

# MOTIVASI KINERJA

Motivasi dan kinerja dua kata yang tidak bisa dipisahkan. bahwa bisa dikatakan bagaimana sekeping uang dengan dua mata sisi. Kerja seseorang akan menjadi membumahkan hasil yang baik dan berkelas jika dilandasi motivasi yang benar dan linier dengan aktualisasi diri. Dalam buku ini terdapat tiga kata kunci utama pada bahasannya yaitu kinerja, motivasi kerja, motivasi adalah dorongan seseorang untuk melaksanakan suatu hal. Masing-masing kata kunci tersebut memiliki konsep, prinsip, prosedur dan raltta, yang dalam lingkup keajannya sangat diperlukan sebagai kompas dan barometer tenaga pendidik dalam bekerja. Kinerja dapat dimaknai sebagai tingkat kerja seseorang yang didasari oleh pengalaman, ketekunan, pengetahuan, dan keterampilan yang tinggi sebagai dasar menumbuhkan komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kemudian kata kunci motivasi dimaknai sebagai dorongan spiritual untuk melaksanakan tugas pokok yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diamanatkan agar menghasilkan kinerja yang bermutu. Kinerja yang baik hanya bernilai tinggi ketika berlandaskan motivasi mendapatkan keridhaan Allah swt dan menggaye. bi akan orang lain.

BACK (Berkah Aksara Cipta Karya)  
Jl. Pusitak Raya Komalak Furi  
Serpong 1 Blok L1 No.10, Kel. Setu  
Kec. Setu Kota Tangerang Selatan  
Prov. Banten, Indonesia Kode Pos  
15314. Phone: 089122891678



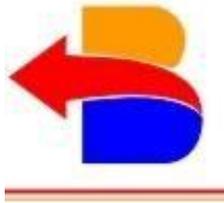
MOTIVASI KINERJA

# MOTIVASI KINERJA



# **MOTIVASI KINERJA**

**Dr. H. MUH. HIZBUL MUFLIHIN, M.Pd.**



**BACK**  
**Berkah Aksara Cipta Karya**  
**2024**

## MOTIVASI KINERJA

Penulis : Dr. H. MUH. HIZBUL MUFLIHIN, M.Pd.  
ISBN : 978-623-09-9316-9  
Cetakan : Pertama  
Halaman : vi + 252  
Ukuran Buku : 15,5 x 23 cm  
Editor / Layout : Sutarman  
IKAPI No : 078/BANTEN/2023

Diterbitkan oleh

Berkah Aksara Cipta Karya Divisi Publikasi dan Penelitian

Jl. Puspitex Raya Komplek Puri Serpong 1 Blok E.1 No.18 Rt 007 Rw 002  
Kelurahan Setu Kecamatan Setu Kota Tangerang Selatan Provinsi Banten  
15314

Email: [berkahaksaraciptakarya@gmail.com](mailto:berkahaksaraciptakarya@gmail.com)

Website : <https://back.ijems.id/>

HP. 0821-2239-1676

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 72**

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

- 1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat 2 dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan / atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) Tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).*
- 2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta terkait bagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).*

## SINOPSIS

Motivasi dan kinerja dua kata yang tidak bisa dipisahkan, bahkan bisa dikatakan bagaikan sekeping uang dengan dua mata sisi. Kerja seseorang akan menjadi membuahkan hasil yang baik dan berkelas jika dilandasi motivasi yang benar dan linier dengan aktualisasi diri. Dalam buku ini terdapat tiga kata kunci utama pada bahasannya yaitu kinerja, motivasi kerja, motivasi adalah dorongan seseorang untuk melaksanakan suatu hal, Masing-masing kata kunci tersebut memiliki konsep, prinsip, prosedur dan fakta, yang dalam lingkup kajiannya sangat diperlukan sebagai kompas dan barometer tenaga pendidik dalam bekerja. Kinerja dapat dimaknai sebagai unjuk kerja seseorang yang didasari oleh pengalaman, keteladanan, pengetahuan, dan keterampilan yang tinggi sebagai dasar menumbuhkan komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kemudian kata kunci motivasi dimaknai sebagai dorongan spiritual untuk melaksanakan tugas pokok yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diamanatkan agar menghasikan kinerja yang bermutu. Kinerja yang baik hanya bernilai tinggi ketika berlandaskan motivasi mendapatkan keridlaan Allah swt dan menggembirakan orang lain.

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT. Berkat rahmat dan karunia-Nya. Kami dapat menyusun Buku yang berjudul “Motivasi Kinerja”. Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad. S.A.W, kepada keluarga, para sahabat, tabi’in tabiit, hingga kepada ummatnya yang taat dan patuh dalam menjalankan segala perintah-Nya.

Buku ini membahas tentang Motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) karyawan dalam menghadapi situasi kerja lingkungan organisasi.

Mudah-mudahan buku ini dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa, guru, dosen dan pada setiap pembacanya. Kami juga menyadari bahwa buku ini belum sempurna, maka dari itu kami berharap kepada khalayak masukan, berupa kritik dan saran yang konstruktif, supaya kami dapat menulis karya berikutnya yang jauh lebih baik.

Tangerang, 17 Maret 2024

**Dr. H. MUH. HIZBUL MUFLIHIN, M.Pd.**

## DAFTAR ISI

<b>Cover Dalam .....</b>	<b>i</b>
<b>Balik Halaman Judul .....</b>	<b>ii</b>
<b>Sinopsis .....</b>	<b>iii</b>
<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>iv</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I MOTIVASI .....</b>	<b>1</b>
A. Motivasi Kerja .....	1
B. Teori Motivasi Kerja .....	9
C. Kebutuhan Berprestasi .....	19
D. Teori Keadilan .....	28
E. Motivasi Mutualisme Diri .....	39
<b>BAB II PENILAIAN KINERJA DOSEN .....</b>	<b>52</b>
A. Model Penilaian Kinerja Dosen .....	52
B. Tujuan Penilaian Kinerja Dosen .....	64
C. Bidang Penelitian .....	74
D. Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat .....	80

E. Bidang Publikasi..... 92

**BAB III KEDISIPLINAN KERJA ..... 99**

A. Menumbuhkan Kedisiplinan Kerja ..... 99

B. Budaya Disilin Kerja ..... 104

C. Efektifitas dan Spesifikasi Fingerprint ..... 114

D. Agama dan Kedisiplinan Kerja .....120

E. Kedisiplinan Sebagai Sikap ..... 132

**BAB IV SUMBER DAYA MANUSIA ..... 149**

A. Penempatan Sumber Daya Manusia ..... 149

B. Orientasi Informasi ..... 152

C. Keuntungan dan Kelemahan Orientasi ..... 161

D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia ..... 167

E. Kompetensi Akademik ..... 174

**BAB V KONSEP DAN LANGKAH PEMBINAAN SDM ..... 190**

**A. Konsep Pembinaan dalam MSDM ..... 190**

**B. Sistem Pelatihan Pegawai ..... 198**

<b>C. Model Pembinaan Pegawai .....</b>	<b>211</b>
<b>D. Konsep Operasional .....</b>	<b>217</b>
<b>E. General Affair .....</b>	<b>221</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>239</b>
<b>RIWAYAT PENULIS .....</b>	<b>252</b>

# BAB I

## MOTIVASI

### A. Motivasi Kerja

#### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang sudah barang tentu dilandasi adanya suatu motif-motif tertentu. Motif-motif inilah yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dengan sungguh-sungguh.



Gambar 7.1 Motivasi Kerja  
(Sumber: Heta News)

Makna motivasi banyak ragam orang memberikan definisi, namun secara sederhana motivasi adalah dorongan seseorang untuk

melaksanakan suatu hal, dorongan tersebut timbul dari dalam diri maupun dari lingkungan tempat tinggal seseorang. Istilah motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motif juga diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif juga dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Bahkan motif diartikan sebagai kondisi intern pada diri seseorang (kesiap-siagaan).

Motivasi kerja adalah sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (attitude) karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi bagi dosen sangat penting untuk mencapai visi dan misi institusi pendidikan. Menjadi dosen hendaknya merupakan motivasi yang terbentuk dari awal (*by plan*), bukan karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*).

Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan kata lain, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap seseorang atau orang-orang sebagai anggota masyarakat (Uno, 2008 : 67).

Menurut: Pinder, dalam Donovan, (2001), motivasi adalah “*a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behaviour, and to determine its form, direction, intensity, and duration*”.

Artinya motivasi adalah sekelompok pendorong yang mempunyai ciri-ciri yaitu sebagai berikut:

- a. Berasal baik dari dalam maupun dari luar individu
- b. Dapat menimbulkan perilaku bekerja
- c. Juga dapat menentukan bentuk, tujuan, intensitas, dan lamanya perilaku bekerja tadi.

Motivasi merupakan kemampuan untuk berjuang atau berusaha ketingkat yang lebih tinggi menuju organisasi, dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam

bentuk pemenuhan kebutuhan pribadi. Dari beberapa pendapat para ahli tentang motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu penggerak yang terdapat dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah lakunya.

## **2. Tujuan Pemberian Motivasi**

Masalah motivasi adalah masalah yang bersifat abstrak dalam diri pribadi seseorang. Jika dilihat dari kaca mata agama, motivasi ini ada kaitannya dengan ‘Niat’. Sedangkan niat adalah sesuatu yang menjadi dambaan, harapan dalam setiap pribadi yang diharapkan akan dapat terwujud dengan melakukan sesuatu aktivitas tertentu.

Niat atau motivasi dalam pribadi seseorang dapat berorientasi pada kebendaan/duniawi (*lahiriyah*), juga bisa berorientasi pada kerohanian (*bathiniyah*). Motiv kebendaan ini lebih cenderung pada daya keinginan untuk mampu menikmati kehidupan dengan mendapat dan merasakan nilai kegunaan atau kemanfaatan dari benda dimaksud (nikmat fisik). Sedangkan motiv kerohanian cenderung pada upaya

mencari kemikmatan dengan merasakannya secara bathin atau kepuasan bathin.

Motivasi pada setiap pegawai yang diikuti dengan intensitas yang cukup akan memberikan arah pada individu untuk melakukan sesuatu secara tekun dan kontinyu. Tentang intensitas suatu perilaku seseorang dalam melaksanakan kegiatan sangat bergantung pada besar kecilnya motivasi yang ada. Selanjutnya motivasi juga dikonsepsikan sebagai indikator dari arah suatu perilaku.

Tujuan pemberian motivasi adalah (Hasibuan, 2007 : 87 ) ialah sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Masalah meningkatkan semangat bekerja dengan giat dan antusias ini adalah menjadi hal yang perlu dilakukan oleh manajer atau pimpinan. Oleh karena hal ini dinilai bahwa, dengan kondisi pegawai yang semangat, giat dan antusias dalam bekerja akan mampu mendongkrak dan menambah nilai keberhasilan lembaga atau organisasi dalam mencapai tujuan.

Kondisi semangat dan antusiasnya seorang pegawai dalam bekerja belum tentu mereka memiliki motivasi yang bersifat kebendaan (mengharapkan adanya balasan yang bersifat material, misalnya gaji, upah atau tambahan uang lembur), akan tetapi mereka karena memang memiliki motif-motif lain yang didambakan dapat diraih secara "*ruh*

*bathiniyah*”, misalnya kepuasan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, bisa mewujudkan harapan orang lain. Walaupun kedua hal di atas nampak berbeda dan berseberangan, namun secara umum dapat kita katakan bahwa semua hal di atas berkaitan dengan adanya kebutuhan. Sehingga dapat dimaknai pula bahwa jenis motiv-motiv apa yang ada dalam diri seseorang, kesemuanya ada hubungan dengan kebutuhan.

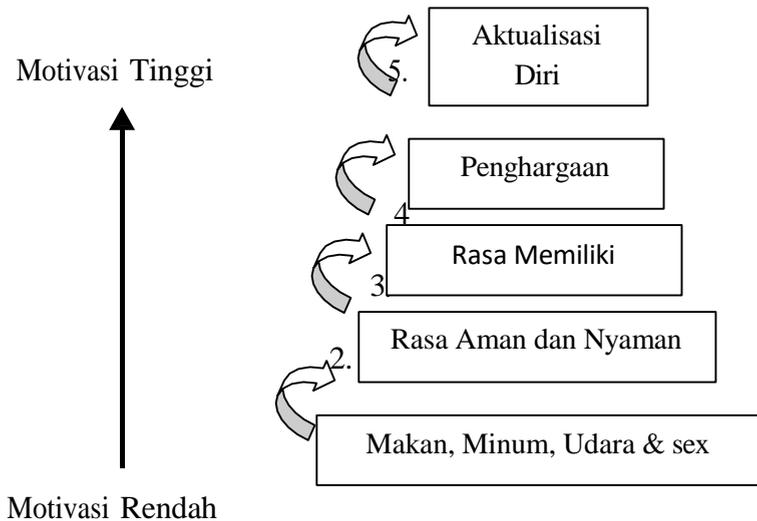
Tentang kebutuhan ini telah dinyatakan oleh Maslow (sebagaimana disinggung pada halaman sebelumnya) bahwa kebutuhan manusia itu tersusun dalam tingkatan atau rangkaian terendah yaitu sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis.
- b. Kebutuhan keselamatan dan rasa aman.
- c. Kebutuhan rasa memiliki.
- d. Kebutuhan penghargaan, dan tertinggi.
- e. Kebutuhan perwujudan diri.

Kajian motivasi pada sumber daya manusia ini menjadi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya

untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Untuk maksud di atas, pemenuhan kebutuhan pegawai dari hal yang sifatnya mendasar (yaitu kebutuhan makan, minum, udara dan sex) perlu dipenuhi terlebih dahulu oleh pimpinan. Sebab hal ini menyangkut kehidupan dan penghidupan setiap manusia. Dengan adanya pemenuhan kebutuhan yang bersifat mendasar ini, menurut Maslow akan mampu mendorong munculnya pergerakan meraih kebutuhan di atasnya.



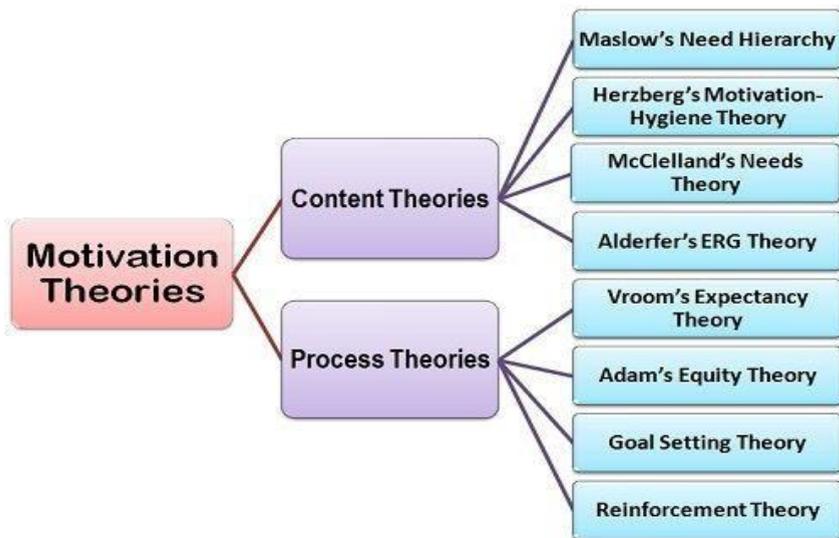
Gambar 1.2 Hubungan Motivasi Dengan Kebutuhan

Kebutuhan pegawai yang paling mendasar (*Basic physiological Needs*) ini dipandang sejalan dengan tingkatan motivasi yang bersifat ekstrinsik (karena bersifat kebendaan atau duniawi). Sedangkan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*) dipandang sejalan dengan kebutuhan yang paling tinggi (kepuasan bathiniyah). Keadaan ini dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai dari yang paling dasar sampai pada kebutuhan yang paling tinggi.

## **B. Teori Motivasi Kerja**

### **1. Pengertian Teori Motivasi Kerja**

Tenaga pendidik dalam konsep pembahasan proses belajar mengajar adalah menduduki unsur atau komponen yang paling pokok dan penting jika dibanding dengan keberadaan komponen atau unsur lainnya. Oleh karena tenaga pendidiklah yang menjadikan apakah kurikulum yang telah dirancang dan ditetapkan itu dapat diimplementasikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ada, atau apakah dalam implementasi kurikulum juga menerapkan pendekatan yang baik dan tepat atau tidak, itu semua sangat besar sekali ketergantungannya ada pada tenaga pendidik.



Gambar 1.3 Teori Motivasi Kerja  
(Sumber: Dictio Community)

Selanjutnya kurikulum bagi tenaga pendidik berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Dalam konteks perancangan dan penyusunan KTSP ini kiranya kualifikasi dan kompetensi guru khususnya sangat diperlukan adanya. Ini artinya rancangan kurikulum yang dibuat yang disesuaikan dengan kebutuhan, harapan semua pihak itu sulit untuk diwujudkan jika ujung tombaknya (guru) sendiri tidak memiliki kompetensi yang dipersyaratkan, baik kompetensi paedagogik, profesional, material dan sosial.

Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 dinyatakan bahwa guru/tenaga pendidik adalah : Pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Sebagai wujud kesungguhan pemerintah dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan, kedudukan guru dalam sistem pendidikan ini dipersyaratkan minimal berpendidikan S-1 atau D IV.

Dengan asumsi jika guru itu berpendidikan minimal tersebut, diharapkan ia akan memiliki sejumlah kemampuan dalam melaksanakan tugas –baik yang bersifat administratif, edukatif ataupun manajerial dengan baik dan profesional. Kondisi atau sikap profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Kaitannya dengan profesionalitas guru dalam bidang pengelolaan kurikulum ini, guru di antaranya harus mampu sebagai berikut:

- a. Merencanakan kurikulum dalam bentuk prota, proses, Rencana Progam Pembelajaran, dan Satuan Pembelajaran
- b. Menyiapkan bahan pembelajaran secara baik dan komprehensif, dengan memanfaatkan berbagai sumber belajar yang ada dilingkungan belajar.
- c. Mengolah bahan pembelajaran menjadi materi pembelajaran secara baik, sistematis dan komprehensif.
- d. Melakukan analisis terhadap kemampuan awal dan karekteristik siswa kaitannya dengan materi (pengetahuan) yang akan dibelajarkan, dengan maksud untuk mendapatkan peta secara umum tentang tingkat pengetahuan yang telah dimiliki para siswa.
- e. Menyiapkan rencana evaluasi pembelajaran mulai dari pembuatan kisi-kisi materi tes, mempedomani cara penyusunan tes yang ada, menyusun item tes dan non tes, serta mampu menganalisis tingkat keberhasilan proses pembelajaran.

- f. Melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu dengan berpedoman pada rencana yang telah dibuat, serta menilai proses dan hasil pembelajaran.
- g. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi diri secara berkelanjutan dan terus-menerus sejalan dengan perkembangan IPTEKs, berkaitan dengan masalah pengelolaan kurikulum.

Dalam melaksanakan tugas ini, setiap tenaga pendidik memiliki motif-motif tertentu. Motif inilah yang mendasari, apakah seseorang dalam bekerja hanya sekadar melaksanakan tugas dan kewajibannya ataukah ada aspek lain yang sangat besar menjadi pendorong bagi dirinya dalam bekerja. Tentang motif ini jauh 14 abad yang lalu Rasulullah SAW telah menegaskan dalam sebuah sabdanya sebagaimana ditulis dalam kitab Bukhari hadits No 1, yang berbunyi sebagai berikut:

عَنْ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّةِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهَجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَتَرَوَّجُهَا فَهَجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ

Dari Umar radhiyallahu 'anhu, bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda, "Amal itu tergantung niatnya, dan seseorang hanya mendapatkan sesuai niatnya. Barang siapa yang hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya, dan barang siapa yang hijrahnya karena dunia atau karena wanita yang hendak dinikahinya, maka hijrahnya itu sesuai ke mana ia hijrah," (HR. Bukhari, Muslim, dan empat imam Ahli Hadits).

Hadits di atas secara tersirat memberikan hujjah, bahwa suatu perbuatan yang dilakukan pasti didasarkan pada jenis motif-motif tertentu, apakah itu motif instrinsik ataukah ekstrinsik. Sedangkan masing-masing-masing motif ini menjadi landasan dasar setiap orang yang berbuat, dan hal ini pada gilirannya yang menjadikan apakah seseorang itu mendapatkan kepuasan ataukah tidak (yang semuanya amat relatif adanya).

## **2. Teori Kebutuhan Abraham Maslow**

Teori hierarkhi yang merupakan gagasan dari Abraham Maslow yang secara singkat mengadung arti bahwa setiap manusia dalam bekerja dimotivasi oleh kebutuhan yang sesuai dengan waktu, keadaan

serta pengalamannya. Tenaga kerja termotivasi oleh kebutuhan yang belum terpenuhi dimana tingkat kebutuhan yang lebih tinggi muncul setelah tingkatan sebelumnya.

Masing-masing tingkatan kebutuhan tersebut, tidak lain : kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, perwujudan diri. Dari fisiologis bergerak ke tingkat kebutuhan tertinggi, yaitu, perwujudan diri secara bertahap. Terlepas menerima atau tidak kebutuhan berhierarki, mengetahui jenis-jenisnya adalah memberikan kontribusi silang saling memenuhi. Seperti seseorang berusaha keras mencari pekerjaan yang tidak lain mengimplementasikan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan fisiologis.

Dalam teorinya Abraham Maslow ini menyatakan bahwa, tinggi rendahnya motivasi seseorang dalam bekerja sangat tergantung atau dipengaruhi oleh tinggi rendahnya tingkat kebutuhan yang diharapkannya. Ini artinya jika seseorang itu mempunyai tingkat kebutuhan yang tinggi, maka hal ini akan memunculkan tingginya motivasi seseorang. Begitu juga sebaliknya, jika kebutuhan seseorang itu rendah, maka berarti seseorang itu memiliki motivasi yang rendah pula. Adapun tingkat kebutuhan seseorang menurut Abraham Maslow

yang paling rendah mendasar ialah kebutuhan fisiologik; mulai masalah makan, minum, udara. Sedangkan kebutuhan yang paling tinggi adalah aktualisasi diri (dalam bekerja hanya bermotif dapat melaksanakan tugas sebaik dan sesempurna mungkin).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa :

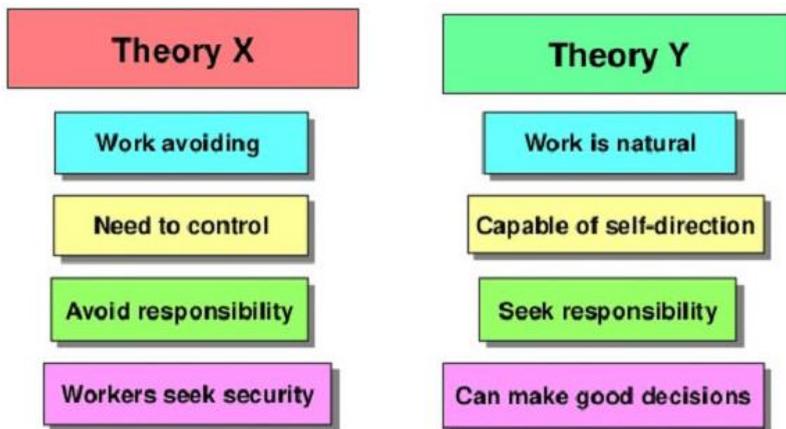
- a. Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang;
- b. Pemuasaan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
- c. Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai “titik jenuh” dalam arti tibanya suatu kondisi di mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan fondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi

pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

### 3. Teori X dan Teori Y

Menurut: Mc Gregor (1967) yang dikenal dengan teori X dan teori Y, Dimana teori X memberikan gambaran betapa seorang pemimpin atau manajer harus mampu melakukan pengawasan yang ketat, tugas-tugas yang jelas, dan menetapkan imbalan atau hukuman yang sepadan pula.



Gambar 1.4 Teori X dan Teori Y,  
(Sumber: Dictio Community)

Hal tersebut, karena manusia lebih suka diawasi daripada bebas, segan bertanggung jawab, malas dan ingin aman saja, motivasi utamanya memperoleh uang dan takut sanksi. Dengan demikian teori

X ini memberi gambaran bahwa pada intinya setiap orang –termasuk guru— pada dasarnya hanya ingin tugas-tugas dapat dilaksanakan sesuai dengan prosedur atau cara kerja yang telah ditetapkan, namun tidak suka untuk menerima resiko jika terjadi sesuatu hal yang berkaitan dengan kualitas tugasnya.

Sebaliknya teori Y mengharapkan manajer mesti terbuka dan mendorong inisiatif kompetensi dalam bekerja. Mc Gregor dengan teori Y nya menyatakan bahwa pada prinsipnya manusia suka kerja, sebab bekerja tidak lain aktifitas alami, dan masalah gaji atau insentif adalah implikasinya, dengan sendirinya diawasi atau tidak menurut teori Y ini tidak banyak berpengaruh pada kerja yang dilakukannya. Mensikapi pandangan ini apa dengan sendirinya bahwa teori X kurang baik sedangkan teori Y adalah yang baik. Bukan seperti itu konsep penerapannya, artinya penerapan teori X dan Y dalam menggerakkan kemauan personil hendaknya dapat digunakan sesuai dengan keadaan yang sedang dihadapi. Dengan sendirinya, pimpinan sekolah suatu ketika mesti harus egois, tegas dan otoriter, namun juga pada situasi yang lain terkadang juga demokratis.

## C. Kebutuhan Berprestasi

### 1. Pengertian Kebutuhan Berprestasi

Menurut: McClelland (1962) dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi.



Gambar 1.5 Kebutuhan Berprestasi  
(Sumber: NSD)

Menurut: Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi (2001), merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan. Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai,

memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.

Seseorang yang berprestasi tinggi memiliki tiga ciri umum yaitu sebagai berikut:

- a. Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat;
- b. Menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan
- c. Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Stetemen di atas, memberi makna bahwa jika seseorang berada pada posisi sulit atau adanya tantangan, maka akan menjadikan

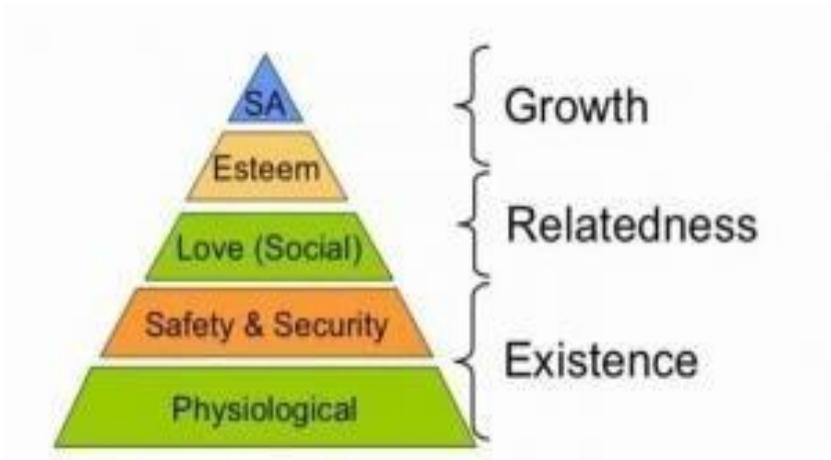
keberanian untuk memenangkan atau menghadapi tantangan di maksud. Sebagai contoh dengan adanya keharusan guru mengajar dengan memakai multi media, maka dengan sendirinya dia mau tidak mau harus menghadapi teknologi elektronika ini. Ini jelas bahwa adanya suatu perubahan (bagi orang yang ingin meraih prestasi) dia akan memanfaatkan dengan sebaik-baiknya, karena dia meyakini bahwa apa yang dihadapi kelak akan membawa nilai tambah dalam melaksanakan tugasnya.

## **2. Teori “ERG”**

Teori Clyton Alderfer (1972) dikenal dengan akronim “ERG” . Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan)

Tiga istilah tersebut jika didalami akan tampak dua hal penting pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena “*Existence*” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori

Menurut: Maslow; “*Relatedness*” senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “*Growth*” mengandung makna sama dengan “self actualization” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak.



Gambar 1.6 Teori ERG  
(Sumber: Clyton Alderfer)

Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa sebagai berikut:

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;

- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipenuhi;
- c. Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

Perkembangan prestasi yang diraih seseorang pada prinsipnya ada kaitannya dengan kemampuan dirinya dalam menjalin hubungan atau komunikasi dengan semua level dalam lembaga di mana dirinya bergabung. Ini artinya masalah berkomunikasi adalah merupakan kebutuhan individu sangat penting dan fundamental, karena dengan diyakini akan mampu menjadikan seseorang meraih prestasi yang gemilang atau sukses.

### **3. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)**

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “ Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”.

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja

dan sistem imbalan yang berlaku.

Secara umum motivasi pegawai dalam bekerja yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik ini disinggung pula dalam firman Allah SWT surat Al Baqoroh : 200 yang berbunyi sebadai berikut:

فَمِنَ النَّاسِ مَن يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا وَمَا لَهُ فِي الْآخِرَةِ مِنْ خَلَقٍ

Artinya : Maka di antara manusia ada orang yang berdoa: "Ya Tuhan kami, berilah kami (kebaikan) di dunia", dan tiadalah baginya bahagian (yang menyenangkan) di akhirat.

Ayat di atas secara tegas menunjukkan bahwa, di dalam beribadah (*mahdhoh* atau *ghairu mahdloh*) termasuk di dalamnya bekerja dengan profesi sebagai dosen, dimungkinkan ada yang mempunyai tujuan atau motivasi sekedar ingin mendapatkan kebahagiaan di dunia saja, dalam hal ini bisa berupa ingin mendapatkan gaji, upah atau tambahan insentif semata-mata, atau menginginkan adanya suatu jabatan tertentu, dan hal ini termasuk kategori orang yang bermotiv ekstrinsik.

