya, seorang karyawan berkulit hitam yang tidak masuk kerja lima kali tanpa izin tetap dipertahankan dalam jabatannya. Akibat yang tidak sama terjadi jika suatu praktek tertentu mempunyai *pengaruh yang berlawanan* terhadap suatu kelompok yang dilindungi. Misalnya, mengharuskan ijazah sekolah menengah untuk penempatan tenaga akan menyisihkan lebih banyak orang kulit hitam daripada orang kulit putih, atau menolak untuk mengangkat karyawan yang pernah ditahan akan menyisihkan lebih banyak minoritas daripada kulit putih. Jika suatu praktek menghasilkan akibat yang tidak sama, majikan harus membuktikan bahwa hal itu *berhubungan dengan pekerjaannya*. Suatu organisasi dapat terus mensyaratkan ijazah sekolah menengah jika dia dapat membuktikan bahwa orang-orang yang memiliki ijazah akan merupakan karyawan yang lebih efektif daripada yang tidak. Tanpa adanya bukti semacam itu, praktek tersebut adalah diskriminatif.

Dalam kasus *Perhimpunan Pendidikan Nasional lawan Carolina Selatan*, Mahkamah Agung dalam tahun 1978 mendukung penggunaan system ujian-guru di Carolina Selatan yang menggugurkan 83 persen pelamar kulit hitam tetapi hanya 17,5 persen pelamar kulit putih. Pengadilan



berpendapat bahwa ujian (test) yang diberikan itu telah divalidasikan untuk menyusun hubungan yang masuk akal antara angka (skor) yang tinggi dan ketrampilan professional. Dalam kasus *Griggs lawan Duke Power Company*, Mahkamah Agung pada tahun 1971 menyatakan bahwa ijazah sekolah menengah sebagai syarat minimum untuk pengangkatan adalah tidak sah karena menghasilkan akibat yang tidak sama pada orang-orang kulit hitam diikuti oleh hubungan yang tidak terbukti antara ijazah dan prestasi kerja.

Dalam hubungan dengan akibat-akibat yang terjadi sekarang karena praktek-praktek di masa lalu, asas dasar yang muncul dari kasus *Griggs* adalah bahwa prosedur dan praktek, yang sepintas kelihatannya netral, tidak dapat diteruskan jika hal-hal itu menyebabkan tetap berlangsungnya diskriminasi di masa lalu untuk keadaan sekarang. Konsep ini paling sering diterapkan kepada system senioritas dengan maksud agar minoritas dan wanita tidak bisa mencapai posisi yang lebih baik. Dalam beberapa kasus, pengadilan-pengadilan federal yang lebih rendah memerintahkan untuk menyingkirkan system senioritas yang ada yang menghidupkan terus diskriminasi di masa lalu. Namun, pada tahun 1977, pada *Teamsters lawan U.S* dan *United Airlines Inc. lawan Evans*, Mahkamah Agung mengecualikan system senioritas dari asas ini jika system itu ditetapkan sebelum berlakunya Undang-

undang Hak Sipil (Civil Rights Act), dan jika organisasi itu tidak *bermaksud* untuk melakukan diskriminasi melalui system itu. Dan dalam suatu pemungutan suara 5 lawan 4 tahun 1982 dalam suatu kasus yang menyangkut dua pabrik American Tobacco Company di Richmond, Virginia, Mahkamah Agung memutuskan bahwa system senioritas yang ditetapkan sejak tahun 1965 adalah sah walaupun jika sekiranya system itu tidak dengan sengaja merugikan para pekerja wanita dan minoritas. Dengan demikian keputusan *Teamsters lawan U.S* telah diperluas sampai meliputi semua system senioritas. Para karyawan harus membuktikan bahwa majikannya bermaksud untuk melakukan diskriminasi terhadap mereka. EEOC telah menerbitkan seperangkat garis pedoman yang akan mempermudah untuk membuktikan maksud semacam itu, tetapi aturan-aturan pembuktian ini belum pernah diuji oleh pengadilan.

Peraturan Pemerintah No. 11246 dan No. 11473 mencakup hal-hal yang lebih luas ketimbang Undang-undang Hak Sipil. Tidak hanya kesempatan yang sama saja yang dilindungi, tetapi para kontraktor pemerintah federal harus mengembangkan suatu program tindakan pencegahan diskriminasi (*affirmative action*) untuk meningkatkan persentase karyawan wanita dan minoritas. Suatu program tertulis mengenai sasaran penempatan tenaga untuk

pengangkatan, pelatihan (training) dan promosi harus diserahkan kepada Office of Federal Contract Compliance Programs (OFCCP) oleh para kontraktor yang mempunyai 50 karyawan atau lebih, yang memiliki kontrak dengan nilai melebihi \$ 50.000. pemerintahan Presiden Reagan telah mengusulkan bahwa persyaratan minimum untuk menyerahkan program tertulis itu harus ditingkatkan menjadi 250 karyawan dan ukuran kontrak \$ 1 juta. Program yang dipersingkat akan diwajibkan bagi mereka yang mempunyai karyawan 250 sampai 500. Mereka yang mempunyai kontrak antara \$ 10.000 sampai \$ 1 juta masih harus mempunyai program tetapi tidak perlu diserahkan. Isi program semacam itu akan dibicarakan kemudian dalam bab ini.

Undang-undang Diskriminasi Umur (*Age Discrimination Act*) disahkan pada tahun 1968 dan mengusulkan untuk mengurangi diskriminasi terhadap para karyawan yang lanjut usia. Suatu perubahan pada tahun 1978 memperluas jangkauan perlindungan dari umur 40-65 menjadi 40-70. Keberatan terhadap wajib pension pada umur 65 adalah kekuatan utama yang mendorong penerimaan perubahan itu. Undang-undang itu berlaku terhadap perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam perdagangan antar Negara bagian seperti yang didefinisikan dalam UU Standar Buruh yang Adil.

Pada tahun 1974, dilakukan tindakan untuk memberikan perlindungan terhadap diskriminasi terhadap kelompok lain, yaitu orang cacat. Seperti halnya Peraturan Pemerintah, Undang-undang ini hanya mengenai badan-badan federal dan kontraktor-kontraktor pemerintah dengan nilai kontrak melebihi \$ 2.500. dan pada tahun 1978, masih ditetapkan kelompok lain yang dilindungi – karyawati yang hamil. Rangsangan untuk perubahan terhadap UU Hak Sipil ini berasal dari suatu keputusan Mahkamah Agung bahwa kehamilan tidak perlu diperhitungkan dalam program kesejahteraan yang dibentuk majikan untuk memenuhi UU Hak Sipil. Undang-undang Diskriminasi Kehamilan mengharuskan kesejahteraan/ tunjangan untuk kehamilan jika majikan menawarkan jenis program tunjangan pengobatan dalam bentuk apapun.

Akhirnya, EEOC melaksanakan suatu undang-undang yang direncanakan untuk menghasilkan pembayaran yang sama untuk pekerjaan yang sama. Penerimaan Undang-undang Persamaan Pembayaran (Equal Pay Act) adalah sebagai jawaban terhadap data yang selalu menunjukkan bahwa para pekerja wanita rata-rata menerima kira-kira 60 persen dari pembayaran yang diberikan kepada pria. Dalam bagian berikut, kita akan memperhitungkan praktek-praktek diskriminatif untuk setiap kelompok yang dilindungi.

