

# MANAJEMEN

## KEPEMIMPINAN

(DALAM PERSPEKTIF ISLAM)

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan satu-kesatuan yang utuh dan tidak bisa dipisahkan, karena tidak ada pemimpin tanpa kepemimpinan, sedangkan pemimpin tidak akan berarti tanpa pemimpin. Maka dengan demikian, dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya yang baik dan benar untuk terwujudnya, kebaikan, kesejahteraan. Seorang pemimpin harus memiliki prinsip-prinsip dasar yang harus dimiliki sebagai landasan berfikir untuk bertindak. Kepemimpinan menurut islam merupakan keseimbangan antara duniawi maupun akhirat, dalam mencapai tujuan yang hakiki. Karena bukan hanya sekedar tujuan organisasi saja yang bersifat sementara, akan tetapi sebagai komitmen terhadap prinsip-prinsip islam, yang menempatkan kepemimpinan tidak sekedar tugas mengarahkan orang-orang, akan tetapi harus dipertanggungjawabkan dihadapan Allah Subhanahu Wa'ala.

980 (Brosur) Aswaja Group Karya  
Jl. Puspitas Raya Knapak, Puri Serpong  
1 Blok E, No.18, Kel. Batu Kaca, Kota  
Gaya, Tangerang Selatan, Prov. Banten,  
Indonesia. Kode Pos: 15314. Phone:  
082182391678



MANAJEMEN KEPEMIMPINAN (DALAM PERSPEKTIF ISLAM)

# MANAJEMEN KEPEMIMPINAN

(DALAM PERSPEKTIF ISLAM)



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

# **MANAJEMEN KEPEMIMPINAN (Dalam Perspektif Islam)**

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



**BACK**

**Berkah Aksara Cipta Karya**

**2024**

## MANAJEMEN KEPEMIMPINAN (Dalam Perspektif Islam)

Penulis : Dr. H. MUH. HIZBUL MUFLIHIN, M.Pd.  
ISBN : 978-623-09-9319-0  
Cetakan : Pertama  
Halaman : vii + 226  
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) pidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/ atau denda paling banyak Rp. 500.000.000;00 (lima ratus juta rupiah).*

## **SINOPSIS**

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan satu-kesatuan yang utuh dan tidak bisa dipisahkan, karena tidak ada pemimpin tanpa kepemimpinan, sedangkan pemimpin tidak akan berarti tanpa pemimpin. Maka dengan demikian, dalam melaksanakan fungsi kepemimpinann yang baik dan benar untuk terwujudnya, kebaikan, kesejahteraan. Seorang pemimpin harus memiliki prinsip-prinsip dasar yang harus dimiliki sebagai landasan berfikir untuk bertindak. Kepemimpinan menurut islam merupakan keseimbangan antara dunia maupun akhirat, dalam mencapai tujuan yang hakiki. Karena bukan hanya sekedar tujuan organisasi saja yang bersifat sementara, akan tetapi sebagai komitmen terhadap prinsip-prinsip islam, yang menempatkan kepemimpinan tidak sekedar tugas mengarahkan orang-orang, akan tetapi harus dipertanggungjawabkan dihadapan Allah Subhanahu Wata'ala.

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Alloh Subhanahu Wata'ala, yang telah memberikan rakhmat dan hidayah-Nya kepada kami. Sehingga dapat menyusun buku buku yang berjudul MANAJEMEN KEPEMIMPINAN (Dalam Perspektif Islam).

Buku yang membahas tentang kepemimpinan menurut Perspektif Islam, merupakan keseimbangan antara dunia maupun akhirat, dalam mencapai tujuan yang hakiki. Karena bukan hanya sekedar tujuan duniawi saja yang bersifat sementara, akan tetapi tujuan terhadap prinsip-prinsip islam, yang menempatkan kepemimpinan tidak sekedar tugas mengarahkan kesuksesan, akan tetapi harus dipertanggungjawabkan dihadapan Allah Subhanahu Wata'ala.

Kami menyadari buku yang kami susun ini masih belum sempurna. Kami berharap masukan dan saran yang bersifat membangun dan konstruktif untuk perbaikan karya kami selanjutnya.

Tangerang, 6 Maret 2024

Dr. H. Muh. Hizbul Muflihini, 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 MANAJEMEN KEPEMIMPINAN</b> .....	<b>1</b>
A. Kepemimpinan .....	1
B. Filsafat Kinerja .....	5
C. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
D. Manajemen Pegawai Negeri Sipil .....	17
E. Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi .....	23
<b>BAB II MANAJEMEN PEGAWAI</b> .....	<b>28</b>
A. Fungsi Manajemen Pegawai .....	28
B. Fungsi Manajemen Pemeliharaan .....	34
C. Model Manajemen SDM .....	40

D. Pentingnya Manajemen SDM Perguruan Tinggi .....	48
E. Konsep Kerja Terpadu .....	54

**BAB III KEPEMIMPINAN PERGURUAN TINGGI ..... 60**

A. Konsep Kepemimpinan Di Perguruan Tinggi .....	60
B. Kepemimpinan Sebagai Seni Mengkoordinasikan .....	63
C. Kepemimpinan Menurut Sifat dan Fungsinya .....	72
D. Menghadapi Tantangan Zaman .....	80
E. Perilaku Suka Menolong .....	87

**BAB IV KEPEMIMPINAN CERDAS ..... 91**

A. Sifat Kepemimpinan Yang Cerdas .....	91
B. Teori Fungsional .....	96
C. Teori Kontingensi .....	109
D. Hirarkhi Kebutuhan .....	120
E. Efektivitas Kepemimpinan .....	125

**BAB V IKLIM KERJA ..... 137**

A. Iklim Kerja Perguruan Tinggi .....	137
---------------------------------------	-----

B. Terjadinya Iklim Kerja .....	141
C. Kepemimpinan dan Iklim Kerja.....	147
D. Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi .....	153
E. Dimensi Hubungan .....	157
<b>BAB VI MENCIPTAKAN IKLIM KERJA .....</b>	<b>168</b>
A. Cara Menciptakan Iklim Kerja yang Kondusif .....	168
B. Pendekatan Manajemen .....	178
C. Kompetensi Dosen .....	187
D. Tujuan Profesionalisasi Dosen .....	195
E. Beban Kerja Dosen .....	199
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>210</b>
<b>Riwayat Penulis .....</b>	<b>219</b>



# **BAB I**

## **MANAJEMEN KEPEMIMPINAN**

### **A. Kepemimpinan**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang baik adalah merupakan suatu hal yang sangat ditekankan dalam ajaran Islam.



Gambar 1.1 Kepemimpinan  
(Sumber: Viva)

Kepemimpinan yang bertujuan mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan tertentu, haruslah dimulai dari diri sendiri (karena dia yang akan ditaati). Seperti ditegaskan dalam surat At-Tahrim, 6) :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا فُؤَادِكُمْ سُوءَ النَّاسِ وَالْحِجَابَةُ عَلَيْهِمْ مَلَائِكَةٌ  
غُلَظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

Dalam ajaran Islam bekerja dan atau berusaha adalah merupakan suatu kewajiban yang harus dilaksanakan sebagai upaya ikhtiar untuk mampu menjalani kehidupan di dunia ini dengan bahagia. Hidup bahagia di dunia yang dijalani dengan bahagia ini tegas diperintahkan dalam Al-Qur`an sebagai berikut :

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

Artinya :Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan (Al-Qashash, 28 : 77).

## 2. Tujuan Kepemimpinan

Seberapa baik dan seberapa banyak apa yang telah diusahakan seseorang dalam bekerja, semua hasil dan kualitasnya sangat tergantung pada apa yang telah dikerjakan dan diusahakan.

Dengan demikian bagi pemimpin yang berharap sukses dalam kepemimpinannya, haruslah berusaha dengan sungguh-sungguh dan yakin bahwa Allah SWT akan memberi jalan kemudahan baginya. Hal ini ditegaskan oleh Allah SWT dalam ayatnya :

تِلْكَ أُمَّةٌ قَدْ خَلَتْ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَلكُمْ مَا كَسَبْتُمْ وَلَا تُسْأَلُونَ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya :Itu adalah umat yang <sup>27</sup> 1 lalu; baginya apa yang diusahakannya dan bagimu apa yang kamu usahakan; dan kamu tidak akan diminta pertanggung jawaban tentang apa yang telah mereka kerjakan (Al –Baqarah, 2 : 141).

Bekerja secara profesional dalam rangka mencapai hasil yang berkualitas secara jujur, transparan dan sportif adalah menjadi aspek mendasar yang perlu dimiliki oleh seorang dosen dalam melaksanakan tugas. Kaitannya dengan masalah kinerja ini, Islam sangat menganjurkan arti pentingnya bagi setiap manusia untuk melihat apa

yang telah dikerjakan (sebagai bahan pertimbangan apa yang akan dikerjakan di hari esok). Di sini mengandung makna bahwa kualitas kerja yang dilakukan untuk hari ini harus lebih baik jika dibanding dengan hari kemarin. Sehingga merenungkan akan yang kemarin diperbuat “apakah baik atau tidak” atau “bermanfaat atau tidak” menjadi sangat urgen sekali bagi setiap orang.

Hal ini ditegaskan oleh firman Allah SWT dalam surat Al-Hasyr,59 ayat 18).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Ayat-ayat di atas secara tekstual memang tidak mengandung *munaasabat* antara satu dengan yang lain, namun secara substantif mengandung makna yang saling terkait. Yang pertama, menegaskan arti pentingnya seseorang memimpin diri sendiri (berbuat baik) agar saat mempengaruhi orang lain pemimpin dapat dipercaya. Ayat kedua

menegaskan agar manusia ketika bekerja untuk meraih kejayaan dunia tidak melupakan apa yang telah diperbuat (kemarin) sebagai pelajaran, sekaligus ketika memimpin orang lain hendaknya dilakukan dengan *ahsin* (juga bermakna bermanfaat kepada orang lain) secara proporsional. Untuk menghindari hasil kinerja yang kurang baik, manusia perlu bersikap introspeksi atas apa yang telah direncanakan dan apa yang telah dilakukan.

## **B. Filsafat Kinerja**

### **1. Pengertian Filsafat Kinerja**

Kata filsafat bersal dari bahasa Yunani yaitu "*Philosophia*". Sedangkan filosof berasal dari kata "*philoshop*". Seorang philoshop adalah seorang pecinta kebijaksanaan. Sebagian yang lain ada yang mengatakan bahwa makna filsafat adalah mencintai akan kebenaran, dan juga suatu pandangan hidup yang dimiliki.

Dengan demikian seorang filosof adalah orang yang memiliki pandangan hidup untuk bekerja dalam rangka meraih kebenaran, atau orang yang bekerja dalam rangka meraih prestasi dengan jalan yang benar.