Orang yang dalam bekerja semata-mata hanya ingin mendapatkan atau meraih bahagia di dunia tersebut, menurut agama

Islam orang yang seperti ini kelak di akherat tidak akan mendapatkan bagian. Sebaliknya bagi seseorang yang dalam bekerja mengharapkan adanya kebahagiaan bathin, ruhani (yang dalam bahasa agama Islam adalah bahagia di akherat), maka hal ini termasuk kategori motivasi instrinsik.

Makna dari ungkapan ini sama dengan artinya bahwa motivasi dalam bekerja yang bersifat ekstrinsik ini hanya bersifat sementara (karena dampaknya tidak akan dipetik dan dirasakan di akherat kelak). Oleh karenanya sebagai seorang dosen perlu kiranya mempunyai keseimbangan motivasi dalam bekerja antara ekstrinsik dengan instrinsik. Hal ini sebagaimana diingatkan dalam sebuah hadits sebagai berikut :

اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً ، واعمِلْ لِآخِرَتِكَ كأنك تموت غداً (رواه ابن عساکر)

Artinya : Kerjakanlah (carilah) dunianmu seolah-olah engkau akan hidup selama-lamanya, dan kerjakanlah (carilah) akhiratmu seolah-olah kamu mau mati besok pagi ( HR. Ibnu `Asaakir).

Lebih jelas lagi Allah mengingatkan dalam surat Al Qashash : 77) yang berbunyi sebagai berikut :

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ  
اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Pada dasarnya motivasi intrinsik merupakan suatu motivasi yang berasal dari rangsangan di dalam diri setiap individu, yang hal ini lebih bersifat kepuasan batin atau perasaan terhadap apa yang telah dilakukan. Ia terdiri daripada dorongan dan minat individu untuk melakukan suatu aktivitas tanpa mengharap ataupun meminta ganjaran. Inilah yang oleh Abraham Maslow sebagai suatu tingkat kebutuhan yang tertinggi, yaitu aktualisasi diri. Sebagaimana yang sudah dibicarakan, Bruner mengkaitkan motivasi intrinsik ini dengan naluri ingin tahu dan dorongan mencapai kemudahan belajar bagi murid yang baru masuk sekolah. Bagaimanapun, bukan semua motivasi intrinsik diwujudkan secara nyata, akan tetapi ada juga motivasi intrinsik yang dibentuk melalui pembelajaran dan pengalaman yang membawa kepuasan. Contohnya, kebiasaan membaca buku cerita dan bermain alat musik merupakan gerakan motivasi intrinsik yang dibentuk berdasarkan pembelajaran dan pengalamannya.

Motivasi ekstrinsik diwujudkan dalam bentuk rangsangan dari

luar yang bertujuan menggerakkan individu untuk melakukan suatu aktivitas yang membawa manfaat kepada individu itu sendiri. Motivasi ekstrinsik ini dapat dirangsang dalam bentuk-bentuk seperti pujian, insentif, hadiah, dan nilai. Selain itu membentuk suasana dan lingkungan yang kondusif juga dapat dikategorikan kedalam bentuk motivasi ekstrinsik, karena hal tersebut dapat mendorong seorang pelajar untuk lebih giat belajar.

## **D. Teori Keadilan**

### **1. Pengertian Teori Keadilan**

Inti teori ini dipelopori oleh Porter dan Lawler, terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima.

Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- a. seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar,  
atau

- b. mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.



Gambar 7.6 Teori Keadilan  
(Sumber: IndonesiaLaw)

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :

- a. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
- b. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang

- bersangkutan sendiri;
- c. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
  - d. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

## **2. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan )**

Vroom, H.V menyetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “ Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan

akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Intensitas motif seseorang melakukan sesuatu adalah fungsi nilai setiap hasil yang mungkin dicapai dengan persepsi kegunaannya. Motivasi sama dengan hasil dikali nilai terus hasil perhitungannya dikalikan kembali dengan ekspektasi. Akan tetapi hal tersebut, bersyarat manusia meletakkan nilai kepada sesuatu yang diharapkannya dan mempertimbangkan keyakinan memberi sumbangan terhadap tujuan. Lantas kemampuan bekerja dan persepsi yang akurat tentang peranannya dalam organisasi diperlukan.

Gagasan yang demikian itu juga menelurkan pendapat dari Porter dan Lawler bahwa persepsi usaha seseorang yang dilatarbelakangi kemampuan dan peranan kerjanya akan dapat menghasilkan cara kerja yang efektif untuk mencapai prestasi baik inisiatif sendiri maupun bukan inisiatif sendiri sehingga memperoleh imbalan yang layak dan kepuasan. Teori motivasi prestasi menegaskan manusia bekerja didorong oleh kebutuhan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Kebutuhan prestasi tercermin dari keinginan seseorang mengambil tugas secara konsisten bertanggung jawab dimana untuk mencapai tujuannya ia berani menghadapi risiko serta memperhatikan *feedback*. Kebutuhan afiliasi ditunjukkan oleh keinginan bersahabat, memperhatikan aspek antar pribadi, bekerja sama, empati, dan efektif dalam bekerja. Sedangkan kebutuhan kekuasaan tampak pada seseorang yang mau untuk berpengaruh terhadap orang lain, cepat tanggap terhadap masalah, aktif menjalankan kebijakan organisasi, senang membantu orang dengan mengesankan dan selalu menjaga prestasi, reputasi serta posisinya.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena

penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

### **3. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi.**

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabung berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model. Tampaknya terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu .

Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor internal adalah : a) persepsi seseorang mengenai

diri sendiri; b) harga diri; c) harapan pribadi; d) kebutuhan; e) keinginan; f) kepuasan kerja; g) prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah : a) jenis dan sifat pekerjaan; b) kelompok kerja dimana seseorang bergabung; c) organisasi tempat bekerja; d) situasi lingkungan pada umumnya; e) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Tinggi rendahnya atau kuat lemahnya seseorang dalam melaksanakan tugasnya ada kaitannya dengan motivasi kinerja yang dia lakukan. Menurut *G.R. Terry* (dalam *Hasibuan (2005:145)*), motivasi adalah “Keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan”. Menurut *As’ad (1995: 45)*, motivasi kerja adalah “Sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja”. Motivasi merupakan pemberian atau penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama bekerja secara efektif dan terintegrasi dan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi kerja merupakan kondisi psikologis yang mendorong pegawai untuk melaksanakan usaha atau kegiatan untuk mencapai

tujuan organisasi maupun tujuan individual. Dapat kita pahami bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menyebabkan ia melakukan sesuatu tindakan tertentu untuk memenuhi kebutuhannya. Jadi motivasi kerja merupakan kondisi psikologis yang mendorong pekerja melakukan usaha sehingga dapat tercapai suatu tujuan. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan manusia bersifat jamak yaitu kebutuhan psikologis dan biologis berupa material.

#### **4. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Ada dua faktor yang berpengaruh terhadap motivasi yaitu sebagai berikut:

- a. Faktor intrinsik (motivasi), ialah faktor-faktor yang mendorong karyawan berprestasi yang berasal dari diri seseorang. Diantaranya prestasi pekerjaan kreatif dan kematangan, tanggung jawab dan peningkatan;
- b. Faktor ekstrinsik (*higiene*), ialah faktor-faktor yang berasal dari luar yang dapat meningkatkan prestasi karyawan antara lain, kebijakan dan administrasi, kualitas kerja, hubungan kerja, kondisi kerja, keamanan kerja dan status pekerjaan, kehidupan

pribadi serta penggajian.

Semangat dan atau motivasi dosen dalam bekerja ini bagaimanapun dapat dipengaruhi oleh status pekerjaan itu sendiri. Liliweri (1997: 153) menyatakan bahwa “status pekerjaan ini berkaitan dengan kepuasan, aspirasi pekerja dan motivasi”. Hal ini artinya jika status pekerjaan ini jelas, maka pegawai akan menjadi termotivasi untuk bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan bertanggung jawab, dan hal ini pada gilirannya memunculkan adanya kepuasan di dalam dirinya.

Ada dua faktor yang menentukan status pekerjaan bagi seorang pegawai, yaitu tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Lebih jauh Liliweri (1997: 153) menyatakan bahwa : Pendidikan dan pendapatan berkaitan dengan status pekerjaan. Semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin besar pula status seseorang dalam organisasi, karena itu pendapatan yang bersumber dari status itupun semakin besar.

Maka dengan demikian pekerjaan motivasi akan berhasil dengan sempurna jika dapat diusahakan agar tujuan organisasi yang ditetapkan menjadi tujuan perorangan atau sekelompok masyarakat yang akan melaksanakan dan diusahakan agar perbuatan yang diharapkan untuk

melakukan tersebut sesuai kemampuan yang dimiliki. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk menciptakan produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi ini hanya dapat diberikan kepada orang-orang yang mampu untuk mengerjakan pekerjaan tersebut, bagi orang-orang yang tak mampu tersebut tidak perlu dimotivasi/percuma

Motivasi instrinsik ini bisa muncul dalam diri seorang pegawai, oleh karena dalam dirinya ada dorongan yang dalam yang kuat untuk melakukan sesuatu kegiatan atas dasar keihklasan atau menyenangi pekerjaan yang diberikan atau dipercayakan kepadanya. Individu ini termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan karena memang menyenangi pekerjaan tersebut karena sesuai dengan minat, keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya, tanpa mempunyai pemikiran apakah yang diterima (gaji atau insentif) seimbang dengan pendidikan atau latar belakang pendidikannya atau tidak.

Secara umum dapat diartikan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja adalah kepuasan diri (*self satisfaction*). Kepuasan ini menjadi hal yang mendasari apakah seseorang itu mendapatkan sesuatu yang didambakan atau tidak. Dengan kata lain,

apapun motivasi seseorang dalam bekerja (apakah termotivasi aspek jasmaniyah/lahiriyah, ataukah motivasi ruhaniyah/bathiniyah) semuanya akan memunculkan kepuasan atau ketidak puasan, ini jelas ada kaitannya dengan kebutuhan dimaksud. Jadi di sini pegawai semata-mata melaksanakan tugas karena panggilan hati karena kepercayaan yang telah diberikan kepadanya (yang boleh jadi tidak semua orang akan mendapat pekerjaan sebagaimana dirinya).

Motor penggerak munculnya motivasi pada diri seseorang diawali dari adanya kebutuhan pada diri seseorang tersebut. Atas dasar kebutuhan yang dimiliki ini, kemudian memunculkan adanya keinginan untuk mewujudkannya arah Motivasi Kerja Dosen sebagaimana dinyatakan dalam UU no 14 tahun 2005 Bab 1 pasal 1 (2) bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Sebagai seorang pegawai, dosen dalam melaksanakan tugas pokok dan tambahan juga tidak lepas dari adanya motivasi. Motivasi ini yang mendorong seorang dosen dalam melaksanakan tugas, apakah

akan sekedar untuk memenuhi kebutuhan hidup secara jasmaniyah ataukah akan diarahkan kepada pemenuhan kebutuhan hidup secara ruhaniyah, kesemuanya amat tergantung dari seorang dosen itu sendiri. Dalam kontek tugas dosen di atas, maka motivasi dosen dalam melaksanakan tugas ini dapat dikategorikan menjadi tiga macam.

## **E. Motivasi Mutualisme Diri**

### **1. Pengertian Motivasi Mutualisme Diri**

Dosen akan berusaha untuk meningkatkan kemampuan dirinya dan selalu berupaya untuk menampilkan perilaku yang mengekspresikan kemampuan yang tinggi dalam mengajar. Dalam rangka menampilkan perilaku yang dapat mengekspresikan kemampuan tinggi ini, dosen akan selalu berupaya untuk terus menerus meningkatkan kemampuan akademik dengan cara terus belajar dan kemampuan berkomunikasinya. Upaya tersebut menyangkut pemenuhan terhadap kebutuhan kompetensi dan berhubungan dengan minat keilmuan, minat persuasif dan bakat berkomunikasi. Dosen yang memiliki motivasi untuk selalu meningkatkan kemampuan dirinya

dengan mengikuti perkembangan zaman, informasi dan teknologi.



Gambar 1.7 Motivasi Mutualisme Diri  
(Sumber: Greatmind)

## 2. Motivasi Berdasar Peserta didik.

Aktivitas dosen lebih banyak diarahkan dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada mahasiswa kaitannya dengan proses pembelajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat, dan hal-hal lain yang bersifat akademis maupun pembinaan bakat, minat dan keterampilan mahasiswa. Apa yang dilakukan oleh dosen semata-mata di arahkan untuk mempersiapkan mahasiswa agar kelak menjadi warga masyarakat yang berguna bagi pemenuhan kebutuhan dirinya sendiri atau dalam rangka memberi pelayanan kepada masyarakat (pengabdian).

### **3. Motivasi Berdasar Tanggungjawab moral.**

Orientasi yang dimiliki oleh dosen dalam melaksanakan tugas pokok atau tugas tambahan semata-mata didasari oleh kaidah-kaidah atau tuntutan moral, atau keterpanggilan hati pada dirinya atas tanggung jawab mengantarkan mahasiswa untuk menjadi manusia yang cerdas, terampil dan berakhlak mulia. Hal ini tercermin dari upaya yang terus menerus dilakukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran (terutama penguasaan materi perkuliahan). Motivasi yang dimiliki dan tertanam dalam diri dosen yang seperti ini, dirinya akan merasa berdosa/ bersalah jika tidak melakukan tugasnya dengan baik dan sungguh-sungguh.

### **4. Kinerja Dosen**

Menyoal kinerja dosen, secara tak langsung hal ini berkaitan dengan stempel yang sering melekat pada dirinya, yaitu tenaga profesional. Memang kata profesional menunjuk pada makna bahwa seseorang dianggap mampu menunjukkan hasil kerja yang baik, maksimal dan bahkan nyaris sempurna. Hal ini jika kita kaitkan dengan tugas pokok dosen, maka dosen yang profesional adalah mereka yang

berkompeten. Oleh karena dosen yang berkompeten adalah yang dipandang memiliki kemampuan, keahlian, kecakapan dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Kata kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Seorang pegawai akan mampu mencapai atau menunjukkan hasil kinerja yang maksimal, jika ia memiliki motif atau dorongan untuk melaksanakan tugas dengan baik, maksimal dan mengarah pada pencapaian prestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh setiap dosen atau pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja.

Peran seorang pemimpin atau manajer sangat diperlukan dalam membangkitkan dan menumbuhkan motivasi dalam mewujudkan hasil kinerja yang baik dan optimal. Motif untuk meraih prestasi tinggi yang ditumbuhkan dalam diri setiap dosen dan pegawai pada gilirannya akan mampu membentuk suatu kekuatan dalam dirinya untuk bersemangat dan antusias dalam melaksanakan tugas dengan penuh dedikasi, apalagi jika kondisi yang demikian ini didukung dengan adanya kondisi situasi

lingkungan kerja yang harmonis, kondusif dan penuh dengan “*sence of quality*” maka akan dapat mendorong munculnya pencapaian kinerja akan lebih mudah dan berkualitas.

Kinerja dosen adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang dosen dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat serta tugas tambahan lainnya, sesuai dengan kriteria atau standart kerja yang telah ditetapkan baik bersifat kualitas atau secara kuantitas.

## **5. Kinerja Dosen.**

Dalam Undang-undang Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dalam Pasal 3, ayat 1 dinyatakan bahwa dosen mempunyai kedudukan sebagai tenaga professional pada jenjang pendidikan tinggi yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Lebih jauh dikemukakan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama menstransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat .

Tugas utama dosen adalah sebagai pendidik. Sebagai pendidik, dosen mengemban tugas dan tanggung jawab untuk mendidik mahasiswa menjadi individu yang memiliki kemampuan dan kecakapan yang berguna bagi kehidupannya dan diperlukan untuk memasuki dunia kerja, melalui kemampuannya mengajar berbagai ilmu pengetahuan dan keterampilan, di samping tanggung jawab dalam bentuk sikap dan perilaku yang benar dan tidak benar dalam bertindak melalui sifat ketauladannya sebagai manusia yang bermoral.

Dalam pandangan agama Islam tugas dosen ini berkaitan dengan melaksanakan pendidikan, sedang pendidikan adalah sebagai berikut:

اعداد الطفل بدانيا و عقليا و روحيا حتى عظوا نافعاً لنفسه و لآمنه

Dari stemen ini dapat kita ambil dua besaran tanggung jawab dosen dalam hal pendidikan (sebagai bagian dari kinerja yang akan diukur setiap saat). *Pertama* bahwa kinerja dosen itu diukur atau dilihat dari tugasnya melaksanakan pendidikan, yaitu menyiapkan peserta didik tentang badannya, akalnya dan ruhnyanya. Yang *kedua* adalah melaksanakan proses pembelajaran itu hendaknya yang akan memberi

manfaat bagi peserta didik itu sendiri dan juga berguna bagi ummat atau bangsa dan negara.

Menurut: Draha (1988: 33) mengatakan tugas dan tanggung jawab dosen sebagai berikut. Tugas dan tanggung jawab dosen tidak hanya terbatas dalam hal transferring of knowledge semata. Mereka memikul tanggung jawab individual dan kolektif, tanggung jawab individual adalah tanggung jawab secara akademik. Sedangkan tanggung jawab kolektif adalah tanggung jawab selaku senat perguruan tinggi.

Selain itu tugas dan tanggung jawab dosen adalah menumbuhkan kembangkan sikap ilmiah melalui penanaman rasa ingin tahu, baik untuk diri sendiri maupun orang lain. Hal ini disebabkan karena rasa ingin tahu tersebut merupakan dasar bagi seseorang untuk tumbuh dan berkembang secara intelektual. Sesuai dengan hakikat ilmu itu sendiri, yaitu selalu mencari kebenaran yang merupakan landasan penelitian.

Tugas dan tanggung jawab dosen tidak hanya sebagai pendidik dan peneliti tetapi juga berperan sebagai penyebar informasi dan agen pembaharuan, yang mana sejalan dengan fungsi perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan. Tugas dan tanggung jawab dosen yang

diamanatkan dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi mencakup: pendidikan dan pengajaran, penelitian dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana dinyatakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi, sebagai berikut:

- a. Pendidikan dan pengajaran meliputi:
  - a) melaksanakan program kerja sesuai rencana
  - b) mempersiapkan bahan-bahan perkuliahan
  - c) member perkuliahan, respons, tugas, ujian, evaluasi, penilaian
  - d) menjadi pembimbing, sponsor dalam penyusunan skripsi, tesis dan disertasi
  - e) menjadi penguji dalam sidang
  - f) membimbing dan membantu pelaksanaan praktikum
  - g) membuat laporan kegiatan
  - h) menyampaikan orasi ilmiah
- b. Penelitian dan penulisan karya ilmiah
  - a) melakukan penelitian ilmiah
  - b) menghasilkan penelitian dan karya ilmiah
  - c) penulisan buku ajar
  - d) membimbing penelitian persiapan penulisan skripsi, tesis dan disertasi
  - e) memimpin, berpartisipasi aktif dalam seminar, pertemuan ilmiah
  - f) membimbing penelitian untuk menjurus ke spesialisasi dan membimbing pembuatan laporan ilmiah
  - g) asisten penelitian dalam persiapan skripsi

- c. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat a) pembinaan institusional dan kader ilmiah b) merancang kebijaksanaan dan keseluruhan rencana induk akademis c) merancang kebijaksanaan dalam keseluruhan rencana induk (akademik dan fisik) d) pemegang otoritas dalam bidang spesialisasinya e) merencanakan dan melaksanakan program pembentukan, pembinaan kader f) membantu masyarakat dengan memberikan penyuluhan dan pelaksanaan hasil penelitian.

Untuk menunjang keterlaksanaan tugas utama tersebut di atas, diperlukan adanya suatu pedoman atau standar mata kuliah. Secara umum standar mata kuliah itu terdiri dari standar teoritik dan standar operasional yaitu sebagai berikut:

- a. Standar teoritik meliputi standar bobot akademik (bobot satuan kredit semester/sks), standar deskripsi, silabus mata kuliah, dan satuan acara perkuliahan (SAP), serta standar pembelajaran dan evaluasi hasil belajar mahasiswa.
- b. Standar operasional, yaitu kesesuaian antara pelaksanaan perkuliahan dengan standar teoritik di atas.
- c. Standar bobot 1 sks dibagi atas : untuk teori, 50 menit tatap

muka, 60 menit kegiatan terstruktur, dan 60 menit kegiatan mandiri. Untuk praktikum setara dengan 100 menit, dan untuk kuliah lapangan antara 150 – 200 menit (Bandung, 2006 : 12-13).

Kewajiban dosen yang berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran secara umum (khususnya di lingkungan STAIN Purwokerto) adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan dan melaksanakan Satuan Acara Perkuliahan (*Course Design*) berdasarkan silabi dari masing-masing mata kuliah yang diampu.
- b. Melaksanakan tutorial minimum 70 % dari aturan yang berlaku.
- c. Menegakkan disiplin kehadiran mahasiswa, menunjung tinggi nilai-nilai abjektifitas keilmuan, dan mewujudkan sistem perkuliahan yang memacu mahasiswa untuk kreatif dan berpikir kritis.
- d. Menentukan dan menyerahkan nilai akhir ujian semester dengan mengacu pada pedoman penyelenggaraan evaluasi

perkuliahan.

- e. Berpakaian sopan, rapi dan bersepatu yang mencerminkan kualifikasi pendidik
- f. Menjaga martabat dan nama baik korp (STAIN, 2012 : 57).

## 6. Kemampuan Dosen

Menurut: Doele mengidentifikasi *Taxonomi for Teacher* (dalam Balnadi, 1995:10) adalah sebagai berikut.

- a. Kompetensi dosen untuk “*assessing and evaluating student behavior*”
- b. Kompetensi dosen untuk “*planning instruction*”
- c. Kompetensi dosen untuk “*conduction or implementing instruction*”

Dewasa ini jabatan dosen telah diakui sebagai suatu profesi. Sebagai suatu profesi, tuntutan kompetensi yang harus dimiliki dosen menjadi mutlak adanya, dan kompetensi dosen ini tidak jauh berbeda dengan kompetensi guru. Seperti dijelaskan dalam pasal 10, bahwa kompetensi guru sebagaimana dimaksud; meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan

profesi. PP No. 19 tahun 2005 ps 28: Pendidik adalah agen pembelajaran yang harus memiliki empat jenis kompetensi, yakni kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Mencermati isi rincian PP No. 19 tahun 2005 ps 28, nampak bahwa begitu amat berat tugas dan tanggung jawab dosen dalam menyiapkan generasi muda yang akan datang. Dalam konteks kekinian, seolah-olah ada juga pendapat bahwa dosenlah yang menentukan kualitas generasi muda di masa depan. Hal ini bisa ditelusuri bahwa tinggi rendahnya Indeks Prestasi yang diraih oleh mahasiswa, akan berimplikasi diterima dan tidaknya anak muda ini untuk menjadi pegawai.

Stetemen dan ruh dari peraturan pemerintah di atas menggambarkan bahwa, dosen harus mempunyai tanggungjawab yang besar dalam pelaksanaan proses belajar mengajar untuk membina dan mengembangkan potensi mahasiswa guna mencapai tujuan PT. Pada gilirannya lulusan PT berpengaruh besar pada masa depan bangsa. Hal ini tersurat dalam persyaratan untuk menjadi dosen, menurut UU No. 2/1989 dan PP No. 30/1990, yakni : Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME Berwawasan Pancasila dan UUD 1945. Memiliki kualifikasi sebagai tenaga pengajar. Mempunyai moral dan integritas

yang tinggi. Memiliki rasa tanggungjawab yang besar terhadap masa depan bangsa dan negara.

Selain kemampuan-kemampuan di atas, seorang dosen juga perlu memiliki tiga macam keterampilan secara umum, yaitu keterampilan konsep (*conceptual skill*), keterampilan insani (*human skill*) dan keterampilan teknik (*technical skill*). Keterampilan konseptual adalah merupakan kemampuan berupa memiliki sejumlah konsep bagaimana melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas. Dari ketiga macam keterampilan di atas, keterampilan insani adalah kunci keberhasilan dosen dalam melaksanakan proses pembelajaran. Keterampilan ini menjadi sangat penting karena berkaitan bagaimana membangun sebuah hubungan komunikasi edukatif & humanis, sehingga pembelajaran bisa dinikmati & dikuasai mahasiswa dengan sempurna.

Makna dari keterampilan insani ini bahwa, sebaik apapun kemampuan dosen dalam penguasaan materi perkuliahan & penguasaan berbagai teknik dalam proses pembelajaran, jika tidak dilandasi dan diikuti dengan kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam pembelajaran.

## BAB II

### PENILAIAN KINERJA DOSEN

#### A. Model Penilaian Kinerja Dosen

Kinerja dosen berhubungan tidak langsung dengan tugas yang diberikan dan dibebankan kepadanya. Sebagaimana telah dipahami bahwa dosen adalah tenaga pendidik yang memiliki tugas pokok melaksanakan pembelajaran di perguruan tinggi, melakukan penelitian dalam rangka meningkatkan kualitas keilmuan dan melakukan pengabdian pada masyarakat sebagai wujud sikap kesosialan dan Dharma bhaktinya pada masyarakat luas.



Gambar 2.1 Model Kinerja Dosen  
(Sumber: Mutu Pendidikan)

Menurut: Werther B.W dan Davis. K (1997: 306) menyatakan bahwa, *Job Evaluation* adalah : *The process of determining systematically and as objective as possible the differential rate of pay*”, sedangkan *performance appraisal* adalah “*the process by which organizations evaluate individual job performance*.”

Secara ringkas dapat diartikan bahwa evaluasi kinerja adalah suatu metode yang dipakai untuk menentukan penggolongan suatu pekerjaan secara menyeluruh yang bertujuan untuk menentukan struktur besarnya suatu gaji. Sebagai tenaga profesional dengan tugas utama adalah melaksanakan pembelajaran, maka dosen layak mendapat penghargaan atas jerih payahnya dengan mendapatkan pembayaran atau gaji sebagaimana telah ditegaskan dalam UU No. 20 tahun 2003, Pasal 40 ayat (1) sebagai berikut :

Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai;
- b. Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
- c. Pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas;

- d. Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual; dan
- e. Pesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Oleh karena dosen adalah pegawai yang telah disumpah, diangkat dan digaji sebagaimana ketentuan yang ada, (bahkan gaji dosen ada kecenderungan terus mengalami peningkatan), maka agar gaji dan tunjangan lain yang telah diterimakan seimbang dengan apa yang telah ditugaskan kepadanya, di sinilah diperlukan adanya penilaian atas kinerja yang telah dicapai.

Penilaian kinerja dosen ini satu sisi mempunyai tujuan untuk menyeimbangkan antara gaji dan pendapatan lain (*emolumen*) yang telah dibayarkan dengan standart kerja yang telah ditetapkan atau diminta, di sisi lain penilaian kinerja juga dimaksudkan untuk dijadikan dasar sebagai bahan analisis, apakah dosen dimaksud masih memiliki kondisi kompetensi yang diminta atau tidak. Ini artinya penilaian kinerja ditujukann untuk mendeteksi dan menilaia keporfesionalan seorang

dosen. keprofesionalan dosen ini penting sekali, karena akan mempengaruhi terhadap layanan yang diberikan kepada mahasiswa dalam proses pembelajaran.

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) seorang pegawai ini ada beberapa cara atau metode. Panilian kinerja merupakan suatu sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Dengan demikian penilaian kinerja itu bersifat wajib dan harus dilakukan secara terprogram, terukur atau terstandarisasikan. Tentu saja hal ini dilakukan untuk menghindari adanya kesalahan dalam pengambilan keputusan atau pengambilan kebijakan terhadap kinerja dosen dimaksud.

Secara umum kita mengenal ada penilaian yang bersifat formal, yaitu penilaian kinerja yang dilakukan dengan menggunakan sistem yang rasional, dimana hasil yang diperoleh lebih akurat, adil dan berguna bagi semua pihak. Sedangkan yang berikutnya kita juga mengenal adanya penilaian yang bersifat informal, yaitu penilaian kinerja yang dilakukan melalui intuisi, observasi, ingatan atau berdasarkan penilaian orang lain.

Metode penilaian yang bisa dipakai untuk menilai kinerja pegawai ialah :

### 1. CIT (*Critical Incident Technique*)

Menurut Mondey (1992: 405) adalah : “*The Critical Incident Method requires that written records be kept of highly favourable and highly unfavourable work actions*”. Ini artinya bahwa dalam CIT itu penilai dapat melaksanakan penilaian dengan mendapatkan data yang sangat bagus/nyata sampai pada hasil yang kurang bagus.

Menurut: Dhahma (2005 : 16) menyatakan bahwa di antara metode yang bisa dipakai untuk penilaian kinerja pegawai ialah “*Critical Incident Technique*”. CIT adalah metode untuk mendefinisikan pekerjaan berdasarkan perilaku suatu jabatan. Metode ini lebih menekankan arti pentingnya menilai kinerja pegawai berdasarkan hasil catatan-catatan yang didapat dari hasil pengamatan atas deskripsi tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Dalam CIT ini dengan sendirinya dilaksanakan setelah ada ukuran atau parameter, yaitu rincian-rincian pekerjaan-pekerjaan secara tegas, detail dan pasti.

Metode CIT ini adalah bentuk penilaian yang bersifat formal. Dalam masalah penilaian formal ini Simamora (1987: 417) menyatakan

bahwa, ada baiknya organisasi mendorong obyektivitas dalam proses penilaian formal (yakni karyawan haruslah dinilai atas perilaku dari pada sikap-sikapnya). Hal ini bukan hanya membantu mengikis ambiguitas bagi kalangan karyawan dan manajer saja, tetapi dari segi hukum juga lebih mudah dipertahankan.

Dalam praktek awalnya CIT ini memilih kejadian-kejadian (perilaku) yang merefleksikan perilaku-perilaku positif, negatif, dan khas. Dalam penggunaannya diawali dengan wawancara individu atau kelompok, kuesioner, atau formulir-formulir untuk memperoleh data. Lebih lanjut Simamora menyatakan bahwa selain metode *Critical Incident* ada metode *Questionnaire* dan *Scala*. sejumlah bentuk skala yang dipakai sebagai metode dalam penilaian kinerja pegawai, antara lain : skala grafis, skala non grafis, skala standart terbaur, *Forced Chois Scales*.