## **BAB 2 : *USING***

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah menyelesaikan bab ini, pembaca diharapkan dapat:

- \* menjelaskan evaluasi kinerja
- \* membedakan pelatihan dan pengembangan
- \* menjelaskan tentang pemberian kompensasi yang adil
- \* mengetahui tentang rotasi pegawai

### **2.1. Evaluasi Kinerja**

Bab ini mencoba memeriksa ukuran pekerjaan yang bagaimana di dalam organisasi yang dapat dinilai. Biasanya alasan utama melakukannya – meskipun bukan satu-satunya – adalah untuk menentukan tingkat upah yang memadai. Bila anda membaca Bab 8 pada bagian manajemen pengupahan harus diingat bahwa penentuan relativitas internal biasanya dicapai melalui beberapa bentuk evaluasi pekerjaan.

Maksud dari evaluasi pekerjaan adalah untuk membandingkan semua pekerjaan di dalam organisasi, satu dengan yang lain, dengan tujuan menghasilkan susunan peringkat. Susunan peringkat ini kemudian dibagi menjadi kelompok pekerjaan dengan ukuran yang sama dan bila diinginkan dapat diletakkan dalam tingkatan upah. Meskipun pendekatan ini jelas lebih sesuai untuk organisasi berskala

besar, di organisasi berskala kecil pun penilaian harus dilakukan mengenai bagaimana satu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan yang lain, jika tidak maka tidak ada keputusan yang dapat dibuat untuk pengupahan dan status. Jadi pada kenyataannya, meskipun dalam organisasi tersebut tidak ada metode yang formal untuk pengevaluasian pekerjaan, tetap saja pekerjaan harus dievaluasi. Yang menjadi pertanyaan adalah seberapa jauh tingkat analisis yang diinginkan organisasi.

Evaluasi pekerjaan merupakan bagian dari proses perencanaan SDM organisasi. Bila strategi dan tujuan telah ditentukan dan struktur sudah dikembangkan, langkah berikutnya adalah menentukan SDM yang sesuai dengan tingkat yang diinginkan, yaitu mendapatkan orang yang benar dengan keahlian yang sesuai untuk menduduki posisi yang cocok pada waktu yang tepat. Ini berarti melakukan proses seleksi dan semua system yang perlu secara efektif, guna memastikan ingatan dan motivasi staf. Sebagai bagian dari proses ini, maka tidak dapat dihindari lagi akan melibatkan pengambilan keputusan tentang ukuran pekerjaan, untuk memastikan bahwa upah yang ditawarkan akan menarik peminat dan, yang lebih penting lagi, pegawai di dalam organisasi merasa bahwa pekerjaan yang lebih besar akan menerima bayaran yang lebih banyak.

## ***Definisi***

Pritchard dan Murlis<sup>1)</sup> mendefinisikan evaluasi pekerjaan sebagai ‘suatu proses untuk menentukan ukuran dan penting – tidaknya pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi’. Ada sejumlah implikasi dan prinsip yang menggarisbawahi definisi ini.

### ***Evaluasi pekerjaan merupakan suatu proses***

Evaluasi pekerjaan merupakan suatu metode atau proses yang sistematis, berlawanan dengan pendekatan acak atau non-sistematis. Artinya pekerjaan dinilai berdasarkan kriteria yang sama pada setiap kasus, yang akan memastikan adanya konsistensi. Alternatifnya adalah pendekatan non-analistis dimana setiap pekerjaan dinilai dalam situasi terisolasi dan dibandingkan dengan pertimbangan yang berbeda pada setiap kasus. Pada system seperti itu, tidak mungkin untuk melakukan perbandingan antar pekerjaan secara obyektif, dan penilaian akhir cenderung tidak konsisten.

### ***Evaluasi pekerjaan adalah hasil suatu pertimbangan/ penilaian***

Evaluasi pekerjaan kadang-kadang dianggap dan digambarkan bersifat ilmiah. Itu benar-benar salah. Pada setiap rencana

evaluasi pekerjaan, tidak peduli betapa canggihnya, saat suatu pekerjaan diletakkan dalam hubungannya dengan pekerjaan yang lain maka hal itu merupakan masalah penilaian dari pihak penilai (evaluator). Bagaimanapun, evaluasi pekerjaan harus sistematis dan penilaian pekerjaan dibuat berdasarkan standar yang biasa. Jika seseorang diharus menilai ukuran pekerjaan tanpa diberi petunjuk, dikhawatirkan dia akan menggunakan standart dan kriteria yang berbeda, dan hal ini seperti membandingkan telur dengan apel.

Penting untuk diingat bahwa evaluasi pekerjaan adalah salah satu proses untuk membantu mengatur organisasi, dan tujuannya adalah mencapai obyektivitas maksimal.

### ***Intinya adalah ukuran pekerjaan relative***

Evaluasi pekerjaan adalah suatu proses komparatif dan bertujuan membandingkan satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain. Memberikan nilai pada suatu pekerjaan tertentu merupakan indikasi ukuran pekerjaan dibandingkan dengan yang lain dalam organisasi, yang dilakukan berdasarkan kriteria tertentu yang ada di dalam metode evaluasi pekerjaan yang digunakan. Meskipun beberapa rencana evaluasi pekerjaan memberikan fasilitas untuk dilakukannya perbandingan antarorganiasi, pengukur utamanya adalah salah satu dari relativitas internal.



### ***Pekerjaannya, bukan orangnya***

Prinsip utama evaluasi pekerjaan adalah pekerjaan, bukan orangnya. Bila pekerjaan sedang dievaluasi, penilai harus melupakan individu yang mengerjakannya dan hanya berkonsentrasi pada isi pekerjaan. Ini berarti bahwa seseorang yang berkinerja tinggi tidak akan memperoleh tambahan nilai atau kredit ekstra hanya untuk prestasinya di pekerjaan tersebut. Demikian juga, individu yang kinerjanya di bawah standar yang ditentukan tidak akan dihukum.

Pertanyaan yang sering muncul adalah tentang seseorang yang bekerja melebihi apa yang harus dikerjakannya. Kadang orang akan mengubah isi pekerjaan, dan biasanya seseorang yang mempunyai banyak pengalaman mungkin saja mengambil tambahan tanggung jawab yang sebenarnya bukan bagian dari pekerjaannya. Pada situasi seperti ini, jika tanggung jawab baru kemudian sebagai bagian dari pekerjaan (artinya pekerjaan tersebut harus dicantumkan dalam deskripsi pekerjaan), maka pekerjaan itu dapat dievaluasi. Tetapi jika pekerjaan tersebut dilakukan secara sukarela dan bukan merupakan bagian penting dari pekerjaan (berarti pejabat baru mungkin tidak diperlukan untuk melaksanakannya), maka hal itu tidak membentuk bagian dari pekerjaan untuk tujuan evaluasi.

Dalam hal yang sama, jika seseorang tidak melaksanakannya tanggung jawabnya secara penuh, pekerjaan tersebut tetap dievaluasi seolah-olah dia telah melaksanakan tanggung jawabnya secara penuh, meskipun akan ada isu tentang kinerja yang dapat memberikan implikasi pelatihan atau disiplin.