Gambar 1.2 Filsafat Kinerja  
(Sumber: Talenta)

Dalam konteks kinerja, landasan filosofis yang dipakai adalah filsafat idealis, dan secara operasional memilih filsafat existensialisme. Secara idealis orang berkerja dilandasi secara hati yang ikhlas demi mengabdikan kepada Yang Maha Kuasa dan Yang Maha Mencipta. Di sini kesadaran asal usul manusia perlu dimiliki oleh setiap orang, agar ketika bekerja tidak terjerumus pada praktek-praktek yang kotor. Bekerja secara kotor pada akhirnya mengotori jiwa pribadi dirinya sendiri, pada hal jiwa manusia itu berasal dari Allah SWT yang bersifat suci.

Filsafat idealis ini memandang bahwa manusia ketika bekerja senantiasa dilandasi suatu cita-cita yang tinggi dan baik. Dalam prakteknya setiap orang yang berbuat atau bekerja senantiasa akan dihadapkan pada suatu kondisi percaturan pemikiran dari satu ide/gagasan yang satu kepada suatu ide/gagasan yang lain. Ide-ide ini akan terus mengalir dan terjadi setiap kali manusia mulai mengerjakan sesuatu. Di sinilah akhirnya orang akan mengalami suatu siklus berpikir dari satu ide (thesa) yang berlawanan dengan ide yang lain (anti thesa), yang akhirnya akan melakukan atau mewujudkan ide yang lebih tinggi (sintesa) kerana didorong oleh keinginan mencari yang terbaik atau berkualitas.

## **2. Filsafat Existensialisme**

Landasan filsafat existensialisme dipilih, oleh karena lebih memandang manusia dari sisi keberadaan dan kebermaknaannya di dunia ini. Soren Kierkegaard seorang berkebangsaan Jerman menyatakan bahwa, para filosof idealisme lebih melihat bahwa segala sesuatu itu dari segi realitasnya secara universal & abstrak. Dengan demikian dalam menghadapi kehidupan ini perlu kiranya dipikirkan

tentang keberadaan manusia itu sendiri dalam hubungannya dengan persoalan atau problema-problema yang nyata.

Adanya manusia di dunia akan menentukan keberadaannya, dan keberadaan manusia itu dilihat dari perbuatan atau kinerja yang telah dilakukan. Dengan demikian perbuatan atau kinerja yang ditunjukkan secara riil (bukan bermakna “takabur”), inilah sebenarnya eksistensi manusia itu secara nyata.

Masalah kedudukan manusia, Islam telah menetapkan sasaran pembinaannya yang semuanya digali dari Al-Qur`an dan As-Sunnah Ash-Shohihah, dimana hal ini ditekankan pada :

- a. Menyadarkan secara individual pada posisi dan fungsinya di tengah-tengah makhluk lain serta tanggung jawab dalam kehidupannya.
- b. Menyadarkan fungsi manusia dalam hubungannya dengan masyarakat, serta tanggung jawabnya terhadap ketertiban masyarakatnya.
- c. Menyadarkan manusia terhadap pencipta alam dan mendorongnya untuk beribadah kepada-Nya



d. Menyadarkan manusia tentang kedudukannya terhadap makhluk lain dan membawanya agar memahami hikmah Tuhan menciptakan makhluk lain, serta memberikan kemungkinan kepada manusia untuk mengambil manfaatnya (Mul Khan, 1993: 214).

Dari pernyataan di atas jelas bahwa manusia secara filosofis diminta untuk memahami dan menyadari apa yang dikerjakan dalam konteks dimensi *hablu min Allah*, *hablu min An-Naas*, dan diarahkan pada terwujudnya *ukhuwah Islamiyah*, *ukhuwah wathaniyah*, dan *ukhuwah basyariyah*.

### **3. Landasan Keilmuan**

Landasan keilmuan yang dipakai dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia. Hal ini didasarkan pada dasar pemikiran bahwa kepemimpinan, motivasi dan kinerja seseorang, semuanya bersinggungan dengan konsep manajemen sumber daya manusia. Secara singkat definisi HRM adalah “*Human resources*

*management (HRM) is the utilization of human resources to achieve organizational objective” (Mondy, 1992: 4).*

Simamora menyatakan bahwa : “manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja” (1987: 67). Sebagaimana dinyatakan lagi oleh Mondy dan Noe III menyatakan bahwa :

*Six functional areas are associated with effective human resource management; human resource planning, recruitment and selection; human resource development; compensation and benefits; safety and health; employe and labour relations; and human resource research (1992: 6).*

Simamora menegaskan bahwa fungsi manajemen adalah “aktivitas bekerja dengan orang lain agar mencapai berbagai hasil” (1987: 3). Makna substansial dari manajemen SDM di atas, adalah berkaitan dengan masalah pemberdayaan anggota/personil dalam sebuah organisasi/isntitusi, agar didapat hasil yang maksimal dan menguntungkan bagi diri anggota itu dan organisasi. Sementara itu 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 menunjukkan hasil kinerja yang maksimal, jika ia memiliki dorongan untuk melaksanakan tugas dengan baik, maksimal dan mengarah pada pencapaian prestasi tinggi.

## **C. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan.

Kajian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia kini sudah mendapatkan suatu pengakuan di hampir merata di semua jenis dan tingkatan organisasi, baik yang bergerak dalam bidang profit, non profit atau semi profit, karena hal ini dipandang penting, bahwa unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat menentukan dalam suatu organisasi, dan perlu terus dikembangkan

sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya.



Gambar 1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia  
(Sumber: Pngtree)

Dalam era globalisasi dan kemajuan IPTEKs seperti saat ini, perubahan dalam segala aspek kehidupan jelas tidak bisa dihindarkan. Bahkan masalah manajemen SDM semakin menantang dan memicu adanya perubahan, yang dengan cepat dan meliputi masalah-masalah yang sangat luas. Berdasarkan penelitian dan sumber-sumber lain, Mathis (2001: 4) menyimpulkan bahwa tantangan yang dihadapi oleh

manajemen SDM adalah sebagai berikut (a) pereconomian dan perkembangan teknologi; (b) ketersediaan dan kualitas tenaga kerja; (c) kependudukan dengan masalah-masalahnya; (d) restrukturisasi organisasi. Oleh karena itu masalah pengelolaan Sumber daya manusia menjadi sesuatu yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu organisasi, kegagalan dalam mengelolanya akan berdampak pada kesulitan organisasi menghadapi berbagai tantangan dalam pencapaian tujuannya.

Manajemen SDM adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau *human resource departement*. Menurut Stoner. A.F J (dalam Simamora,1987: 5) manajemen sumber daya manusia adalah :

Suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang

tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

## **2. Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi**

Perguruan tinggi adalah penyelenggara pendidikan tinggi yang mempunyai peran penting dalam daya saing antar bangsa di dunia. Sementara itu dosen sebagai salah satu komponen SDM, mempunyai peran sentral dan strategis, dan bahkan kualitas dosen akan menentukan dan berdampak pada kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Kualitas PT menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi, yang pada akhirnya mempengaruhi kemampuan daya saing bangsa. Meningkatnya kualitas pendidikan tinggi diharapkan dapat meningkatkan daya saing bangsa dalam percaturan di tingkat regional dan internasional.

Sebagai lembaga pendidikan, perguruan tinggi memiliki peran yang amat besar dalam meningkatkan kualitas pengembangan SDM dan peningkatan daya saing bangsa di mata dunia. Peningkatan kualitas sumberdaya manusia, dalam hal ini adalah dosen, pada perguruan tinggi merupakan suatu upaya strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan tinggi. Makna di balik statemen ini bahwa kualitas bangsa

ke depan bisa dilihat sampai sejauhmana perguruan tinggi mampu menghasilkan alumni/SDM yang berkualitas sesuai dengan harapannya. Nampak di sini bahwa parameter kualitas alumni sebuah perguruan tinggi adalah terletak pada daya guna alumni bagi dinamika kemajuan bangsa secara lokal, nasional atau bahkan di kancah percaturan tingkat internasional.

Agar peran perguruan tinggi yang strategis ini berjalan dengan baik haruslah ditunjang oleh dosen-dosen dengan kualitas unggul sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan. Untuk memperoleh dosen yang berkualitas unggul, perencanaan yang terarah dan matang perlu disusun dengan baik. Salah satu cara meningkatkan kualitas dosen adalah melalui studi lanjutan ke jenjang pascasarjana (S2/S3).

### **3. Standart kualifikasi akademik**

Tentang Standart kualifikasi akademik dosen ini sebagaimana dinyatakan dalam UU No. 14 tahun 2005 Bab.V pasal 46 yang berbunyi, dosen memiliki kualifikasi akademik minimum:

- a. Lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan

b. Lulusan program doktor untuk program pascasarjana.

Perlu kiranya disadari bahwa jumlah penduduk yang banyak memang satu sisi menjadi sebuah modal dasar yang amat besar bagi pembangunan sebuah bangsa dan negara, namun di sisi lain jumlah penduduk yang besar itu juga menjadi beban negara yang kelewat amat berat, jika kondisi kualitasnya tidak sebanding dengan apa yang dibutuhkan dalam proses pembangunan. Sementara itu adanya sumber daya alam yang amat melimpah juga bukan merupakan jaminan bagi tercapainya kesejahteraan suatu bangsa, tetapi justru kualitas sumber daya manusia merupakan faktor yang paling menentukan.

Negara atau bangsa manapun yang ingin meningkatkan kesejahteraan rakyatnya, maka meningkatkan kualitas kecerdasan bangsanya menjadi pintu pembuka untuk mewujudkannya. Bahkan untuk sekedar mempertahankan eksistensinya, pimpinan bangsa jelas harus bisa berpikir keras untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Perlu disadari pula bahwa untuk era kekinian yaitu memasuki awal Milenium ke dua ini, banyaknya sumber daya manusia di Indonesia yang cukup banyak, dengan ditandai banyaknya sarjana



yang cukup banyak di berbagai disiplin ilmunya masing-masing, ternyata juga memberi pekerjaan yang besar bagi pemerintah dalam memberi dan menyediakan lapangan pekerjaan.

#### **D. Manajemen Pegawai Negeri Sipil**

##### **1. Pengertian Manajemen Pegawai Negeri Sipil**

Pada kenyataan ini masih sering kita lihat di beberapa kota, ketika tiba waktunya pendaftaran Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) terjadilah kemelut calon yang mendaftar bahkan bisa dikatakan amat kelewat batas. Oleh karena lowongan pekerjaan yang tersedia kurang dari hitungan jari tangan, tetapi yang mendaftar bisa mencapai ratusan ribu.