## **2. BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*).**

*Behaviorally Anchored rating Scale* (BARS) ini menggunakan perilaku-perilaku yang diamati dibandingkan dengan karakter-karakter, pengetahuan-pengetahuan atau keahlian-keahlian sebagai dimensi-dimensi evaluatif ( Simamora, 1987: 465). Penerapan metode BRAS ini

penilai membandingkan kinerja seorang individu pada setiap item/dimensi/ukuran terhadap standar berperilaku yang sangat obyektif. Oleh karena standar-standar ini dideskripsi secara rinci dari perilaku yang dapat diamati, seperti : menyerahkan laporan secara tepat waktu tanpa ada kesalahan ejaan, ketikan, penulisan atau bahasa.

Metode BARS ini sebuah konsep yang bagus dan ideal yang mempunyai beberapa keunggulan yaitu sebagai berikut:

- a. Berkurangnya kesalahan penilai sebagai akibat dari fakta dimensi yang dinilai.
- b. Sistem penilaian kinerja yang lebih handal, sah, bermakna dan lengkap, karena sistem ini dibuat dengan partisipasi aktif karyawan yang memiliki pengetahuan penuh akan beraneka tuntutan dan pesyaratan pekerjaan.
- c. Tingkat penerimaan dan komitmen yang lebih tinggi terhadap sistem penilaian karyawan dan penyelia karena mereka dilibatkan secara aktif dan langsung dalam perancangan sistem tersebut.
- d. Pengurangan dalam tingkat penolakan dan konflik yang dihasilkan oleh penilaian karena individu dievaluasi

berdasarkan perilaku tertentu mereka, bukan berdasarkan kepribadian mereka.

- e. Perbaiki kemampuan mengidentifikasi secara jelas bidang-bidang kekurangan kinerja tertentu dan kebutuhan aktivitas pelatihan dan pengembangan (Simamora, 1987; 467).

Sebagaimana teori-teori yang lain dalam berbagai bidang penilaian, metode BARS ini juga memiliki sejumlah kelemahan atau kekurangan, yaitu sebagai berikut:

- a. Waktu, upaya dan biaya yang dibutuhkan dalam pembuatannya yang tinggi.
- b. BARS ini hanya dapat diterapkan pada pekerjaan-pekerjaan yang komponen-komponennya terdiri atas perilaku yang secara fisik dapat diamati.
- c. Penilai bidang kadang kala mengalami kesulitan dalam menentukan tingkat kemiripan antara perilaku karyawan yang telah mereka amati dan kejadian-kejadian kritis tertentu yang dipakai sebagai jangkar/patokan dari BARS.

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai, kadangkala ditemukan beberapa kondisi ketidak objektivitas dalam penilaian. Hal ini sangat mungkin terjadi mengingat proses penilaian kinerja itu sendiri dilakukan oleh seseorang. Di antara hal yang menjadikan biasanya suatu penilaian kinerja menurut Hanafi ( 1997: 308) ialah :

- a. Standar yang tidak konsisten,
- b. Karena *stereotype* tertentu, misalnya masalah golongan, jenis kelamin dapat menjadi *stereotype* penilai
- c. Bias karena perbedaan sifat manajer, dan d) *efek halo* (tergantung pada salah satu atau beberapa aspek yang dinilai

Metode BARS ini menurut Simamora (1987:465), adalah yang merupakan metode yang dipandang lebih obyektif karena standart-standart tersebut mendeskripsikan apa yang akan dinilai secara rinci dari perilaku yang dapat diamati, seperti menyerahkan laporan-laporan tepat waktu tanpa adanya kesalahan ejaan, ketikan, atau tata bahasa. Stetemen ini dipertegas bahwa :”*Is BARS, various performance levels are shown along a scale and described in terms of an employee`s specific job behavior* (Mondey,1992:412)

Menurut Purnama ( 2009: 20) menyatakan bahwa penilaian kinerja bisa dilakukan dengan menfokuskan pada masalah :

- a. *Quality*, yaitu sejauh mana aktivitas yang dilakukan baik proses maupun hasilnya mendekati kesempurnaan secara ideal sesuai dengan standar yang diperlukan.
- b. *Quantity*, yaitu jumlah kegiatan atau produk jasa yang dihasilkan, semakin profesional seseorang dalam menjalankan profesinya maka produk atau jasa yang dihasilkan akan semakin meningkat.
- c. *Time line*, yaitu banyaknya waktu yang dihabiskan dalam menyelesaikan aktifitas atau pekerjaan. Semakin profesional seseorang maka akan semakin sedikit waktu yang dihabiskan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan akan memperoleh hasil yang maksimal.
- d. Tingkat penggunaan sumber daya, yaitu yang dimaksud sumber daya adalah manusia, keuangan, materi dan teknik. Semakin profesional seseorang maka akan semakin efisien dalam penggunaan sumber daya dalam menjalankan tugasnya.

- e. Tingkat kemampuan dalam menjalankan fungsi jabatan tanpa disupervisi. Semakin profesional seseorang akan semakin tinggi tingkat kemampuannya dalam menjalankan fungsi jabatan tanpadisupervisi.
- f. Tingkat kemampuan dalam menunjukkan rasa percaya diri. Semakin profesional seseorang akan semakin tinggi rasa percaya dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

### **3. BOS (Behavioral Observation Scales)**

*Behaviorally Anchored rating Scale* ini adalah metode yang hampir sama dengan BARS, yaitu menggunakan teknik kejadian-kejadian kritis pada diri pegawai untuk mengidentifikasi serangkaian perilaku yang tercakup dalam bidang pekerjaan. Perbedaan BOS dengan BARS (Simamora, 1987: 468). Bahwa alih-alih mengidentifikasi perilaku-perilaku yang diperlihatkan oleh karyawan selama periode waktu tertentu, dalam BOS ini evaluator mengindikasikan sebuah skala seberapa kerap karyawan benar-benar diamati terlihat dalam perilaku-perilaku yang diidentifikasi dalam BOS.

Dalam sisi keunggulan BOS menurut Simamora (1987 : 468), ialah sebagai berikut:

- a. Dikembangkan dari analisis pekerjaan yang sistematis yang dipasok oleh para karyawan bagi para karyawan itu sendiri, dengan demikian mempermudah pemahaman dan komitmen penggunaan instrumen penilaian ini.
- b. Berfungsi sebagai suplemen bagi deskripsi pekerjaan yang ada dalam arti bahwa BOS menyatakan secara eksplisit perilaku-perilaku apa yang dibutuhkan karyawan dalam sebuah pekerjaan tertentu.
- c. BOS ini bersifat (content valid) atau sah isi dalam arti bahwa perilaku-perilaku yang membedakan karyawan yang berhasil dari yang gagal dimasukkan dalam instrumen ini. Sehingga penilai harus cermat.
- d. Memfasilitasi umpan balik kinerja yang eksplisit dalam hal ini bahwa BOS menggalakkan diskusi-diskusi yang bermakna antara penyelia dengan karyawan mengenai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan.

## B. Tujuan Penilaian Kinerja Dosen

### 1. Proses Penilaian Kinerja Dosen

Penilaian adalah suatu proses manajemen dengan maksud dan tujuan. Penilaian kinerja ini hakikatnya merupakan sebuah sistem yang bersifat formal dan periodik. Bahkan bisa dikatakan bahwa penilaian atas kinerja seseorang adalah wajib adanya. Karena penilaian atas kinerja seseorang pada hakekatnya dalam melakukan uji kelaikan sebuah rencana yang telah dibuat atau uji standart kerja yang telah ditetapkan.



Gambar 2.2 Tujuan Penilaian Kinerja Dosen  
(Sumber: LPM Sinar Mutiara)

Dengan demikian untuk mengetahui seberapa bagus sebuah rencana kerja dan seberapa baik para pekerja dalam melaksanakan tugas,

hal ini dapat dilihat dari hasil pelaksanaan penilaian. Penilaian kinerja dosen adalah merupakan bagian dari penilaian kelembagaan secara umum. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa :

- a. Pasal 1 ayat (21): “Evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan dan seterusnya sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan”.
- b. Pasal 35 ayat (1): “Standar Nasional Pendidikan terdiri dari standar isi, proses, kompetensi lulusan ... dan seterusnya.
- c. Pasal 50 ayat (2): “Pemerintah menentukan kebijakan nasional dan standar nasional pendidikan untuk menjamin mutu dan seterusnya.
- d. Pasal 51 ayat (2): “Pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutuan evaluasi yang transparan.

Mengingat pentingnya evaluasi itu sendiri maka secara umum penilaian dilakukan untuk mengetahui apakah semua rencana yang

telah ditetapkan telah menghasilkan out put sebagaimana yang ditetapkan atau tidak. Sedangkan untuk mengetahui kondisi dan tingkat keberhasilan kerja seseorang diperlukan adanya penilaian atau evaluasi. Hanafi (1999 : 49) menyatakan bahwa evaluasi kinerja itu mempunyai fungsi “(1) untuk menilai efektivitas pelatihan atau efektivitas seleksi karyawan (2) sebagai dasar penggajian, promosi atau pelatihan yang diperlukan, (3) memberi umpan balik (*feedback*) kepada karyawan”.

Purnama (2009: 19) menyatakan bahwa, Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui keadaan ketrampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
- b. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang Personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karier, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.

- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.

## **2. Kriteria Pengukuran Kinerja Dosen**

Kriteria kinerja pendidikan menurut Blazey, et al. (2001: 31) bertujuan untuk sebagai berikut:

- a. Peningkatkan kinerja, kapabilitas, dan output pendidikan
- b. Mempermudah komunikasi dan tukar menukar informasi tentang praktik pendidikan yang terbaik dengan berbagai tipe institusi pendidikan

- c. Sebagai alat untuk memahami dan meningkatkan kinerja institusi pendidikan serta pedoman dalam perencanaan stratejik.

Alasan yang mendasari kriteria keunggulan ini bersifat “*non prescriptive and adaptable*” serta berorientasi pada hasil. Di antara kriteria kinerja itu ialah sebagai berikut:

- a. Fokus pada hasil, tidak prosedur, alat, atau organisasi.  
Dalam hal ini, institusi pendidikan didorong untuk mengembangkan pendekatan kreatif, adaptif, dan fleksibel dalam menilai kinerja dan mendorong pengembangan berkelanjutan,
- b. Pemilihan teknik, alat, sistem, dan pengorganisasian bergantung pada banyak faktor, misalnya ukuran, tipe institusi, tahap-tahap pengembangan organisasi, kapabilitas dan tanggung jawab organisasi
- c. Fokus pada persyaratan umum dalam organisasi daripada prosedur umum, dengan mengandalkan pemahaman, komunikasi, sharing bagi terciptanya kreativitas dan keragaman pendekatan.

### **3. Tri Darma Perguruan Tinggi**

Sebagaimana telah diketahui bahwa hakikat pembangunan nasional adalah pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan masyarakat Indonesia. Dengan memperhatikan perkembangan dunia yang begitu pesat, maka pembentukan masyarakat Indonesia yang modern menjadi tujuan utama dari pembangunan nasional Indonesia.

Dengan sendirinya perguruan tinggi yang dipandang sebagai lembaga prestisius pencetak generasi muda yang intelek, maka dalam kiprahnya lembaga pendidikan tidak bisa hanya menekankan pada aspek pendidikan dan pengajaran semata. Sebab dunia yang terus berkembang ini membutuhkan adanya penyesuaian penyiapan SDM yang baik. Di sinilah diperlukan peran perguruan tinggi untuk melakukan riset atau penelitian yang mampu menghasilkan ide atau teori baru bagi peningkatan mutu pendidikan bagi generasi muda yang akan datang.

Tri darma perguruan tinggi adalah tiga pilar dasar kegiatan secara integral yang harus dilaksanakan oleh setiap tenaga pendidik, dalam rangka mensinkronkan antara konsep keilmuan yang diajarkan, untuk senantiasa diadakan penyempurnaan dan pembaruan melalui penelitian, dan dapat memberi kemanfaatan bagi lingkungan masyarakat. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kegiatan pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat adalah merupakan tri action yang harus dilaksanakan oleh dosen secara terpadu dan terprogram.

Keterpaduan ini sebagaimana ditegaskan dalam PP Nomor 60 tahun 1999 bab II Pasal 2 yang berbunyi tujuan pendidikan tinggi adalah sebagai berikut::

- a. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian.
- b. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat

dan memperkaya kebudayaan nasional (2006: 122).

Dari pernyataan di atas nampak jelas bahwa pendidikan tinggi tidak diarahkan sekedar penyiapan anggota masyarakat yang cerdas, akan tetapi juga mempunyai kemampuan untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat yang lebih baik. Makna dibalik penegasan ini bahwa dunia mendidik generasi muda (anggota masyarakat) adalah tugas dosen secara formal dan idealis. Namun demikian pelaksanaan pendidikan yang diberikan di dalam kelas harus senantiasa didekatkan dengan fakta dan kebutuhan masyarakat (disinilah arti pentingnya dosen melakukan penelitian).

#### **4. Bidang Tri Darma Perguruan Tinggi**

Tri darma perguruan tinggi secara umum meliputi Pendidikan dan pengajaran. Kegiatan pendidikan dan pengajaran di sini berupa proses interaksi antara dosen dengan mahasiswa, sebagai upaya melakukan transformasi, penanaman nilai-nilai pendidikan dan

pembentukan kepribadian sebagaimana yang dimaksud dalam tujuan atau kompetensi dasar setiap mata kuliah.

Dengan demikian proses pendidikan yang dilakukan oleh dosen itu hendaknya mampu manusia yang terdidik , sebagaimana dinyatakan dalam PP nomor 60 tahun 1999 bab II pasal 3. Dengan demikian kegiatan pendidikan yang dilakukan oleh dosen tidak sekedar menstransformasikan ilmu pengetahuan, namun yang lebih penting adalah menanamkan nilai-nilai substasial dalam matakuliah yang diajarkan untuk dipedomani dalam hidup bermasyarakat. Tentang pendidikan dan pengajaran ini ditegaskan dalam Buku Pedoman BKD, (2011: 18) bahwa : Tugas Pendidikan dan pengajaran merupakan kegiatan yang wajib dilakukan oleh setiap dosen pada jenjang Strata 1. Dosen yang sudah meraih jabatan akademik tertinggi sebagai Guru besar atau Profesor tetap harus melakukan tugas Pendidikan dan pengajaran pada jenjang Strata 1.

Sejalan dengan tugasnya sebagai akademisi, dosen harus memiliki kemampuan untuk melakukan penelitian, sesuai dengan Tri Dharma PT. Dengan penelitian, dosen dapat menggali dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan kemudian mengabdikan ilmu pengetahuannya

kepada masyarakat. Guna mewujudkan semua itu, maka otonomi keilmuan, kebebasan akademik dan kebebasan mimbar akademik dalam melaksanakan kegiatan fungsional menjadi ciri khas dan tuntutan komunitas ilmiah yang terlibat secara langsung dengan kegiatan institusi. Otonomi keilmuan merupakan hak atau kewenangan yang diberikan oleh yang berwenang atau pemerintah kepada suatu lingkungan masyarakat, himpunan atau badan resmi lain untuk menjalankan fungsinya secara mandiri selama hal itu tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku dalam masyarakat. Kebebasan akademik adalah kebebasan yang dimiliki sivitas akademika untuk secara bertanggungjawab dan mandiri melaksanakan kegiatan akademik yang terkait dengan pendidikan dan pengembangan iptek.

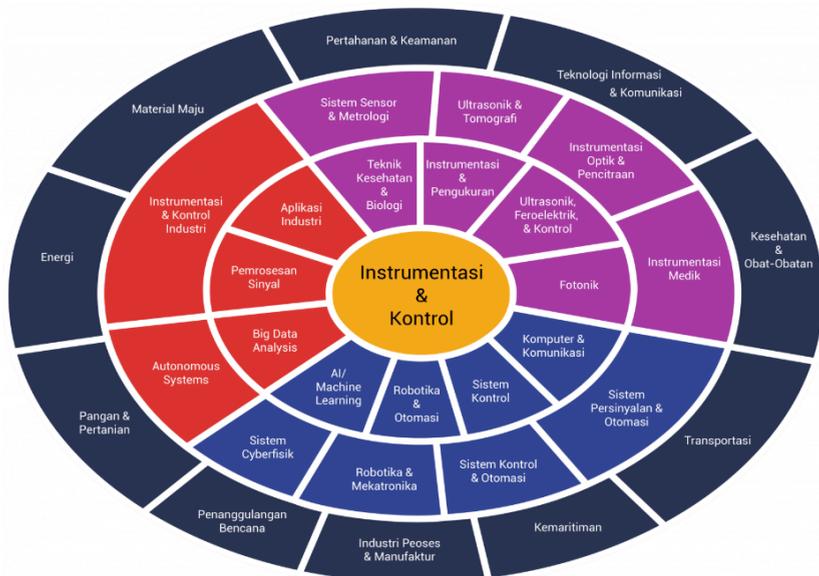
Kebebasan mimbar akademik berlaku sebagai bagian dari kebebasan akademik yang memungkinkan dosen menyampaikan pikiran dan pendapat yang bersangkutan sesuai dengan norma dan kaidah keilmuan (PP No. 30/1990). Dosen yang memiliki perilaku (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) dan tingkah laku (pola tindakan) yang baik dan sesuai untuk pelaksanaan fungsi pendidikan tinggi (Tri Dharma PT). Dengan kata lain untuk menjalankan fungsinya dengan baik

dan berkualitas, diperlukan staf akademik yang profesional.

## C. Bidang Penelitian

### 1. Kegiatan Bidang Penelitian

Kegiatan penelitian adalah aktivitas berupa penelaahan, pemikiran dan perenungan atas segala hal yang berkaitan dengan penerapan ilmu dan keahlian, atau pencarian dan penemuan atas sesuatu yang dapat membawa kemanfaat bagi perkembangan ilmu yang menjadi disiplin dirinya.



Gambar 2.3 Bidang Penelitian  
(Sumber: KK Instrumentasi & Konrol)

Perihal tugas penelitian ini ditegaskan dalam Buku Pedoman BKD (2011) bahwa. Tugas penelitian merupakan kegiatan yang wajib dilakukan oleh dosen, baik secara perorangan maupun berkelompok, dibiayai secara mandiri maupun oleh lembaga. Dosen wajib menjalankan dharma penelitian – bersama-sama dengan dharma Pendidikan dan pengajaran – dengan bobot sekurang-kurangnya 9 (sembilan) SKS setiap semester. bobot dan teknis pelaksanaan darma penelitian pada dosen sekurang-kurangnya 3 (tiga) SKS persemester.

Kegiatan penelitian bagi seorang dosen dapat diwujudkan dalam bentuk berbagai macam, antara lain :

- a. Penelitian di masyarakat.
- b. Penelitian naskah (study pustaka).
- c. Penerjemahan buku-buku berbahasa asing.
- d. Membuat buku ajar.
- e. Mereview naskah atau buku –buku ilmiah.
- f. Membuat modul pembelajaran.

Dengan demikian kegiatan penelitian di sini tidak semat-mata berupa kegiatan meneliti pada suatu masalah-masalah yang ada di masyarakat, akan tetapi semua kegiatan yang berkaitan dengan pencurahan gagasan/ilmu atau penerapan suatu teori atau metode tertentu. Masalah penelitian dosen dinyatakan bahwa : di Indonesia harus diakui bahwa hanya sebagian kecil dosen yang bergelak doktor. Karena itu PT harus berupaya keras untuk memandu, mengelola dan memfasilitasi dosen dalam melaksanakan penelitian. Ini mencakup penyediaan dana serta sarana dan prasarana yang memadai. Lebih jauh, penelitian yang dilakukan harus ditingkatkan mutunya secara berkelanjutan, baik proses maupun hasilnya, sehingga pada gilirannya mutu PT pun meningkat. (dalam pemeringkatan universitas dunia, mutu penelitian merupakan aspek yang sangat menentukan) (Kemendiknas, 2010 : 158).

## **2. Tugas dan Fungsi Bidang Penelitian**

Bidang Penelitian dan Pengembangan dipimpin oleh Kepala Bidang yang mempunyai tugas membantu Kepala Badan dalam mengoordinasikan, merumuskan, dan melaksanakan kebijakan teknis

fungsi penunjang perencanaan bidang Penelitian dan Pengembangan. untuk melaksanakan tugas, Kepala Bidang Penelitian mempunyai fungsi yaitu sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan teknis fungsi penunjang perencanaan Bidang Penelitian dan Pengembangan;
- b. pelaksanaan kebijakan teknis fungsi penunjang perencanaan Bidang Penelitian dan Pengembangan;
- c. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan fungsi penunjang perencanaan Bidang Penelitian dan Pengembangan;
- d. pelaksanaan administrasi fungsi penunjang perencanaan Bidang Penelitian dan Pengembangan; dan
- e. pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai bidang tugasnya.

Uraian tugas Bidang Penelitian dan Pengembangan **terdiri** sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana kegiatan Bidang Penelitian dan Pengembangan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas ;
- b. Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas;

- c. Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Bidang Penelitian dan Pengembangan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas;
- d. Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf, dan/atau menandatangani naskah Dinas;
- e. Mengikuti rapat sesuai bidang tugasnya;
- f. Menyiapkan dan merumuskan kebijaksanaan teknis fungsi penunjang perencanaan Bidang Penelitian dan Pengembangan ;
- g. Mengoordinasikan dan melaksanakan kebijakan teknis fungsi penunjang perencanaan Bidang Penelitian dan Pengembangan;
- h. Mengoordinasikan dan melaksanakan pembinaan teknis fungsi penunjang, perencanaan Bidang Penelitian dan Pengembangan;
- i. Mengoordinasikan dan melaksanakan penyusunan kebijakan teknis penelitian dan pengembangan pemerintah Provinsi;

- j. Mengoordinasikan dan melaksanakan penyusunan perencanaan program dan anggaran penelitian dan pengembangan pemerintah Provinsi;
- k. Mengoordinasikan dan melaksanakan penelitian dan pengembangan di pemerintah Provinsi;
- l. Mengoordinasikan dan melaksanakan pengkajian kebijakan lingkup urusan pemerintah Provinsi;
- m. Mengoordinasikan dan melaksanakan fasilitasi dan pelaksanaan inovasi Daerah;
- n. Mengoordinasikan dan melaksanakan pemantauan, evaluasi dan pelaporan atas pelaksanaan penelitian dan pengembangan di provinsi;
- o. Mengoordinasikan dan melaksanakan koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan penelitian dan pengembangan lingkup pemerintahan Provinsi;
- p. Mengoordinasikan dan melaksanakan administrasi penelitian dan pengembangan Provinsi;

- q. Mengoordinasikan dan melaksanakan pemantauan, pengendalian, dan evaluasi kebijakan teknis fungsi penunjang bidang penelitian dan pengembangan;
- r. Melaksanakan koordinasi dan konsultasi dengan lembaga pemerintah dan lembaga non pemerintah dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi;
- s. Menilai kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- t. Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Kepala Bidang Pemerintahan dan Pembangunan Manusia dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan
- u. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

#### **D. Bidang Pengabdian Pada Masyarakat**

Selanjutnya masalah pengabdian pada masyarakat harus diartikan dalam rangka penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah dikembangkan di perguruan tinggi, khususnya sebagai hasil dari berbagai

penelitian. Pengabdian pada masyarakat merupakan serangkaian aktivitas dalam rangka kontribusi perguruan tinggi terhadap masyarakat yang bersifat kongkrit dan langsung dirasakan manfaatnya dalam waktu yang relatif pendek.



Gambar 2.4 Pengabdian Pada Masyarakat  
(Sumber; PTI UMS)

Aktivitas ini dapat dilakukan atas inisiatif individu atau kelompok anggota civitas akademika perguruan tinggi terhadap masyarakat atau perguruan tinggi yang bersangkutan yang bersifat non profit. Dengan aktivitas ini diharapkan adanya umpan balik dari masyarakat ke perguruan tinggi, yang selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi lebih lanjut.

Dalam keputusan Mendiknas No. 234/U/2000 tentang Pedoman Pendirian PT dalam pasal 5 ayat (2) nya menyebutkan bahwa Pengabdian pada masyarakat merupakan unsur pelaksana di lingkungan PT untuk menyelenggarakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dan ikut mengusahakan sumber daya yang diperlukan, serta mengendalikan administrasi sumberdaya yang diperlukan. Strategi – jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003-2010 (HELTS) juga menyebutkan bahwa daya saing bangsa seyogyanya ditumbuhkan melalui pengembangan dan layanan masyarakat sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pendidikan (Kemendiknas, 2010 : 166).

Dalam pelaksanaannya pengabdian kepada masyarakat ini dapat dirancang dan dilaksanakan dalam beberapa bentuk, antara lain:

- a. Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat;
- b. Memberi latihan/penataran/penyuluhan/ceramah kepada masyarakat;
- c. Memberi pelayanan secara langsung kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan;

- d. Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat (BKD, 2011: 21).

Perlu dimaklumi bahwa kegiatan pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat adalah merupakan tiga hal yang saling berkaitan tidak bisa dipisahkan dan merupakan substansi kegiatan yang bersifat wajib dilaksanakan oleh sebuah perguruan tinggi. Pendidikan akan menjadi lebih bermakna kalau apa yang disampaikan oleh dosen ditopang dari hasil penelitian yang dilakukan dan lebih menjadi bermakna ketika bersama-sama dipraktikkan di masyarakat bersama dengan mahasiswa. Telah disinggung di muka bahwa, masalah kinerja dosen memang banyak faktor yang mempengaruhi, baik faktor dari dalam maupun faktor dari luar (yang jelas berbagai faktor yang ada itu adalah saling berhubungan dan bahkan bisa saling berpengaruh).

Pengabdian kepada masyarakat di perguruan tinggi merupakan kegiatan sivitas akademika dalam mengamalkan dan membudayakan ilmu, pengetahuan, teknologi untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa seperti yang dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

Pasal 47 dan 48. Tujuan pengabdian kepada masyarakat di perguruan tinggi adalah:

- a. Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat yang sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi
- b. Mengembangkan model pemberdayaan masyarakat;
- c. Meningkatkan kapasitas pengabdian kepada masyarakat;
- d. Memberikan solusi berdasarkan kajian akademik atas kebutuhan, tantangan, atau persoalan yang dihadapi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung;
- e. Melakukan kegiatan yang mampu memberdayakan masyarakat pada semua strata, secara ekonomi, politik, sosial, dan budaya; dan
- f. Melakukan alih teknologi, ilmu, dan seni kepada masyarakat untuk pengembangan martabat manusia berkeadilan gender dan inklusi sosial serta kelestarian sumber daya alam.

Seperti halnya pelaksanaan penelitian, setiap perguruan tinggi diharapkan dapat mengelola pengabdian kepada masyarakat berdasar

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi terkait dengan ruang lingkup dan penjelasan Standar Nasional Pengabdian kepada Masyarakat sebagai berikut:

### **1. Standar Hasil Pengabdian kepada Masyarakat**

Merupakan kriteria minimal yang hasil pengabdian kepada masyarakat dalam menerapkan, mengamalkan, dan membudayakan ilmu pengetahuan dan teknologi guna memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Hasil pengabdian kepada masyarakat dapat berupa penyelesaian masalah yang dihadapi masyarakat dengan memanfaatkan keahlian sivitas akademik yang relevan, pemanfaatan teknologi tepat guna, bahan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi atau bahan ajar atau modul pelatihan untuk pengayaan sumber belajar.

### **2. Standar Isi Pengabdian kepada Masyarakat**

Merupakan kriteria minimal tentang kedalaman dan keluasan materi pengabdian kepada masyarakat yang mengacu pada standar hasil

pengabdian kepada masyarakat. Kedalaman dan keluasan materi pengabdian kepada masyarakat bersumber dari hasil penelitian atau pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, yang meliputi hasil penelitian atau pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dapat diterapkan langsung dan dibutuhkan oleh masyarakat pengguna, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka memberdayakan masyarakat, teknologi tepat guna yang dapat dimanfaatkan dalam rangka meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat, model pemecahan masalah, rekayasa sosial, dan/atau rekomendasi kebijakan yang dapat diterapkan langsung oleh masyarakat, dunia usaha, industri, dan/atau Pemerintah, serta Kekayaan Intelektual (KI) yang dapat diterapkan langsung oleh masyarakat, dunia usaha, dan/atau industri.

### **3. Standar Proses Pengabdian kepada Masyarakat**

Merupakan kriteria minimal tentang kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang terdiri atas perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kegiatan. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat dapat berupa pelayanan kepada masyarakat, penerapan ilmu pengetahuan dan

teknologi sesuai dengan bidang keahliannya, peningkatan kapasitas masyarakat; atau pemberdayaan masyarakat. Pengabdian kepada masyarakat wajib mempertimbangkan standar mutu, menjamin keselamatan kerja, kesehatan, kenyamanan, serta keamanan pelaksana, masyarakat, dan lingkungan. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh mahasiswa sebagai salah satu dari bentuk pembelajaran harus mengarah pada terpenuhinya capaian pembelajaran lulusan serta memenuhi ketentuan dan peraturan di perguruan tinggi. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat harus diselenggarakan secara terarah, terukur, dan terprogram.

#### **4. Standar Penilaian Pengabdian kepada Masyarakat,**

Merupakan kriteria minimal penilaian terhadap proses dan hasil pengabdian kepada masyarakat. Penilaian proses dan hasil pengabdian kepada masyarakat dilakukan secara terintegrasi dengan prinsip penilaian paling sedikit dari sisi edukatif, objektif, akuntabel, dan transparan, serta harus memperhatikan kesesuaian dengan standar hasil, standar isi, dan standar proses pengabdian kepada masyarakat. Kriteria minimal penilaian hasil pengabdian kepada masyarakat meliputi tingkat

kepuasan masyarakat, terjadinya perubahan sikap, pengetahuan, dan keterampilan pada masyarakat sesuai dengan sasaran program, dapat dimanfaatkannya ilmu pengetahuan dan teknologi di masyarakat secara berkelanjutan, terciptanya pengayaan sumber belajar dan/atau pembelajaran serta pematangan sivitas akademika sebagai hasil pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta teratasinya masalah sosial dan rekomendasi kebijakan yang dapat dimanfaatkan oleh pemangku kepentingan. Penilaian dapat dilakukan dengan menggunakan metode dan instrumen yang relevan, akuntabel, dan dapat mewakili ukuran ketercapaian kinerja proses dan pencapaian kinerja hasil pengabdian kepada masyarakat.