### ***Berdasarkan kinerja yang sangat memuaskan***

Di atas telah disebutkan secara implisit bahwa evaluasi setiap pekerjaan harus didasarkan pada asumsi kinerja yang sangat memuaskan, atau kinerja 100 persen. Setiap evaluasi yang tidak memperhitungkan tingkat tanggung jawab penuh yang dipersyaratkan (apakah dilaksanakan atau tidak) tidak, akan mencerminkan betapa pentingnya pekerjaan itu bagi organisasi.

Untuk alasan yang sama, evaluasi idealnya tidak terlalu memperhitungkan konsekuensi kesalahan. Pada beberapa pekerjaan, kesalahan yang serius dapat menyebabkan kematian atau kebangkrutan suatu perusahaan. Bagaimanapun, mulai memperhitungkan konsekuensi paling serius yang dapat terjadi jika seseorang benar-benar mengacaukan segalanya, merupakan bagian yang paling curam dan licin (*slippery slope*). Seorang pejabat bisa saja sangat ahli dalam mengadadakan skenario tentang bahaya yang paling menarik perhatian.

Kita harus berasumsi bahwa kinerja yang berbahaya dan membatasi karier merupakan perkecualian, dan umumnya kita dapat mempercayai mereka untuk berkinerja 100 persen. Jika mereka melakukan kinerja berbahaya tersebut, system organisasi harus kuat untuk mencegah bahaya. Cobalah mengevaluasi pekerjaan seperti itu terhadap seorang perawat atau pengawas lintas udara dengan basis yang lain.

### ***Harus berdasarkan informasi kerja yang baik***

Kualitas setiap evaluasi akan sangat tergantung pada kualitas informasi pekerjaan yang diberikan. Dengan alasan ini, maka setiap organisasi yang akan melaksanakan latihan evaluasi pekerjaan harus memastikan bahwa analisis pekerjaan secara luas telah dilakukan sebelumnya, yang berarti menyiapkan deskripsi pekerjaan yang akurat.

### ***Pekerjaan seperti yang ada saat ini***

Tak terhindarkan, pekerjaan berubah setiap saat. Meskipun begitu evaluasi sebaiknya tidak memperhitungkan perubahan-perubahan yang diantisipasi tetapi belum pernah terjadi, karena mungkin saja

## 2.2. Kompensasi

Suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. *Kompensasi* adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logik, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandangan para karyawan.

Departemen personalia biasanya merancang dan mengadministrasikan kompensasi karyawan. Bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat dan “harga” mereka. Oleh karena itu, bila karyawan memandang kompensasi

mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis.

Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Di samping itu, kompensasi (dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya) sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Bila pengupahan dan penggajian tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya. Bahkan bila karyawan tidak keluar, mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas mereka.

Karena kompensasi mempengaruhi organisasi dan para karyawan, bab ini terutama akan menguraikan berbagai persyaratan penyusunan suatu system kompensasi yang efektif, serta sasaran-sasaran dan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengadministrasikan kompensasi. Kemudian akan dibahas berbagai bentuk rencana pembayaran insentif. Akhir bab diisi dengan pembicaraan tentang segmen kompensasi total yang semakin penting, yaitu program-program kompensasi tambahan atau fringe benefits. Program-program seperti ini terbukti lebih efektif dalam pemeliharaan tenaga

kerja dengan memotivasi para karyawan mencapai tingkat prestasi kerja lebih tinggi.

### **2.2.1. Tujuan-tujuan administrasi kompensasi**

Administrasi kompensasi mempunyai berbagai tujuan, yang mungkin saling bertentangan dan mengandung permasalahan “trade-offs”. Sebagai contoh, untuk mempertahankan karyawan dan menjamin keadilan, analisis pengupahan dan penggajian harus membayar kompensasi yang sama besarnya untuk pekerjaan-pekerjaan sejenis. Tetapi bagian penarikan mungkin ingin menawarkan gaji yang lebih tinggi untuk memperoleh seorang pelamar yang “qualified”. Dalam kasus ini, manajer personalia menghadapi “trade-off” antara sasaran penarikan dan sasaran konsistensi. Secara terinci, tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **a. Memperoleh personalia yang qualified**

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.

### **b. Mempertahankan Para Karyawan yang Ada Sekarang**

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

### **c. Menjamin Keadilan**

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Prinsip keadilan dalam administrasi kompensasi akan dibahas di belakang.

### **d. Menghargai Perilaku yang Diinginkan**

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

### **e. Mengendalikan Biaya-biaya**

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (underpay) atau lebih (overpay) kepada para karyawannya.

## **f. Memenuhi Peraturan-peraturan Legal**

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Tujuan-tujuan administrasi kompensasi di atas bukan merupakan aturan-aturan, tetapi lebih sebagai pedoman-pedoman. Semakin padu dengan pedoman-pedoman itu, administrasi pengupahan dan penggajian akan semakin efektif. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, bagian kompensasi perlu mengevaluasi setiap pekerjaan, melakukan survey pengupahan dan penggajian, dan menetapkan harga setiap pekerjaan. Melalui langkah-langkah ini, tingkat kompensasi yang tepat untuk masing-masing pekerjaan dapat ditentukan.

### **2.2.2. Tantangan-tantangan yang mempengaruhi kebijakan kompensasi**

Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan. Implikasi ketergantungan ini bisa memaksa departemen personalia untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian lebih lanjut terhadap kebijaksanaan



kompensasi perusahaan. Diantara tantangan-tantangan tersebut adalah :

**a. Suplai dan permintaan tenaga kerja**

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh, pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan (organisasi) harus memberikan tunjangan kelangkaan di samping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.

**b. Serikat Karyawan**

Lemah atau kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi. Semakin kuat kekuatan serikat berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam penetapan tingkat upah mereka.

**c. Produktivitas**

**d. Kesiediaan untuk membayar**

**e. Kemampuan untuk membayar**

**f. Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian**

**g. Kendala-kendala pemerintah**

### **2.3. Pelatihan dan pengembangan**

Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan ketrampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu system pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Tidak jarang pula para karyawan baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, dan prosedur-prosedurnya. Mereka juga mungkin memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses. Meskipun program orientasi serta latihan dan pengembangan memakan waktu dan dana, hampir semua organisasi melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumberdaya manusia.

Ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan karyawan. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan. Sekali lagi,

meskipun usaha-usaha ini memakan waktu dan mahal, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif. Lebih lanjut, latihan dan pengembangan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. *Latihan* (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan *sekarang*. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di *waktu yang akan datang*. Kegiatan ini disebut pengembangan sumberdaya manusia. *Pengembangan* (development) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan biasanya merupakan tanggung jawab departemen personalia dan penyelia langsung.

Bab ini membahas bagaimana program orientasi mengintegrasikan para karyawan baru ke dalam organisasi dan membuat mereka lebih produktif melalui latihan. Kemudian akan diuraikan berbagai tipe latihan dan pengembangan.

### **2.3.1. Program orientasi**

Program-program *orientasi*, atau sering disebut *induksi*, memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan para karyawan lain.