Hal ini menunjukkan bahwa kualitas SDM kita ini masih banyak yang bermental praktis agar bisa menjadi PNS, dan tidak mempunyai ide atau gagasan bagaimana tidak mencari pekerjaan (apalagi harus menjadi PNS), tetapi bagaimana SDM yang mampu menciptakan lapangan pekerjaan.



Gambar 1.4 Manajemen Pegawai Negeri Sipil  
(Sumber: Tribunnews.com)

Terjadinya suatu peningkatan kualitas sumber daya manusia pada dasarnya merupakan hasil proses regenerasi yang diwariskan secara turun temurun dan hasilnya tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor keturunan (genetik) tetapi juga oleh faktor-faktor lingkungan seperti: lingkungan geografis, lingkungan budaya, lingkungan peradaban dan sebagainya. Artinya jika setiap tingkatan atau angkatan generasi senantiasa memiliki komitmen untuk meningkatkan kualitas hidupnya, maka dengan sendirinya kualitas sumber daya manusianya akan menjadi lebih baik. Inilah yang menimbulkan adanya perbedaan yang

nyata antara kualitas sumber daya manusia dari lingkungan yang satu dan lingkungan lainnya.

## **2. Tujuan Manajemen SDM di Perguruan Tinggi**

Kajian tentang sumber daya manusia acap kali dikaitkan dengan tujuan sebuah lembaga atau organisasi. Hal ini memang bukan tidak beralasan, oleh karena tujuan sebuah lembaga pendidikan atau yang dikenal dengan visi dan misi adalah merupakan mercusuar yang akan dutuju atau yang akan dicapai dengan segala bentuk aktivitas dan strategi yang digunakannya.

Misi sebuah lembaga pendidikan yang telah dirumuskan akan memiliki beberapa nilai kemanfaatan, antara lain :

- a. dapat dijadikan sebagai penolong atau panduan bagi pihak manajemen dalam menyusun rencana dan strategi yang akan dipakai untuk mencapai tujuan lembaga/institusi.
- b. dapat dijadikan fondasi dasar dalam memilih dan menetapkan skala prioritas program yang akan dilaksanakan setelah diadakan pengkajian dan telaah secara mendalam dan komprehensif.

- c. dapat dijadikan acuan dalam menghindarkan dari melakukan apa yang tidak berguna bagi pencapaian tujuan atau misi sebuah lembaga pendidikan. Karena adanya manajemen Sumber daya manusia, kita akan mampu melakukan analisis mana di antara aspek kegiatan dalam kegiatan manajemen yang sekiranya kurang memberi kontribusi yang signifikan terhadap pemberdayaan personil atau anggota.
- d. selain hal ini atas, adanya manajemen sumber daya manusia akan dapat mempermudah dan mendorong setiap orang/anggota dalam lembaga itu, untuk berinspirasi dalam rangka mencapai atau mewujudkan idealisme atau gagasan besar yang berkaitan dengan menjaga keberlangsungan lembaga atau cita-cita yang luhur.
- e. sekaligus adanya manajemen sumber daya manusia akan dapat menolong semua pihak, baik anggota, pimpinan atau manajer dalam mengevaluasi diri, apakah aktivitas-aktivitas yang dilakukan selama ini memang secara riil telah berkontribusi positif ke arah tercapainya tujuan lembaga atau belum.

Manajemen SDM diperlukan bagi sebuah lembaga pendidikan, dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas SDM yang ada dalam lembaga pendidikan dimaksud. Tujuannya adalah memberikan kepada satuan atau unit kerja di dalam lembaga pendidikan itu agar bisa terlaksana kegiatan-kegiatan kependidikan secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan ini, maka kajian manajemen sumber daya manusia oleh sebuah lembaga pendidikan menjadi penting, karena akan mampu menunjukkan bagaimana seharusnya lembaga pendidikan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan secara kuantitatif maupun secara kualitatif.

Tentang arah tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu :

- a. Tujuan Organisasional ini ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia

- membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.
- b. tujuan Fungsional yang dimaksud untuk mempertahankan kontribusi suatu departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.
  - c. tujuan Sosial kemasyarakatan ini ditujukan untuk secara moral, etis dan sosial untuk merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan- tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.
  - d. tujuan Personal untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan

personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi (Simamora,1987: 5).

Secara historis, perkembangan pemikiran tentang manajemen sumber daya manusia, tidak terlepas dari perkembangan pemikiran manajemen secara umum, dimulai dari gerakan manajemen ilmiah (dengan pendekatan mekanis) yang banyak didominasi oleh pemikiran dari Frederik, W Tayler. Pandangan-pandangan yang muncul berkaitan dengan SDM dalam era tersebut adalah :

- a. SDM sebagai salah satu faktor produksi yang dipacu untuk bekerja lebih produktif seperti mesin;
- b. bekerja sesuai dengan spesialisasi yang telah ditentukan;
- c. yang tidak produktif harus diganti/dibuang;
- d. kondisi di atas memunculkan : pengangguran, tidak adanya jaminan dalam bekerja, berkurangnya rasa bangga terhadap pekerjaan, dan tumbuhnya serikat pekerja.

## **E. Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi**

## 1. Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi

Kaitannya dengan masalah SDM ini, penting artinya bahwa penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi harus diusahakan secara maksimal sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP). SNP ini adalah standar layanan yang secara administratif diharapkan dapat memberi jaminan kualitas layanan pendidikan secara maksimal. Setidak-tidaknya SNP berfungsi sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu,
- b. Tujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.



Gambar 1.5 Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi  
(Sumber: KnowledgeOne)



## **2. Standar Nasional Perguruan Tinggi**

Standar Nasional Perguruan (SNP), di sebuah perguruan tinggi sebagaimana ditegaskan dalam PP Nomor 19 tahun 2005 BAB II Pasal 2 dinyatakan bahwa Lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi:

- b. Standar isi;
- c. Standar proses;
- d. Standar kompetensi lulusan;
- e. Standar pendidik dan tenaga kependidikan;
- f. Standar sarana dan prasarana;
- g. Standar pengelolaan;
- h. Standar pembiayaan; dan
- i. Standar penilaian pendidikan.

## **3. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen SDM secara umum dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu fungsi-fungsi administratif dan fungsi operasional. Fungsi manajemen SDM manusia secara administratif lebih menekankan pada suatu proses bagaimana sumber daya manusia

direncanakan (dicatat), dilaksanakan (dioperasionalisasikan), digerakkan, diarahkan, diawasi dan dievaluasi atas kinerja yang telah dilaksanakan.

Secara umum dapat diketahui bahwa fungsi-fungsi administrasi pada umumnya diawali dengan : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian. Fungsi-fungsi ini semua mengarah pada sebuah proses di dalam melaksanakan suatu kegiatan. Fungsi-fungsi di atas juga merupakan sebuah urutan-urutan yang mesti dilalui tahap demi tahap serta tidak dapat dicampur-adukkan atau dibolak-balik dalam penerapan atau pelaksanaannya. Sebagai ilustrasi, ketika seorang manajer akan melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka harus diawali dengan perencanaan, yaitu mempersiapkan tentang; apa yang akan dikerjakan, mengapa dikerjakan, untuk apa dikerjakan, dimana mengerjakannya, siapa yang akan mengerjakan, dan bagaimana mengerjakan, sampai kepada fungsi yang terakhir yaitu melaksanakan penilaian.

Sedangkan dari sisi operasional, fungsi manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan manusia (pegawai) sebagai pelaku utama

dalam pelaksanaan suatu kegiatan di lembaga/organisasi. Secara sederhana pendapat di atas dapat kita maknai, bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia secara operatif terdiri dari : perencanaan, penarikan dan seleksi, pengembangan, kompensasi dan tunjangan, kenyamanan dan kesehatan, hubungan karyawan, dan riset sumber daya.

## BAB II

### MANAJEMEN PEGAWAI

#### A. Fungsi Manajemen Pegawai

##### 1. Pengertian Fungsi Manajemen Pegawai

Pengadaan adalah suatu proses penarikan, atau pencarian calon-calon pegawai yang akan direkrut atau diangkat menjadi pegawai pada sebuah lembaga.



Gambar 2.1 Fungsi Manajemen Pegawai  
(Sumber: Direktorat Jenderal Kekayaan Negara)

Menurut: Monde, W dan Noe, R. M menyatakan bahwa :  
*“Recruitment is the process of attracting individuals on a timely basis, in*

*sufficient numbers and with appropriate qualifications, and encouraging them to apply for jobs with an organization” (1992: 174).*

Selanjutnya menurut: Simamora, (1997: 212) memberi batasan bahwa penarikan adalah : serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Secara singkat dapat kita maknai bahwa penarikan adalah sebuah proses mendapatkan individu calon pegawai berkaitan dengan mendapatkan informasi tentang kemampuan dasar yang dimiliki dengan maksud untuk melengkapi atau memenuhi kebutuhan akan pekerja dalam suatu jenis dan bidang tertentu yang dibutuhkan. Penarikan ini dikatakan sebagai suatu proses, karena di dalamnya berkaitan pula dengan kegiatan rangkaian: seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.

Dengan demikian dalam kegiatan penarikan ini diperlukan adanya sejumlah rencana yang akan dikerjakan tentang proses-proses dimaksud.

## 2. Fungsi Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Simamora, menyatakan bahwa: “pengembangan suatu kegiatan berupa penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia ini lebih dekat dengan makna *empowering* atau pemberdayaan terhadap diri pribadi pegawai. Pemberdayaan ini dilakukan dengan maksud agar potensi, kemampuan dan keterampilan dasar yang dimiliki oleh pegawai dapat ditingkatkan kualitasnya atau dapat dipergunakan sebagai upaya menopang kelancaran pelaksanaan kegiatan.

Pengembangan SDM ini membawa dua sisi keuntungan, pertama personal pegawai yang bersangkutan menjadi lebih profesional, terlatih dan mampu bertindak secara tepat dan cepat. Di sisi organisasi pengembangan SDM ini membawa keuntungan berupa keterlaksanaan sejumlah kegiatan dengan baik karena didukung dengan SDM yang

sudah profesional dan terlatih. Sekaligus dapat mengurangi biaya untuk pelatihan dan atau pendidikan lebih lanjut.

### **3. Fungsi Kompensasi**

Kompensasi adalah “istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi”. Stetemen di atas menunjukkan bahwa, kompensasi itu berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan pegawai secara fisiologik karena hubungannya dalam sebuah organisasi. Masalah kompensasi ini dalam perkembangannya dapat diterimakan kepada pegawai dalam bentuk : gaji/upah (*salary/wages*), insentif (*incentive*), tunjangan (*benefit*) dan fasilitas-fasilitas (*perquisites*).