## **5. Standar Pelaksana Pengabdian kepada Masyarakat**

Merupakan kriteria minimal kemampuan pelaksana untuk melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, diantaranya pelaksana wajib memiliki penguasaan metode penerapan keilmuan yang sesuai dengan bidang keahlian, jenis kegiatan, serta tingkat kerumitan dan kedalaman sasaran kegiatan yang ditentukan berdasarkan kualifikasi akademik dan hasil pengabdian kepada masyarakat. Kemampuan

pelaksana pengabdian kepada masyarakat menentukan kewenangan melaksanakan pengabdian kepada masyarakat yang diatur dalam pedoman rinci yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi.

## **6. Standar Sarana dan Prasarana Pengabdian kepada Masyarakat,**

Merupakan kriteria minimal tentang sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang proses pengabdian kepada masyarakat dalam rangka memenuhi hasil pengabdian kepada masyarakat yang ada di perguruan tinggi untuk memfasilitasi pengabdian kepada masyarakat yang terkait dengan penerapan bidang ilmu dari program studi yang dikelola perguruan tinggi dan area sasaran kegiatan. Sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat merupakan sarana perguruan tinggi yang dimanfaatkan juga untuk proses pembelajaran dan kegiatan penelitian serta harus memenuhi standar mutu, keselamatan kerja, kesehatan, kenyamanan, keamanan, dan kesejahteraan yang harus diperhatikan

## **7. Standar Pengelolaan Pengabdian kepada Masyarakat,**

Merupakan kriteria minimal tentang perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi, serta pelaporan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan oleh unit kerja dalam bentuk kelembagaan yang bertugas untuk mengelola pengabdian kepada masyarakat dengan bentuk Lembaga pengabdian kepada masyarakat, atau lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, atau bentuk lainnya yang sejenis sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan perguruan tinggi.

Lembaga pengabdian kepada masyarakat wajib untuk sebagai berikut:

- a. Menyusun dan mengembangkan rencana program pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan rencana strategis pengabdian kepada masyarakat perguruan tinggi
- b. Menyusun dan mengembangkan peraturan, panduan, dan sistem penjaminan mutu internal kegiatan pengabdian kepada masyarakat
- c. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat

- d. Melaksanakan pemantauan, evaluasi pelaksanaan, dan diseminasi hasil pengabdian kepada masyarakat
- e. Memberikan penghargaan kepada pelaksana pengabdian kepada masyarakat yang berprestasi
- f. Mendayagunakan sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat pada lembaga lain melalui kerja sama
- g. Melakukan analisis kebutuhan yang menyangkut jumlah, jenis, dan spesifikasi sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat
- h. Menyusun dan menyampaikan laporan kegiatan pengabdian pada masyarakat yang dikelolanya ke pangkalan data pendidikan tinggi..

## **8. Standar Pendanaan dan Pembiayaan Pengabdian kepada Masyarakat**

Merupakan kriteria minimal sumber dan mekanisme pendanaan dan pembiayaan pengabdian kepada masyarakat melalui dana internal perguruan tinggi, pendanaan pemerintah, kerja sama dengan lembaga lain, baik di dalam maupun di luar negeri, atau dana dari masyarakat.

Pendanaan digunakan untuk membiayai perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi, pelaporan, dan hasil pengabdian kepada masyarakat. Mekanisme pendanaan dan pembiayaan pengabdian kepada masyarakat yang harus diatur berdasarkan ketentuan di perguruan tinggi. Perguruan tinggi wajib menyediakan dana pengelolaan termasuk peningkatan kapasitas pelaksana pengabdian kepada masyarakat. Perguruan tinggi tidak dibenarkan untuk mengambil fee dari pelaksana pengabdian kepada masyarakat.

## **E. Bidang Publikasi**

### **1. Pengertian Bidang Publikasi**

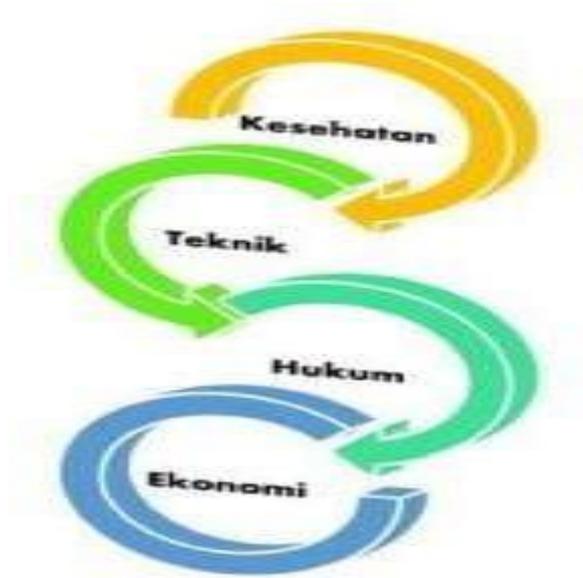
Tugas dan tanggung jawab dari bidang publikasi diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Segala urusan promosi dari kegiatan pementasan pertunjukan.
- b. Tugasnya adalah merancang publikasi untuk berbagai media, baik media cetak (Koran, majalah, poster), media audio (radio) maupun media audio visual (untuk keperluan televisi, web internet).

- c. Tanggungjawabnya tidak hanya merancang, tetapi juga melaksanakan dan mewujudkan segala media yang telah dirancang dan dipakai oleh tim produksi.
- d. Berkoordinasi dengan pimpinan produksi untuk urusan rancangan dan pelaksanaan publikasi.

Tugas dan tanggung jawab dari bidang dokumentasi diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Bertanggungjawab atas dokumentasi kegiatan baik berupa visual (foto, gambar dan dokumen cetak lainnya), audio (rekaman suara, dan lain-lain).
- b. Merencanakan, melaksanakan dan menyimpan semua dokumentasi kegiatan pementasan pertunjukan.
- c. Berkoordinasi dengan pimpinan produksi yang berhubungan dokumentasi.
- d. Menyerahkan semua kerja dokumentasi pada pimpinan produksi untuk dapat digunakan untuk keperluan lain setelah pementasan pertunjukan.



Gambar 8.5 Bidang Publikasi  
(Sumber: E-Malaria Working Project)

Subbidang Publikasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 24 ayat (1) huruf c angka (1) bertugas yaitu sebagai berikut:

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi petunjuk pelaksanaan di bidang publikasi jurnal ilmiah dan hasil penelitian;
- b. Mengoordinasi dengan direktorat yang membidangi urusan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam rangka memublikasikan hasil penelitian dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dalam bentuk jurnal ilmiah dan buku;

- c. Mengelola rumah produksi untuk menghasilkan bahan publikasi untuk keperluan Tridharma;
- d. Mengoordinasi dengan direktorat yang membidangi urusan pendidikan dan pengajaran untuk memublikasikan hasil tugas akhir mahasiswa dalam bentuk artikel jurnal ilmiah dan buku
- e. Menyusun laporan pelaksanaan tugas Subbidang Publikasi.

## **2. Tugas Dan Fungsi Publikasi**

Publikasi, dan Kemitraan memiliki tugas mendukung Wakil Dekan Sekolah Pascasarjana dalam mengelola kegiatan di bidang Pembelajaran, Riset, Publikasi, dan Kemitraan. Publikasi, dan Kemitraan memiliki fungsi yaitu sebagai berikut :

- a. Membantu Wakil Dekan Sekolah Pascasarjana dalam menyusun dan mengoordinasikan perencanaan program dan penganggaran di bidang pembelajaran, riset, publikasi, dan kemitraan
- b. Melaksanakan program kerja dan anggaran di bidang pembelajaran, riset, publikasi, dan kemitraan berkoordinasi dengan Ketua Program Studi;

- c. Menelaah konsep kebijakan teknis di bidang pembelajaran, riset, publikasi, dan kemitraan
- d. Melaksanakan pencapaian standar kualitas dalam bidang pembelajaran, riset, publikasi, dan kemitraan
- e. Melaksanakan koordinasi di tingkat Sekolah dalam
- f. Menyusun jadwal perkuliahan (*rooster*);
- g. Memfasilitasi layanan administrasi pembelajaran, riset, publikasi, dan kemitraan
- h. Menyusun rencana kebutuhan dan penyediaan bahan pustaka di tingkat Sekolah
- i. Pengelolaan bahan pustaka di tingkat Sekolah
- j. Memberikan layanan dan pendayagunaan bahan pustaka di tingkat Sekolah
- k. Pemeliharaan bahan pustaka di tingkat Sekolah;
- l. Koordinasi urusan administrasi Perpustakaan
- m. Meningkatkan kualitas pelaksanaan layanan perpustakaan secara berkelanjutan dan pembinaan sumber daya manusia fungsional pustakawan

- n. Mengkoordinasikan penyusunan direktori kepakaran calon pembimbing atau promotor
- o. Mengkoordinasikan dan memfasilitasi peninjauan kerjasama dengan pihak lain di bidang pembelajaran, berkoordinasi dengan ketua program studi
- p. Mengkoordinasikan pelaksanaan kemitraan internasional dengan unit internasionalisasi Sekolah dan manajer atau Ketua program studi terkait
- q. Merintis, mengkoordinasikan, mengembangkan, pelaksanaan program kerja sama nasional dan internasional untuk bidang riset dan inovasi
- r. Melaksanakan pengendalian dan melakukan evaluasi kegiatan-kegiatan di lingkungan Unpad di bidang pembelajaran, riset, publikasi, dan kemitraan
- s. Memastikan terselenggaranya administrasi yang baik terkait bidang tugas
- t. Melaksanakan urusan-urusan lain yang ditugaskan oleh Wakil Dekan Sekolah Pascasarjana

- u. Memberikan laporan berkala terkait pelaksanaan tugasnya kepada Wakil Dekan Sekolah Pascasarjana
- v. Membantu Wakil Dekan Sekolah Pascasarjana dalam menyusun laporan tahunan bidang pembelajaran, riset, publikasi, dan kemitraan.

## BAB III

### KEDISIPLINAN KERJA

#### F. Menumbuhkan Kedisiplinan Kerja

##### 1. Kegiatan Menumbuhkan Kedisiplinan Kerja

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia yang amat penting, karena semakin baik tingkat kedisiplinan pegawai, maka akan semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik sulit bagi organisasi untuk mewujudkan hasil kerja yang bermutu dan optimal.



Gambar 3.1 Menumbuhkan Kedisiplinan Kerja

(Sumber: Kompas.com)

Disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang di dalamnya mencakup (1) adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan, (2) adanya kepatuhan para pengikut, dan (3) adanya sanksi bagi pelanggar. Disiplin di dalam lingkungan pendidikan memiliki tujuan yang jelas yaitu munculnya sikap dan prestasi kerja yang baik yang dilandasi kesadaran dan tanggung jawab. Dengan demikian disiplin dipandang berpengaruh secara langsung dan cukup besar terhadap mutu pendidikan.

Untuk mendisiplinkan pegawai agar secara riil masuk kerja, pada saat ini masih dipandang efektif dengan menggunakan alat fingerprint. Oleh karena penggunaan fingerprint dipandang dapat meminimalisir ketidakhadiran pegawai sebagai aparatur atau sebagai pegawai. Namun demikian penggunaan fingerprint seringkali memunculkan adanya mis komunikasi karena kesalahan identifikasi input sidik jari dari operator. Untuk itu dipandang penting bahwa pendisiplinan pegawai dapat dilakukan dengan cara

menanamkan jiwa kejujuran dan sikap amanat dalam menjalankan tugas.

Aktifitas dapat meliputi hal hal yang sangat khusus, misalnya aktifitas dalam pendidikan saja, tetapi juga dapat meliputi serba aktifitas yaitu semua aktifitas dalam kehidupan (Suharsimi Arikunto, 1993 : 118). Untuk menjadikan seseorang berdisiplin dalam bekerja, dibuatlah suatu peraturan dan tata tertib, sehingga kedua hal ini merupakan sesuatu yang berfungsi untuk mengatur perilaku yang diharapkan pada diri seseorang.

Peraturan menunjukkan adanya patokan atau standar yang sifatnya umum yang harus dipenuhi oleh guru, siswa, dan seluruh pihak sekolah/madrasah, misalnya kehadiran dan perpulangan masuk kantor, mengikuti upacara bendera dan rapat-rapat. Sedangkan tata tertib menunjukkan patokan atau standar untuk aktifitas khusus, misalnya pakaian seragam, dan lainnya (Suharsimi Arikunto, 1993 : 122-123). Dalam konteks keguruan, disiplin mengarah pada kegiatan yang berfungsi mendidik setiap person untuk tunduk dan patuh terhadap aturan-aturan lembaga. Dalam

disiplin terdapat unsur-unsur yang meliputi pedoman perilaku, peraturan yang konsisten, hukuman, dan penghargaan.

Persoalan disiplin kerja (khususnya bagi Aparatur Sipil Negara/ASN) terus diupayakan perbaikan dan penyempurnaannya. Hal ini dilandasi oleh asumsi bahwa dengan adanya budaya disiplin yang tinggi (biasanya ditandai dengan tingkat ketidakhadiran yang rendah, bahkan jika mungkin zero present), maka akan dapat meningkatkan kualitas kerja. Dalam dunia pendidikan, kualitas kerja ditandai dengan banyaknya layanan yang baik dan tuntas yang telah diberikan kepada konsumen. Jika hal ini dikaitkan dengan proses pembelajaran di Perguruan Tinggi, kedisiplinan yang tinggi oleh Aparatur Sipil Negeri (ASN), ditandai dengan tingkat kuantitas kehadiran dosen dalam mengajar.

Upaya pemerintah untuk menjadikan ASN berbudaya dan berdisiplin tinggi telah dilakukan reformasi. Jika di tahun sebelum 80-an kedisiplinan pegawai negeri cukup ditandai dengan pengisian daftar hadir (tanda tangan) satu kali saja (saat kedatangan), kemudian pada awal tahun 90-an untuk memantau tingkat kedisiplinan pegawai dengan pengisian dan penandatanganan daftar

hadir sebanyak dua kali (satu kali saat kedatangan dan satu kali saat berpulangan, itu pun diminta pula menuliskan pada jam berapa pegawai tersebut datang atau pulang), maka kini di awal tahun 2000-an (abad Teknologi dan Informasi) pemantauan kedisiplinan pegawai dilakukan dengan keharusan pegawai untuk melakukan fingerprint.

Dengan adanya fingerprint ini diharapkan setiap aparatur sipil negara dapat memenuhi tingkat kehadiran yang tinggi (karena terdeteksi secara elektrik dan terkoneksi secara sistemik). Namun demikian ada satu hal mendasar yang patut untuk dimengerti dan dijawab, apakah dengan pemberlakuan fingerprint seorang pegawai secara otomatis dijamin telah menunjukkan kinerja baik, berkualitas dan ikhlas ?. jika tidak demikian adanya, adakah faktor lain yang perlu dipikirkan untuk dirancang dan ditumbuhkan pada setiap aparatur sipil negara khususnya, agar benar-benar hadir secara disiplin (walaupun tidak dengan fingerprint), sehingga terdapat keikhlasan dalam bekerja dan melayani konsumen.

## **G. Budaya Disilin Kerja**

### **1. Pengetian Budaya Disilin Kerja**

Disiplin kerja dikandung maksud adanya sikap untuk taat dan patuh pada peraturan. Disiplin juga mengandung arti kepatuhan pada perintah pemimpin, perhatian dan kontrol yang kuat terhadap penggunaan waktu, tanggung jawab, atas tugas yang diamanahkan, serta kesungguhan terhadap bidang keahlian yang ditekuni (Ngainun Naim, 2012 : 143). Selanjutnya, disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja. Proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengomunikasikan masalahmasalah kinerja kepada para pegawai (Barnawi dan Mohammad Arifin., 2012 : 110).



Gambar 3.2 Budaya Disilin Kerja  
(Sumber: RRI.co.id)

Sedangkan menurut Menurut The Liang Gie (1972), disiplin adalah suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang (Ondi Saondi dan Aris Suherman, 2010 : 40). Selanjutnya, disiplin adalah ketaatan dan ketepatan pada suatu aturan yang dilakukan secara sadar tanpa adanya dorongan atau paksaan pihak lain atau suatu keadaan dimana sesuatu itu berada dalam tertib, teratur dan semestinya, serta tiada sesuatu pelanggaran baik secara etik maupun moral.

Sikap disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian kesadaran adalah sikap seseorang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma

sosial yang berlaku (Abdurrahmat Fathoni : 2006 : 126).

Disiplin di dalam lingkungan pendidikan memiliki tujuan yang jelas yaitu munculnya sikap dan prestasi kerja yang baik yang dilandasi kesadaran dan tanggung jawab. Dengan demikian disiplin dipandang berpengaruh secara langsung dan cukup besar terhadap mutu pendidikan. Tujuan disiplin yaitu agar kegiatan pendidikan di sekolah/madrasah dapat berlangsung secara efektif dalam suasana tenang, tentram, dan setiap tenaga pendidik beserta tenaga kependidikan di sekolah/madrasah dapat merasa puas dalam bekerja karena terpenuhi kebutuhannya (Ondi Saondi dan Aris Suherman, 2010 : 41).

## **2. Tujuan Disiplin**

Dapat dibagi menjadi dua yaitu tujuan umum yaitu agar kurikulum bisa terimplementasikan dengan baik dan efektif, yang menunjang peningkatan mutu pendidikan. Sedangkan tujuan khusus adanya disiplin kerja adalah (a) agar kepala sekolah/madrasah dapat menciptakan suasana kerja yang menggairahkan bagi seluruh peserta warga sekolah/madrasah, (b)

agar guru dapat melaksanakan proses pembelajaran seoptimal mungkin dengan semua sumber yang ada di sekolah/madrasah dan di luar sekolah/madrasah, (c) agar tercipta kerja sama yang erat antara sekolah/madrasah dengan warga belajar (pendidik, tenaga kependidikan dan para pembelajar).

Masalah disiplin sangat penting dan mendasar untuk dikembangkan di setiap lembaga pendidikan, mengapa demikian ?. karena tidak hanya bermanfaat bagi sekolah/madrasah, akan tetapi juga amat bermanfaat bagi tenaga pendidikan khususnya (sebagai pelaksana pendidikan secara langsung) dan tenaga kependidikan (sebagai penyelenggara pendidikan secara langsung pula). Dengan adanya disiplin kerja guru, kegiatan sekolah/madrasah dan penyelenggaraan pendidikan dapat dilaksanakan dengan tertib dan lancar (Barnawi dan Mohammad Arifin, 2012 : 115). yang dampaknya pembelajaran dapat dilaksanakan dengan tepat waktu sehingga target kurikulum dapat tercapai.

Selain itu, dampak dari disiplin kerja semua aparatur lembaga pendidikan, adalah munculnya prestasi pembelajar juga dapat terwujud secara optimal dan berkualitas. Tidak ada lagi tenaga

pendidik terlambat masuk kerja (mengajar) dan tidak ada lagi tenaga pendidik yang mengajar asal-asalan tanpa persiapan dan target yang jelas. Tidak ada lagi tenaga kependidikan yang bekerja sesuai selera hati (tidak ada target karena waktunya tidak cukup). Jelasnya semua pekerjaan sesuai dengan standar waktu dan standar kualitas yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut jelas sangat berpengaruh terhadap munculnya suasana kerja dan kualitas kerja yang terukur. Disiplin kerja yang tinggi dan baik, akan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif penuh dengan gairah untuk meraih prestasi kerja yang sebaik-bakinya.

Dampak yang tidak terlihat langsung adalah munculnya sikap saling menghormati, saling percaya dan saling bersinergi dalam bekerja (karena dipicu oleh munculnya kesadaran keberhasilan bersama). Tidak ada permasalahan dan sikap cemburu, marah, dan jengkel (karena disebabkan oleh kualitas kerja dipihak lain yang berpengaruh terhadap keberhasilan kinerjanya). Suasana kerja yang demikian dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan menciptakan semangat kerja. Para guru dapat bekerja dengan senang hati sehingga bersedia mencurahkan segenap tenaga dan

pikirannya untuk mencapai visi dan misi sekolah/madrasah.

Henry Simamora (1997 : 116) mengemukakan bahwa kegunaan disiplin dalam organisasi dapat diperlihatkan dalam empat perspektif yaitu:

- a. Perspektif retribusi, disiplin kerja berguna untuk menghukum para pelanggar aturan sekolah/madrasah. Pendisiplinan dilakukan secara proporsional dengan sasarannya.
- b. Perspektif korektif, disiplin kerja berguna untuk mengoreksi tindakan guru yang tidak tepat. Sanksi yang diberikan bukan sebagai hukuman, melainkan untuk mengoreksi perilaku yang salah. Biasanya guru yang melanggar aturan dipantau apakah ia menunjukkan sikap untuk mengubah perilaku atau tidak.
- c. Perspektif hak-hak individu, disiplin kerja berguna untuk melindungi hak-hak dasar guru.
- d. Perspektif utilitarian, disiplin kerja berguna untuk memastikan bahwa manfaat penegakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatif yang harus ditanggung

sekolah/madrasah.

### **3. Pentingnya Kedisiplinan**

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.

Menurut Tulus Tu'u (2004) dalam Arif Rahman, 2012 : 64-65), istilah disiplin berasal dari bahasa inggris dicipline mengandung beberapa arti yang penting diantaranya:

- a. Pengendalian diri Orang yang disiplin adalah orang yang mampu mengendalikan diri, menguasai diri, ataupun membentuk tingkah laku yang sesuai dengan sesuatu yang sudah ditetapkan oleh diri sendiri maupun orang lain.
- b. Membentuk karakter yang bermoral Pembentukan tingkah laku atau karakter yang sesuai dengan yang diharapkan, dapat menggunakan kedisiplinan. Dalam artian, orang akan terbiasa melakukan sesuatu yang baik jika ia

mendisiplinkan untuk berbuat sesuatu yang baik. Sebaliknya, orang akan sering kali melanggar apabila ia terbiasa melanggar sesuatu.

- c. Memperbaiki dengan sanksi Pada umumnya, orang yang berusaha untuk menjadi diri yang disiplin akan menerapkan sanksi jika melanggar sesuatu yang sudah menjadi komitmen. Adanya sanksi akan membuat seseorang berusaha untuk tetap berada digaris komando kedisiplinan.
- d. Kumpulan tata tertib untuk mengatur tingkah laku Orang yang disiplin dapat dipastikan memiliki sekumpulan tata tertib sebagai pedoman dalam bertindak. Tata tertib ini juga menjadi dasar dari segala sesuatu yang akan dilakukan, baik dari segi ucapan, tingkah laku, tempat dan waktu.

Orang yang berdisiplin akan senantiasa mematuhi peraturan yang telah ditentukan oleh lembaga dan atau apa yang telah ddisepakati bersama. Setiap tenaga pendidik dan tenaga

kependidikan wajib memiliki sikap disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Tenaga pendidik yang disiplin senantiasa akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Selain itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang disiplin adalah personal yang berkomitmen terhadap ikrar setia yang diucapkan pada saat pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan.

Sebaliknya, tenaga kependidikan dan tenaga pendidik yang bersikap tidak disiplin adalah yang sering melanggar aturan, tidak bertanggung jawab atas amanat yang diberikan dan bekerja tanpa memiliki rasa tanggung jawab untuk meraih keberhasilan yang bermutu. Dengan demikian jelaslah bahwa kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu lembaga pendidikan, karena tanpa dukungan disiplin yang baik, maka lembaga pendidikan akan mengalami kesulitan untuk mewujudkan visi dan misinya. Kedisiplinan akan membawa pada ketercapaian tujuan pendidikan dengan hasil yang maksimal.

Apabila dilihat dari sifatnya, menurut Oteng Sutrisno dalam

Barnawi dan Mohammad Arifin, (2012 : 113). disiplin dapat dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Disiplin Positif Disiplin positif merupakan suatu sikap dan iklim organisasi yang setiap anggotanya mematuhi peraturan-peraturan organisasi atas kemauannya sendiri. Mereka patuh pada tata tertib tersebut karena mereka memahami, meyakini, dan mendukungnya.
- b. Selain itu, mereka berbuat begitu karena benar-benar menghendaknya bukan karena takut akan akibat ketidakpatuhannya. Dalam suatu organisasi yang telah menciptakan disiplin positif, si pelanggar ditetapkan memperoleh suatu hukuman. Namun, hukuman yang diberikan bukan untuk melukai atau memecat, melainkan untuk memperbaiki dan membetulkan.
- c. Disiplin positif memberikan suatu pandangan bahwa kebebasan mengandung konsekuensi, yakni kebebasan harus sejalan dengan tanggung jawab.
- d. Disiplin Negatif Disiplin negatif disini adalah suatu keadaan disiplin yang menggunakan hukuman atau

ancaman untuk membuat orang-orang mematuhi perintah dan mengikuti peraturan hukuman. Pendekatan disiplin negatif ini adalah menggunakan hukuman pada pelanggaran peraturan untuk menggerakkan dan menakutkan guru sehingga mereka tidak akan berbuat kesalahan yang sama.

- e. Disiplin negatif cenderung bertumpu kepada konsepsi lama, yaitu sumber disiplin adalah otoritas pimpinan. Hukuman merupakan ancaman bagi guru atau pegawai.

## **H. Efektifitas dan Spesifikasi Fingerprint**

Munculnya presensi dengan menggunakan alat atau teknologi tinggi (baca : elektronik) pada dasarnya disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya adalah masalah ketidak seimbangan antara upah yang telah dibayarkan oleh seseorang atau lembaga dengan kualitas layanan yang diberikan.



Gambar 3.3 Efektifitas dan Spesifikasi Fingerprint  
(Sumber: Blog Mesin Absensi)

Munculnya kualitas kerja atau layanan yang rendah diduga penyebabnya adalah masalah kehadiran pegawai yang kurang atau bahkan kosong (tidak sesuai dengan standart ukuran waktu yang pasti). Akibat tidak adanya standarisasi ukuran waktu harus berapa jam seorang pegawai harus bekerja, maka dipandang sebagai penyebab rendahnya kualitas layanan.

Atas dasar hal tersebut, maka mendorong ahli elektronik atau digital untuk mencoba membuat alat yang sekiranya mampu mendeteksi secara baik, bahwa pegawai telah benar-benar masuk kerja atau tidak. Hal ini tentu tidak mungkin hanya berpikir dari sisi elektornik saja, namun justeru aspek mendasar yang harus

ditemukan adalah pada aspek apakah pada diri seseorang dapat diinput untuk sebagai dasar memutuskan bahwa seseorang telah masuk kerja atau tidak, atau sudah masuk kerja akan tetapi terlambat atau tidak. Disinilah kemudian muncul apa yang disebut dengan ilmu biometrik. Biometrik adalah metode untuk mengidentifikasi atau mengenali seseorang berdasarkan karakteristik fisik atau perilakunya. Biometrik kini memang menjadi sebuah trend yang sedang diterapkan disemua sektor layanan publik (tak terkecuali lembaga pendidikan tinggi). Aspek pada diri seseorang yang bisa diinput sebagai dasar untuk memonitor bahwa seseorang telah masuk kerja atau tidak, terlambat atau tidak, kini pilihannya sudah sangat beragam, mulai dari sidik jari, pola wajah, pola suara hingga lapisan iris dari mata.

Dari sekian macam aspek input pada diri seseorang tersebut, aspek sidik jari menjadi hal pertama yang dipakai di setiap lembaga layanan publik. Selain sidik jari yaitu pola wajah juga menjadi pilihan kedua setelah sidik jari. Dua hal tersebut kini dipandang cukup efektif dan valid untuk memutuskan bahwa seseorang telah masuk kerj atau tidak.

Absen sidik jari adalah suatu metode baru yang saat ini telah berkembang menggunakan mesin dengan bantuan software untuk mengisi data kehadiran suatu komunitas, maupun instansi banyak yang menggunakannya. Mesin absensi sidik jari dan atau pola wajah dirancang khusus dengan teknologi terdepan saat ini. Mesin ini biasanya memiliki kapasitas memori yang besar dan dilengkapi dengan fitur canggih, seperti : USB Flash, Disk, Web Server, Schedule Bell, SMS Message, Workcode, Function Key.

Scanning input dari sidik jari dilakukan dengan menggunakan alat elektronik ( mesin absensi sidik jari). Hasil scanning yang didapat lalu disimpan dalam format digital pada saat registrasi atau enrollment atau pendaftaran sidik jari. Setelah itu, rekaman sidik jari tersebut diproses dan dibuatkan daftar pola fitur sidik jari yang unik. Pola fitur sidik jari yang unik tersebut kemudian disimpan dalam memory atau database. Pola sidik jari yang unik ini disebut dengan istilah minutiae. Pada saat identifikasi, pola minutiae tersebut kemudian dicocokkan dengan hasil scan sidik jari. Atas enrollment, seseorang tidak akan bisa finger (jari atau wajah) dengan jari yang berbeda dengan jari pada saat awal

melakukan pendaftaran. Dengan demikian konsistensi penggunaan jari saat finger menjadi penting untuk memastikan bahwa seseorang telah dicatat hadir.