Dalam organisasi yang menerima karyawan baru dengan jumlah besar, program orientasi biasanya memakan waktu setengah atau bahkan satu hari kerja untuk menguraikan hal-hal atau topik-topik dalam gambar 6-1 di atas. Bagi perusahaan yang menerima karyawan dalam jumlah kecil dan jarang, mungkin tidak perlu menyelenggarakan program orientasi formal. Perusahaan bisa memperkenalkan kepada karyawan senior, yang selanjutnya mengajak karyawan baru berkeliling lokasi pekerjaan. Program orientasi formal ini, sering disebut “buddy system”, juga digunakan dalam perusahaan-perusahaan besar untuk membantu karyawan baru lebih lanjut.

Penanggung jawab kegiatan orientasi adalah departemen personalia dan atasan (penyelia) langsung. Departemen personalia pada umumnya memberikan orientasi kepada para karyawan baru tentang berbagai masalah organisasional dan kompensasi. Sedangkan para penyelia

menangani kegiatan pengenalan dan latihan “on-the-job”serta membantu karyawan “fit in” terhadap kelompok kerja.

Program-program orientasi akan menurunkan perasaan tersaing, cemas dan khawatir para karyawan. Mereka dapat merasa sebagai bagian organisasi secara lebih cepat; mereka merasa lebih terjamin atau aman dan lebih diperhatikan. Dengan tingkat keccemasan yang rendah, mereka akan dapat mempelajari tugas-tugas dengan lebih baik. Manfaat-manfaat ini diperoleh karena program orientasi membantu individu memahami aspek-aspek sosial, teknis dan budaya tempat kerja. Proses melalui mana orang-orang beradaptasi dalam suatu organisasi tersebut juga disebut proses *sosialisasi*. Sosialisasi merupakan langkah kritis dalam kaitannya dengan penerimaan oleh karyawan-karyawan lain yang sudah lebih lama bekerja untuk organisasi. Program orientasi mempercepat proses sosialisasi dan penerimaan karyawan baru dalam kelompok kerja.

Akhirnya, program-program orientasi yang berhasil biasanya mencakup prosedur tindak lanjut (follow-up) yang “built-in”. Tindak lanjut diperlukan karena para karyawan baru sering menjumpai masalah-masalah yang tidak dijelaskan dalam program orientasi. Tanpa tindak lanjut, pertanyaan-pertanyaan mereka banyak yang tidak terjawab. Tindak lanjut

juga berguna sebagai umpan balik untuk memperbaiki program orientasi.

### **2.3.2. Latihan dan pengembangan karyawan**

Meskipun karyawan baru telah menjalani orientasi yang komprehensif, mereka jarang melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Mereka harus dilatih dan dikembangkan dalam bidang tugas-tugas tertentu. Begitu pula, karyawan lama yang telah berpengalaman mungkin memerlukan latihan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan-kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Latihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Program-program latihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja, dan bahkan bagi Negara. Barangkali cara paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat latihan adalah dengan menyadarinya sebagai investasi dalam sumberdaya manusia. Di samping pengeluaran untuk biaya latihan dan pengembangan organisasi harus membayar “harga” karena pemborosan, absensi, pekerjaan yang buruk, keluhan berkepanjangan dan perputaran tenaga kerja.

Bagaimanapun juga, orang seharusnya tidak berhenti belajar setelah menamatkan sekolahnya (pendidikan formal), karena belajar adalah suatu proses seumur hidup (life – long process). Ole karena itu, program latihan dan pengembangan karyawan harus bersifat kontinyu dan dinamis.

Sebagai bagian proses latihan dan pengembangan, departemen personalia dan para manajer menilai kebutuhan, tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran program, isi dan prinsip-prinsip belajar. Gambar 6-2 menguraikan langkah-langkah yang seharusnya diikuti sebelum kegiatan latihan dan pengembangan dimulai. Seperti ditunjukkan dalam gambar, orang yang bertanggung jawab atas program latihan dan pengembangan (biasanya instruktur atau “pelatih”) harus mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan karyawan dan organisasi agar dapat menentukan sasaran-sasaran yang akan dicapai. Setelah sasaran-sasaran ditetapkan, isi dan prinsip-prinsip belajar diperhatikan. Meskipun proses belajar ditangani oleh para instruktur dalam departemen personalia atau para penyelia lini pertama, langkah-langkah pendahuluan ini dilakukan untuk mengembangkan suatu program yang efektif.

#### **2.4. Rotasi pegawai**

Suatu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi

antara lain adalah kesempatan untuk maju. Kiranya merupakan sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini.

“Karena itulah mereka pada umumnya menginginkan kemajuan” dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju itulah di dalam suatu organisasi sering disebut sebagai promosi (penaikan jabatan). Suatu promosi berarti pula perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa kompensasi (penerimaan upah/gaji dan sebagainya) pada umumnya lebih tinggi bila dibanding dengan pada jabatan lama.

#### **2.4.1. Jalur promosi**

Dengan “jalur promosi” dimaksudkan suatu chart yang menunjukkan jalur atau jalan kenaikan suatu jabatan dalam suatu organisasi. Chart tersebut memperlihatkan bagaimana suatu jabatan menuju ke jabatan lain yang lebih tinggi.

##### **a. Berbagai jalur promosi**

Suatu promosi bagi seseorang dalam suatu organisasi haruslah mendasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif mungkin. Karena obyektivitas suatu promosi seseorang akan dapat membawa suatu dampak yang positif bagi tumbuhnya motivasi ataupun semangat kerja bagi anggota-anggota lainnya dalam organisasi yang bersangkutan. Umumnya terdapat 2 (dua) dasar untuk mempromosikan seseorang, yakni :



- a. Kecakapan kerja (“merit”)
- b. Senioritas

Bagi penentu kebijaksanaan dalam suatu organisasi tentunya lebih cenderung menggunakan “Kecakapan Kerja” atau “Merit” tersebut sebagai dasar suatu promosi. Sebagai kompensasi yang baik adalah dasar untuk kemajuan seseorang. Namun bagi umumnya anggota organisasi atau karyawan lebih cenderung pada “Senioritas”. Sebab umumnya mereka berpendapat bahwa dengan makin masa kerja seseorang, kecakapan mereka akan menjadi lebih baik. Mereka pada umumnya menganggap bahwa dasar “kecakapan kerja” tersebut masih mengandung “judgement”, sehingga dianggap masih belum obyektif. Sedangkan apabila dengan dasar senioritas, mereka menganggap lebih obyektif. Namun ternyata, tidaklah semudah yang diduga untuk mengukur obyektivitas promosi tersebut.

Sebagai contoh, Drs. Heidjrachman mengemukakan: Apakah Senioritas seseorang diukur dari lama kerja terus menerus dalam organisasi tersebut? Bagaimana apabila suatu saat seseorang itu berhenti atau diberhentikan sementara, kemudian aktif kembali dalam organisasi yang bersangkutan. Masihkah mereka dimasukkan “Senior” setelah kembali aktif tersebut? Untuk mengatasinya perlu adanya “Pedoman Pelaksanaan Promosi”.

### **b. Kecakapan kerja “versus” senioritas**

Sebagaimana dikemukakan di atas bahwa masih diragukan adanya obyektivitas dalam menentukan pilihan dasar untuk promosi seseorang; atas dasar “kecakapan kerja” atukah atas dasar “Senioritas”. Keduanya dapat saja mengandung

“Subyektivitas” dari pihak tertentu kebijaksanaan. Oleh karena itu, untuk mengurangi subyektivitas penilaian, kadang-kadang digunakan secara kombinasi dari kedua dasar tersebut di atas :

- a. Apabila ada para pejabat yang mempunyai kecakapan yang sama, maka pejabat yang lebih seniorlah yang akan dipromosikan. Atau;
- b. Apabila ada dua pejabat yang mempunyai senioritas yang sama maka pejabat yang lebih cakaplah yang akan dipromosikan.