Kompensasi ini secara sederhana dapat dimaknai pula dengan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung baik berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut. Namun demikian dalam perkembangannya di awal abad 20 ini, masalah

kompensasi ini tidak hanya berupa pemberian suatu hadiah atau balas jasa berupa uang, benda atau harta, justru manajemen sumber daya manusia juga sudah memulai memikirkan pemberian adanya pemberian kompensasi dalam bentuk layanan *psychis*. Bentuk kompensasi secara *psychis* ini berupa : kesempatan bagi pegawai untuk berserikat, layanan rohani keagamaan, pengikutsertaan dalam rapat, serta pemberian kesempatan untuk berkreasi dan berinovasi.

#### **4. Fungsi Pengintegrasian**

Fungsi pengintegrasian ini adalah suatu kegiatan berupa mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam manajemen SDM, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan. Nampaknya di sini fungsi pengintegrasian ini ada kaitannya antara pemberian kompensasi dengan efektivitas organisasi.

Dalam praktek manajemen SDM, pihak manajemen khususnya yang berkaitan dengan tugas pemberian kompensasi kepada pegawai



ini, akan memperhatikan masalah gaji. Gaji ini adalah hal yang sangat mendasar bagi pegawai yang pada gilirannya akan berimbas pada keseriusan, ketelitian, kejujuran dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas/pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Pendek kata masalah gaji ini ada kaitannya dengan kinerja yang ditunjukkan kepada organisasi atau lembaga. Selain itu pihak manajemen juga memperhatikan aspek dinamika pada diri pegawai dalam berkerja. Para pegawai senantiasa akan mengalami perubahan dalam cara bekerja, yang kadang-kadang pihak manajemen kesulitan dalam mendeteksinya. Oleh karenanya hal ini perlu dicermati sejak dari awal, agar pihak manajemen bisa cepat memberikan kompensasi yang tepat dan bermanfaat.

Fungsi integrasi dalam kompensasi ini adalah merupakan bentuk meraih kesuksesan yang harmonik dan bernilai tinggi. Sebab perusahaan atau lembaga pendidikan tinggi misalnya, tidak akan mampu meraih tujuan yang telah ditetapkan (mewujudkan visi dan misinya) yang diikuti dengan sejumlah program kerja perguruan tinggi, jika tidak diikuti dengan komitmen para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Tingkat komitmen para pegawai dalam

melaksanakan tugas ini amat dekat berhubungannya dengan seberapa jauh pihak pengelola lembaga pendidikan dalam memperhatikan masalah pemberian kompensasi.

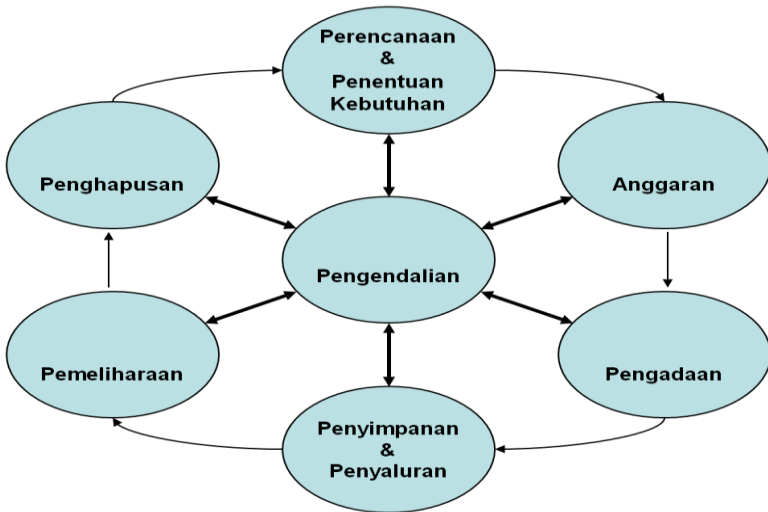
Begitu juga sebaliknya pihak pegawai juga tidak akan memperoleh kompensasi yang beragam dan baik, jika pihak manajemen perguruan tinggi merasa tidak mendapatkan keuntungan dari kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai berupa keterlaksanaan sejumlah program, produktifitas kerja dan munculnya rasa “*andarbeni*” atas lembaga atau perguruan tinggi dimana ia bergabung. Simamora, menyatakan : Jika karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang unggul dan diberikan imbalan oleh organisasi, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu berlanjut terus di masa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi yang mengharapkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi.

## **B. Fungsi Manajemen Pemeliharaan**

### **1. Pengertian Fungsi Manajemen Pemeliharaan**

Fungsi manajemen dalam bentuk pemeliharaan ini adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental

dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program Ketenteraman, Kenyamanan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K5).



Gambar 2.2 Fungsi Manajemen Pemeliharaan  
(Sumber: Eksplorasi bidang Iptek dan Manajemen Perawatan)

## 2. Manajemen Pemelihara Pegawai

Dalam konsep ini pihak manajemen sumber daya manusia beranggapan bahwa, memelihara pegawai secara fisik dan psychis adalah merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Karena dalam hal ini pihak lembaga akan mendapatkan beberapa keuntungan,

diantaranya lembaga pendidikan akan mendapatkan kepastian dan hasil kinerja yang baik dan berkualitas.

Selain itu adanya kondisi pegawai yang berada dalam kondisi prima akan mampu menyeimbangkan antara gaji dan kompensasi yang diterima kepada pegawai dengan kinerja yang ditunjukkan. Hal lain yang dapat diraih oleh lembaga adalah adanya optimalisasi kerja pegawai sampai pada batas akhir kontrak kerja, sehingga tidak akan mengalami pemborosan dana dan kehilangan waktu hanya demi mendapatkan pengganti pekerja yang sakit dan atau tidak produktif.

Perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Perubahan tersebut telah menggeser fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang selama ini hanya dianggap sebagai kegiatan administrasi saja (*Planning, organizing, commanding, coordinating, controlling, dan evaluating*), yang berkaitan dengan perekrutan pegawai *staffing, coordinating* yang dilakukan oleh bagian personalia saja. Selain perubahan teknologi di atas, nampak pula bahwa perubahan dan pergeseran cara pandang pihak lembaga pendidikan terhadap semua civitas akademika (terutama dosen dan pegawai) juga memaksa pihak

manajemen kampus untuk menempatkan mereka dalam bingkai yang komprehensif sebagai manusia seutuhnya dan bukan dianggap sebagai mesin belaka.

Secara tersirat adanya proses penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam bidang sumber daya manusia ditujukan agar semua sumber daya organisasi baik yang ada di dalam maupun di luar dapat dioptimalisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya itu dapat bervariasi sesuai dengan karakteristik dan kemampuan setiap organisasi. Banyak para ahli dan tokoh manajemen yang mengajukan gagasannya mengenai fungsi-fungsi manajemen dalam proses pencapaian tujuan.

Dari sejumlah fungsi manajemen yang digagas oleh para ahli dan tokoh manajemen itu, maka komponen utama manajemen yang dinilai mampu untuk menghadapi tantangan masa depan perguruan tinggi sebagai institusi akademik (*academic institution*) meliputi “perencanaan (*planning*), manajemen sumber daya (*resource management*), dan pengukuran hasil yang dicapai (*assessment of results*)” (Mc Corkle & Archibald., 1982:16).

Ketiga komponen utama tersebut berproses dalam bentuk *cycle* saling menentukan yang satu dengan yang lainnya pada setiap tahapan manajemen. *Assessment* terhadap hasil menggambarkan kinerja manajemen perguruan tinggi. Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) selanjutnya menjadi dasar dalam melakukan perencanaan pada tahapan manajemen berikutnya, karenanya, proses perencanaan itu bersifat dinamis (*dynamic planning*), bukan statis. Perencanaan yang disusun berdasarkan evaluasi kinerja menjadi acuan dalam merancang manajemen sumber daya dalam beberapa tahun.

### **3. Manajemen Proses**

Ketiga langkah manajemen di atas memiliki proses tersendiri, sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang ada. Masing-masing komponen memiliki proses tersendiri, meskipun antara yang satu dengan yang lain saling mempengaruhi. Dari ketiga komponen di atas, maka evaluasi kinerja merupakan komponen yang sangat strategis dalam siklus proses manajemen tersebut.

Keseluruhan proses manajemen itu harus diselenggarakan secara profesional, efektif dan efisien agar tercipta *good governance*

perguruan tinggi. Di dalam PP. Nomor 66 tahun 2010 dinyatakan bahwa pengelolaan satuan pendidikan didasarkan pada prinsip-prinsip:

- b. nirlaba, yaitu prinsip kegiatan satuan pendidikan yang bertujuan utama tidak mencari keuntungan, sehingga seluruh sisa lebih hasil kegiatan satuan pendidikan harus digunakan untuk meningkatkan kapasitas dan/atau mutu layanan satuan pendidikan.
- c. akuntabilitas, yaitu kemampuan dan komitmen satuan pendidikan untuk mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang dijalankan kepada pemangku kepentingan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, baik itu masyarakat, dunia usaha atau pemerintah atau kementerian.
- d. penjamin mutu, yaitu kegiatan sistemik satuan pendidikan dalam memberikan layanan pendidikan formal yang memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan secara berkelanjutan.
- e. transparansi, yaitu keterbukaan dan kemampuan satuan pendidikan menyajikan informasi yang relevan secara tepat waktu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangn

dan standar pelaporan yang berlaku kepada pemangku kepentingan.

- f. akses berkeadilan, yaitu memberikan layanan pendidikan formal kepada calon peserta didik dan peserta didik, tanpa pengecualian.

*Good governance* melalui prinsip-prinsip tata kelola di atas ditujukan agar setiap kebijakan dan keputusan institusi dapat diterima oleh semua pelanggan perguruan tinggi baik pelanggan internal maupun eksternal. Hal ini penting untuk menumbuhkan motivasi dan semangat kerja setiap elemen perguruan tinggi.

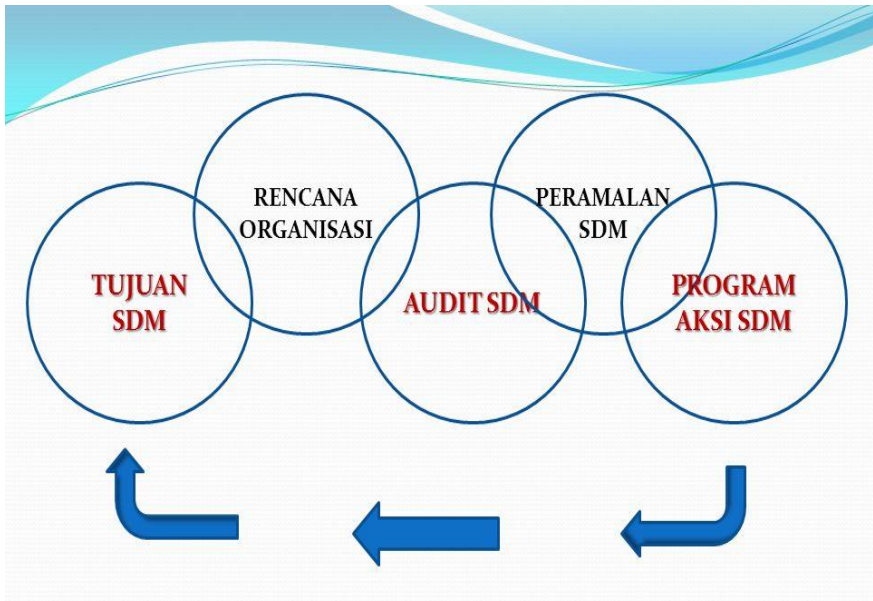
## **C. Model Manajemen SDM**

### **1. Pengertian Model Manajemen SDM**

Memahami berbagai persoalan yang ada dalam konsep atau teori manajemen sumber daya manusia, serta sekaligus mengarah pada bentuk bagaimana cara memecahkannya, penting kiranya dipahami dan diketahui terlebih dahulu model-model yang dapat digunakan oleh



sebuah perguruan tinggi dalam mengelola lembaganya sesuai dengan karakteristik masing-masing.