Alat absensi sidik jari maupun sensor sidik jari yang digunakan untuk keperluan lain seperti akses kontrol mempunyai beberapa tehnik pembacaan sidik jari. Tehnik pembacaan sidik jari oleh mesin absensi sidik jari tersebut antara lain : Thermal, Ultra Sonik, Kapasitans dan Optis. Di antara macam-macam mesin sidik jari sebagai alat kontrol kedisiplinan pegawai (kehadhiran dan atau ketidakhadirannya) dalam teknik ini, pola sidik jari menjadi alat yang cukup dipandang efektif (saat ini) untuk mendongkrak kehadiran pegawai dan sekaligus sebagai alat menekan ketidakhadirannya. Alat Optis ini bekerja dengan cara merekam sidik jari dengan camera atau discan yang menggunakan cahaya. Kelemahan pada teknik ini bisa diakali dengan jari palsu, walaupun mempunyai keuntungan yaitu mudah dilakukan dan tidak membutuhkan biaya yang mahal.

Penggunaan fingerprint sebagai alat pengawasan pegawai untuk saat ini dipandang yang cukup baik dan efektif untuk

meningkatkan kehadiran dan kualitas kerja pegawai. Hal ini memang tidak salah, karena penggunaan fingerprint di lembaga pendidikan khususnya dapat memiliki beberapa keuntungan namun juga ada kekurangannya. Di antara keuntungannya adalah yaitu menekan dana pengeluaran fiktif karyawan. Dengan penggunaan fingerprint jenis dan volume kerja pegawai diukur sejauh mana waktu yang tersedia sesuai aturan dapat dimanfaatkan secara maksimal. Dengan demikian ukuran kualitas kerja dihitung seberapa banyak pegawai telah menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Dengan demikian banyak atau sedikitnya volume kerja yang telah diselesaikan tidak ada kaitannya dengan besarnya gaji yang telah diterimakan setiap bulannya. Ini artinya besarnya gaji yang menjadi hak pegawai untuk diterima tidak akan dikurangi dengan kondisi riil kuantitas dan kualitas kerja yang telah dihasilkan. Mengapa demikian.? Karena konsep penggunaan fingerprint lebih menekankan aspek kehadiran saja, dan dengan demikian bisa saja seseorang yang telah fingerprint kemudian tidak bekerja dan atau kerja secara santai. Dengan demikian jelas bahwa, pegawai yang mengharapkan adanya pendapatan lain di luar gaji, mesti harus

bekerja di luar jam kerja sebagaimana yang telah ditetapkan. Dengan cara seperti ini pula dapat dihindari adanya pengeluaran uang tanpa sebab bekerja.

Sisi kekurangan penggunaan fingerprint adalah Sering terjadi kesalahan dalam proses identifikasi. Suatu kondisi riil yang sangat mungkin terjadi adalah adanya kesalahan mesin fingerprint dalam menginput data sidik jari pegawai. Kondisi ini baru diketahui oleh pegawai yang bersangkutan pada saat adanya pelaporan akhir tahun kinerja (kehadhiran) pegawai. Jika kemudian pegawai tersebut telah merasa masuk dan juga merasa pulang sesuai dengan aturan, namun mendapatkan laporan bahwa yang bersangkutan dinyatakan tidak masuk, maka hal ini dapat dipastikan akan memunculkan perselisihan (apalagi kalau hasil fingerprint sudah dilaporkan ditembuskan ke pimpinan yang lebih atas/inspekturat).

## **I. Agama dan Kedisiplinan Kerja**

### **1. Pengertian Agama dan Kedisiplinan Kerja**

Disiplin dilihat dalam pandangan agama Islam, bilamana

seseorang bisa bekerja secara disiplin berarti sudah dapat melaksanakan amanah yang telah diberikan oleh orang banyak dengan baik. Dimana seorang yang bekerja secara berorganisasi menghendaki akan perubahan dan mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Sesuai penjelasan isi Al-Qur'an surat Al-Yusuf ayat 11 menyatakan: “sesungguhnya Allah tidak akan merubah apa yang terdapat pada keadaan suatu kaum atau masyarakat, sehingga mereka mengubah apa yang terdapat dalam diri (sikap mental) mereka.



Gambar 3.4 Agama dan Kedisiplinan Kerja  
(Sumber: Detik.Com)

Disiplin berasal dari bahasa latin yaitu diciplina yang memiliki arti latihan atau pendidikan, kesopanan, dan kerohanian yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin adalah sikap mental untuk bisa mematuhi peraturan dan bertindak sesuai peraturan secara sukarela. Selain itu ada penjelasan isi Al-Qur'an yang lain menyatakan bahwa orang yang dapat menjaga ketaatan dan amanat dari orang banyak berarti sudah bisa bertanggung jawab atas tugas pokoknya.

Kedisiplinan untuk masuk kerja sebenarnya bisa dilakukan dengan cara menanamkan sikap jujur dan amanat dalam bekerja pada setiap diri pegawai. Dengan sikap jujur dan amanah, maka seorang pegawai akan tetapi disiplin masuk kerja dan akan beraktifitas yang baik, sungguh-sungguh dan maksimal. Mengapa demikian..? karena pendisipinan pegawai dengan menggunakan alat fingerprint semata-mata hanya untuk melakukan pengawasan secara fisik, namun pengawasan secara psichis tidak dapat dideteksi.

Perilaku jujur Perilaku jujur adalah sealalu berkata dengan benar dan berperilaku sesuai dengan kenyataan atau realita yang

dilihat oleh orang yang mengatakannya meskipun orang lain tidak mengetahuinya. Dalam Al-Qur'an Allah SWT juga meminta kaum beriman untuk bergabung bersama orang-orang yang benar dan jujur, yaitu: "Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah, dan bersamlah kamu dengan orang-orang yang benar".(At-Taubah:119).

Selain jujur, menepati janji juga merupakan pendidikan mental kepribadian pada diri pegawai. Jika pada diri setiap pegawai tertanam sikap amanah, maka dia akan melakukan apa yang wajib bagi dirinya untuk melakukannya, baik itu janji tertulis secara resmi maupun berupa ucapan atau bukan merupakan sesuatu yang disepakati.

Orang-orang yang menghiasi dirinya dengan sifat selalu menepati janji maka termasuk orang yang akan menempati kedudukan sebagai orang-orang yang berakal, cerdas dan bijaksana, seperti yang dijelaskan oleh Allah SWT dalam firman-Nya; "Hanya orang yang berakal saja yang dapat mengambil pelajaran, (yaitu) orang yang memenuhi janji Allah dan tidak melanggar perjanjian".(ar-Ra'du:19-20).

Bahkan Allah SWT menjadikan sifat menepati janji sebagai salah satu medium yang bisa digunakan oleh para hamba yang selalu menepati janji untuk meraih apa yang telah dijanjikan-Nya kepada mereka. Allah SWT berfirman : “Dan penuhilah janjimu kepada-Ku, niscaya Aku penuhi janji-Ku kepadamu, dan takutlah kepada-Ku saja”.(al-Baqarah:40). Allah SWT juga berfirman dalam al-Qur’an surat al-Isra’ ayat 34:6“...dan penuhilah janji, karena janji itu pasti diminta petanggung jawabannya”.(al-Isra’:34).

## **2. Semangat Kerja**

Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana motivasi dasar mereka. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara semangat akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dari permintaan organisasi. Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya semangat. Semangat merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran (Robbins,2007:56).

Semangat kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan

atau semangat kerja atau kata lain pendorong semangat kerja. (Martoyo,2007:131) Semangat kerja menggambarkan keseluruhan suasana yang dirasakan para pegawai dalam kantor. Apabila pegawai merasa bergairah, bahagia, optimis maka kondisi tersebut menggambarkan bahwa pegawai tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi tetapi apabila pegawai suka membantah, menyakiti hati, keliatan tidak tenang maka pegawai tersebut mempunyai semangat kerja yang rendah.

Semangat kerja atau moral kerja merupakan sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang pegawai untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan tanpa menambah kelelahan, yang menyebabkan pegawai dengan antusias ikut serta dalam kegiatan dan usaha kelompok sekerjanya, dan membuat pegawai tidak mudah terkena pengaruh dari luar, terutama dari orang-orang yang mendasarkan sasaran mereka itu diatas anggapan bahwa satu-satunya kepentingan pemimpin organisasi itu terhadap dirinya untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya darinya dan memberi sedikit mungkin.

Menurut Siswanto (2007:35), semangat kerja Sebagai

keadaan psikologis seseorang. Semangat kerja dianggap sebagai keadaa psikologis yang baik bila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Nitisemito (2010) semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik didalam sebuah organisasi. Dari beberapa pendapat tersebut dapat penulis simpulkan bahwa yang dimaksud dengan semangat kerja adalah kemampuan atau kemauan setiap individu atau sekelompok orang untuk saling bekerja sama dengan giat dan disiplin serta penuh rasa tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Tinggi rendahnya semangat kerja pegawai dalam suatu organisasi dapat diketahui melalui presensi, kerjasama, kegairahan kerja dan hubungan yang harmonis. Untuk memahami pengertiannya maka akan diuraikan penjelasannya sebagai berikut: Presensi Presensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya suatu

instansi/organisasi selalu mengharapkan kehadiran pegawainya tepat waktu dalam setiap jam kerja sehingga pekerjaannya akan mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga suatu instansi tidak akan mencapai tujuannya secara optimal.

Presensi dan kehadiran yang diperoleh pegawai dapat diukur melalui sebagai berikut:

- a. Kehadiran pegawai ditempat kerja
- b. Ketepatan pegawai datang/pulang kerja
- c. Dalam suatu organisasi Kerjasama Kerjasama adalah sikap dari individu atau sekelompok untuk saling membantu atau menginformasikan agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh.

Kerjasama dapat menimbulkan dampak positif apabila dilakukan dengan cara yang baik pula. Kerjasama ini sangat bermanfaat dan digunakan untuk memecahkan berbagai masalah dengan berorganisasi sedangkan bekerjasama yang negatif yaitu kerjasama yang dilakukan dengan niat dan tujuan yang tidak baik untuk mendapatkan kepentingan pribadi dengan cara yang dapat

merugikan orang lain.

Untuk mengukur adanya kerjasama dalam kantor digunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Kesiediaan pegawai untuk bekerja sama baik dengan teman sejawat maupun berdasarkan kesadaran untuk mencapai tujuan.
- b. Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Adanya kemauan memberi kritik atau menerima kritik dan saran sehingga diperoleh cara yang baik.

Kegairahan Kerja Setiap pegawai yang memiliki kesenangan yang mendalam (minat) terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Pada umumnya memiliki semangat kerja yang positif atau tinggi. Karena beban kerja, jenis, sifat dan volume pekerjaannya sesuai minat dan perhatian yang akan menimbulkan rasa senang dan bergairah dalam arti tidak merasa terpaksa dan tertekan dalam bekerja.

Hubungan yang harmonis pergaulan antara pimpinan dan yang pegawai yang dipimpin sangat besar pengaruhnya terhadap semangat

kerja. Pemimpin yang memperlakukan karyawan secara manusiawi, dengan sikap saling menghormati, saling menghargai, saling mempercayai dan saling menerima satu sama lain., baik selama melakuakn pekerjaan maupun diluarjam kerja akan menimbulkan rasa senang dan dapat meningkatkan semangat kerja.

Semangat kerja yang terbentuk positif akan bermanfaat karena anggota dalam organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritikan yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaan demi kemajuan di perusahaan tersebut, namun semangat kerja akan berdampak buruk jika karyawan suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal ini dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan fikirannya, dan salah satunya berdampak pada naiknya tingkat absensi karyawan, rata-rata tingkat absensi karyawan yang wajar berada dibawah 3%.

Semangat kerja Dalam Pandangan Islam Islam adalah agama yang mengatur seluruh aspek kehidupan manusia. Islam bukan hanya menyuruh umatnya untuk beribadah dalam konteks seperti ritual saja, tetapi islam juga menyuruh umatnya untuk beribadah dalam arti luas seperti bekerja, berdagang, menuntut ilmu, dan berbagai perintah

lainnya.

Berikut ayat Al-Qur'an surah At-Taubah ayat 105 yang menyuruh umat islam untuk bekerja. Artinya: Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasulnya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu dikembalikan kepada Allah yang Maha Mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberikannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Maka sudah seharusnya sebagai umat islam mempunyai spirit dan motivasi untuk bekerja keras, agar tidak bergantung kepada siapa pun, ummat islam harus unggul dalam segala hal, memiliki semangat kerja yang tinggi yang luar biasa, mau bekerja keras dan pantang menadahkan tangannya kebawah. Rasulullah SAW bersabda dalam hadistnya: "Sesungguhnya seseorang diantara kamu yang berpagi-pagi dalam mencari rejeki, memikul kayu kemudian bersedekah sebagian darinya dan mencukupkan diri dari (meminta-minta) kepada orang lain, adalah lebih baik ketimbang meminta-minta kepada seseorang, yang mungkin diberi atau ditolak".(HR. Bukhari dan muslim)

### **3. Disiplin Kerja**

Dalam Pandangan Islam Disiplin adalah kepatuhan untuk menghormati dan melaksanakan suatu sistem yang mengharuskan orang untuk tunduk kepada keputusan, perintah dan peraturan yang berlaku. Dengan kata lain, disiplin adalah sikap menaati peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan tampan pamrih.

Dalam ajaran islam banyak ayat Al-Qur'an dan hadist yang memerintahkan disiplin dalam arti ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan, antara lain surat An-Nissa' ayat [4:59] Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah rasul (Nya), dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Disiplin adalah kunci sukses, sebab dalam disiplin akan tumbuh sifat yang teguh dan memegang prinsip, tekundalam usaha maupun belajar. Pantang mundur dalam kebenaran, dan rela berkorban untuk kepentingan agama dan jauh dari sifat putus asa. Perlu kita sadari bahwa betapa pentingnya disiplin dan betapa besar pengaruh

kedisiplinan dalam kehidupan pribadi, bermasyarakat, kebangsa dan kehidupan bernegara.

## **J. Kedisiplinan Sebagai Sikap**

### **1. Pengertian Kedisiplinan Sebagai Sebuah Sikap**

Kedisiplinan sebagai sebuah sikap yang dituntut secara tidak langsung oleh lembaga atau organisasi, seharusnya dimiliki oleh setiap orang yang terbagung dalam sebuah lembaga atau organisasi.



Gambar 3.5 Kedisiplinan sebagai sebuah sikap  
(Sumber: E-ujian.id)

Kedisiplinan pada diri seseorang akan muncul dengan sendirinya apabila pada diri seseorang tersebut tertanam sikap jujur dan amanat serta bertanggung jawab. Jika seseorang telah memiliki

sikap jujur dan amanat, maka kinerja tidak terpengaruh oleh penggunaan fingerprint. Mengapa demikian, sebab sebaik apapun alat yang dipakai untuk mengawasi orang dalam bekerja (termasuk fingerprint), maka alat itu-pun masih sangat mungkin dirubah atau direkayasa (misalnya melalui operator input data sidik jari) untuk dibuat bahwa pegawai yang dimaksud telah benar-benar masuk.

## **2. Disiplin Sebagai Kebutuhan**

Disiplin merupakan sikap dan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya merupakan tanggung jawabnya. Ruang lingkup disiplin yang dapat meliputi ketaatan terhadap peraturan atau norma positif yang berlaku di lingkungan sekitar membuat kedisiplinan memiliki cakupan yang luas. Namun ketika seseorang membahas kedisiplinan, maka pembahasan tersebut tidak jauh-jauh dari bahasan waktu.

Bagaimana seseorang memberikan kesanggupannya untuk patuh dan berusaha tunduk terhadap aturan bahkan lebih luas lagi terhadap kepentingan yang bukan kepentingannya sendiri. Penerapan disiplin di lingkungan pekerjaan dapat dimulai dari hadir

tepat waktu hingga melaksanakan semua tanggung jawab hingga tuntas, karena membagi waktu dan fokus untuk tidak mengerjakan hal lain diluar pekerjaan tersebut juga merupakan salah satu penerapan disiplin.

Bagi saya yang saat ini sudah berkeluarga merasa keseharian yang dilewati sebenarnya tidak jauh dari ini. Disiplin bukan sesuatu aturan atau tuntutan yang harus dilaksanakan, tetapi bagaimana kita mengubah pandangan tersebut menjadi kita lah yang sebenarnya membutuhkan disiplin itu untuk berperan.

Disiplin adalah tentang membagi waktu dan memilah sesuatu yang seharusnya dikerjakan dan yang tidak dikerjakan. Terlebih bagi seorang ibu yang bekerja, melakukan rutinitas bangun di jam yang jauh lebih awal, menyiapkan semua kebutuhan keluarga, pukul 06.30 WIB sudah harus berangkat, menitipkan anak, menyiapkan sarapan dan menemaninya bermain, hingga hal kecil seperti izin untuk meninggalkan ia pergi bekerja pun harus terjadwal.

Sebagai pegawai pemerintah, waktu yang kita gunakan dan output dari waktu tersebut bukan hanya menjadi hak dan kebutuhan

organisasi, tetapi lebih ke tanggung jawab kita kepada negara secara keseluruhan. Bekerja yang saat ini sudah semakin fleksibel di waktu dan lokasi, semakin memberikan kita kesempatan untuk bekerja bertanggung jawab memberikan hak-hak waktu atas gaji yang sudah diterima kepada negara.

Dalam bekerja pun selain berhubungan dengan para pengguna jasa yang menjadi tanggung jawab dan prioritas pelayanan juga setiap pegawai pasti akan berinteraksi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya. Saling menghargai kepentingan orang lain dalam pekerjaan yang membutuhkan bantuan kita, akan membuat disiplin semakin terasa dibutuhkan. Dibutuhkan manajemen waktu dan perasaan taat untuk menyelesaikannya baik itu kepentingan pekerjaan sendiri maupun kepentingan orang lain.

Disiplin diibaratkan sebagai suatu penyakit yang menular. Ketika disiplin diterapkan disalah satu sesi pekerjaan maka pegawai tersebut akan terbiasa menerapkan disiplin di pekerjaan lainnya. Dengan keinginan untuk selalu menerapkan kedisiplinan, seseorang akan berusaha untuk terus meng-*upgrade* dirinya menjadi lebih baik lagi. Hingga disuatu pekerjaan yang

membutuhkan kualitas yang belum ada pada dirinya maka ia akan berusaha menemukan kualitas tersebut agar pekerjaannya dapat diselesaikan tepat waktu.

Bayangkan jika disiplin dalam diri seorang pegawai tidak ada, pegawai tersebut akan tidak mudah diberikan kepercayaan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan hingga ke hal-hal lain yang akan merugikan dirinya. Oleh karena itu, teruskanlah sikap disiplin dalam diri. Karena kesuksesan memang dimulai dari niat, namun dapat diraih dengan kedisiplinan.

### **3. Tujuan Disiplin**

Secara umum tujuan disiplin adalah menjamin adanya pengendalian dan penyatuan tekad, sikap dan tingkah laku demi kelancaran pelaksanaan tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam kaitan tersebut, Conny R. Semiawan mengatakan, “tujuan disiplin bukan untuk melarang kebebasan atau mengadakan penekanan, melainkan memberikan kebebasan dalam batas kemampuannya untuk ia kelola.

Tujuan dari penerapan disiplin menurut Sinambela,

sebagaimana yang dikutip oleh Barnawi dan Mohammad Arifin ada dua tujuan, yaitu tujuan korektif dan tujuan preventif.

- a. Disiplin korektif adalah upaya penerapan disiplin kepada siswa yang telah terbukti melakukan pelanggaran atas peraturan atau tidak memenuhi standart yang telah ditetapkan dan kepadanya dikenakan sanksi secara bertahap. Sedangkan tujuan dari disiplin korektif adalah untuk memberikan koreksi atas perilaku siswa apakah sudah sesuai aturan atau belum.
- b. Disiplin preventif adalah upaya menggerakkan siswa untuk mematuhi peraturan yang telah ditetapkan sekolah.

Sedangkan tujuannya ialah untuk mencegah siswa untuk melakukan pelanggaran. Selanjutnya menurut Maman Rachman, seperti dikutip Tulus Tu'u menyebutkan tentang tujuan disiplin bagi para siswa sebagai berikut :

- a. Memberi dukungan bagi terciptanya perilaku yang tidak menyimpang.
- b. Membantu siswa memahami dan menyesuaikan diri

- dengan tuntutan lingkungan.
- c. Cara menyelesaikan tuntutan yang ingin ditunjukkan peserta didik terhadap lingkungannya.
  - d. Untuk mengatur keseimbangan keinginan individu satu dengan individu lainnya.
  - e. Menjauhi siswa melakukan hal-hal yang dilarang sekolah.
  - f. Mendorong siswa melakukan hal-hal yang baik dan benar.
  - g. Peserta didik belajar hidup dengan kebiasaan-kebiasaan yang baik, positif dan bermanfaat baginya dan lingkungannya.
  - h. Kebiasaan baik itu menyebabkan ketenangan jiwanya dan lingkungannya.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penerapan disiplin adalah untuk mengontrol dan mengatur tingkah laku seseorang agar sesuai dengan aturan atau nilai yang berlaku, dengan harapan agar tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dapat dilaksanakan dengan baik dan maksimal sesuai dengan yang diharapkan.

#### **4. Unsur – Unsur Disiplin**

Dalam disiplin terdapat unsur-unsur yang meliputi pedoman perilaku, peraturan yang konsisten, hukuman dan penghargaan. Dalam penerapannya, disiplin harus memiliki unsur-unsur pokok di dalamnya, yaitu sebagai berikut:

- a. Peraturan yaitu suatu pola yang ditetapkan untuk mengatur tingkah laku, yang tujuannya untuk membekali anak dengan pedoman perilaku yang disetujui dalam situasi tertentu.
- b. Hukuman yaitu menjatuhkan hukuman pada seseorang karena suatu kesalahan, perlawanan atau pelanggaran sebagai ganjaran atau pembalasan. Dalam hal ini hukuman mempunyai tiga fungsi, yaitu untuk menghalangi, mendidik dan memotivasi. Sehingga dalam penerapannya harus memerhatikan syarat-syarat sebagai berikut : 1) Pemberian hukuman harus atas dasar kasih sayang guru kepada peserta didiknya. 2) Harus didasarkan pada dasar keharusan 3) Harus menimbulkan kesan di hati anak 4)

- Harus menimbulkan penyesalan di hati peserta didik 5)  
Diikuti dengan pemberian maaf, harapan dan kepercayaan
- 6) Menandung makna edukasi 7) Merupakan solusi terakhir  
dari beberapa metode dan pendekatan yang ada
- c. Penghargaan yaitu suatu janji akan suatu imbalan tertentu  
yang digunakan untuk membuat orang berbuat sesuatu.  
Fungsi dari pemberian penghargaan adalah sebagai nilai  
mendidik, memotivasi dan untuk memperkuat perilaku  
yang disetujui secara sosial.
- d. Konsistensi yaitu tingkat keseragaman atau stabilitas.  
Konsistensi memungkinkan seseorang menghadapi  
kebutuhan perkembangan yang berubah dalam waktu  
yang bersamaan

## **5. Indikator Disiplin**

Agar kedisiplinan siswa tetap terkendali dengan maksud agar mutu pendidikan tetap terjaga dengan baik maka dalam hal ini perlu dilakukan pembinaan. Beberapa indikator agar disiplin dapat dibina dan dilaksanakan dalam proses pembelajaran.

Melaksanakan tata tertib dengan baik, baik bagi guru maupun bagi siswa, karena tata tertib yang berlaku merupakan aturan dan ketentuan yang harus ditaati, yaitu sebagai berikut:

- a. Patuh terhadap aturan sekolah lembaga pendidikan
- b. Mengindahkan petunjuk-petunjuk yang berlaku di sekolah atau suatu lembaga pendidikan tertentu.
- c. Tidak membangkang pada peraturan yang berlaku, baik bagi para pendidik maupun peserta didik.
- d. Tidak suka berbohong
- e. Tingkah laku yang menyenangkan rajin dalam kegiatan belajar-mengajar
- f. Tidak suka malas dalam kegiatan belajar-mengajar
- g. Tepat waktu dalam kegiatan belajar-mengajar
- h. Tidak pernah keluar dalam kegiatan belajar-mengajar
- i. Tidak menyuruh orang untuk bekerja demi dirinya
- j. Tidak suka membolos dalam kegiatan belajar-mengajar

Taat terhadap kebijakan dan kebijaksanaan yang berlaku yaitu sebagai berikut:

- a. Menerima, menganalisis dan mengkaji berbagai pembaharuan pendidikan
- b. Berusaha menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi pendidikan yang ada
- c. Tidak membuat keributan dalam kelas
- d. Membantu kelancaran proses belajar-mengajar

Menguasai diri dan intropeksi. Dalam hal ini seseorang harus mampu menguasai diri. Menguasai diri berarti kemampuan seseorang dalam mengontrol dan mengendalikan dirinya, baik yang berupa ucapan dan perbuatannya harus sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sedangkan intropeksi disini dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk menyadari dan menilai dirinya sendiri.

## **6. Langkah – langkah Menanamkan Disiplin**

Disiplin berarti kesediaan untuk mematuhi peraturan dan larangan. Kepatuhan di sini bukan hanya patuh karena adanya tekanan dari luar, melainkan kepatuhan yang didasari oleh adanya

kesadaran tentang nilai dan pentingnya peraturan dan larangan tersebut dibuat. Sebenarnya seluruh alat pendidikan adalah untuk menumbuhkan rasa disiplin pada anak. Disiplin harus ditanamkan di hati anak – anak. Sehingga akhirnya disiplin itu akan tumbuh dari hati sanubari anak itu sendiri.

Adapun langkah – langkah untuk menanamkan disiplin pada anak ada empat langkah, yaitu dengan pembiasaan, contoh dan tauladan, penyadaran dan pengawasan yaitu sebagai berikut.

- a. Dengan Pembiasaan Anak harus dibiasakan untuk melakukan hal apapun dengan baik, tertib dan teratur. Maksudnya disini dalam mengerjakan suatu pekerjaan apapun harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin dan sesuai dengan waktu yan dijadwalkan. Berawal dari pembiasaan akan membentuk sebuah karakter pada anak, tentunya jika sudah terbiasa untuk melakukan sesuatu meskipun tanpa disuruh anak akan dengan sendirinya melaksanakannya. Dengan demikian akan membantu membentuk pribadi yang selalu disiplin.
- b. Dengan Contoh dan Tauladan Dalam hal ini para pendidik,

guru dan orangtua harus menjadi contoh dan tauladan yang utama bagi anak. Karena merekalah seorang figur yang pertama dipercaya oleh anak. Pendidik, guru dan orangtua jangan hanya berupaya membiasakan suatu hal kepada anak sedangkan dirinya tidak bisa melakukannya. Hal ini akan membuat anak merasa bahwa apa yang dibiasakan kepadanya merupakan sebuah paksaan dan tentunya akan sulit menjadikan disiplin itu tumbuh dengan sendirinya dalam dirinya.

- c. Dengan Penyesuaian Disamping dengan adanya pembiasaan yang disertai dengan contoh dan tauladan, maka pada anak yang sudah mulai kritis pikirannya sedikit demi sedikit harus mulai diberi penjelasan tentang pentingnya peraturan diadakan. Anak harus menyadari nilai dan fungsi dari peraturan – peraturan itu, dan apabila kesadaran itu telah timbul maka disiplin akan tumbuh dalam dirinya.
- d. Dengan Pengawasan Setelah melaksanakan tiga tersebut, pengawasan juga langkah perlu untuk dilakukan.

Mengingat bahwa di mana ada kesempatan, seorang anak pasti kecenderungan akan berbuat sesuatu yang bertentangan dengan peraturan. Oleh karenanya pengawasan harus dilakukan dengan terus menerus terlebih dalam situasi yang memberi kemungkinan. Namun bagi anak yang sudah besar, pengawasan harus diperlonggar. Sehingga pengawasan disini bersifat tut wuri handayani. Karena pada dasarnya pengawasan bertujuan untuk menjaga dan mencegah agar tidak terjadi sesuatu yang tidak diinginkan.

Selain langkah-langkah tersebut masih ada beberapa langkah untuk mengembangkan disiplin yang baik kepada siswa yaitu sebagai berikut:

- a. Perencanaan. Ini meliputi membuat aturan dan prosedur dan menentukan konsekuensi untuk aturan yang dilanggar
- b. Mengajar siswa bagaimana mengikuti aturan
- c. Salah satu cara yang terbaik adalah mencegah masalah dari semua kejadian. Hal ini menuntut guru untuk dapat

mempertahankan disiplin dan komunikasi yang baik.

- d. Merespon secara tepat dan konstruktif ketika masalah timbul.

Selanjutnya menurut Reisman dan Payne, seperti yang dikutip E. Mulyasa strategi yang dapat diterapkan untuk menanamkan disiplin adalah sebagai berikut :

- a. Konsep diri, strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri peserta didik merupakan faktor penting dari setiap perilaku.
- b. Keterampilan berkomunikasi, guru harus memiliki keterampilan komunikasi yang efektif agar mampu menerima semua perasaan, dan mendorong timbulnya kepatuhan peserta didik.
- c. Konsekuensi-konsekuensi logis dan alami, guru disarankan menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah, sehingga membantu peserta didik dalam mengatasi perilakunya, dan memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

- d. Klarifikasi nilai, strategi ini dilakukan untuk membantu peserta didik dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.
- e. Analisis transaksional, guru disarankan bersikap dewasa, apabila berhadapan dengan peserta didik yang menghadapi masalah.
- f. Terapi realitas, guru perlu bersikap positif dan bertanggung-jawab terhadap seluruh kegiatan di sekolah, dan melibatkan peserta didik secara optimal dalam pembelajaran.
- g. Disiplin yang terintegrasi, guru harus mampu mengendalikan, mengembangkan dan mempertahankan peraturan, dan tata tertib sekolah.
- h. Modifikasi perilaku, guru harus menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif, yang dapat memodifikasi perilaku peserta didik.
- i. Tantangan bagi disiplin, guru harus cekatan, terorganisasi, dan tegas dalam mengendalikan disiplin peserta didik.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa banyak cara yang dapat dilakukan untuk menerapkan disiplin pada anak. Dalam pelaksanaannya yang terpenting adalah pemberitahuan, pengarahan, bimbingan dan yang terakhir harus dievaluasi. Apapun metode yang digunakan apabila diterapkan dengan baik pasti hasilnya akan baik dan sesuai yang diharapkan pula.