Hal ini untuk menghindarkan adanya “like” dan “dislike” dalam penentuan untuk promosi seseorang.

Meskipun demikian cara ini juga mengandung permasalahan, misalnya apabila karyawan A lebih senior daripada B, tetapi kalah kecakapannya dibanding dengan B. siapakah yang kemudian akan dipromosikan? Dan sebaliknya.

Untuk mengatasi hal ini sering diambil jalan dengan cara menentukan “persyaratan minimal” baik untuk aspek senioritas maupun aspek kecakapan kerja.

#### *Contoh*

Untuk dipromosikan ke jabatan “X”, minimum kecakapan adalah “p” point. Dengan demikian apabila ada 2 (dua) orang yang sama-sama mencapai “p” point tersebut, maka karyawan yang lebih senior dari kedua karyawan yang akan dipromosikan.

### **2.4.2. Penurunan (demotion)**

Sebagai lawan dari “promosi” adalah “penurunan” atau “demotion”, yakni pemindahan seseorang ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi. Sebenarnya “penurunan” jabatan ini jarang terjadi, mengingat dampak negatifnya terhadap moral karyawan/anggota suatu organisasi. Penurunan lebih mungkin terjadi bila pasar tenaga kerja menunjukkan keadaan dimana “supply” tenaga kerja lebih besar daripada “demand” tenaga kerja. Atau dapat pula terjadi suatu “penurunan” tersebut apabila organisasi atau suatu perusahaan mengalami krisis dan sebagainya. Mengingat kemungkinan dapat timbul “promosi”, tetapi mungkin juga terjadi “penurunan”, maka perlu sekali apa yang telah disinggung di atas dengan “Pedoman Pelaksanaan Promosi” tersebut. Untuk itu perlu dibuat :

- a. Hubungan horizontal dan vertical dari masing-masing jabatan.
- b. Penilaian kecakapan karyawan/anggota organisasi.
- c. Ramalan-ramalan lowongan dan data-data karyawan/anggota organisasi. Dan sebagainya.

### **2.4.3. Pemindahan**

Istilah “pemindahan” berarti segala perubahan jabatan seseorang dalam arti umum. Jadi meliputi: promosi, penurunan maupun perubahan jabatan yang setingkat, yang tidak mengurangi atau menaikkan baik kekuasaan maupun tanggung jawabnya.

Pemindahan pada umumnya dimaksudkan menempatkan pada tempat yang setepatnya, dengan maksud agar

karyawan/anggota yang bersangkutan memperoleh suasana baru dan/atau kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan prestasi yang lebih tinggi.

Pemindahan semacam itu dapat terjadi karena keinginan pegawai sendiri (Personal Transfer) atau karena kehendak organisasi/perusahaan (Production Transfer). Hal yang kedua ini dapat terjadi karena:

- a. Kebutuhan untuk menyesuaikan sementara (sebagai pengganti sementara).
- b. Mengatasi keadaan darurat karena fluktuasi volume pekerjaan.
- c. Kebutuhan latihan (misalnya: rotasi jabatan).
- d. Kebutuhan ploege pekerjaan dan sebagainya.
- e. Untuk menjamin kepercayaan pegawai/karyawan/anggota organisasi bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kekurangcakapan dalam jabatan yang lama.
- f. Untuk menghindarkan rasa bosan pegawai/karyawan/anggota yang bersangkutan, baik karena macam pekerjaannya ataupun karena lingkungan kerjanya.

#### **2.4.4. Rencana promosi dan pemindahan**

Dari uraian-uraian di atas dapatlah disimpulkan bahwa suatu organisasi, terutama yang besar, perlu kiranya memiliki pola dasar promosi dan pemindahan yang jelas atas anggota-anggotanya.

Untuk keperluan semacam itu, menurut Drs. Manullang, sebagaimana telah disinggung di atas, perlu adanya hal-hal sebagai berikut:

- a. Hubungan horizontal dan vertical dari masing-masing jabatan dalam organisasi.
- b. Penilaian kecakapan pegawai/karyawan/anggota organisasi.
- c. Remalan-ramalan lorongan dan data-data pegawai/karyawan/anggota organisasi.

Data pegawai yang lengkap merupakan bahan yang penting untuk pengambilan keputusan guna keperluan promosi maupun pemindahan anggota/pegawai bagi kepentingan organisasi. Dengan demikian masalah promosi dan pemindahan dalam proses manajemen sumber daya manusia cukup penting artinya bagi pemeliharaan semangat serta motivasi kerja anggota, sekaligus dalam rangka dinamisasi organisasi.

## **Bab 3 : Pasca *Using***

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah menyelesaikan bab ini, pembaca diharapkan dapat:

- \* menjelaskan proses pemutusan hubungan kerja
- \* menjelaskan tentang pensiun pegawai
- \* membedakan antara pemutusan hubungan kerja dengan pensiun
- \* menjelaskan dampak pensiun bagi mantan pegawai
- \* menyusun program pensiun bagi pegawai

### **3.1. Pemutusan hubungan kerja**

Karena fungsi pertama manajemen personalia merupakan daya upaya untuk memperoleh karyawan dari masyarakat untuk digunakan dalam organisasi, maka masuk akal kalau fungsi terakhir merupakan upaya untuk mengembalikan karyawan tersebut kepada masyarakat yang dulu menyediakannya. Kerumitan dan tantangan fungsi pemutusan hubungan kerja bisa sama dengan setiap lima fungsi yang mendahuluinya, yang membantu untuk memilih dan meleburkan karyawan itu dengan organisasi. Sesudah pembicaraan pemutusan hubungan kerja : (1) pemensiunan para karyawan yang lanjut usia (2) pemberhentian atau pelepasan para karyawan yang lebih muda yang memenuhi

syarat tetapi tidak dibutuhkan lagi oleh organisasi; dan (3) pemecatan para karyawan yang tidak memenuhi harapan-harapan organisasi. Semua ini adalah penting dan kadangkadangkang merupakan peristiwa traumatik baik karyawan dan manajemen organisasi.

### **Pergantian tenaga kerja**

Dalam pengertian luas, pergantian tenaga kerja merujuk pada perpindahan karyawan ke dalam dan keluar dari suatu organisasi. Perpindahan ini adalah suatu indeks stabilitas tenaga kerja tersebut. Perpindahan yang berlebih-lebihan tentu tidak diinginkan dan menghabiskan banyak biaya. Jika seorang karyawan meninggalkan perusahaan, biasanya dilibatkan biaya-biaya yang berikut :

1. Biaya pengangkatan, menyangkut waktu dan fasilitas-fasilitas untuk perekrutan, wawancara, dan pemeriksaan suatu pergantian kembali.
2. Biaya pelatihan, menyangkut waktu dari penyelia, departemen personalia, dan petatar (trainee).
3. Upah seorang karyawan pemula (learner) melampaui apa yang dihasilkan.
4. Tingkat kecelakaan dari para karyawan baru seringkali lebih tinggi.