Gambar 2.3 Model Manajemen SDM  
(Sumber: Model Andrew E. Sikula)

Tentang model manajemen sumber daya manusia ini, dalam perjalanannya juga sangat dipengaruhi oleh kondisi perkembangan teknologi, ilmu pengetahuan dan konsep filosofis yang dipakai oleh setiap ahli dalam memandang dan menempatkan manusia sebagai salah satu unsur dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan..

Model-model manajemen SDM secara konseptik dimunculkan, sebagai gambaran dan pijakan oleh para manajer dalam merancang dan memilih bentuk serta jenis aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan atau diterapkan dalam menggerakkan dan untuk memberdayakan manusia sebagai modal utama dalam sebuah lembaga. Untuk menyusun berbagai aktifitas manajemen SDM ada 6 (enam) model manajemen sumber daya manusia yaitu :

## **2. Model Klerikal**

Model klerikal ini lebih mementingkan terhadap pendekatan, bagaimana manusia/anggota melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan apa yang diminta atau diharapkan oleh pimpinan atau manajer. Dengan demikian titik aksentuasi dalam model klerikal ini adalah bagaimana individu setiap anggota tidak santai dan atau tidak menganggur, tetapi bagaimana setiap individu dipastikan diberi tugas atau pekerjaan. Dalam model ini fungsi departemen sumber daya manusia yang terutama adalah bagaimana memperoleh dan memelihara laporan, data, catatan-catatan dan melaksanakan tugas-tugas rutin. Fungsi departemen sumber daya manusia menangani kertas kerja yang

dibutuhkan, memenuhi berbagai peraturan dan melaksanakan tugas-tugas kepegawaian rutin.

Jenis model klerikal ini nampak menempatkan individu sebagai pekerja belaka atau dianggap sebagai sebagaimana mesin dalam sebuah pabrik. Makna yang dapat kita ambil, adalah setiap personil harus mampu bekerja secara maksimal dan baik sebagaimana kerjanya sebuah mesin beroperasi sesuai dengan petunjuk operator. Model ini jelas menekankan arti pentingnya pencapaian hasil atau target pekerjaan secara kuantitatif dan maksimal. Yang dipentingkan adalah bagaimana sebuah lembaga atau pabrik dapat meraih hasil atau produk yang sebanyak-banyaknya demi mencapai laba atau untung yang setinggi-tingginya, tanpa mempertimbangkan apakah manusia sebagai komponen penggerak utama mengalami kelelahan, kejenuhan, atau kepenatan dan bahkan tertekan.

### **3. Model Hukum**

Dalam model ini, operasi SDM memperoleh kekuatannya dari keahlian di bidang hukum. Aspek hukum memiliki sejarah panjang yang berawal dari hubungan perburuhan, di masa negosiasi kontrak,

pengawasan dan kepatuhan merupakan fungsi pokok disebabkan adanya hubungan yang sering bertentangan antara manajer dengan karyawan. Model hukum dalam kaitannya dengan manajemen SDM ini, mengedepankan aspek legal formal atas keterlibatan seorang personil atau individu dalam sebuah lembaga atau organisasi.

Dalam hal ini kontrak kerja yang telah dilaksanakan menjadi titik pijak utama yang dipakai oleh pihak manajemen dalam memberi tugas, mengawasi pelaksanaan tugas selama dalam masa perjanjian dimaksud. Di sini nampak bahwa ketidak produktivitasan seseorang dan atau ketidak disiplin seseorang menjadi hal yang akan dipertimbangkan dalam menemukan, apakah seseorang itu akan tetap dipakai atau dipekerjakan atau bahkan justeru akan diberhentikan. Pandangan ini di ambil kerana yang bersangkutan dianggap sudah melanggar hukum kontrak atau perjanjian kerja sebagaimana yang telah disepakati.

Model manajemen SDM ini masih nampak lebih menekankan pada optimalisasi tenaga manusia sebagai pekerja semata (exploitasi tenaga), sehingga juga masih tidak memperhatikan dan mempertimbangkan aspek penghargaan terhadap diri pribadi personil sebagai pribadi yang utuh. Dengan demikian secara substantif model

pendekatan manajemen SDM ini masih sama dengan model yang pertama, hanya sisi administratifnya yang lebih jelas dan tegas.

#### **4. Model Finansial**

Model pendekatan manajemen SDM yang ketiga ini, sedikit mulai sudah memikirkan aspek finansial yang menyertai dalam memanaj SDM. Model manajemen SDM ini pada akhir-akhir ini semakin berkembang karena para manajer semakin sadar akan pengaruh yang besar dari SDM ini terhadap produktivitas kerja pegawai dalam melaksanakan kegiatannya. Aspek finansial yang dipandang turut memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan atau visi misi lembaga/organisasi, serta berpengaruh terhadap kesuksesan lembaga secara menyeluruh ini meliputi biaya kompensasi tidak langsung seperti biaya asuransi kesehatan, pensiun, asuransi jiwa, liburan dan sebagainya.

Model manajemen SDM ini mutlak diperlukan adanya keahlian dalam mengelola personal pegawai pada bidang yang semakin kompleks, dan ini merupakan penyebab utama mengapa para manajer SDM semakin meningkat dalam pengkajian dan memikirkannya dalam

kaitannya menjaga keberlangsungan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya.

## **5. Model Manajerial**

Model pendekatan manajemen SDM yang ke empat ini, sedikit sudah lebih baik dan tinggi jika dibanding dengan model sebelumnya. Dalam model manajerial ini, pihak manajemen sudah mulai pula memikirkan adanya pemberian layanan kepada pegawai yang bersifat memberi bantuan keahlian dan pemikiran bagaimana meningkatkan kemampuan atau keahliannya melalui dialog dan layanan-layanan konseling secara langsung dengan pihak manajemen.

Adanya model manajemen SDM ini diilhami dengan suatu pemikiran teori motivasi X dan Y, dimana diketahui bahwa secara teori pada dasarnya setiap individu atau pegawai memiliki kecenderungan untuk bekerja lebih baik atau lebih maju, dan satu sisi pada dasarnya tiap individu juga tidak ingin bersikap malas. Ini artinya bahwa dalam setiap diri individu terdapat keinginan untuk maju.

Model manajerial ini memiliki dua versi yaitu versi pertama manajer sumber daya manusia memahami kerangka acuan kerja

manajer lini yang berorientasi pada produktivitas. Versi kedua manajer ini melaksanakan beberapa fungsi SDM. Tugas departemen SDM dalam model ini adalah melatih manajer lini dalam keahlian yang diperlukan untuk menangani fungsi-fungsi kunci SDM seperti pengangkatan, evaluasi kinerja dan pengembangan. Karena karyawan pada umumnya lebih senang berinteraksi dengan manajer mereka sendiri dibanding dengan pegawai staf, maka beberapa departemen SDM dapat menunjukkan manajer lini untuk berperan sebagai pelatih dan fasilitator.

## **6. Model Humanistik**

Model yang terakhir ini bisa dikatakan merupakan model yang kemunculannya diilhami dengan konsep bahwa personil atau pegawai itu pada dasarnya memiliki konsep diri dan nilai penghargaan akan martabat pegawai sebagai manusia seutuhnya (*fi ashshani taqwiimi*), yang memiliki hati, perasaan dan kemauan. Ide sentral dalam model ini adalah bahwa, departemen SDM dibentuk untuk mengembangkan dan membantu perkembangan nilai dan potensi sumber daya manusia yang

tidak kelihatan dalam diri pribadi pegawai di dalam organisasi dimana mereka terlibat.

Spesialis SDM harus memahami individu karyawan dan membantunya yang ini menggambarkan tumbuhnya perhatian pihak manajemen lembaga/organisasi terhadap arti pentingnya pelatihan dan pengembangan karyawan mereka. Pihak manajemen sudah memulai menyadari bahwa pegawai atau karyawan dalam sebuah lembaga perguruan tinggi bukan saja sekedar diberi pekerjaan kewajiban, bekerja dan bekerja setiap hari, akan tetapi mereka sudah saatnya diberi kesempatan untuk maju dan berkembang dengan memberi sejumlah kesempatan untuk mengaktualisasikan dirinya dalam bekerja.

Dengan adanya saluran organisasi profesi dan berserikat mereka akan dapat menyumbangkan pikiran secara positif demi kemajuan lembaga dimana dirinya bergabung.

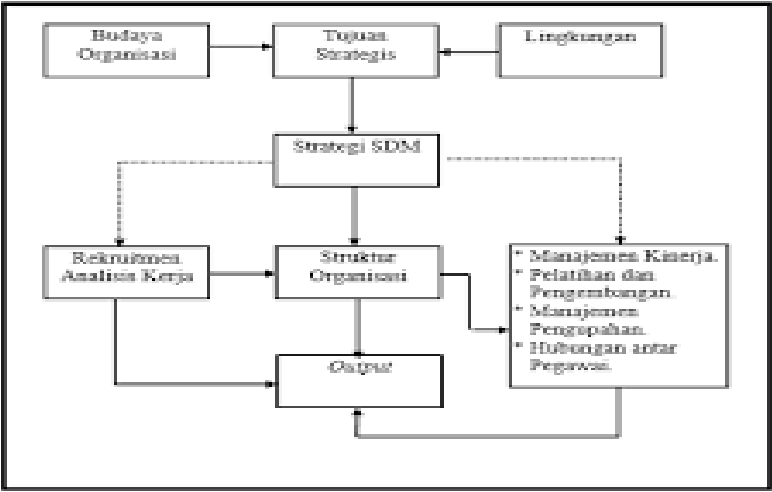
#### **D. Pentingnya Manajemen SDM Perguruan Tinggi**

##### **1. Pengertian Pentingnya Manajemen SDM Perguruan Tinggi**

Dari beberapa komponen dalam sebuah organisasi tidak terkecuali perguruan tinggi di antaranya adalah : biaya, kurikulum,



sarana dan prasarana, strategi dan personil. Personil atau SDM menempati posisi yang paling menentukan atau paling berpengaruh dalam proses dinamika pencapaian tujuan. Dengan demikian oleh karena komponen-komponen selain SDM ini nilai kemanfaatan dan operasionalisasinya sangat ditentukan oleh unsur personel (SDM)-nya, apakah akan mau memanfaatkan atau tidak dalam proses pencapaian visi dan misi lembaga, sangat erat ada kaitannya dengan kemauan dan kemampuan personil dimaksud.