## BAB IV

### SUMBER DAYA MANUSIA

#### A. Penempatan Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Penempatan Sumber Daya Manusia

Placement atau penempatan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) yang optimal bagi perusahaan sehinggal dapat tercapainya tujuan perusahaan.



Gambar 4.1 Sumber Daya Manusia  
(Sumber: Kominfo PMK)

Adapun pengertian penempatan menurut para ahli antara

lain sebagai berikut:

- a. Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja Penempatan SDM merupakan proses penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda.
- b. Menurut Mathis & Jackson Penempatan SDM adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan
- c. Menurut Melayu S.P Hasibuan Penempatan SDM/ penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan / pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan kepada orang tersebut.
- d. Menurut Sastrohadiwiryono. Penempatan SDM adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan

kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan SDM adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya agar dapat melaksanakan pekerjaannya dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penempatan SDM**

Dalam pelaksanaan penempatan pegawai faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Pertumbuhan Perusahaan Pertumbuhan bisnis perusahaan akan menciptakan posisi pekerjaan baru yang menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau promosi karyawan baru.

b. Latar Belakang Pendidikan Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Latar belakang pendidikan pun harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan karyawan. Misalnya, sarjana ekonomi harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dalam bidang ekonomi. Latar belakang akademis ini dimaksudkan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat pula (*The Right Man on The Right Place*).

c. Kesehatan Fisik dan Mental Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan. Kesehatan erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat, sedangkan sumber daya

manusia yang fisiknya lemah dan berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan-perhitungan yang memerlukan ketekunan luar biasa,

- d. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi. Karyawan yang berpengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Sebaliknya karyawan yang hanya mengandalkan latar belakang pendidikan dan gelar yang disandangnya, belum tentu mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan cepat.
- e. Faktor Status Perkawinan bagi sumber daya manusia yang sudah menikah apalagi yang mempunyai anak tentu penempatannya tidak seluas sumber daya manusia yang belum menikah. Oleh sebab itu banyak perusahaan mempunyai toleransi besar yang menempatkan kedua suami istri itu dalam satu kota atau dalam satu kantor.

- f. Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajersumberdaya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri
- g. Usia Penempatan tenaga kerja berdasarkan usia perlu dilakukan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

### **3. Prinsip-Prinsip Penempatan Kerja**

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Prinsip Kemanusiaan adalah unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus di hargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak di anggap mesin.

- b. Prinsip Demokrasi ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Prinsip *the right man on the right place* Penempatan setiap orang dalam setiap organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.
- d. Prinsip *equal pay for equal work* Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh pegawai yang bersangkutan.
- e. Prinsip Kesatuan Arah, Tujuan dan Komando, setiap karyawan yang bekerja harus memiliki kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan, serta tujuan yang akan dicapai berdasar komando atau arahan pimpinan.
- f. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

## B. Orientasi Informasi

### 1. Pengertian Orientasi Informasi

Orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan perusahaan bagi pegawai baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Informasi dasar ini mencakup fakta-fakta seperti jam kerja, cara memperoleh kartu pengenal, cara pembayaran gaji dan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya.



Gambar 4.2 Orientasi Informasi  
(Sumber: pngtree)

Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman

sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru.

Beberapa pengertian orientasi yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Cascio dalam Sedarmayanti (2010:114), orientasi adalah pengakraban dan penyesuaian dengan situasi atau lingkungan.
- b. Menurut Decenzo & Robbins dalam Sedarmayanti (2010:114), orientasi adalah aktivitas yang melibatkan pengenalan karyawan baru kepada organisasi dan unit kerja mereka.
- c. Menurut Wether & Davis dalam Sedarmayanti (2010:114), orientasi adalah mengakrabkan karyawan dengan peran, organisasi, kebijakan organisasi, dan karyawan lain.
- d. Orientasi adalah aktivitas sumber daya manusia yang memperkenalkan karyawan baru kepada organisasi dan kepada tugas-tugas yang harus dikerjakan, atasan, dan

kelompok kerja (Ivancevich dalam Marwansyah, 2010:141).

- e. Orientasi adalah prosedur pemberian informasi pokok tentang perusahaan kepada karyawan baru (Dessler dalam Marwansyah, 2010:141).
- f. Menurut H.Hadari Nawawi dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif (2008:208), orientasi adalah usaha membantu para pekerja agar mengenali secara baik dan mampu beradaptasi dengan suatu situasi atau suatu lingkungan/iklim bisnis suatu organisasi/perusahaan.

## **2. Tujuan Orientasi**

Tujuan orientasi menurut R. E. Smith dalam Marwansyah, (2010:143) sebagai berikut:

- a. Pengenalan organisasi atau perusahaan.
- b. Penyampaian kebijakan dan praktik-praktik yang penting.
- c. Penyampaian informasi tentang benefits dan services.
- d. Pendaftaran program benefit.

- e. Pengisian dokumen-dokumen kepegawaian.
- f. Penyampaian informasi tentang harapan-harapan manajemen.
- g. Penetapan harapan-harapan atau tujuan karyawan.
- h. Pengenalan rekan-rekan kerja.
- i. Pengenalan fasilitas kerja.
- j. Pengenalan tugas-tugas/pekerjaan.

Menurut Sedarmayanti (2010:115), tujuan orientasi adalah sebagai berikut:

- a. Memperkenalkan karyawan baru dengan ruang lingkup tempat bekerja, dan kegiatannya.
- b. Memberi informasi tentang kebijakan yang berlaku.
- c. Menghindarkan kemungkinan timbul kekacauan yang dihadapi karyawan baru, atas tugas atau pekerjaan yang diserahkan kepadanya.
- d. Memberi kesempatan karyawan baru menanyakan hal berhubungan dengan pekerjaannya.

Menurut Nawawi (2008: 212), program orientasi bertujuan yaitu sebagai berikut:

- a. Membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami standar pekerjaan, harapan organisasi, norma-norma, dan tradisi yang dihormati yang berlaku diperusahaan, serta kebijaksanaan-kebijaksanaan.
- b. Membantu para pekerja baru untuk memahami dan melaksanakan perilaku sosial dalam kehidupan organisasi sehari-hari.
- c. Membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami berbagai aspek teknis pekerjaan atau jabatan.

Menurut Simamora (2003:334), menyatakan bahwa orientasi sumber daya manusia atau karyawan baru mempunyai beberapa tujuan, antara lain sebagai berikut:

- a. Untuk mempelajari prosedur pekerjaan.
- b. Penjalinan hubungan dengan atasan maupun dengan bawahan.

- c. Memberikan karyawan perasaan memiliki dengan memperlihatkan bagaimana pekerjaan mereka sejalan dengan keseluruhan organisasi.
- d. Mengurangi jumlah stress dan kegelisahan yang mungkin dialami oleh karyawan baru.
- e. Mengurangi biaya start-up.
- f. Karyawan baru mempunyai banyak pertanyaan mengenai pekerjaan baru mereka dan perusahaan baru mereka.

Pertanyaan-pertanyaan ini harus dijawab secara cepat dan efektif agar karyawan berada dalam langkah yang benar. Informasi yang termasuk dalam program ini dibagi dalam 3 kategori umum yaitu sebagai berikut:

- a. Informasi yang berhubungan dengan pekerjaan seperti *company standards, management expectations of employees and policies, and procedure*
- b. Informasi mengenai budaya perusahaan seperti *acceptable norms of conduct, definitions of deviate or acceptable behavior, management philosophies, traditions, and strategic belief.*

- c. Informasi mengenai tanggung jawab pekerjaan dan aspek teknik dari pekerjaan tersebut, seperti apa yang termasuk dalam *job description*, jenis peralatan yang dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut, dan bagaimana hasil pekerjaan dievaluasi.

### **3. Manfaat Orientasi**

- a. Mengurangi perasaan diasingkan, kecemasan, dan kebingungan pegawai.
- b. Dalam waktu yang singkat dapat merasa menjadi bagian dari organisasi.
- c. Hasil lain untuk pegawai yang baru diorientasikan adalah
- d. Cukup baik
- e. Tingkat ketergantungannya kecil
- f. Kecenderungan untuk keluar juga kecil
- g. Selanjutnya, program orientasi juga akan mempercepat proses sosialisasi.

### **4. Tahapan orientasi**

- a. Perkenalan memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya, akan memberikan ketenangan dan kenyamanan si pegawai, karena dia merasa diterima di lingkungannya dan hal tersebut akan mempermudah dia untuk bertanya jika ada hal-hal yang kurang jelas, bahkan dapat membina kerja sama dengan yang lain dalam rangka menjalankan tugasnya.
- b. Penjelasan Tujuan Perusahaan dengan menjelaskan profil perusahaan secara lengkap seperti visi, misi, nilai-nilai, budaya perusahaan dan struktur organisasi, akan membuat pegawai baru lebih mengenal perusahaan tersebut, sehingga akan membangkitkan motivasi dan kemampuan dia untuk mendukung tujuan perusahaan.
- c. Sosialisasi Kebijakan Perlu adanya sosialisasi tentang kebijakan perusahaan yang berlaku, mulai dari kebijakan baik yang terkait dengan Sumber Daya Manusia seperti *Reward*, *Career*, *Training*, Hubungan Kepegawaian, Penilaian Pegawai, sampai *Termination*, juga yang terkait

dengan unit kerja tempat dia bekerja, demikian juga tentang kode etik dan peraturan perusahaan. Dengan demikian akan memperjelas hal-hal yang perlu ditaati dan dijalankan dalam memperlancar tugas kerjanya.

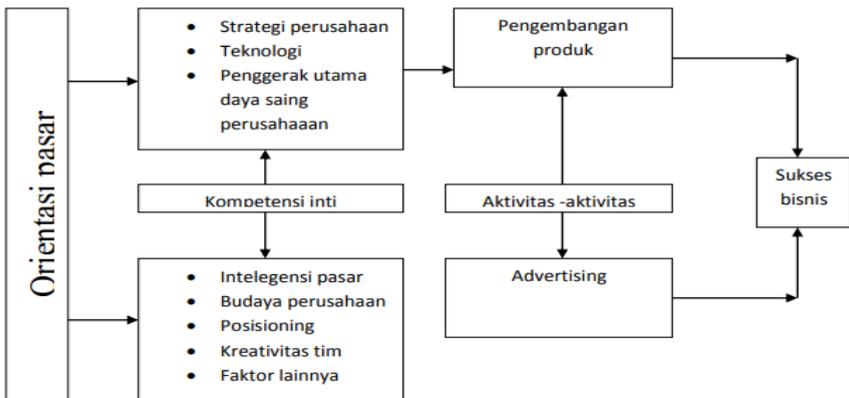
- d. Jalur Komunikasi Membuka jalur komunikasi akan mempermudah pegawai baru menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaannya. Untuk itu perlu dibukanya ruang komunikasi bagi pegawai baru, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti meeting rutin, *friday session* dll, juga dibukanya jalur media komunikasi seperti email maupun telepon.
- e. Proses Monitoring Tentunya pada awal bekerja, si pegawai baru sudah disosialisasikan target kerja yang harus dicapai. Perlu adanya monitor rutin akan hasil kerjanya, sehingga akan membantu pegawai tersebut lebih meningkatkan kinerjanya. Jika ada kekurangan, maka dapat disampaikan hal-hal yang perlu dia lakukan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Demikian juga jika

ternyata pegawai tersebut berhasil mencapai target yang lebih, maka dapat ditingkatkan lagi target kerjanya.

### C. Keuntungan dan Kelemahan Orientasi

#### 1. Keuntungan Orientasi

Usaha-usaha orientasi yang efektif juga berkontribusi terhadap keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang. Sosialisasi dari karyawan-karyawan baru dan komitmen awal mereka pada perusahaan secara positif dipengaruhi oleh orientasi. Sosialisasi ini meningkatkan “kecocokan antara orang-organisasi”, yang juga menguatkan pandangan-pandangan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi,



Gambar 4.3 Keuntungan Orientasi  
(Sumber: Kajian Pustaka)

Para pemberi kerja telah menemukan nilai dari orientasi bahwa tingkat retensi karyawan akan lebih tinggi jika karyawan-karyawan baru menerima orientasi yang efektif. Bentuk pelatihan ini juga berkontribusi pada kinerja organisasional secara keseluruhan ketika para karyawan lebih cepat merasa sebagai bagian dari organisasi dan dapat mulai berkontribusi dalam usaha-usaha kerja organisasional.

## **2. Kelemahan Orientasi**

Kelemahan umum dari program orientasi adalah pada level supervisor. Walaupun bagian kepegawaian telah merancang program orientasi secara efektif dan juga melatih para supervisor tentang cara bagaimana melakukan orientasi pada bidangnya, namun seringkali mengalami kegagalan.

Untuk dapat menghindari kesalahan umum yang dilakukan oleh para supervisor, sebaiknya bagian kepegawaian menyediakan satu pedoman yang berisikan tentang apa-apa yang seharusnya dilakukan oleh supervisor dalam program orientasi tersebut.

Cara lain yang dapat dilakukan adalah *buddy system*, yaitu dengan menetapkan satu orang yang telah bekerja yang telah berpengalaman dengan keahlian yang cukup terampil dan meminta kepadanya mengajak pegawai baru tersebut untuk mengikuti langkah-langkah dalam bekerja.

Kelemahan lain adalah sesi orientasi karyawan baru dirasakan sebagai hal yang membosankan, tidak relevan, dan pemborosan waktu oleh karyawan, supervisor, dan manajer departemen mereka.

### **3. Hal-Hal yang Diperhatikan dalam Orientasi**

- a. Orientasi haruslah bermula dengan jenis informasi yang relevan dan segera untuk dilanjutkan dengan kebijakan-kebijakan yang lebih umum tentang organisasi. Orientasi haruslah berlangsung dalam kecepatan yang membuat karyawan baru tetap merasa nyaman.
- b. Bagian paling signifikan adalah sisi manusianya, memberikan pengetahuan kepada karyawan baru tentang seperti apa para penyelia dan rekan kerjanya, berapa lama

waktu yang dibutuhkan untuk mencapai standar kerja yang efektif, dan mendorong mereka mencari bantuan dan saran ketika dibutuhkan

- c. Karyawan-karyawan baru sepatutnya didorong dan diarahkan dalam lingkungannya oleh karyawan atau penyelia yang berpengalaman sehingga dapat menjawab semua pertanyaan dan dapat segera dihubungi selama periode induksi.
- d. Karyawan baru hendaknya secara perlahan diperkenalkan dengan rekan kerja mereka. Karyawan baru hendaknya diberikan waktu yang cukup untuk mandiri sebelum tuntutan pekerjaan mereka meningkat

#### **4. Hal-Hal yang Dihindari dalam Orientasi**

- a. Penekanan pada kertas kerja. Setelah mengisi berbagai barang yang dibutuhkan oleh departemen sumber daya manusia, para karyawan baru diberikan sambutan sepintas lalu. Selanjutnya mereka diarahkan kepada penyeliannya

- langsung. Kemungkinan hasilnya: kalangan karyawan baru tidak merasa sebagai bagian dari perusahaan.
- b. Telaah yang kurang lengkap mengenai dasar-dasar pekerjaan. Suatu orientasi yang cepat dan dangkal, dan para karyawan baru langsung ditempatkan di pekerjaan tenggelam ataupun menggap-mengap.
  - c. Tugas-tugas pertama karyawan baru tidak signifikan, dimaksudkan untuk mengajarkan pekerjaan “mulai dari dasar sekali”.
  - d. Memberikan terlampau banyak informasi secara cepat merupakan suatu keinginan yang baik, namun menjadi pendekatan yang mencelakakan, menyebabkan para karyawan baru merasa kewalahan dan “mati lemas”.

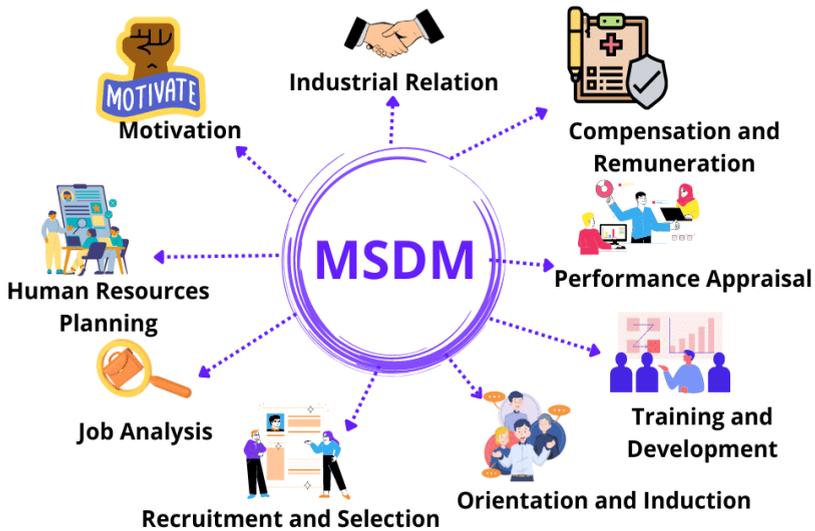
Dalam ekrutmen karyawan merupakan proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifiedd untuk jabatan/pekerjaan di lingkungan perusahaan, dengan demikian rekrutmen merupakan langkah pertama dalam suatu perusahaan, Organisasi. Dalam Seleksi merupakan suatu proses

dimana suatu organisasi memilih orang atau orang-orang yang terbaik dari suatu daftar pelamar yang memenuhi kriteria seleksi untuk posisi-posisi yang tersedia untuk diisi. Penempatan adalah suatu rekomendasi atau keputusan untuk mendistribusikan para calon pekerja pada pekerjaan yang berbeda-beda berdasarkan suatu dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk berhasil pada setiap pekerjaan yang berbeda.

## **D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi-fungsi yang secara umum dapat dibagi menjadi 2 bagian, yakni, fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajemen yang meliputi planning, organizing, actuating, controlling. Fungsi perencanaan (planning) merupakan penentu dari program bagian personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh perusahaan.



Gambar 4.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia  
(Sumber: Makari)

Fungsi pengorganisasian (organizing) merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi, dimana setelah fungsi perencanaan dijalankan bagian personalia menyusun dan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan faktor-faktor fisik. Fungsi actuating, pemimpin mengarahkan karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi. Fungsi pengendalian (controlling) merupakan upaya untuk mengatur kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah

ditentukan sebelumnya.

Kedua fungsi operasional menurut Lunenburg dan Ornstein bahwa dalam proses Manajemen Sumberdaya Manusia terdapat enam program yaitu: perencanaan sumber daya manusia, recruitment, selection, professional development, performance appraisal, compensation.

## **2. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Ini merupakan fungsi pertama yang berkaitan dengan fungsi-fungsi MSDM lainnya dalam organisasi, yakni kegiatan untuk menentukan kebutuhan personil atau sumber daya manusia yang akan menggerakkan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Menurut Hasibuan, perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

Definisi perencanaan sumber daya manusia menurut Nawawi adalah rangkaian kegiatan peramalan kebutuhan atau permintaan tenaga kerja di masa depan pada sebuah organisasi/perusahaan, yang mencakup pendayagunaan sumber daya manusia yang sudah ada dan pengadaan

tenaga kerja baru yang dibutuhkan. Jadi, perencanaan sumber daya manusia adalah proses menetapkan estimasi atau perkiraan untuk memperoleh sumber daya manusia agar sesuai dengan kebutuhan organisasi sekarang dan pengembangannya di masa depan.

Dalam perencanaan tenaga kependidikan yang baik dan tepat diperlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan di sekolah. Oleh karena itu, sebelumnya harus dilakukan analisis pekerjaan (job analisis) dan analisis jabatan untuk memperoleh gambaran pekerjaan. Spesifikasi jabatan ini memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan yang dapat diterima dan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut sebagaimana mestinya

### **3. Recruitment**

Recruitment merupakan upaya pemenuhan personil melalui pencarian personil yang sesuai dengan kebutuhan dengan mengacu pada rencana Sumber Daya Manusia yang telah ditentukan. Kemudian dari pendaptar yang diperoleh dalam rekrutmen, dilakukan seleksi untuk menentukan personil yang kompeten sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan.

Rekrutmen adalah proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi, yang dimulai ketika pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan. Selain itu, rekrutmen juga dapat diartikan sebagai proses untuk mendapatkan Sumber Daya Manusia (pegawai) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Menurut: Edwin B. Flippo menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja di dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa rekrutmen merupakan salah satu langkah dalam menyiapkan calon pegawai yang akan diperkerjakan dalam organisasi. Rekrutmen tidak bisa dipandang sebagai satu proses yang berdiri sendiri, akan tetapi terdapat kaitan erat dengan proses lain, baik proses-proses yang dilakukan sebelum rekrutmen maupun sesudahnya.

Oleh karena itu penulis lebih cenderung untuk memaknai rekrutmen sebagai proses memperoleh SDM, berdasarkan evaluasi dan atau perencanaan yang telah dilakukan untuk merealisasikan program-program atau kegiatan organisasi yang telah ditetapkan.

Rekrutmen merupakan salah satu kegiatan manajemen yang salah satu tujuannya adalah untuk menghimpun calon pekerja sebanyak-banyaknya sesuai kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon pegawai dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Rekrutmen yang baik dengan perencanaan yang matang dan proses seleksi yang efektif akan membantu organisasi untuk mendapatkan pegawai yang tepat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. sebaliknya proses rekrutmen yang tidak efektif dan efisien akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan selanjutnya akan menghambat tujuan organisasi. Untuk ini, pimpinan organisasi dituntut untuk memperhatikan proses tersebut dalam penyediaan anggota organisasi. Oleh karena itu, dalam pengadaan sumber daya manusia dalam hal ini guru, yang menjadi fokus adalah langkah-langkah yang diambil untuk menduduki berbagai pekerjaan agar tepat sesuai kebutuhan dan keahlian.

Ada empat hal kegiatan yang terkandung dan saling berhubungan dalam perencanaan sumber daya manusia yaitu,

- a. Besarnya jumlah sumber daya manusia yang tersedia

sekarang,

- b. Peramalan (porecasting) suplai dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang,
- c. Menyiapkan perencanaan yang matang dalam rangka memperbesar jumlah individu yang qualified
- d. Perlu adanya prosedur pengawasan dan evaluasi yang dilaksanakan secara teratur agar dapat memberikan umpan balik kepada sistem, sehingga system itu dapat berkembang dalam penggunaannya dimasa yang akan datang.

Untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu suatu upaya untuk mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga kependidikan yang memenuhi syarat melalui proses seleksi, seperti ujian lisan, tulisan atau praktek. Namun demikian dalam pelaksanaannya, bisa jadi dengan mendatangkan secara internal organisasi sekolah atau mendatangkan tenaga kependidikan dari departemen lain.

Hal ini dapat dilakukan melalui promosi atau mutasi,

kejadian ini dapat dilakukan apabila posisi yang kosong sedikit, sementara pada bagian lain ada kelebihan tenaga kependidikan atau memang sudah dipersiapkan. Misalnya ada perampingan organisasi. Dalam rekrutmen terdapat kegiatan seleksi yaitu suatu proses ketika calon karyawan dibagi dua yaitu yang akan diterima dan yang ditolak.

Seleksi ini bertujuan untuk memperoleh karyawan atau pegawai yang memenuhi spesifikasi tertentu, antara lain karyawan yang berkualitas dan potensial, jujur dan disiplin, cakap dan penempatannya yang tepat, terampil dan bersemangat dalam bekerja, dapat bekerjasama baik secara vertikal maupun horizontal, dinamis dan kreatif. inovatif dan penuh tanggungjawab, loyal dan berdedikasi tinggi dan lain sebagainya. Dalam kaitannya dengan spesifikasi atau kriteria guru yang mampu melaksanakan tugas-tugas pembelajaran, Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 yang dinyatakan bahwa:

- a. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan

tujuan pendidikan nasional.

- b. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:
  - a. Kompetensi pedagogik;
  - b. Kompetensi kepribadian;
  - c. Kompetensi profesional; dan
  - d. Kompetensi sosial.

Untuk memahami lebih jauh tentang kompetensi yang harus dimiliki guru, sebagaimana yang dinyatakan dalam Peraturan Pemerintah tersebut, berikut ini penjelasan masing-masing kompetensi guru dalam pembelajaran.

## **E. Kompetensi Akademik**

### **1. Pelaksanaan Kompetensi Akademik**

Guru di lembaga pendidikan dasar dan menengah sudah harus memiliki ijazah Sarjana Pendidikan (S1) dengan program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diasuhnya. Disamping itu, kompetensi akademik juga ditunjukkan dengan adanya kemampuan sebagai berikut:

- a. Dapat membantu peserta didik untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.
- b. Tepat dalam memilih pendekatan, metode, dan teknik yang relevan dengan perkembangan fisik dan psikis peserta didik.
- c. Mampu membuat perencanaan yang baik dan melaksanakannya dalam pembelajaran matematika
- d. Mahir dalam pengelolaan kelas sesuai dengan pendekatan pembelajaran yang diterapkannya.
- e. Tepat dalam membuat asesmen pembelajaran sekaligus bisa menerima hasil refleksi pembelajaran untuk melaksanakan program tindak lanjut.
- f. Memilih kemampuan berkomunikasi dalam ruang lingkup akademik, baik secara lisan maupun tulisan.

## **2. Kompetensi Paedagogik**

Kompetensi paedagogik maksudnya adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi ini meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kompetensi paedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal, dalam Pemahaman wawasan / landasan kependidikan; Perkembangan zaman dengan berbagai teknologi yang terus menerus, menuntut seorang pendidik harus menguasai berbagai sub bidang ilmu pengetahuan yang relevan dengan pendidikan saat ini.

Pemahaman terhadap wawasan sebagai dasar kependidikan ini meliputi sebagai berikut:

- a. Mempelajari ilmu yang relevan dengan mata pelajaran
- b. Mempelajari aplikasi bidang ilmu kedalam bidang ilmu lain

- c. Memahami pendekatan pembelajaran yang sesuai materi pembelajaran
- d. Menerapkan kerja sama dalam pekerjaan
- e. Memanfaatkan kemajuan IPTEK dalam pendidikan

Pemahaman terhadap peserta didik Karakteristik siswa yang berbeda-beda harus dipahami oleh guru sebagai tenaga profesional kependidikan. Perbedaan individual berpengaruh terhadap cara dan hasil belajar siswa. Oleh karena itu, keadaan individual siswa harus dimengerti oleh guru dalam upaya pembelajaran. Sedikitnya terdapat empat hal yang harus dipahami guru dari peserta didiknya, yaitu tingkat kecerdasan, kreativitas, cacat fisik, dan perkembangan kognitif.

Anak cerdas memiliki usia mental lebih tinggi dari usianya, dan mampu mengerjakan untuk anak yang usianya lebih tinggi. Secara umum guru diharapkan menciptakan kondisi yang baik, yang memungkinkan setiap peserta didik dapat mengembangkan kreativitasnya. Kondisi fisik antara lain berkaitan dengan penglihatan, pendengaran, kemampuan bicara, dan lumpuh karena

kerusakan otak. Dengan demikian, guru atau pendidikan dituntut untuk mengetahui paling kurang sebagai berikut:

- a. Mengetahui berbagai aspek kepribadian
- b. Mengenal dan mengantisipasi masalah-masalah yang berkaitan dengan kesulitan belajar.

Pengembangan kurikulum/silabus Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Meliputi tujuan pendidikan nasional dan kesesuaian dengan kondisi dan potensi daerah satuan pendidikan dan peserta didik. Sedangkan silabus adalah rencana pembelajaran pada satu dan atau kelompok mata pelajaran atau tema tertentu yang mencakup standar kompetensi, Kompetensi dasar, materi pokok pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator, penilaian, alokasi waktu, dan sumber, bahan atau alat belajar.

Untuk itu guru dapat melakukan beberapa hal yang diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Mengkaji bahan kurikulum mata pelajaran
- b. Mengkaji isi buku-buku teks Mata Pelajaran yang bersangkutan

Rancangan pembelajaran; Merancang pembelajaran merupakan bagian penting yang harus diperhatikan dalam implementasi KTSP dalam proses belajar mengajar, karena perencanaan yang baik dapat menentukan kualitas pembelajaran secara keseluruhan dan menentukan kualitas pendidikan serta kualitas sumber daya manusia (SDM), baik masa sekarang ataupun masa depan. Sehingga, perencanaan pembelajaran harus dibuat dengan sempurna.

Pemanfaatan teknologi pembelajaran beberapa hal yang diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Mempelajari macam-macam metode mengajar dan menggunakan macam-macam metode mengajar
- b. Menentukan metode dan teknik pembelajaran yang sesuai dengan materi dan tujuan yang akan dicapai

Evaluasi Hasil Belajar (EHB) beberapa hal yang diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Pengembangan peserta didik merupakan bagian dari kompetensi pedagogik yang harus dimiliki guru, untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimiliki oleh peserta didik. Pengembangan tersebut dapat dilakukan guru melalui berbagai cara antara lain melalui kegiatan ekstrakurikuler, pengayaan dan remedial, serta bimbingan konseling.
- b. Memberikan motivasi 1) Mengenali kelamahan dan kekuatan peserta didik 2) Memberikan arahan yang dapat membantu peserta didik untuk menghadapi tantangan masa depan.

### **3. Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi Kepribadian merupakan kompetensi yang harus dimiliki guru, berkaitan dengan sikap dan performen yang ditampilkannya terutama ketika berinteraksi dengan peserta didik

dan juga dengan masyarakat luas, karena posisi guru yang menjadi figur atau tauladan bagi siswanya, maka kompetensi kepribadian ini sangat penting untuk menunjang kegiatan pembelajaran yang mencapai tujuan pembelajaran. Secara simpel kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik.

Dalam stándar nasional pendidikan, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi kepribadian ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan negara, dan bangsa pada umumnya.

#### **4. Kompetensi Sosial**

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya memiliki kompetensi untuk:

- b. Berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat
- c. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
- d. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik
- e. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

#### **5. Kompetensi Profesional**

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Kompetensi

profesional merupakan kemampuan penguasaan materi, pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.