5. Hilangnya produksi selama selang waktu antara pemutusan hubungan kerja dengan karyawan lama dan penggantian oleh karyawan baru.
6. Peralatan produksi tidak dimanfaatkan sepenuhnya selama selang waktu pengangkatan dan periode pelatihan.
7. Tingkat pemborosan dan sampah meningkat jika karyawan baru terlibat.
8. Upah lembur mungkin diakibatkan oleh jumlah pemutusan hubungan kerja yang berlebihan, yang menyebabkan kesulitan dalam memenuhi tanggal-tanggal perjanjian penyerahan barang.

### **3.2. Pensiun**

Pada sekitar permulaan abad ini, perkiraan umur rata-rata dari seorang warga Negara Amerika Serikat adalah 49 tahun. Sampai tahun 1981, perkiraan ini telah meningkat menjadi 70,3 tahun untuk pria dan 77,9 tahun untuk wanita. Atas dasar angka-angka ini, adalah jelas bahwa sejumlah besar karyawan akan hidup melampaui umur kerja yang biasa, karenanya mengharuskan suatu peristiwa yang dikenal sebagai “pensiun”.



## **Pemberhentian**

Dalam system perusahaan bebas, cukup banyak kesempatan dimana seorang karyawan yang memenuhi syarat akan dibebaskan dari pengkaryaan (pemberhentian) karena organisasi itu tidak lagi memerlukan jasanya. Pemberhentian dapat bersifat sementara karena perusahaan sedang menyesuaikan diri dengan variasi dalam permintaan pasar atas produknya. Pemberhentian itu dapat juga untuk selamanya karena perusahaan menutup usaha atau pindah ke tempat yang jauh. Jika perusahaan itu memberhentikan para karyawan pabrik yang lanjut usia, maka peristiwa itu dapat sangat mengejutkan. Para karyawan telah menolak untuk menerima kenyetaan penutupan pabrik itu, dan dalam satu kasus, perusahaan tersebut harus mengirim para teknisi personalia untuk mengetok pintu-pintu rumah karyawan agar mereka mulai mencari pekerjaan-pekerjaan baru. Para karyawan pabrik dapat menerima tawaran untuk pindah ke pabrik lain dari perusahaan walaupun harus menanggung biaya perpindahan. Para karyawan yang lanjut usia pada umumnya enggan pindah dari suatu masyarakat di mana mereka telah menghabiskan sebagian besar hidupnya. Ketika industry pindah dari bagian Timur Laut Amerika Serikat ke Barat, Selatan, dan Barat Daya, timbullah masalah-masalah yang serius dalam masyarakat yang ditinggalkan. Beberapa Negara

bagian telah mengusulkan undang-undang yang mengharuskan suatu pemberitahuan 2 tahun sebelumnya tentang penutupan suatu pabrik ditambah sumbangan-sumbangan kepada dana Negara bagian untuk membantu pengembangan kembali tempat itu.

### **3.3. Berbagai dampak pensiun bagi mantan pegawai**

Jika ada pertanyaan kepada karyawan atau pegawai sebagai berikut: “*Apakah anda mau dipensiun?*” Jawabannya dapat ditebak sebagai berikut: “*Tidak mau*”. Itu merupakan jawaban yang masuk akal dan logis, karena dengan pensiun setidaknya ada 3 (tiga) dampak negatif yang dirasakan oleh mantan pegawai, yaitu *dampak ekonomis, psikologis, dan sosiologis*.

#### **a. Dampak ekonomis**

Setiap orang yang pensiun sudah barang tentu mengalami penurunan kompensasinya. Penurunan itu meliputi jenis kompensasi maupun jumlah nominalnya. Dengan demikian pendapatan setiap bulannya mengalami penurunan. Kondisi ini berkelanjutan dan diperparah dengan adanya ketentuan bahwa dana pensiun diberikan secara tidak tunai, tetapi secara berkala setiap bulan.

Cara pemberian dana pensiun secara berkala setiap bulan itu tidak dijamin berkelanjutan. Sangat mungkin

pegawai yang pensiun itu entah karena sakit atau sebab yang lain meninggal dunia ketika pensiun baru berjalan setahun. Maka dana pensiun diterimakan kepada istrinya, tentu dengan jumlah nominal yang lebih kecil lagi. Tidak lama lagi, katakanlah setahun berikutnya istri pensiunan tadi juga meninggal, maka aliran dana pensiun berhenti, karena anak mereka sudah dewasa.

Untuk menjamin kepastian aliran dana pensiun kepada pensiunan, sebaiknya dana pensiun diberikan secara tunai dan jika mungkin masih ada yang diberikan secara bulanan.

### **b. Dampak psikologis**

Ketika masih aktif sebagai pegawai boleh saja seseorang merasa gagah, bernyali tinggi, dan bangga dengan jabatannya karena posisinya yang strategis dan bergengsi tinggi. Tentu orang tersebut terhormat dan dihormati banyak pihak. Tetapi setelah pensiun, perasaan itu semua tidak ada, sirna. Yang ada adalah perasaan tidak gagah, tidak bernyali, tidak bangga, dan tidak bernyali, serta perasaan tidak berguna lagi. Hal itu dikarenakan orang tersebut sudah purna, tentu tidak punya pekerjaan dan juga jabatan, serta tidak ada yang dibanggakan. Kondisi ini jika tidak dipersiapkan dengan baik maka sangat mungkin akan terjadi apa yang dinamakan *power sindrom*.

Jika tidak dipersiapkan dengan baik, sangat mungkin ketika sudah pensiun justru jatuh sakit, badannya kurus dan selanjutnya meninggal dunia.

### **c. Dampak sosiologis**

Karena masih bekerja apalagi punya jabatan yang strategis, maka seorang tentu memiliki teman yang banyak, memiliki bawahan yang banyak, memiliki kolega yang banyak, jaringan yang luas, punya pengaruh yang kuat, terhormat dan disegani tidak hanya di kantor tetapi juga dihormati dan disegani di rumah oleh anak, istri dan keluarganya, juga oleh warga di lingkungan tempat tinggalnya. Tidak salah jika seseorang masih bekerja dan masih menjabat, ketika hari raya atau hari besar lainnya mendapatkan kiriman parcel dengan jumlah yang tinggi dan dengan harga yang tinggi pula. Tamunya banyak dan sedekahnya juga banyak, sehingga semuanya nampak indah dan sudah barang tentu orang lain ingin meniru dan mengalami suasana keindahan itu.

Setelah pensiun, yang terjadi tidak seindah ketika masih aktif sebagai pegawai. Teman dan kolega banyak berkurang, tidak memiliki bawahan, tidak memiliki pengaruh sebagaimana ketika masih aktif, tidak ada yang kirim parcel ketika hari raya, tamunya tidak banyak, dan rasa hormat dari tetangga juga terasa berkurang.

### **3.4. Program menyongsong pensiun (PMP)**

Ada pepatah menyatakan: “Habis manis sepah dibuang.” Agar perusahaan tidak terkesan habis manis sepah dibuang, dan agar menjadi perusahaan yang manusiawi, sudah semestinya sebelum pegawai pensiun diselenggarakan Program Menyongsong Pensiun (PMP). Isi program itu sangat variasi dan sangat tergantung dari karakter dan sumber daya yang dimiliki perusahaan masing-masing. Namun tujuannya sama, yaitu menyiapkan pegawai yang akan pensiun agar kelak jika sudah mengalami masa pensiun tidak berdampak drastis terhadap ekonominya, psikologisnya, dan sosiologisnya.