Gambar 2.4 Pentingnya Manajemen SDM Perguruan Tinggi (Sumber: Repository UKSW.edu)

**2. Sejarah Manajemen SDM**

Manajemen SDM pada awal abad 19 kini telah menempati posisi yang amat penting dan diperhatikan oleh setiap perusahaan atau organisasi. Hal ini didasarkan pada alasan bahwa SDM adalah merupakan modalitas yang amat besar dalam menjalankan atau menggerakkan sebuah lembaga pendidikan. Adanya SDM yang berkualitas (yang memenuhi standart kualifikasi minimal yang dipersyaratkan sesuai dengan peraturan atau undang-undang) dalam sebuah perguruan tinggi, adalah merupakan asset yang amat berharga dan merupakan *human invesment* bagi kemajuan perguruan tinggi di masa yang akan datang, yaitu sebagai berikut:

- a. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan atau visi dan misi sebuah lembaga pendidikan (khususnya perguruan tinggi-pun), tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif, dosen, pimpinan dan karyawannya, meskipun alat-alat dan sarana prasarana yang dimiliki oleh sebuah perguruan tinggi itu begitu canggih dan lengkap serta mutakhir. Alat-

alat canggih yang dimiliki perguruan tinggi tidak ada manfaatnya, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan.

- b.** Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.
- c.** Manajemen SDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Mengelola SDM di era globalisasi bukan merupakan hal yang mudah, oleh karena jenis dan macam tuntutan hidup setiap anggota masyarakat juga semakin variatif. Hal semacam ini adalah dampak dari bertambahnya kecerdasan atau pendidikan masyarakat. Dengan demikian implikasi dari globalisasi ini adalah memunculkan adanya beragam keinginan dan jenis tuntutan hidup, yang kadang kala lebih

dilandasi dengan pola pikir yang sedarhana dan pragmatis dan ekonomis.

Dalam kaitan ini Schuler (1992: 16), menyatakan bahwa : *Human resources management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilization of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual the organization, and society.*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa manajemen SDM memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Walaupun manajemen SDM kini sudah menjadi hal/aspek yang dijadikan fokus dalam manajemen sebuah organisasi, bukan berarti masalah manajemen SDM ini secara sederhana dapat kita adopsi begitu saja dari konsep dan teori aslinya. Oleh karenanya dalam mencapai tujuan, pengelolaan SDM harus memperhatikan beberapa aspek seperti;

aspek *staffing*, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharannya yang secara lebih mendetail

Menurut: De Cenzo and Robbins (1996: 8), menyatakan bahwa: *Human resources management is the part of the organization that is concerned with the “people” or human resources aspect of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.*

Karena mengelola SDM merupakan suatu system, maka beberapa aspek yang menjadi sorotan kajian di atas dalam pelaksanaannya haruslah berada dalam saling bergantung (bersinergi) satu sama lain, jangan merupakan aktivitas yang berjalan sendiri-sendiri. Makna dibalik stemen ini, bahwa implementasi manajemen SDM itu, haruslah bersifat komprehensif mulai dari *rekrutmen, selection* dan sampai pemensiunan atau pemberhentian berada dalam satu konsep yang terpadu. Konsep semacam ini sebagaimana dikemukakan oleh Werther and Davis (1996:18), yang menyatakan bahwa, “*Human resources management is a system that consists of many interdependent*

*activities. This activities do not occur in isolation virtually every one affects another human resources activity”.*

## **E. Konsep Kerja Terpadu**

### **1. Pengertian Konsep Kerja Terpadu**

Konsep kerja dalam keterpaduan ini dilakukan dengan memanfaatkan semua potensi yang dimiliki oleh setiap anggota yang ada dalam organisasi tersebut. Oleh karena setiap aktivitas yang bersinergi tersebut merupakan pelaksanaan dari setiap keputusan yang diambil, maka MSDM itu pada dasarnya merupakan integrasi keputusan yang membentuk hubungan antar karyawan.



Gambar 2.5 Konsep Kerja Terpadu  
(Sumber: Shutterstock.com)

Kualitas sinergi mereka memberikan kontribusi terhadap kemampuan SDM dan organisasi dalam mencapai tujuan. Seperti dikemukakan oleh Milkovich and Boudreau (1997: 2), mendefinisikan bahwa : *“human resources management is series of integrated decisions that form the employment relationship, their quality directly contributes to the ability of the organization and the employees to achieve their objectives”*.

Secara ringkas pernyataan para pakar di atas pada dasarnya menyatakan MSDM itu merupakan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi seperti dikemukakan Mondy, W& Noe, M Robert (1993: 4), mengemukakan bahwa : *“Human resources management (HRM) is the utilization of human resources to achieve organizational objectives”*. Definisi tersebut menyatakan bahwa manajemen SDM adalah pemanfaatan SDM untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian manajemen SDM menurut para pakar di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan

organisasi. Implementasi manajemen SDM tergantung kepada fungsi operasional manajemen SDM itu sendiri.

Oleh karena itu, berbagai macam suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya SDM yang berkualitas. Lembaga pendidikan yang ingin tetap eksis dan mampu memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM-nya. Oleh karena itu peran manajemen SDM dalam sebuah institusi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia SDM bagi departemen lainnya.

Departemen SDM dapat menciptakan keunggulan kompetitif dengan empat pendekatan, yakni:

- a. *Strategic Partner* menjadi mitra manajer senior dan manajer lini dalam melaksanakan strategi yang telah direncanakan, menterjemahkan strategi bisnis ke dalam tindakan nyata dengan diagnosis organisasi, yakni sistem penilaian (*assessment*) dan pengabungan praktek organisasi dengan tujuan bisnis yang dapat dibentuk pada setiap level organisasi.
- b. *Administrasi Expert*, Menjadi ahli dalam mengatur pelaksanaan pekerjaan serta efisiensi administrasi agar



dihasilkan output dengan biaya rendah namun kualitas terjamin. Upaya ini dapat dilakukan dengan rekayasa ulang (*reengineering*), termasuk merekayasa kembali bidang SDM. Menjadi pakar administrasi perlu menguasai dua fase rekayasa kembali. Pertama, proses perbaikan, menfokuskan pada indentifikasi proses-proses yang tidak efektif dan merencanakan metode alternatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Kedua memikirkan penciptaan ulang (*rethinking value creation values*) yang prosesnya dimulai pelanggan. Sehingga dapat mengubah focus kerja dari apa yang dapat dilakukan menjadi apa yang harus dihasilkan.

- c. *Employee Champion*, menjadi penengah antara karyawan dan manajemen untuk memenuhi kepentingan dua belah pihak. Dengan persaingan bisnis yang semakin kuat menyebabkan tuntutan manajemen terhadap karyawan semakin tinggi. Oleh karena manajer lini harus memperhatikan keadaan karyawan yang berkaitan dengan. *Pertama*, kurangi tuntutan (*demand*) dengan cara mengurangi beban kerja dan menyeimbangkan dengan sumber daya yang dimiliki oleh

karyawan. *Kedua*, tingkatkan sumber daya dengan membantu karyawan mendefinisikan sumber daya baru (dalam diri karyawan) sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi. *Ketiga*, mengubah tuntutan menjadi sumber daya dengan cara membantu karyawan mempelajari transformasi *demand* ke dalam sumber daya.

- d. *Chang Agent*, menjadi agent perubahan, mempertajam proses dan budaya yang dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk berubah. Terdapat tiga tipe perubahan yaitu :
- (1) perubahan inisiatif, memfokuskan pada penerapan program, proyek atau prosedur baru.
  - (2) perubahan proses dalam organisasi dengan memfokuskan kepada cara bagaimana melakukan kerja sama optimal.
  - (3) perubahan budaya akan terjadi jika strategi dasar organisasi bisnis dikonseptualkan kembali.

Ketiga hal tersebut merupakan peran baru dari Departemen MSDM yang akan dapat meraih keunggulan kompetitif dengan kerja sama dengan manajer lini dan manajer puncak. Keunggulan

kompetitif akan dicapai dengan tiga strategi yaitu : inovasi (*innovation*), peningkatan kualitas (*quality enhancement*) serta penurunan biaya (*cost reduction*).

## BAB III

### KEPEMIMPINAN PERGURUAN TINGGI

#### A. Konsep Kepemimpinan Di Perguruan Tinggi

Menurut: para ahli memberi definisi mengenai makna kepemimpinan. Berbagai macam batasan makna kepemimpinan yang ada, sudah barang tentu sesuai dengan cara pandang mereka dari mana memaknai kepemimpinan itu sendiri.

<b>AUTOCRATIC</b>	<b>LAISSEZ-FAIRE</b>	<b>DEMOCRATIC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pemimpin membuat keputusan</li><li>• Bawahan mengikuti aturan dan arahan</li><li>• Ide dan usulan bawahan tidak dipertimbangkan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bawahan membuat keputusan</li><li>• Pemimpin hanya memberi panduan/arahan minimum</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kelompok membuat keputusan</li><li>• Setiap orang didorong memberi kontribusi</li><li>• Ide dan usulan bawahan dipertimbangkan</li></ul>

Gambar 3.1 Konsep Kepemimpinan Di Perguruan Tinggi  
(Sumber: Berita UPI)

Kepemimpinan sebagai suatu proses yang kompleks di mana dengannya seorang pemimpin mempengaruhi orang-orang lain yang

disebut dengan pengikut, agar mereka mau melaksanakan dan menyempurnakan misi, tugas, atau objektif-objektif sehingga membawa dampak terhadap organisasi menjadi lebih maju dan dinamis.

Dalam pelaksanaannya seorang pemimpin itu melakukan proses kepemimpinan dengan mengaplikasikan sifat-sifat seorang pemimpin yang ada dalam dirinya antara lain: kepercayaan, nilai, etika, perwatakan, pengetahuan, dan kemahiran-kemahiran yang dimilikinya. Makna yang mendalam dalam sebuah kepemimpinan adalah bagaimana menjadikan orang lain mau melakukan kegiatan untuk mencapai masalah-masalah dan objektif-objektif yang tinggi. Sedangkan bos mengarahkan dan memotivasi orang untuk menyempurnakan objektif dan tugas.