Adapun ruang lingkup kompetensi profesional yang diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofi, psikologis, sosiologis, dan sebagainya
- b. Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik
- c. Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya
- d. Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi
- e. Mampu mengembangkan dan menggunakan berbagai alat, media dan sumber belajar yang relevan
- f. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran
- g. Mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar peserta didik

h. Mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik.

Guru yang memenuhi kompetensi di atas mutlak diperlukan, terutama ketika menghadapi tuntutan-tuntutan pembelajaran demokratis karena tuntutan tersebut merefleksikan suatu kebutuhan yang semakin kompleks yang berasal dari siswa; tidak sekedar kemampuan guru menguasai pelajaran semata tetapi juga kemampuan lainnya yang bersifat psikis, strategis dan produktif. Tuntutan demikian ini hanya bisa dijawab oleh guru yang professional. Oleh karena itu, Sudarwan Danim menegaskan bahwa tuntutan kehadiran guru yang kompeten tidak pernah surut, karena dalam latar proses kemanusiaan dan pemanusiaan, ia hadir sebagai subjek paling diandalkan.

Dengan adanya persyaratan kompetensi guru ini, perlu adanya paradigma baru untuk melahirkan profil guru Indonesia yaitu sebagai berikut:

- a. memiliki kepribadian yang matang dan berkembang
- b. penguasaan ilmu yang kuat
- c. keterampilan untuk membangkitkan peserta didik kepada

sains dan teknologi

d. pengembangan profesi secara berkesinambungan.

Keempat aspek tersebut merupakan satu kesatuan utuh yang tidak dapat dipisahkan dan ditambah dengan usaha lain yang ikut mempengaruhi perkembangan profesi guru yang profesional. Dengan demikian dapat dipahami bahwa dalam rekrutmen pegawai khususnya guru, paling tidak sebagai pedoman dapat mengacu kepada standar kualifikasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah, namun tidak tertutup kemungkinan untuk menetapkan kriteria-kriteria yang lebih tinggi dan berkualitas sesuai dengan kebijakan pimpinan lembaga, agar dapat mencapai mutu pendidikan yang diharapkan

## BAB V

### KONSEP DAN LANGKAH PEMBINAAN SDM

#### A. Konsep Pembinaan MSDM

##### 1. Pengertian Konsep Pembinaan dalam MSDM

Langkah selanjutnya dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pembinaan yang diimplementasikan dalam bentuk pemberian pelatihan dan pengembangan.



Gambar 5.1 Konsep Pembinaan MSDM  
(Sumber: Ilmu Pengadaan LPKN)

Pelatihan adalah sebagai bagian dari pendidikan yang

menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori.

Sedangkan pengembangan adalah suatu proses bagaimana pegawai mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Uraian di atas menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan pada dasarnya adalah suatu proses untuk meningkatkan pegawai dalam aspek keterampilan agar mereka dapat melaksanakan pekerjaannya dengan efektif dan efisien, serta memperlancar proses pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Perbedaannya jika pelatihan lebih diarahkan untuk memberikan keterampilan tentang pekerjaan yang dihadapinya sedangkan pengembangan lebih kepada keterampilan untuk menghadapi pekerjaan yang lebih luas dan lebih baik dari sekedar pekerjaan yang sedang dihadapinya. Ajaran Islam telah memberikan tuntunan kepada umatnya, bahwa pelaksanaan pekerjaan oleh ahlinya akan membawa kepada kemajuan dan perkembangan

organisasi atau lembaga, sebaliknya segala sesuatu yang dilakukan oleh orang yang bukan ahlinya akan membawa kehancuran. Salah satu prinsip dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam adalah pemberian tugas dan wewenang kepada anggota organisasi berdasarkan kemampuan yang mereka miliki.

Dalam ajaran Islam, banyak hal hukum yang diterapkan berdasarkan kemampuannya, seperti shalat duduk atau berbaring bagi orang yang sakit, mengganti puasanya dengan fidyah bagi yang sakit dan sulit akan sembuh, dan sebagainya. Demikian pula perintah memberi nafkah, juga berdasarkan kemampuan seseorang, sebagaimana firman-Nya: Artinya: Hendaklah orang yang mampu memberi nafkah menurut kemampuannya. dan orang yang disempitkan rezkinya hendaklah memberi nafkah dari harta yang diberikan Allah kepadanya. Allah tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar apa yang Allah berikan kepadanya. Allah kelak akan memberikan kelapangan sesudah kesempitan.

Dalam hal ini, juga diperlukan penyerahan tugas sesuai dengan keahliannya. Rasulullah SAW bersabda:

إِذَا وَسَدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِهِ فَأَنْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: Apabila suatu perkara/urusan diserahkan bukan pada ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya. (HR. Bukhari).

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa pembinaan sumber daya guru sangat diperlukan untuk kemajuan dan pengembangan lembaga pendidikan. Karena guru yang tidak ahli dalam melaksanakan tugas akan menurunkan kinerja yang pada akhirnya akan mengakibatkan kehancuran. Berikut ini beberapa pendapat para ahli tentang pelatihan dan pengembangan pegawai sebagai upaya dalam melakukan pembinaan terhadap pegawai dalam organisasi.

Menurut Mangkunegara bahwa pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai nonmanagerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dan tujuan terbatas. Secara konseptual pelatihan dapat juga mengubah sikap terhadap pekerjaan.

Hal ini disebabkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah, perlu dipahami bahwa sikap seseorang memiliki elemen–elemen:

- a. Kognitif yaitu keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu obyek
- b. Afeksi yaitu perasaan seseorang terhadap obyek tersebut sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya
- c. Kecenderungan tindakan terhadap obyek tersebut, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang.

Pelatihan dapat juga dilakukan secara khusus untuk mengubah sikap pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bilamana dibutuhkan. Pelatihan merupakan konsep untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini. Sementara pengembangan dapat diartikan sebagai upaya mempersiapkan pegawai atau pegawai agar dapat berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan dan perubahan suatu organisasi.

Oleh sebab itu kegiatan pengembangan itu dirancang untuk memperoleh anggota organisasi yang mampu berprestasi dan fleksibel

untuk suatu organisasi atau instansi dalam geraknya ke masa depan. Simamora mendefinisikan pengembangan sebagai aktivitas dalam mengembangkan karier pegawai terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi pegawai agar dapat berprestasi secara efektif dan menghasilkan prestasi baru dalam lingkungan perusahaan.

Dalam pelaksanaannya pengembangan pegawai dilakukan untuk membantu dalam memasuki dalam kehidupan sebagai pegawai dalam dunia kerja yang berbeda dari kondisi kehidupan sebelumnya. Pelaksanaan program pengembangan pegawai harus diselenggarakan untuk memenuhi berbagai kebutuhannya. Agar dapat menghadapi masalah-masalah yang timbul dari program pengembangan, pegawai harus memenuhi tiga jenis kebutuhan.

Menurut Nawawi, bahwa dalam pelaksanaan pengembangan pegawai dilakukan antara lain sebagai berikut:

- a. Program pengembangan pegawai harus mampu membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami standar pekerjaan, harapan organisasi/ perusahaan pada dirinya, norma-norma dan tradisi yang dihormati dan berlaku di perusahaan, serta kebijaksanaan-kebijaksanaan yang harus

dijalankannya.

- b. Program pengembangan pegawai harus mampu membantu para pekerja baru untuk memahami dan bersedia melaksanakan perilaku sosial yang mewarnai kehidupan organisasi/perusahaan sehari-hari. Untuk itu perlu diketahuinya perilaku atau tindakan-tindakan yang dibenarkan dan tidak dibenarkan, iklim kerja yang dikembangkan, bahkan teman sekerja atau supervisor yang dapat diteladaninya dalam bekerja, agar menjadi pekerja yang berprestasi.
- c. Program pengembangan pegawai harus mampu membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami berbagai aspek teknis pekerjaan/ jabatannya agar melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif, efisien dan produktif.

Menurut: Simamora menggambarkan secara garis besar tentang program pengembangan pegawai sebagai berikut:

- a. Pengembangan pegawai haruslah bermula dari jenis informasi yang paling relevan dan segera dilanjutkan dengan kebijakan umum organisasi. Pengembangan pegawai harus berlangsung

dengan kecepatan yang membuat para pegawai baru tetap merasa nyaman.

- b. Bagian paling signifikan dari pengembangan pegawai adalah sisi manusianya memberikan pengetahuan kepada para pegawai baru tentang seperti apa para kolega kerjanya
- c. Para pegawai baru sepatutnya didorong dan diarahkan dilingkungannya oleh pegawai yang berpengalaman yang dapat memberikan jawaban terhadap pertanyaan dan dapat segera dihubungi.
- d. Para pegawai baru hendaknya diberikan cukup waktu untuk mandiri sebelum tuntutan kerja atas dirinya kian meningkat.

Pembinaan pegawai merupakan wahana untuk membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pembinaan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama memasuki persaingan yang begitu ketat, tajam, berat pada abad milenium ini. Pembinaan merupakan hal yang fundamental bagi pegawai dalam organisasi. Kegiatan pembinaan ditujukan membantu pegawai untuk dapat menangani tanggung jawabnya di masa datang,

dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang.

## **B. Sistem Pelatihan Pegawai**

Apabila pegawai lebih terlatih, terdidik dan lebih ahli, mereka mempunyai perasaan berguna dan percaya diri lebih besar serta lebih bernilai di hadapan rekannya dan masyarakat. Dan akhirnya akan terlihat sebuah budaya kinerja organisasi yang kondusif, dinamis mengarah kepada kelancaran pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.



Gambar 5.2 Pelatihan Pegawai  
(Sumber: Sasaran Cipta Abadi)

Pelatihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan para pegawai untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang yang menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu.

Menurut: Simamora menyatakan ada 7 (tujuh) bidang yang merupakan tujuan utama pelatihan yaitu:

- a. Memperbaiki Kinerja Hal ini diarahkan bagi para pegawai yang kurang trampil dan juga berlaku bagi pegawai baru atau pegawai yang baru dipromosikan yang tidak memiliki keahlian dan kemampuan dibidang baru agar kompeten dipekerjakannya.
- b. Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi. Hal ini dilakukan karena perubahan teknologi menuntut perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap kemajuan teknologi agar mampu bersaing dengan

perusahaan sejenis sehingga melalui pelatihan para pegawai dapat secara efektif menggunakan teknologi baru untuk diintegrasikan kedalam perusahaan.

- c. Mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan. Pelatihan diarahkan agar pegawai baru menjadi “Job Competence“ yaitu mencapai output atau hasil kerja dan standar kualitas yang diharapkan.
- d. Membantu memecahkan permasalahan operasional. Dengan pelatihan diberbagai bidang baik yang dilaksanakan oleh perusahaan maupun konsultan luar diharapkan dapat membantu pegawai memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Manajemen berkewajiban melatih para pegawainya agar tidak terlantar adanya teknologi baru yang belum dikuasainya agar mereka tetap bekerja dan memperoleh penghasilan.
- e. Mempersiapkan pegawai untuk promosi. 45 Salah satu cara untuk merekrut, menahan dan memotivasi pegawai adalah melalui pengembangan karier secara sistimatis. Pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.

Pelatihan memberikan jaminan berupa kemampuan kerja bagi pegawai yang diberikan promosi.

- f. Mengorientasikan pegawai terhadap perusahaan. Pelatihan dilakukan bagi pegawai baru dengan mengorientasikan mereka terhadap perusahaan agar mereka memiliki kesan yang menyenangkan sehingga puas bekerja dan produktif. Setiap pegawai baru yang memasuki perusahaan biasanya diperkenalkan dahulu tentang pekerjaan yang akan ditanganinya.
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan diri. Pelatihan diarahkan bagi pegawai yang berorientasi pada prestasi dan suka tantangan terhadap pekerjaan baru. Pelatihan menyediakan aktifitas yang membuahkan efektifitas organisasi yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua pegawai.

Perusahaan atau organisasi perlu melaksanakan pelatihan bagi pegawai baru maupun pegawai lama yang sudah berpengalaman. Karena pegawai lama yang sudah berpengalaman dan menduduki

jabatan tertentu diperusahaan, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Dengan diselenggarakannya pelatihan bagi pegawai, akan diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja di perusahaan. Dan diharapkan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan sehingga produktivitas pegawai juga dapat meningkat.

Dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia banyak sekali metode yang dapat digunakan dalam rangka pembinaan pegawai, yang secara garis besar terbagi kepada dua bagian, yakni:

- a. Metode “on-the-job”, seperti yang biasa dilakukan a) Coaching, b) plan progression atau pemindahan pegawai dalam saluran-saluran yang ditentukan melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda, c) Rotasi jabatan, d) penugasan sementara dan e) sistem-sistem penilaian prestasi normal.
- b. Metode “off-the-job”, metode ini dilakukan dengan a) program-program pembinaan eksekutif di universitas-universitas atau lembaga lainnya, b) latihan laboratorium, c) pembinaan organisasi yang menekankan perubahan, pertumbuhan dan pembinaan keseluruhan organisasi. Dan

masih banyak lagi pola-pola pembinaan pegawai yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Selain pelatihan dan pengembangan yang dapat dilakukan untuk pembinaan pegawai, promosi dan mutasi dapat dijadikan sebagai salah satu upaya untuk melakukan pembinaan terhadap pegawai.

## **2. Promosi Pegawai**

Promosi (Promotion) memberikan peran penting bagi setiap pegawai/pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan, pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Artinya promosi akan memberikan status sosial, wewenang (authority), tanggung jawab (responsibility), serta penghasilan (outcomes) yang semakin besar bagi pegawai.

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan/pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya

semakin besar. Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Secara teknik promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status. Promosi merupakan perubahan dari pekerjaan yang satu ke lainnya, yang mempunyai syarat-syarat yang lebih baik dalam kedudukan maupun jabatan dan tanggung jawab. Dasar promosi bagi pengangkatan pejabat antara lain adalah prestasi kerja, disiplin, loyalitas,

Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang dikategorikan baik, dan pegawai yang akan dipromosi harus mempunyai perilaku yang tidak tercela, serta telah lulus dari diklat penjurusan, selain hal-hal tersebut, pertimbangan Baperjakat menjadi dasar bagi penunjukan seorang pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Pada umumnya pegawai yang akan dipromosikan harus memenuhi persyaratan pendidikan dan prestasi kerja yang baik, sehingga setelah dipromosikan akan terjadi peningkatan kinerja.

Secara lebih spesifik pegawai yang diberikan suatu kepercayaan,

yaitu promosi harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan-peraturan kepegawaian yang antara lain :

- a. Pangkat/golongan yang telah memenuhi syarat.
- b. Disiplin ilmu/latar belakang pendidikan formal.
- c. Mempunyai kinerja/prestasi kerja yang lebih baik.
- d. Telah mengikuti diklat struktural/fungsional.
- e. Memperhatikan DUK.
- f. DP-3 paling tidak bernilai baik.
- g. Usia
- h. Usulan unit kerja
- i. Atas persetujuan pimpinan instansi.

Pada umumnya ada dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk promosi, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi pegawai tidak selalu berdasarkan latar belakang pendidikan atau seleksi pada saat rekrutmen. Namun didasarkan pada kebutuhan dan prestasi kerja dan persyaratan golongan atau kepangkatan dari pegawai yang bersangkutan.

### **3. Mutasi Pegawai**

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam satu organisasi. Mutasi atau perubahan adalah suatu perubahan horizontal bukan suatu kenaikan atau penurunan”. Pemindahan dimaksudkan untuk menempatkan seseorang pada jabatan yang lebih sesuai dengan keinginan dan kemampuan dengan harapan pada jabatan baru tersebut seseorang akan lebih berkembang. Pemindahan seseorang pada jabatan yang horizontal tanpa perubahan kelas pekerjaan.

Dilakukan agar ada penyesuaian antara kemampuan dengan tugas yang diemban sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan membuka kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuannya di tempat tugas baru. Jadi mutasi dapat digunakan untuk pengembangan dan memperluas pengalaman kerja pegawai.

Menurut UU No. 32 Tahun 2004 Mutasi yaitu perpindahan Pegawai Negeri Sipil antara kabupaten/kota antar provinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara, demikian pula

untuk perpindahan Pegawai Negeri Sipil provinsi/kabupaten//kota ke departemen, atau lembaga pemerintahan non departemen atau sebaliknya.

Tujuan pelaksanaan mutasi atau pemindahan pegawai dari satu posisi kepada posisi lainnya dalam organisasi adalah :

- a. Menempatkan pegawai pada tempatnya
- b. Meningkatkan semangat/gairah kerja
- c. Perolehan keterampilan baru
- d. Menciptakan persaingan sehat
- e. Memenuhi peraturan dan kebijakan yang ditetapkan.

Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi tersebut. Prinsip mutasi adalah memutasikan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Dasar mutasi adalah dasar yang digunakan untuk menentukan mutasi pegawai diantaranya adalah lamanya masa kerja di satu bidang pekerjaan, kebutuhan organisasi, penyegaran organisasi, pengetahuan, dan keterampilan serta

alasan khusus (misalnya ikut suami).

Dasar mutasi pegawai yang banyak dikenal dalam organisasi antara lain merit system, seniority system, dan spoiled system yaitu sebagai berikut:

- a. Merit system, yakni mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. Merit system atau career system ini merupakan dasar mutasi yang baik, dengan alasan: 1) Output dan produktivitas kerja meningkat 2) Semangat kerja meningkat 3) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun 4) Absensi dan disiplin pegawai semakin baik.
- b. Seniority system, yaitu mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.
- c. Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka tidak suka (like or dislike).

Penjelasan tentang metode pembinaan pegawai di atas selain promosi dan mutasi pegawai terlihat masih sangat global dan perlu penjelasan lebih lanjut, maka untuk merinci tentang metode akan dijelaskan dalam model dan strategi pembinaan karyawan yang dapat dijadikan alternatif bagi organisasi. Pemimpin lembaga pendidikan sebagai top manajer membutuhkan strategi di dalam mengelola tenaga pendidikan atau sumber daya manusia di dalamnya, strategi tersebut terbagi menjadi dua, yakni strategi umum dan strategi khusus.

Strategi Umum 1. Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan yang jelas (educational planning based on manpower recruitment). 2. Dalam dunia pendidikan perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan profesional. 3. Kerjasama dunia pendidikan dengan dunia luar perlu terus dikembangkan.

Strategi Khusus Strategi khusus adalah strategi yang langsung berkaitan dengan pengembangan dan peningkatan pengelolaan tenaga kependidikan yang lebih efektif.

- a. Kesejahteraan tenaga pendidikan
- b. Pendidikan prajabatan perlu memperhatikan hal-hal: a.

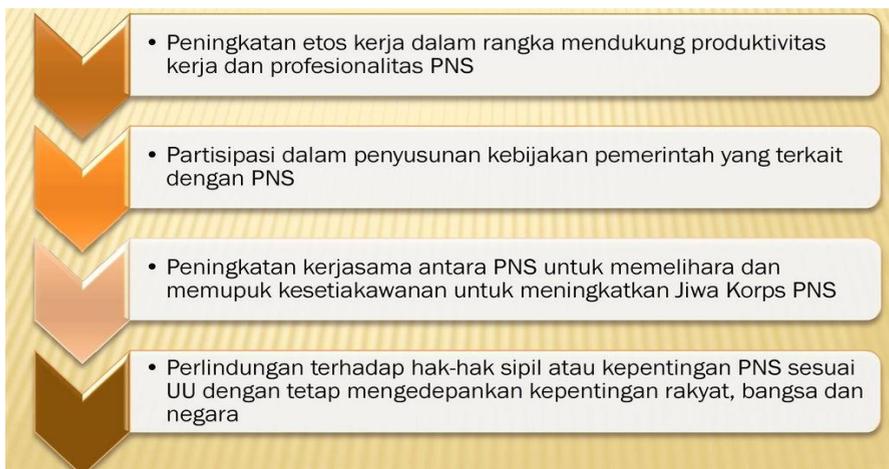
- Memperbaiki sistem pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan
- b. Reorientasi program pendidikan agar tidak terjadi ketimpangan tenaga kependidikan
  - c. Pendidikan SDM perlu dipersiapkan dengan matang melalui sistem pendidikan yang bermutu
- c. Rekrutmen dan penempatan tenaga kependidikan harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
- a. Seleksi yang mengutamakan mutu
  - b. Sejalan dengan semangat desentralisasi pendidikan
  - c. Sistem penempatan yang memungkinkan pengembangan karir secara leluasa.
  - d. Peningkatan mutu tenaga kependidikan
  - e. Pengembangan karir tenaga kependidikan.

Di sinilah tugas dan fungsi pimpinan lembaga yang sangat mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya masing-masing. Kegagalan dan keberhasilan lembaga pendidikan banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan engendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi lembaga pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi manajemen sumber daya manusia atau tenaga kependidikan di sekolah yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah meliputi fungsi-fungsi MSDM yang dapat disimpulkan ke dalam tujuh fungsi.

### C. Model Pembinaan Pegawai

Model pembinaan merupakan faktor yang cukup berpengaruh terhadap pembinaan karyawan.



Gambar 5.3 Model Pembinaan Pegawai  
(Sumber: Slideplayer.Info)

Di antara model tersebut yang biasa dilakukan dalam pembinaan sambil melaksanakan tugas dan pekerjaan dalam organisasi antara lain:

- a. Pembekalan (Coaching) Pimpinan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka. Pembekalan ini dianggap paling cocok karena memiliki keuntungan yang berupa interaksi antara pelatih dan peserta latihan.
- b. Rotasi Jabatan Pemindahan pegawai melalui jabatan yang bermacam-macam dan berbeda-beda. Model ini dapat memberikan pengalaman dan keterampilan baru bagi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi yang diberikan kepadanya.
- c. Penugasan Sementara Di mana bawahan ditempatkan pada posisi manajemen tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Model ini memandang bahwa organisasi sebagai sebuah system yang saling terkait antara subsistem yang ada. Diharapkan dengan adanya penugasan sementara, karyawan mengetahui dan memahami seluk beluk tugas dalam subsistem yang lain, sehingga pemahaman tersebut dapat

mempermudah dalam pelaksanaan tugasnya pada posisi yang sebenarnya.

- d. Magang (Apprenticeship training) Pegawai baru dimagangkan pada seorang yang ahli dalam bidang tertentu. Para magang bekerja dan berlatih di bawah pengawasan langsung ahli tersebut. Biasanya metode ini digunakan untuk jenis pekerjaan yang memerlukan skill tinggi.

Sedangkan model-model pembinaan yang dilaksanakan di luar tugastugas organisasi sehari-hari dapat dilakukan antara lain:

- a. Ceramah biasa, di mana pengajar (pelatih) bertatap muka langsung dengan peserta. Peserta pendidikan dan pelatihan pasif mendengarkan.
- b. Teknik diskusi, di mana informasi yang akan disajikan disusun di dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan atau tugas-tugas yang harus dibahas dan didiskusikan oleh para peserta aktif.
- c. Diskusi Kelompok adalah suatu proses interaksi secara lisan mengenai tujuan tertentu yang di dalamnya melibatkan beberapa peserta dengan cara tatap muka, melalui tukar-

- menukar informasi atau pemecahan suatu masalah/persoalan.
- d. Teknik pemodelan perilaku adalah salah satu cara mempelajari atau meniru tindakan (perilaku) dengan mengobservasi dan meniru model- model. Biasanya model-model perilaku yang harus diobservasi dan ditiru diproyeksikan dalam video tape.
  - e. Teknik magang ialah pengiriman karyawan dari suatu organisasi ke badan- badan atau organisasi yang lain yang dianggap lebih maju baik secara kelompok maupun perorangan. Mereka mempelajari teori-teori dan langsung mempraktikkan di bawah pengawasan, hal-hal baru, keterampilan baru yang harus mereka terapkan di dalam organisasi tersebut.
  - f. Teknik Simulasi Simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga, para peserta dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian, maka apabila peserta pendidikan dan pelatihan kembali ke tempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan.

Metode-metode simulasi tersebut ini mencakup diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Simulator alat-alat, misalnya simulasi teknologi computer yang mendukung proses kerja dalam organisasi.
- b. Studi kasus (case study), di mana para peserta pendidikan dan pelatihan diberikan suatu kasus, kemudian dipelajari dan di diskusikan oleh peserta pendidikan dan pelatihan. Kasus atau masalah yang diberikan merupakan situasi yang membutuhkan keputusan dan tindakan yang sesuai. Oleh karena itu, studi kasus harus bisa membuat pikiran para peserta pendidikan dan pelatihan terpusat pada kondisi khusus yang sama dengan kondisi yang mungkin mereka alami.
- c. Permainan peranan (role playing). Dalam cara ini peserta diminta untuk memainkan peran, bagian-bagian dari karakter (watak) dalam kasus. Para peserta diminta untuk membayangkan diri sendiri tentang tindakan (peranan) tertentu yang diciptakan bagi mereka oleh pelatih. Metode permainan peran (role playing) dapat diartikan sebagai suatu metode pendidikan dan pelatihan dimana terlibat proses

interaksi hubungan individu baik sebenarnya maupun tiruan yang diperankan secara spontan.

- d. Teknik di dalam keranjang (in basket). Metode ini dilakukan dengan memberikan bermacam-macam persoalan kepada para peserta. Dengan kata lain, peserta diberi suatu basket atau keranjang yang penuh dengan bermacam-macam persoalan yang diatasi. Kemudian peserta pendidikan dan pelatihan diminta untuk memecahkan masalah-masalah tersebut sesuai dengan teori dan pengalaman yang dipunyai mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasinya.

Uraian tentang metode dan model pembinaan karyawan di atas, pada dasarnya merupakan saduran dari pemikiran Edwin B. Flippo<sup>58</sup> dan Andrew F. Sikula yang menyatakan bahwa ada beberapa cara dalam melakukan pelatihan, antara lain sebagai berikut:

- a. On the job training (OJT)
- b. Sekolah vestibule
- c. Demonstrasi dan percontohan
- d. Simulasi

- e. Pemagangan (apprenticeship)
- f. Pelajaran di kelas

Di samping itu, hal yang juga penting dalam pembinaan, baik pelatihan maupun pengembangan adalah strategi pembinaan yang mesti diarahkan agar mampu memenuhi tuntutan kerja dan perkembangan masyarakat. Strategi pembinaan menggunakan pendekatan kesisteman dan dibina secara terpadu, berkesinambungan, berperan secara optimal dan menghasilkan karyawan yang siap pakai, terampil, disiplin, dan produktif.

## **D. Konsep Operasional**

### **1. Pengertian Konsep Operasional**

Berdasarkan fokus masalah dan landasan teoretis di atas, maka konsep operasional dalam penelitian ini berkaitan dengan manajemen peningkatan sumber daya manusia adalah proses pengelolaan yang dilakukan dalam meningkatkan kemampuan guru untuk mencapai kualitas pendidikan yang diharapkan, dengan indikator sebagai berikut:

- a. Proses rekrutmen tenaga guru di lingkungan lembaga yang

meliputi kebijakan, pelaksanaan teknis dan penempatan serta keterkaitan dengan kebijakan dari pemerintah Pusat.

- b. Pelaksanaan pembinaan guru yang meliputi: tahap perencanaan, jenis-jenis kegiatan, pelaksanaan dan evaluasi serta perkembangannya.
- c. Faktor-faktor pendukung dan penghambat atau kendala dalam pelaksanaan upaya peningkatan sumber daya

## **2. Definisi Tinjauan**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata tinjauan berasal dari kata tinjau yang berarti melihat, menjenguk, memeriksa dan meneliti untuk kemudian menarik kesimpulan. Kemudian tinjauan adalah hasil dari kegiatan meninjau, pandangan, pendapat (sesudah menyelidiki atau mempelajari) Ada berbagai macam karya ilmiah, yaitu laporan penelitian, skripsi, tesis, disertasi, surat pembaca, laporan kasus, laporan tinjauan, resensi.

Laporan tinjauan adalah tulisan yang berisi tinjauan karya ilmiah dalam kurun waktu tertentu. Tugas berupa hasil bidang tertentu (sesuai jurusan atau program studi yang diambil) yang kemudian diujikan

secara lisan untuk memperoleh derajat kelulusan dan kelayakan karya tersebut. Menurut Alwi, dkk (2003:912) tinjauan adalah hasil meninjau, pandangan, pendapat (sesudah menyelidiki atau mempelajari).

### **3. Definisi Operasional**

Operasional adalah suatu konsep yang bersifat abstrak guna memudahkan pengukuran suatu variabel. Operasional juga dapat diartikan sebagai suatu pedoman dalam melakukan kegiatan atau pekerjaan penelitian. Definisi operasional yaitu definisi yang didasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi dari apa yang sedang didefinisikan atau mengubah konsep yang berupa konstruk dengan kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan diuji serta ditentukan kebenarannya oleh orang lain.

Ada 3 tipe dari definisi Operasional tersebut yang diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Definisi operasional tipe A yaitu dapat disusun berdasarkan pada sebuah operasi yang harus dilakukan sehingga dapat menyebabkan gejala atau keadaan yang didefinisikan menjadi

nyata ataupun dapat terjadi.

- b. Definisi operasional tipe B yaitu dapat disusun berdasarkan pada bagaimana sebuah objek tertentu yang didefinisikan dapat dioperasionalkan, yakni berupa apa yang dilakukan atau apa yang menyusun karakteristik dinamisnya.
- c. Definisi operasional tipe C yaitu dapat disusun berdasarkan pada sebuah penampakan seperti apa objek atau gejala yang didefinisikan yakni apa saja yang menyusun karakteristik statisnya. Pengertian Operasional

Menurut Para Ahli : Menurut Budi Pranata (2013:18) Pengertian operasional merupakan kapasitas atau kuantitas yang tidak sesuai. Menurut Husein Umar (2008:125) Pengertian operasional merupakan penentuan suatu konstruk sehingga menjadi variable maupun variabel-variabel yang dapat diukur. Menurut Nursalam (2008:87) Pengertian operasional merupakan arti berdasarkan karakteristik yang diamati dari suatu yang didefinisikan tersebut.