## Daftar Pustaka

- Adisubroto, D. 1987. *Orientasi Nilai Orang Jawa Serta Ciri-ciri Kepribadiannya*. Yogyakarta : UGM
- Alwasilah, A. Chaedar, dkk. 2009. *Etnopedagogi : Landasan Praktek Pendidikan dan Pendidikan Guru*. Bandung : PT Kiblat Buku Utama bekerja sama dengan Penerbit Universitas Pendidikan Indonesia.
- Ahimsa-Putra, Heydi Sri. 1999. *Strukturalisme Levy-Strauss : Mitos dan Karya Sastra*. Yogyakarta : Bentang Budaya.
- Antoni K, A. M. 2003. *Kamus lengkap ekonomi*. Jakarta : Gitamedia Press.
- Benedict, R. 1934. *Patterns of Culture*. Boston : Houston Hifflin.
- Berger, Peter, Brigitte Berger dan Hansfried Kellner. 1992. *Pikiran Kembara : Modernisasi dan Kesadaran Manusia*. Yogyakarta : Kanisius.
- Berger, P. L. and Luckman, T. 1966. *The Social Construction of Reality*. Garden City : Doubleday.
- Berry, John W., et al. 1997. *Handbook of Cross-Cultural, Theory and Method* (Volume 1). Boston : Allyn and Bacon.
- Boediono. 1994. *Ekonomi Makro*. Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM.
- Case, Karl E. & Fair, Ray C. (2004). *Prinsip-prinsip Ekonomo Makro*. Jakarta : PT Indeks, Kelompok Gramedia.
- Campanale, C. 2007. *Increasing returns to savings and wealth inequality*. Review of Economic Dynamics. Vol.XXX, pp. 1-30.

Chiesa, V. *et al.* 2005. *The valuation of technologi in buy-cooperate-sell decisions*. European Journal of Innovating Management. Vol. 8, pp. 157-181.

Degeng, Nyoman S. 2001. *Kumpulan Bahan Pembelajaran : Menuju Pribadi Unggul Lewat Perbaikan Kualitas Pembelajaran di Perguruan Tinggi*. Malang : Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Pembelajaran (LP3) Universitas Negeri Malang (UM).

Harrison, Roger and Herb, Stokes. 1992. *Diagnosing Organizational Culture*. California USA : Preiffer & Company.

Hornby, A. S. 2002. *Oxford advanced learner's dictionary*. New York : Oxford Universty Press

Ibrahim, Jabal Tarik. 2003. *Sosiologi Pedesaan*. Malang : UMM.

Ihsan, Fuad. 2008. *Dasar-dasar Kependidikan : Komponen MKDK*. Jakarta : PT Rineka Cipta.

Keesing, Roger M. 1989. *Antropologi Budaya : Suatu Perspektif Kontemporer*. Edisi Kedua (Alih bahasa : Samuel Gunawan). Jakarta : Erlangga.

Koentjaraningrat. 1963. *Kebudayaan, Mentalitet dan Pembangunan*. Jakarta : Gramedia.

------. 1981. *Sejarah Teori Antropologi I*. Jakarta : UI Press.

------. 1984. *Kebudayaan Jawa*. Jakarta : PN Balai Pustaka.

- , 2004. *Bunga Rampai Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- . 2007. *Manusia dan Kebudayaan Indonesia*. Jakarta : Djambatan.
- Lupiyoadi, R. 2004. *Entrepreneurship from Mindset to Strategy*. Jakarta : Penerbit FE UI.
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. 7<sup>th</sup> Edition. New York : McGrawwpHill.
- Mulyana, Deddy dan Rakhmad, Jalaluddin. (Ed). 2005. *Komunikasi Antar Budaya : Panduan Berkomunikasi dengan Orang-orang Berbeda Budaya*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. 1999. *Sosiologi Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Nimran, Umar. 1997. *Perilaku Organisasi*. Surabaya : Citra Media Karya Anak Bangsa.
- Nur Syam. 2005. *Islam Pesisir*. Yogyakarta : LKIS
- Paiella, M. 2007. *Does wealth affect consumption? Evidence for Italy*. Journal of Macroeconomics. Vol. 29, pp. 189-205.
- Purwanto, J. 1999. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Purwanto. 2009. *Evaluasi Hasil Belajar*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Rose, P. I., Glazer, M., and Glazer, P. M. 1982. *Sociology : Inquiring into Society*, 2<sup>nd</sup> edition. New York : ST. Martin's Press.



- Samuelson, Paul A. & Nordhaus, William D. 2003. *Ilmu Mikro Ekonomi*. Jakarta : PT Media Global Edukasi
- . 2004. *Ilmu Makro Ekonomi*. Jakarta : PT Media Global Edukasi.
- Schein, E.H. 1991. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California : Jossey-Bass., Publishers.
- Senior, Barbara. 2002. *Organisational Change (Second Edition)*. London : Financial Times Prentice Hall.
- Sherraden, M. 2006. *Aset untuk orang miskin: Perspektif baru usaha pengentasan kemiskinan*. (Penerjemah : Sirojudin Abbas). Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Slavin, E. Robert . 1994. *Educational Psychology : Theory and Practice*. (Fourth Edition). Boston : Allyn and Bacon
- Soetrisno, Mudji (Eds.). Tanpa tahun. *Cultural Studies : Tantangan Bagi Teori-Teori Besar Kebudayaan*. Depok : Koekoesan.
- Sukirno, Sadono. 2001. *Pengantar Teori Makroekonomi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Suparlan, Parsudi. 1986. *Kebudayaan dan Pembangunan dalam media IKA*, No. 11, 1979/1980.
- Sutarto, Ayu (Eds.) 2004. *Pendekatan Kebudayaan dalam Pembangunan Propinsi Jawa Timur*. Jember : Kelompok Peduli Budaya dan Wisata Daerah Jawa Timur (Kompyawisda Jatim).
- Sutrisno, Mudji dan Putranto, Hendar (Ed). 2005. *Teori-teori Kebudayaan*. Yogyakarta : Kanisius.

Tilaar, H.A.R. 2000. *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*. Bandung : PT Remaja Rosdakkar

ya.

## PROFIL PENULIS

### HARMONISASI MODEL PEMBERDAYAAN SDM DALAM PENCAPAIAN MDGs BERBASIS *PARTISIPATORY RURAL APRAISAL (PRA)*

(Studi Penanggulangan Kemiskinan)



Peneliti



Ringkasan Eksekutif

#### **Mashudi**

Manajemen/Fakultas  
Ekonomi dan  
Bisnis Universitas  
Muhammadiyah Sidoarjo  
emashud\_bli@yahoo.co.id

#### **Luluk Fauziah**

Administrasi  
Publik/Fakultas Ilmu Sosial  
Ilmu Politik  
Universitas Muhammadiyah  
Sidoarjo  
lulukfauz@yahoo.co.id

#### **Isna Fitria Agustina**

Administrasi  
Publik/Fakultas Ilmu  
Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Muhammadiyah  
Sidoarjo  
isnaagustina@umsida.ad.ac

Pemerintah Kabupaten Sidoarjo berupaya untuk mengharmonisasikan berbagai program penanggulangan kemiskinan baik yang bersumber dari pendanaan pemerintah pusat maupun pemerintah provinsi, serta kabupaten dan peran sektor swasta. Selama ini program-program tersebut masih dilaksanakan secara sektoral dan parsial dengan pendekatan dan prosedur yang beragam sehingga belum membuahkan hasil yang optimal dalam rangka menurunkan jumlah angka kemiskinan di Kabupaten Sidoarjo. Harmonisasi, prinsip, kriteria dan prosedur melalui pengokohan peran TKPKD Kabupaten dan SPKD Kabupaten Sidoarjo 2011-2015 diharapkan mengurangi inefisiensi dan in-efektivitas pengelolaan program-program penanggulangan kemiskinan.