Menurut: Donald Clark (1997 : 56) menyatakan; *The basic of good leadership is honourable character and selfless service to your organization. In your employee's eyes, your leadership is everything you do that effects the organization's objectives and their well being. A respected leader concentrates on what she is (be) (beliefs and character), what she knows (job, tasks, human nature), and what she does (implement, motivates, provide direction).*

Orang mau untuk dipimpin oleh orang yang mereka hormati dan seseorang pemimpin yang mempunyai '*clear sense of direction*'. Untuk mendapat penghormatan, pemimpin harus beretika, dan hal ini dapat dicapai dengan menyampaikan visi masa depan yang kuat. Jadi pada dasarnya siapa saja mestilah boleh dipercayai dan bisa mengkomunikasikan visi berhaluan yang disetujui. Jika seorang pemimpin memperoleh kepercayaan, maka orang di sekelilingnya akan belajar menghormati pemimpin dimaksud.

Kepemimpinan dalam konsepnya tidak hanya berlaku dalam sebuah organisasi massa atau sosial belaka, akan tetapi juga sudah merambah berada dalam konteks organisasi/lembaga pendidikan, termasuk lembaga atau perguruan tinggi. Perguruan tinggi sebagai salah satu bentuk organisasi formal yang bergerak di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, di dalamnya senantiasa akan terdiri dari unsur: tujuan, sekumpulan orang (pegawai, dosen dan mahasiswa), serta adanya herarki kewenangan. Untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan sekaligus agar dapat menggerakkan dan memotivasi orang-orang yang terlibat dalam institusi tersebut, diperlukan adanya suatu kepemimpinan.

Menurut: Karby (1988: 67) menyatakan bahwa kepemimpinan atau “*leadership is guiding*”. Dalam arti yang populer adalah *proses of managing organization* yaitu proses yang berlangsung dalam pengendalian organisasi. Makna kata kepemimpinan yang diikuti dengan kata pendidikan menurut Dirawat dan Fachrudi (1989: 78), “hendaknya menampakkan pula sifat-sifat atau ciri-ciri kepemimpinan yang bersifat mendidik dan mengemong bukan memaksa tetapi bukan memakan atau memperkosa dan menekan dalam bentuk apapun”.

## **B. Kepemimpinan Sebagai Seni Mengkoordinasikan**

Selain itu kepemimpinan juga bisa diartikan dengan: “seni mengkoordinasikan dan mendorong orang seorang atau kelompok-kelompok orang guna mencapai tujuan yang dikehendaki” (Arifin, 1991: 88). Sutarto (1992: 110) juga menyatakan bahwa kepemimpinan adalah “keseluruhan aktivitas atau tindakan untuk mempengaruhi serta menggiatkan orang-orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan”.

Untuk mempengaruhi orang lain, manajer perlu mengetahui beberapa strategi antara lain :

- a. Menggunakan fakta dan data untuk mengemukakan argumen dan alasan yang logis.
- b. Bersikap bersahabat dan mendukung upaya yang baik dalam perusahaan.
- c. Memobilisasi atau mengaktifkan orang lain untuk melaksanakan pekerjaan.
- d. Melakukan negosiasi.
- e. Menggunakan pendekatan langsung dan kalau terpaksa menggunakan paksaan.
- f. Memperoleh dukungan dari atasan atau orang yang memiliki kedudukan lebih tinggi dalam organisasi.
- g. Memberikan sanksi dan hukuman terhadap perilaku yang menyimpang (Anoraga, 1995: 188).

Menurut Wahjosumidjo (1984: 26) butir-butir pengertian dari berbagai definisi kepemimpinan, pada hakikatnya memberikan makna :

- a. Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian, kemampuan dan kesanggupan.



- b. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
- c. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Seseorang menjadi pemimpin, apakah ia memang dilahirkan untuk menjadi pemimpin, atautkah ia menjadi pemimpin karena suatu usaha belajar untuk menjadi pemimpin ?. Dari sudut pandang Ilmu Tauhid, setiap individu yang lahir ke dunia dijadikan oleh Allah SWT untuk menjadi seorang pemimpin.

Sebagaimana ditegaskan oleh Rasulullah SAW dalam sabdanya yang berbunyi;

..... كلكم راع وكلكم مسؤول عن راعيته (رواه البخاري)

Artinya :Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan dimintai pertanggungjawaban mengenai orang yang kamu pimpin...” (HR. Muslim). Sabda Rasulullah ini dengan jelas menyatakan bahwa setiap individu sebenarnya dilahirkan untuk menjadi pemimpin

(mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin), tinggal apakah ia akan berusaha untuk mengembangkan bakat yang telah dimiliki atau tidak.

Atas dasar pernyataan di atas seringkali orang mengategorikan kepemimpinan itu sebagai *personal leadership*. *Personal leadership* adalah suatu kepemimpinan yang didasarkan atas pribadi seorang pemimpin. Seseorang yang mempunyai bakat atau potensi (*talent*) semenjak lahir, dengan bakat yang dimiliki ini ia akan berinisiatif untuk mengajak orang lain untuk melaksanakan gagasan atau idenya. Buchori, (1986 : 209) menyatakan bahwa, seseorang yang dilahirkan untuk menjadi pemimpin, jika diperlengkapi dengan ilmu pengetahuan dan diasah dengan pengalaman dia akan lebih berhasil.

Islam juga mengajarkan pula adanya suatu usaha atau *ikhtiar*. Ini artinya setiap individu pada dasarnya mempunyai kesempatan dan potensi yang sama untuk bisa menjadi seorang pemimpin. Sebagaimana ditegaskan oleh Allah SWT dalam firmanNya surat Ali Imran; 140 sebagai berikut :

إِنْ يَمْسَسْكُمْ قَرْحٌ فَقَدْ مَسَّ الْقَوْمَ قَرْحٌ مِّثْلُهُ وَتِلْكَ الْأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ  
وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَيَتَّخِذَ مِنْكُمْ شُهَدَاءَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ

Artinya : Jika kamu (pada perang Uhud) mendapat luka, maka sesungguhnya kaum (kafir) itupun (pada perang Badar) mendapat luka yang serupa. Dan masa (kejayaan dan kehancuran) itu Kami pergilirkan diantara manusia (agar mereka mendapat pelajaran); dan supaya Allah membedakan orang-orang yang beriman (dengan orang-orang kafir) supaya sebagian kamu dijadikan-Nya (gugur sebagai) syuhada. Dan Allah tidak menyukai orang-orang yang zalim (Yunus, 2002: 91).

Penegasan di atas memberikan pula suatu pemahaman bahwa, seseorang dapat menjadi pemimpin manakala ia mau berusaha untuk meningkatkan kualitas pribadinya, serta lulus di dalam menghadapi ujian yang diadakan. Artinya untuk dapat diangkat sebagai seorang pemimpin, seseorang harus berani menghadapi ujian yang ada. Apalagi bagi yang akan memimpin sebuah lembaga pendidikan tinggi sudah barang tentu akan diperyaratkan berbagai hal. Untuk dapat menjadi seorang pemimpin, sudah barang tentu sangat dimungkinkan akan terdapat berbagai, hambatan atau ujian.

Hal ini memang menjadi salah satu indikator, apakah seorang calon pemimpin itu mempunyai kekuatan batin, stabilitas emosi atau tidak. Perihal ujian yang memang harus dilalui untuk bisa menjadi

pemimpin ini, sebagaimana ditunjukkan oleh pribadi Nabi Ibrahim AS, tatkala diangkat oleh Allah SWT sebagai seorang pemimpin.

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ  
عَهْدِي الظَّالِمِينَ

Artinya : Dan (ingatlah) ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman; “Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam (pemimpin) bagi manusia.” Ibrahim berkata (dan saya mohon juga) dari keturunanku.” Allah berfirman; “janji-Ku (ini) tidak mengenai orang-orang yang zalim. (Al-Baqarah: 124).

Kesimpulan yang diambil oleh Afsaneh, Nahavandi (1997: 4) tentang kepemimpinan atas dasar beberapa pendapat yang ada ialah : *First, leadership is a group phenomenon; there are no leadership without followers. As such leadership always involves interpersonal influence or persuasion. Second, leaders use that influence to guide groups through a certain course of action or toward the achievement of certain goals therefore leadership is goal directed and plays an active*

*role in groups and organization. Third the presence of leaders often assumes some form of hierarchy within a group.*

Dari pernyataan di atas dapat diambil beberapa kesimpulan bahwa kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- a. adalah sebuah fenomena di dalamnya terdapat seorang pemimpin dan pengikut
- b. dalam kepemimpinan senantiasa akan ada usaha mempengaruhi terhadap individu
- c. pentingnya keberadaan seorang pemimpin bagi kelompok.

Ta`rif pemimpin dan kepemimpinan di atas adalah merupakan makna pemimpin secara umum. Untuk menjadi seorang pemimpin pada suatu lembaga atau organisasi formal, sudah barang tentu tidak semua orang akan bisa menjadi seorang pemimpin. Hanya orang tertentu saja yang dapat menjadi seorang pemimpin. Di antara salah satu indikator yang seringkali dijadikan patokan seseorang untuk mengangkat seseorang untuk menjadi pemimpin adalah karena kecerdasan atau intelektualitasnya. Persepsi dan pandangan semacam ini memang

sangat beralasan, sebab orang yang cerdas atau pandai memang layak untuk dijadikan sebagai seorang pemimpin, inilah bentuk penghargaan Allah SWT atas orang yang cerdas. Sebagaimana difirmankan Allah SWT dalam surat al-Mujadalah : 11 yaitu sebagai berikut :

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya : Allah meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang berilmu beberapa derajat. Allah Maha amat mengetahui apa-apa yang kamu kerjakan. (Yunus,2002: 814)

Namun demikian modalitas utama untuk menjadi seorang pemimpin (apalagi pemimpin sebuah perguruan tinggi Agama Islam atau Umum), adalah ketaqwaan yang terpancar dalam kondisi keshalehan hati, pikiran dan perbuatan. Sebagaimana ditegaskan dalam ayat Al-Qur`an surat Al-A`raf: 26, yang berbunyi :

يَا بَنِي آدَمَ قَدْ أَنْزَلْنَا عَلَيْكُمْ لِبَاسًا يُؤَارِي سَوْآتِكُمْ وَرِيشًا وَلِبَاسُ التَّقْوَىٰ ذَٰلِكَ خَيْرٌ ذَٰلِكَ مِنْ آيَاتِ  
اللَّهِ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ

Artinya : Hai anak Adam, sesungguhnya Kami telah menurunkan kepadamu pakaian untuk menutup auratmu dan pakaian indah untuk perhiasan. Dan pakaian takwa itulah yang paling baik. Yang demikian

itu adalah sebahagian dari tanda-tanda kekuasaan Allah, mudah-mudahan mereka selalu ingat.