Menurut Widjono Hs (2008:19) Pengertian operasional merupakan batasan pengertian yang dijadikan sebagai pedoman untuk

melakukan suatu kegiatan ataupun pekerjaan. 7 Menurut Asep Hermawan (2009:27) Pengertian operasional merupakan penjelasan bagaimana kita dapat mengukur variable. Pengukuran tersebut dapat dilakukan dengan angka-angka maupun karakter tertentu.

Menurut Hoover (1998:36) Pengertian operasional merupakan memuat identifikasi sesuatu hal yang bersifat (variabel) sehingga bisa digunakan untuk penelitian (observasi). Menurut Rhonda Abrams dan Alice Laplante (2010:216) Pengertian operasional merupakan bagian yang penting karena tanpanya, maka tidak ada yang dapat dikerjakan. Menurut Nani Darmayanti (2007:39): Pengertian operasional merupakan rumusan tentang ruang lingkup serta ciri-ciri suatu konsep yang menjadi pokok pembahasan dan penelitian suatu karya ilmiah.

## **E. General Affair**

### **1. Definisi General Affair**

Menurut Teguh Hambudi (2015:49) General Affair atau diartikan bagian umum adalah salah satu bagian departemen yang ada di dalam sebuah perusahaan . Setiap perusahaan umumnya memiliki departemen General Affair (GA) dan menjadi pendukung atas aktivitas operasional

perusahaan . Beberapa unit bidang pekerjaan di bawah general affair umumnya adalah keamanan (security), kebersihan ( cleaning service) , pengemudi (driver), kurir (messenger) , administrasi umum , office boy, receptionist , pengadaan barang (purchasing), K3 (kesehatan dan keselamatan kerja) atau sering disebut safety healthy environment (SHE). Masing - masing memiliki kebutuhan dan lingkup struktur sesuai dengan besarnya organisasi dan kebutuhan organisasi.

Membangun nilai (value) adalah pondasi terpenting dalam membangun tim GA yang solid. Hal tersebut akan menentukan seberapa cepat tim dapat optimal dalam mencapai tujuan. Value atau nilai menjadi bagian penting dalam pengelolaan sebuah organisasi. Ada baiknya kita juga harus memerhatikan nilai apa yang akan dibangun kepada tim GA. Jika nilai-nilai ini dibangun dengan baik, pencapaian tujuan akan lebih optimal. Tim akan lebih solid dan memiliki sebuah nilai tambah.

Tugas General Affair profesional adalah secara terus-menerus membangun nilai dalam tim. Hal ini menjadi penting karena merupakan kunci utama sebuah keberhasilan dalam membangun tim. Nilai-nilai individu akan mewakili nilai tim secara keseluruhan.

Dengan kompleksitas dan varian kerja yang banyak, GA memiliki customer Datau pelanggan yang sangat banyak dan bervariasi. Siapa customer GA? Di sisi internal sudah pasti seluruh karyawan dan di sisi eksternal dari luar perusahaan. Melihat luasnya hal tersebut, tentunyaaa kompetensi GA bukan orang sembarangan, melainkan diperlukannya orang yang memiliki profil terbaik dalam memenuhi dan melayani customer dengan hasil terbaik.

General Affair Internal Customer : a. Atasan b. Rekan kerja c. Bawahan d. Seluruh orang yang bekerja di perusahaan GA Eksternal Customer : a. Pemerintahan b. Penyedia jasa/barang, suplier, distributor, dan lain-lain. c. Masyarakat sekitar, LSM, dan organisasi masyarakat. d. Tamu Perusahaan.

## **2. General Affair Strategi**

SWOT Analis General Affair menggunakan Strategi SWOT analis sebagai acuan dalam melakukan aktifitas dalam bekerja sebagai berikut : S (Strength) adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisalsi atau program pada saat ini. W (Weakness) adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi

atau program pada saat ini. O (Opportunity) adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi pada masa depan. T (Threat) adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi pada masa depan.

Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang memengaruhi keempat faktornya. Kemudian, menerapkannya, yaitu mengaplikasikan bagaimana kekuatan (strengths) , mampu mengambil keuntungan (advantage) dari peluang (opportunities) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (weaknesses) yang mencegah keuntungan (advantage) dari peluang (opportunities) yang ada. Selanjutnya, bagaimana kekuatan (strengths) mampu menghadapi ancaman (threats) yang ada, serta bagaimana cara mengatasi kelemahan (weaknesses) yang mampu membuat ancaman (threats) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman. 10 Jika perusahaan memiliki visi dan misi sebagai tujuannya, tentu GA pun harus memiliki visi dan misi. Sebagai sebuah departemen, GA tentunya harus memiliki perencanaan ke depan serta

memiliki visi dan misi yang jelas dalam pencapaian tujuan.

Visi dan misi bukan hanya pernyataan dan deklarasi. Visi dan misi adalah kerangka tujuan yang harus direalisasikan dengan tindakannya. Visi dan misi menggambarkan perencanaan tujuan yang harus dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh tim demi tercapainya performa kerja yang optimal. Visi dan misi GA hendaknya sejalan dengan visi dan misi perusahaan, serta menjadi bagian tak terpisahkan. Adapun, values menggambarkan nilai dan budaya apa yang ingin ditanamkan sebagai bagian pendukung dari tercapainya visi dan misi. Merumuskan Visi dan misi dalam tim GA tentunya harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

Hal ini penting agar pencapaiannya bersinergi dengan tujuan perusahaan. VISI General Affair : Membantu setiap karyawan dalam mencapai tujuannya di perusahaan. Misi General Affair : Kami senantiasa memberikan layanan terbaik dalam hal pembangunan dan pengembangan bidang sarana dan prasarana yang mendukung aktivitas karyawan..

Key Performance Indicator (KPI) Hampir di setiap perusahaan saat ini sudah menggunakan KPI sebagai alat ukur atau indikiator

dalam mencapai performa. KPI adalah ukuran atau indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategi yang telah kita tetapkan. Kegunaan KPI dalam Aktivitas Organisasi yaitu sebagai berikut:

- a. KPI berfungsi sebagai indikator yang lebih objektif untuk mengukur penampilan seseorang.
- b. KPI dapat memberikan kejelasan dan transparansi atas penampilan kerja secara individu, grup, dan departemen.
- c. KPI sangat dapat dihubungkan dengan program insentif atau bonus.
- d. Dengan KPI, akan memberikan semangat kepada karyawan untuk mencapai target performa kinerja.
- e. Dalam KPI memungkinkan untuk mengambil tindakan korektif, untuk yang berpenampilan kurang baik.
- f. Di dalam KPI, prestasi individu dan kelompok atau departemen dapat dilihat dan dipertanggungjawabkan.

### **3. Standard Operating Procedure**

Salah satu kesuksesan Perusahaan adalah terlaksananya standard

operating procedure dengan baik dan benar oleh karyawan yang terlibat di dalamnya. Maka dari itu standard operating procedure sangat diperlukan oleh setiap perusahaan. Implementasi SOP yang baik akan menunjukkan konsistensi hasil kerja, hasil produk, dan proses pelayanan yang menghasilkan kemudahan, pelayanan, dan pengaturan yang seimbang panduan hasil kerja yang diinginkan.

Tujuan dan manfaat Standard Operating Procedure SOP itu sendiri, yaitu sebagai berikut :

- a. Memudahkan proses tugas dan tanggung jawab.
- b. Memudahkan proses pemahaman staf secara sistematis dan general.
- c. Menghindari kesalahan dalam proses kerja.
- d. Mempermudah dalam mengetahui terjadinya kegagalan proses dalam prosedur kerja.
- e. Memudahkan monitoring fungsi kontrol dari setiap proses kerja.
- f. Menghemat waktu dalam program training.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam tahap pembuatan SOP

yang baik, yaitu sebagai berikut :

- a. Gali informasi sebanyak-banyaknya mengenai proses kerja, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
- b. Wawancara dapat dilakukan untuk memahami secara lebih detail tentang proses kerja. Gunakan perbandingan lebih dari satu proses kerja.
- c. Gunakan instrumen pada setiap proses kerja (tools, hardware, dan software).
- d. Catat efisiensi waktu, biaya, dan energi untuk kemungkinan sistem yang akan digunakan.
- e. Untuk memilih sistem, dapat dilakukan brain storming dan menerima pertimbangan dari atasan, staf, customer, serta pihak lain yang terlibat.
- f. Buatlah draft secara baku dan lakukan pembahasan dengan tim, terkait sistem yang terpilih.
- g. Lakukan uji coba instrument yang ada.
- h. Mintalah persetujuan pemimpin atau manajemen terkait sistem yang terpilih.
- i. Sosialisasikanlah secara resmi sistem yang terpilih kepada tim

terkait.

- j. Lakukan evaluasi dan audit secara berkala untuk memastikan pelaksanaan SOP.
- k. Reward dan punishment juga dapat dilakukan untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan SOP.

#### **4. Instruksi Kerja ( IK )**

Menurut Teguh Hambudi (2015:49) Instruksi Kerja merupakan suatu perintah yang disediakan untuk membantu seseorang dalam melakukan pekerjaan dengan benar mengikuti prosedur. Namun, tidak semua prosedur harus dibuatkan instruksi kerjanya. Hal ini mempertimbangkan kerumitan dan kompleksitas aktivitas, kualifikasi personel pelaksana, dan sifat aktivitas . Instruksi kerja wajib untuk sertifikasi ISO. ISO bersertifikat bisnis adalah faktor yang meyakinkan untuk menjadi baik dan untuk memberikan produk yang berkualitas tinggi atau layanan kepada pelanggan, Tidak ada standar baku dalam pembuatan IK.

Dalam perencanaan Team GA, Instruksi kerja yang baik, lengkap, dan benar dapat membantu para pemimpin departemen GA

dalam menentukan berapa jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan. Dalam proses rekrutmen dan seleksi, Instruksi kerja dapat dimanfaatkan sebagai senjata atau tools dalam proses pembuatan iklan lowongan kerja, proses wawancara, dan proses seleksi. Dalam proses training dan development, peranan instruksi kerja juga dibutuhkan. Lalu, rencanakanlah training-training apa saja yang dapat diprogramkan. Instruksi kerja tentu menjadi dasar bagi program penilaian kinerja karyawan. Oleh karena itu, sebagai GA harus benar-benar membuat dan melaksanakan instruksi kerja dengan sebaik-baiknya dan dengan data yang akurat.

Melakukan analisis pekerjaan (job analysis) adalah proses dalam membuat Instruksi kerja. Instruksi kerja mengatur hal-hal, sebagai berikut :

- a. Hasil kerja (output).
- b. Tolak ukur keberhasilan (key performance indicator atau KPI).
- c. Kompetensi masing-masing pekerjaan.
- d. Wewenang dan tanggung jawab karyawan.
- e. Rekap kompetensi.

## **5. Ergonomi**

Pada dasarnya, ergonomi adalah suatu cabang ilmu pengetahuan yang sistematis untuk memanfaatkan informasi-informasi mengenai sifat, kemampuan, dan keterbatasan manusia untuk merancang suatu sistem kerja. Dengan demikian, orang dapat hidup dan bekerja pada sistem tersebut dengan baik, yaitu untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui pekerjaan itu dengan efektif, efisien, aman, dan nyaman. Penerapan ergonomi di tempat kerja merupakan sebuah cara agar pekerja dapat selalu beraktivitas dalam keadaan sehat, nyaman, selamat, produktif, dan sejahtera. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, perlu kemauan, kemampuan, dan kerjasama yang baik dari semua pihak. Pelatihan bidang ergonomi di perusahaan sangatlah penting. Dengan adanya tuntunan dalam pelatihan yang terus-menerus, akan menjadi pembiasaan dalam waktu bekerja.

Tujuan utama dari dasar ergonomi, yang diantaranya yaitu sebagai berikut :

- a. Memperbaiki performansi kerja manusia, seperti menambah ketepatan .
- b. kerja dan mengurangi energi yang berlebihan serta

- mengurangi kelelahan.
- c. Mengurangi waktu pelatihan dan biaya.
  - d. Memperbaiki pendayagunaan sumber daya manusia melalui peningkatan.
  - e. keterampilan yang diperlukan. Mengurangi waktu yang terbuang sia-sia dan meminimalkan kerusakan .
  - f. peralatan yang disebabkan human error.
  - g. Memperbaiki kenyamanan manusia dalam bekerja.

Dengan demikian, tujuan ergonomi adalah menimbulkan efektivitas fungsional dan kenyamanan pemakaian dari lingkungan kerja yang dirancang. Pendekatan khusus yang dilakukan dalam disiplin ilmu ergonomi adalah aplikasi yang sistematis dari segala informasi yang relevan dan berkaitan dengan karakteristik perilaku manusia di dalam perancangan peralatan, fasilitas, dan lingkungan kerja yang dipakai.

Untuk itu, analisis penelitian ergonomi berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut :

- a. Anatomi (struktur), fisiologi (cara bekerja), dan antropometri

(ukuran) dimensi tubuh manusia.

- b. Psikologi yang fisiologis mengenai berfungsinya otak dan sistem saraf yang berperan dalam tingkah laku manusia.
- c. Kondisi-kondisi kerja yang dapat mencederai, baik dalam waktu pendek maupun panjang. Begitu juga sebaliknya, kondisi-kondisi kerja yang dapat membuat nyaman kerja manusia.

Hal perlu dilakukan oleh GA terkait ergonomi di lingkungan kerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Lakukan audit terhadap seluruh aktivitas kerja dengan mempertimbangkan tingkat ergonomi. Desain aktivitas dan alat kerja sesuai konsep ergonomi.
- b. Lakukan pelatihan kepada karyawan mengenai penerapan ergonomi dalam pekerjaannya.
- c. Gunakan tanda atau simbol cara kerja ergonomis di alat kerja yang membutuhkan
- d. Lakukan pemeriksaan kesehatan secara berkala, terutama karyawan yang berisiko dan memiliki tingkat kerja yang berat.

## **6. Manajemen Tempat Kerja**

Dengan dasar 5S/5R 5S adalah suatu metode penataan dan pemeliharaan wilayah kerja secara intensif yang berasal dari Jepang. Metode ini digunakan oleh manajemen dalam usaha memelihara ketertiban, efisiensi, dan disiplin di lokasi kerja, sekaligus meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Penerapan 5S diberlakukan bersamaan dengan penerapan kaizen agar dapat mendorong efektivitas pelaksanaan 5S. Istilah Kaizen berasal dari dua kata, yaitu kai bisa diartikan perubahan dan zen adalah menjadi baik.

Dengan demikian, kalau digabungkan, kaizen bermakna perubahan menjadi baik secara berkesinambungan. Budaya kaizen yang dipelopori oleh Masaaki Imai merupakan suatu sistem manajemen tata graha atau management good housekeeping, yang dilakukan dalam rangka mengelola tempat kerja. Tempat yang dimaksud adalah tempat atau lingkungan kita bekerja, baik itu di area kerja perkantoran, gudang, bengkel, laboratorium, industri, rumah tangga, maupun area pendukung lainnya seperti fasilitas publik.

Konsep Kaizen memiliki unsur 5S atau 5R, yang diantaranya yaitu sebagai berikut :

- a. Ringkas (seiri) Singkirkan barang yang tidak perlu.
- b. Rapi (seiton) Penyimpanan barang sesuai dengan tempatnya.
- c. Resik (seiso) Membersihkan berarti memeriksa.
- d. Rawat (aeiketsu) Menghindari ketidakpastian atau ketidaksesuaian.
- e. Rajin (shitsuke) Norma kerja produktif selalu dipatuhi.

Dalam praktiknya, kelima unsur ini harus dilaksanakan berurutan dan berkesinambungan. Masing-masing S dalam 5S beserta penjelasannya dijelaskan di bawah ini :

- a. Seiri atau ringkas Seiri merupakan langkah awal implementasi 5S, yaitu pemilahan barang yang berguna dan tidak berguna. Barang berguna > disimpan atau Barang tidak berguna > dibuang. Dalam-langkah awal ini, dikenal istilah red tag strategy, yaitu menandai barang-barang yang sudah tidak berguna dengan label merah (red tag) agar mudah dibedakan dengan barang-barang yang masih berguna. Barang-barang dengan label merah kemudian disingkirkan dari tempat kerja. Semakin ramping tempat kerja dari barang-barang yang tidak

dibutuhkan, akan semakin efisien tempat kerja tersebut.

- b. Seiton atau rapi Seiton adalah langkah kedua setelah pemilahan, yaitu penataan barang yang berguna agar mudah dicari dan aman. Kemudian, barang-barang tersebut diberi indikasi. Dalam langkah kedua ini dikenal istilah signboard strategy, yaitu menempatkan barang-barang berguna secara rapi dan teratur, kemudian diberikan indikasi atau penjelasan tentang tempat, nama barang, dan berapa banyak barang tersebut agar pada saat akan digunakan barang tersebut mudah dan cepat diakses. Signboard strategy mengurangi pemborosan dalam bentuk gerakan mondar-mandir mencari barang.
- c. Seiso atau resik Seiso adalah langkah ketiga setelah penataan, yaitu pembersihan barang yang telah ditata dengan rapi agar tidak kotor, termasuk tempat kerja dan lingkungan serta mesin, baik mesin yang breakdown maupun dalam rangka program preventive maintenance (PM). Sebisa mungkin tempat kerja dibuat bersih dan bersinar, seperti ruang pameran agar lingkungan kerja sehat dan nyaman, sehingga mencegah

motivasi kerja yang turun akibat tempat kerja yang kotor dan berantakan.

- d. Seiketsu atau rawat Seiketsu adalah langkah selanjutnya setelah seiri, seiton, dan seiso, yaitu penjagaan lingkungan kerja yang sudah rapi dan bersih menjadi suatu standar kerja. Keadaan yang telah dicapai dalam proses seiri, seiton, dan seiso harus distandardisasi. Standar-standar ini harus mudah dipahami, diimplementasikan ke seluruh anggota organisasi, dan diperiksa secara teratur dan berkala.
- e. Shitsuke atau rajin Shitsuke adalah langkah terakhir, yaitu penyadaran diri akan etika kerja, sebagai berikut : (1). Disiplin terhadap standar. (2). Saling menghormati. (3). Malu melakukan pelanggaran. (4). Senang melakukan perbaikan. Departemen GA sangat menentukan suksesnya 5S. Sejauh mana GA dapat menggerakkan seluruh karyawan melakukan 5S sebagai suatu kebiasaan bukan paksaan, sehingga inisiatif perbaikan akan muncul dengan sendirinya.

Hal yang harus diperhatikan guna kesuksesan penerapan 5S di

perusahaan, sebagai berikut :

- a. Membutuhkan keterlibatan/partisipasi semua orang dalam organisasi dari level atas sampai level bawah.
- b. Membutuhkan komitmen manajemen untuk memastikan kegiatan 5S dilakukan setiap hari dan dianggap sebagai prioritas.
- c. Mengubah perspektif semua orang dalam organisasi bahwa 5S lebih dari sekadar program kebersihan maupun housekeeping management.
- d. Menerapkan 5S secara konsisten untuk perubahan budaya.
- e. Melakukan audit 5S secara teratur (mingguan, bulanan, dan surprise audit) untuk menilai performance.
- f. Membutuhkan edukasi tentang konsep dan keuntungan aktivitas 5S.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus. (2018). Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Telkom Indonesia Tbk cabang Makassar. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makassar. 1-98.
- Akbar, S. (2018). Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *JIAGANIS*, 3(2), 1-17.
- Almasri, M. N. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam. *Kutubkhanah: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 19(2), 133-151.
- Ammar, M. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pendapatan Petani Kopi Di Kecamatan Rumbia Kabupaten Jeneponto. Skripsi, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar: Makassar.
- Andry. 2018. "Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Daerah Pekanbaru." *Jwem Stie Mikroskil* 8(2): 117–26.
- Apriliyantini. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi PT.

Anugerah Merta Sari Sedana. E-journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen. Volume 4 Tahun.

Apriliyantini, L. P. E., Bagia, I. W., Suwendra, I. W. (2016). Pengaruh pelatihan dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi. EJournal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha, 4, 1-7.

Bate'e, M. M. (2020). Peranan Kedisiplinan Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Di Pustu Desa Botolakha Kecamatan Tuhemberua Kabupaten Nias Utara. Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, 3(1), 98-110. DOI: <https://Doi.Org/10.36778/Jesya.V3i1.136>

Budiartha, I. G., Bagia, I. W., & Suwendra, I. W. (2015). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha, 3(1), 1-10.

Darmawan, Y. Y., Supartha, W. G., & Rahyuda, A. G. (2017). Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Prama Sanur Beach Bali. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6(3): 1265-1290

- Ernawati, N. (2019). Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Fakultas Dakwah Iain Ar-Raniry. *Jurnal Al-Bayan*, 20(29), 1–14. <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/bayan/article/view/110/99/67>
- Erwin, S. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Wonder Trend Indonesia. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(3), 144–153. <https://doi.org/10.35794/emba.v8i3.29634>
- Faslah, Roni dan Savitri, Megher Tremtari. 2013 Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan PT. Kabelindo, Tbk. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*. Vol.1 No.2 Tahun 2013
- Febrianti, N. R., Ani, H. M., Hartanto, W. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Pengrajin Kuningan Di Kecamatan Tapen Kabupaten Bondowoso. *Jurnal Pendidikan Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi, Dan Ilmu Sosial*, 13(1), 42-49. Doi: 10.19184/Jpe.V13i1.10419
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program

- IBM SPSS 19. Semarang: ISBN. Hamali, A. Y. (2013). Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja: studi kasus pada PT X Badung. *Journal the Winners*, 14(2), 77-86.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2009). *Organisasi dan Motivasi*, PT. Bumi Aksara, Jakarta Hendriyaldi. 2017. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Manajer PT. Sucofindo Pusat. *Jurnal Benefia* 2, 1(3).
- Hasibuan, Siti Maisarah, and Syaiful Bahri. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1(1): 71–80.
- Hidayat, Zainul, and Muchamad Tahufiq. 2018. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang." *Jurnal Dimensi* 7(2): 79–97.
- Ismail, Roby, Adi Putra, and Yogi Prasetyo. 2021. "Indonesian Journal of Digital Business KINERJA PEGAWAI PT TELKOM

AKSES.”

- Indriyani, S. (2015). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Paradise Island Furniture. *Jurnal Manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ishaya, S. R. (2017). Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Arka Mahesa Pratama di Jakarta selatan. *Jurnal Lentera Bisnis*, 6(2), 94- 107.
- Kristiantini, L. S., & Sunari, D. (2020). Pengaruh Motivasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. Mobilindo Perkasa di Tangerang. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. 15(2).
- Kalesaran, F. H., Mandey, S. L., Mekel, P. A. (2014). Pengaruh Motivasi, Penempatan Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Embra*, 2(4), 184- 194.
- Karima, N. A., Idayanti, & Umar, F. (2018). Pengaruh Masa Kerja, Pelatihan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar.

Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship, 1(4), 83-95.

Kesuma, Bronto, and Harun Syamsuddin. 2019. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan demokratis Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Panin Bank Cabang Atmo Palembang.” Jurnal Ecoment Global 4(2): 103.

Kumparan. 2020. “Teknik Pengumpulan Data Kualitatif Dan Kuantitatif Dalam Metode Penelitian.” 11 desember. [https://kumparan.com/beritaupdate/teknik-pengumpulan-data-untuk-penelitian-kuantitatif1ukqRX5J0wF#:~:text=Teknik pengumpulan data yang lazim,p.47 – 48\).](https://kumparan.com/beritaupdate/teknik-pengumpulan-data-untuk-penelitian-kuantitatif1ukqRX5J0wF#:~:text=Teknik%20pengumpulan%20data%20yang%20lazim,p.47%20–%2048).)

L, Djunaedi RGunawan. 2018. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan.” PERFORMA: Jurnal Manajemen dan StartUp Bisnis 3: 1–9.

Ma’ruf, and Ummul Chair. 2020. “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Nirha Jaya Tehnik Makassar.” Jurnal Brand 2(1): 99– 108. <https://ejournals.umma.ac.id/index.php/brand>.

Mahmud, Amir. 2019. “Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan

Disiplin Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Gandus Kota Palembang.” *Jurnal Ilmu Administrasi dan Studi Kebijakan* 1: 13–22.

Laksmiari, N. P. P. (2019). Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan the bunga teratai di desa patemon kecamatan seririt. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 11(1), 54-63.

Lestari, A. (2013). Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Fisik Serta Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Denpasar. *Jurnal Manajemen*, 2(9), 1-12.

Manik, S., & Syafrina, N. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bank Danamon Simpan Pinjam. *Jurnal Kajian Ekonomi Islam (Maqdis)*, 3(1), 49–60.

<http://journal.febi.uinib.ac.id/index.php/maqdis/article/view/154>

Monica, D. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Pada Karyawan Penerbit Erlangga Bandar Lampung. Skripsi. Insitut Informatika & Bisnis Darmajaya:

Bandar Lampung.

Natalia, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan Pt Rembaka. *AGORA*, 7(1), 1-10.

Newstrom, J. W. (2008). *Organization Behavior: Human Behavior at Work*. Edisi ke12. Singapore: McGraw-Hill International. Inc.

Polta, A. K., & Subagiono. (2018). Pengaruh Pemberian Beberapa Jenis Pupuk Kandang Terhadap Pertumbuhan Bibit kopi Varietas Robusta ( *Coffea Robusta*). *Jurnal Sains Agro*, 3(2), 1-9.

Purnama, R. (2019). Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi Cv . *EPSILON*. 7(September), 1-12.

Purnama, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi CV Epsilon Bandung. *Pendidikan Manajemen Bisnis*, 7(September).

Raharjo, R. P., Hamid, D., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(2), 1-10.

- Rahmawati, D. (2019). Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pr Fajar Berlian Tulungagung. Universitas Tulungagung BONOROWO, 1(1), 1–16.
- Rizkie, N., Ani, H. M., & Hartanto, W. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Pengrajin Kuningan Di Kecamatan Tapen Kabupaten Bondowoso. JURNAL PENDIDIKAN EKONOMI: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi Dan Ilmu Sosial, 13(1), 42. <https://doi.org/10.19184/jpe.v13i1.10419>
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 13(1), 40-45
- Samosir, H. H. (2012). Analisis Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV Salim Tirta. Widya, 28(317), 57-65.
- Sari, R. W., & Wendra. (2020). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kabupaten Pasaman. Menara

Ekonomi, 6 (2), 61-69.

Sari, S. (2011). Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bank Daerah Lamongan. Skripsi (tidak diterbitkan). Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Senen, S. H., & Solihat, S. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Karyawan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Safilindo Permata. *Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis*, 7(14), 1-15

Setyadi, I. (2003). *Memperkenalkan Manajemen Personalia dalam Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta  
Subroto, S. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 12(1), 18–33.  
<https://doi.org/10.33558/optimal.v12i1.1544>

Sri, Larasati.< (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sleman: Deep Publish,)

Sukresno, Andi., (2019). *HRM (Human Resource Managemen) Implementation*, (Yogyakarta: Quadrant)

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Sukses, E. D. (2009). Hubungan Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Bengawan Abadi Motor (Nasmoco) Surakarta. Skripsi, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Sunardi, H. P. (2019). Persepsi Karyawan dalam Pemberian Insentif terhadap Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 9(1), 55-70.
- Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan Pt Rembaka. *Agora*, 7(1), 1-6
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Sri, W. (2019). *Jurnal Warta* Edisi : 60 April 2019 | ISSN : 1829-7463 Universitas Dharmawangsa
- Jurnal Warta* Edisi : 60 April 2019 | ISSN : 1829-7463 Universitas Dharmawangsa.
- Sunarsi, Denok. (2018). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Yayasan Marvin.” *Inovasi* 5(1):1.
- Syafnidawaty. (2021) “Pengertian Penelitian Kuantitatif.”

<https://raharja.ac.id/2020/10/29/penelitian-kuantitatif/> (June 23,).

Yosua Ferdian Kurniawan. 2018. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Di Cv Anugerah Jaya.” *Agora* 6(2): 1–6.

Warta Edisi 60, April, 91–96. Tanjung H. E. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46– 58. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2239>

Wahyuningsih, S. (2019). Pengaruh Pelatihan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Warta*, 60, 1-16.

Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers.

Yoyo, Sudaryo dkk., (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompetensi Tiak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*, (Yogyakarta, Andi Offset).

Zulkifli. (2018). Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Penelitian Dan Pengembangan Provinsi Sulawesi Tenggara. *Jurnal Mega Aktiva*, 7(April), 30–41.



## RIWAYAT PENULIS

### Identitas Diri :



Nama: Dr. H. Muh. Hizbul Muflihin,  
M.Pd. Tempat / Tanggal Lahir : Klaten,  
2 Maret 20163 NBM : 777 506 Alamat  
Rumah : Jl. Tentara Pelajar No. 41-43  
Purwokerto 53131 Aktivitas Pekerjaan :  
Dosen UIN Saizu Purwokereto.  
Email. [hizbulmuflihin@uinsaizu.ac.id](mailto:hizbulmuflihin@uinsaizu.ac.id)

### Pendidikan Formal :

1. 1969 : TK 'Aisyiyah Bustanul Athfal, Ngawonggo, Ceper Klaten.
2. 1974 : SD Negeri, Ngawonggo, Ceper, Klaten
3. 1979 : MTs Negeri Klaten
4. 1982 : PGA Negeri Klaten
5. 1986 : Sarjana Muda (BA) IAIN Yogyakarta
6. 1989 : Sarjana Lengkap (Drs) IAIN Yogyakarta
7. 2005 : Magister (M.Pd) Universitas Negeri Yogyakarta
8. 2013 : Doktor (DR) Universitas Islam Nusantara Bandung

### Pengalaman Jabatan :

1. 2001 – 2004 : Kaprodi PAI
2. 2004 – 2008 : Kaprodi KI/MPI
3. 2014 – 2018 : KaJur/Ka Prodi MPI IAIN Purwokerto
4. 2018 – 2023 : Sekretaris LPM UIN Saizu