Tantangan utama dalam program-program penanggulangan kemiskinan adalah mengidentifikasi secara tepat

kelompok sasaran yang akan menerima manfaat program berdasarkan kriteria keikutsertaan dan tujuan program. Pada dasarnya ini berarti ketepatan memilah kelompok masyarakat yang berhak atau yang tidak berhak menjadi peserta program. Efektivitas penetapan sasaran diyakini berdampak langsung terhadap keberhasilan pencapaian tujuan program perlindungan sosial dalam menanggulangi kemiskinan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dikombinasi dengan eksplorasi konfirmatory. Variabel penelitian diturunkan dari konsep *Empowerment*, *Partisipatory Rural Apraisal (PRA)*, dan 8 (delapan) konsep MDG's sebagai dasar penentuan skema pengelolaan pemberdayaan yang kompetitif dan *sustainable*. Penelitian ini dilakukan selama 2 tahap dan 2 tahun. Tahun pertama, mengidentifikasi penduduk miskin, pemberdayaan sumberdaya manusia, faktor kendala penerapan harmonisasi model berbasis *partisipatory rural apraisal (PRA)*. Sedangkan tahun kedua, terlaksananya langkah startegis harmonisasi model serta penyempurnaan model. Penelitian dilakukan dengan observasi dan kajian langsung pada obyek penelitian di 24 Desa/Kelurahan di Kabupaten Sidoarjo dengan melakukan wawancara dan FGD TKPKD dan SPKD, selain itu FGD dilakukan di Tingkat Kabupaten dengan melibatkan SKPD terkait yang mempunyai program nangkis melalui pendanaan APBD. Analisis dilakukan dengan deskriptif kualitatif dengan mengkombinasikan analisis statistik untuk memperkuat hasil analisis deskriptif, yaitu

dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Key word : *Pemberdayaan SDM, Penanggulangan kemiskinan, PRA, dan MDGs.*



## HKI dan Publikasi

1. Antecedent pendapatan rumah tangga petani tambak di Sidoarjo Jawa Timur
2. Community empowerment analysis in achieving MDGs to reduce poverty in Sidoarjo Regency
3. Poverty alleviation based on participatory rural appraisal in Sidoarjo Regency



## Latar Belakang

Dua kondisi menyebabkan kemiskinan yakni alamiah dan buatan. Kemiskinan alamiah terjadi akibat sumber daya alam yang terbatas, penggunaan teknologi yang rendah dan bencana alam. Kemiskinan buatan terjadi karena lembaga yang ada di masyarakat membuat sebagian anggota masyarakat tidak mampu menguasai sarana ekonomi dan berbagai fasilitas lain yang tersedia.



## Hasil dan Manfaat

### HASIL PENELITIAN

Penanggulangan kemiskinan diatur dalam berbagai peraturan per undang-undangan, antara peraturan yang satu dengan yang lain masih belum sinkron baik secara vertikal maupun horisontal. Penanggulangan kemiskinan yang sudah berjalan juga belum maksimal. Karena definisi kemiskinan yang dirujuk peraturan perundang-undangan dan kebijakan pengentasan kemiskinan berdeda-beda. Oleh sebab itu perlu dilakukan redefinisi kemiskinan.

Harmonisasi model dalam penanggulangan kemiskinan dalam Penelitian ini sudah terlaksana Namun perlu ditingkatkan peran dan kerjasama (*collaborative governance*) diantara

SKPD terkait melalui Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan Daerah (TKPKD) kabupaten Sidoarjo.

## MANFAAT PENELITIAN

Terdapat tiga pendekatan dalam pemberdayaan masyarakat miskin. 1) pendekatan yang terarah, artinya pemberdayaan masyarakat berpihak kepada orang miskin. 2) pendekatan kelompok, artinya secara bersama-sama untuk memudahkan pemecahan masalah yang dihadapi. 3) pendekatan pendampingan, selama proses pembentukan dan penyelenggaraan kelompok masyarakat miskin perlu didampingi oleh pendamping yang profesional sebagai fasilitator, komunikator, dan dinamisator terhadap kelompok untuk mempercepat tercapainya kemandirian

Masyarakat memahami adanya program penanggulangan kemiskinan yang terintegrasi dalam RPJPM/P yang masih belum mampu menurunkan angka kemiskinan secara efektif dan menyentuh pada kebutuhan dasar dalam jangka waktu menengah ataupun panjang. Penanggulangan kemiskinan oleh pemerintah hanya sekedar kebijakan kemurahan hati, kegiatan pinggiran, belum mengoptimalkan pemberdayaan masyarakat. Masyarakat hanya sebagai objek sasaran. Penanggulangan kemiskinan hanya berorientasi pada aspek ekonomi dan proyek daripada aspek multidimensional, dalam penanganan kemiskinan. Kebijakan penanggulangan kemiskinan bersifat sementara, seiring sejalan dengan habisnya kegiatan proyek.



Gambar : Kegiatan FGD Harmonisasi Model Pemberdayaan SDM dalam Pencapaian MDGs



## Metode

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dikombinasi dengan eksplorasi konfirmatory. Variabel penelitian diturunkan dari konsep *Empowerment*,

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dikombinasi dengan eksplorasi konfirmatory. Variabel penelitian diturunkan dari konsep *Empowerment*, *Partisipatory Rural Apraisal (PRA)*, dan 8 (delapan) konsep MDG's sebagai dasar penentuan skema pengelolaan pemberdayaan yang kompetitif dan *sustainable*. Penelitian ini dilakukan selama 2 tahap dan 2 tahun. Tahun pertama, mengidentifikasi penduduk miskin, pemberdayaan sumberdaya manusia, faktor kendala penerapan harmonisasi model berbasis *partisipatory rural apraisal (PRA)*. Sedangkan tahun kedua, terlaksananya langkah startegis harmonisasi model serta penyempurnaan model. Penelitian dilakukan dengan observasi dan kajian langsung pada obyek penelitian di 24 Desa/Kelurahan di Kabupaten Sidoarjo dengan melakukan wawancara dan FGD TKPKD dan SPKD, selain itu FGD dilakukan di Tingkat Kabupaten dengan melibatkan SKPD terkait yang mempunyai program nangkis melalui pendanaan APBD. Analisis dilakukan dengan deskriptif kualitatif dengan mengkombinasikan analisis statistik untuk memperkuat hasil analisis deskriptif, yaitu dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

ISBN 978-602-5914-48-5



9 786025 914485