Berdasar penjelasan tersebut di atas, dapatlah disimpulkan bahwa kepemimpinan itu adalah suatu seni dan kemampuan seorang pemimpin dalam membimbing, memotivasi, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang yang ada dibawah pimpinannya –dalam hal ini staf pimpinan, dosen, pegawai serta mahasiswa— agar semuanya sesuai dengan kedudukan dan fungsinya masing-masing, mau dan mampu berbuat atau bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pimpinan.

Bagi sebuah perguruan tinggi, kepemimpinan merupakan elemen yang sangat esensial dan sentral dalam setiap menggerakkan komponen lembaga pendidikan tinggi. Maju mundurnya, bahkan hidup matinya sebuah dinamika perguruan tinggi, disamping ditentukan oleh faktor personal, sarana dan prasarana, serta mutu SDM, maka keberhasilan itu terutama adalah terletak pada tepat tidaknya kepemimpinan diterapkan dalam organisasi tersebut.

Perlu kiranya dipahami bahwa, pemimpin dalam sebuah perguruan tinggi, bukanlah komandan yang segala sesuatu kebijakan,

keputusan dan hal-hal lain yang berkenaan dengan menggerakkan lembaga pendidikan berada pada tangan pimpinan (rektor, direktur atau ketua). Sebab dalam hal ini rektor/ketua atau direktur lebih memfungsikan dirinya sebagai katalisator, dinamisator, transformator dan motivator.

### **C. Kepemimpinan Menurut Sifat dan Fungsinya**

Pembicaraan mengenai kepemimpinan sudah barang tentu akan dikait-kaitkan pula dengan penampilan diri pribadi pemimpin yang dimaksud dalam sebuah organisasi atau institusi.



Gambar 3.1 Kepemimpinan Menurut Sifat dan Fungsinya  
(Sumber: Media Indonesia)



Menurut: Hoy., dan Miskel., (1982: 220). *“the initiation of a new structure or procedure for accomplishing an organization`s goals and objective or for changing an organization`s goals and objectives”*. Masalah kepemimpinan ini banyak sekali para tokoh yang mengemukakannya, namun secara umum pendekatan masalah kepemimpinan ini dapat dikategorikan menjadi tiga macam; yaitu (1) teori sifat, (2) teori fungsional, dan (3) teori kontingensi. Dari masing-masing teori di atas sudah barang tentu memiliki tekanan bahasan yang berbeda-beda.

### **1. Teori Sifat**

Sifat-sifat pemimpin yang dapat menyebabkan ia dapat dipilih sebagai pemimpin oleh suatu kelompok sangat berhubungan erat dengan tujuan-tujuan kegiatan kelompok tersebut, dan dengan kondisi-kondisi yang terdapat di lingkungan hidup sekitar kelompok tersebut. Walaupun teori sifat ini mencoba menguraikan tentang sifat-sifat seseorang yang pantas dan layak diangkat atau dianggap sebagai pemimpin (dengan sifat-sifat khusus yang jumlahnya banyak dan baik)

sifat-sifat kepemimpinannya ini tidak akan dapat berlaku pada semua lingkungan.

Artinya seseorang yang berhasil memimpin sebuah lembaga pendidikan misalnya (dengan sifat-sifat yang melekat pada dirinya) belum tentu tepat dan berhasil jika pemimpin itu memimpin di lembaga pendidikan yang lain atau di tempat yang berbeda. Oleh karena secara *socio-cultural*, dan modalitas sumber daya manusia yang dihadapi di satu tempat, tentu akan tidak sama dan berbeda di tempat lain.

## **2. Sifat Ciri-Ciri Individual.**

Studi tentang kepemimpinan dilihat dari teori sifat ini lebih menfokuskan pada pendekatan kepemimpinan dilihat dari ciri-ciri individual. Dimana orang berasumsi bahwa “kesuksesan seorang pemimpin berhubungan erat dengan dimiliki-tidaknya ciri-ciri tertentu seperti intelegensi, sifat dominan, percaya diri, dan sebagainya” (Muhadjir, 1987: 20).

Dengan demikian pendekatan sifat (*trait approach*) ini lebih memandang kepemimpinan itu terkait dengan atribut kepribadian atau posisi pemimpin secara hirarchis dalam sebuah organisasi. Pendekatan

ini lebih menekankan pada kepribadian yang unik yang terlihat dari sifat-sifat diri seorang pemimpin. Masalah keberadaan dan adanya seorang pemimpin dalam sebuah organisasi ini, apakah dirasakan memberi manfaat ataukah tidak, pendekatan ini tidak begitu menemukannya.

Menurut: Gerungan (1991: 135) menyatakan bahwa : Sifat-sifat atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin yang baik, dan merupakan ciri-ciri yang diperhatikan oleh para penilai yang sedang melaksanakan seleksi (saringan) pada calon pemimpin dalam latihan-latihan untuk menjadi tenaga pimpinan yang baik, sekurang-kurangnya memiliki tiga sifat atau ciri yaitu; persepsi sosial, kemampuan berpikir abstrak, dan kestabilan emosi.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa seseorang yang mempunyai sifat-sifat atau ciri-ciri sebagaimana yang dimaksudkan dalam pendekatan teori sifat ini, dapat dikatakan pantas dan layak disebut sebagai seorang pemimpin. Sedangkan akktivitas ketua dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin (melaksanakan kepemimpinan) dengan sendirinya akan lekat dan terkait sekali dengan sifat-sifat yang dimiliki oleh seseorang tersebut.

Secara umum hasil-hasil penelitian yang telah ada memberikan suatu kesimpulan bahwa, sifat-sifat seorang pemimpin itu ialah :

- a. Mempunyai dorongan yang kuat untuk bertanggung jawab atas tugas yang dipercayakan kepadanya.
- b. Teguh mempertahankan pekerjaan untuk memenuhi tujuan.
- c. Mempunyai dorongan yang kuat untuk menguji beragam inisiatifnya dalam situasi sosial.
- d. Percaya diri dan mempunyai perhatian yang penuh terhadap identitas pribadi anggota.
- e. Dapat menerima pelbagai keputusan dan tindakan yang bahkan tidak menguntungkan dirinya.
- f. Dapat membawa dan menyerap semua hasrat dan keinginan anggota.
- g. Dapat bersikap toleran terhadap kegagalan dan frustrasi.
- h. Mampu mempengaruhi perilaku anggota, mampu beradaptasi dengan struktur sosial, serta sistem interaksi.

Menurut: Rasyid, (2004: 499-500) menyatakan bahwa seseorang yang pantas dan patut untuk diangkat sebagai pemimpin adalah yang

mempunyai sifat; “(a) adil, (b) ahli ilmu, dan (c) mempunyai pendirian yang teguh”. Sifat adil yang hendaknya dimiliki oleh seorang pemimpin ini erat kaitannya dengan kemampuan dan kemauan dirinya untuk berpegang pada aturan umum yang berlaku, dan bukan mengikuti hawa nafsu atau keinginan dirinya sendiri. Sebagai pemimpin lembaga pendidikan tinggi yang bercirikan Islam, dengan sendirinya dalam mengambil kebijakan –supaya mengarah pada sifat adil—akan berpegang teguh pada ayat Allah SWT dan sabda Nabi Muhammad SAW, dan bukan mengikuti hawa nafsu. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Allah SWT dalam surat al-Maidah : 48 yaitu sebagai berikut :

فَاَحْكُم بَيْنَهُم بِمَا اَنْزَلَ اللّٰهُ وَلَا تَتَّبِعْ اَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ

Artinya : ....Maka hendaklah engkau menghukum menurut perintah (hukum) Allah, jangan engkau ikuti hawa nafsu mereka, dengan memungkirkan kebenaran yang engkau terima dari Allah.

Berdasarkan Ayat tersebut sangat jelas dan tegas memberi gambaran kepada setiap seorang pemimpin formal atau non formal, perlunya memiliki sifat istiqomah untuk mengikuti aturan Allah SWT

dan Rasul Muhammad SAW di dalam melakukan kegiatan dan atau pengambilan kebijakan. Ayat di atas jika dilihat dari sisi Ushul Fiqh tentang *amr* atau perintah— maka adanya larangan berbuat dan bertindak secara emosional, berarti memberikan perintah sebaliknya, yaitu seorang pemimpin di dalam mengambil keputusan hendaknya dilakukan secara adil, baik, benar dan sesuai dengan aturan yang ada. Sebagaimana ditegaskan oleh Allah SWT dalam surat As-Shaad: 26) yaitu sebagai berikut :

فَاخْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ

Artinya : Maka hendaklah engkau menghukum manusia itu dengan adil, dan jangan menuruti hawa nafsu, karena menyesatkan engkau dari jalan Allah.

Menurut Hisyam. (2003: 23) sifat-sifat seorang pemimpin yang ideal ada tujuh macam yaitu; “(a) amanat dan adil (An Nisa` : 58), (b) taqwa (al : takut kepada azab Allah) (An Nur: 52), (c) jujur, berpihak kepada kebenaran, (d) menguasai manajemen, (e) mempunyai visi, misi dan komitmen menegakkan amar ma`ruf nahi munkar (Ali Imran: 104),

(f) bisa dicontoh (menjadi teladan/ccontoh yang baik), dan (g) penuh hikmah (arif dan bijaksana)“.

Sebagaimana difirmankan oleh Allah surat An-Nahl ayat 125 yaitu sebagai berikut:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ

Artinya : Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang lebih baik.

Beberapa sifat seorang pemimpin tersebut di atas, jika diperhatikan secara umum bermuara pada satu titik, yaitu berupa ketenangan batin serta stabilitas emosi. Stabilitas diri ini amat penting dimiliki oleh seorang pimpinan perguruan tinggi. Stabilitas sifat-sifat kepribadian ini antara lain terlihat dari cara bertindak dan bertingkah laku yang agak bersifat tetap (tidak mudah berubah-ubah) dan selalu berulang kembali.

Seseorang yang memiliki kematangan jiwa atau stabilitas emosi ini tatkala menjadi seorang pemimpin, ia akan mampu mengambil kebijakan dengan baik, sebab dilandasi dengan kematangan berpikir dan analisa yang mendalam (tidak di desak dengan adanya kemauan

untuk bertindak dan berbuat secara emosional atau mengikuti hawa nafsu saja).

Kematangan jiwa seorang pemimpin perguruan tinggi yang juga sudah dewasa, setidaknya memberikan cermin tentang bagaimana sikapnya di dalam membimbing dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas.

Lebih jauh Winardi (2000: 66-68) menyatakan bahwa, sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin ialah :

- a. Mempunyai intelegensi, berinisiatif,
- a. Mempunyai energi yang banyak, kuat atau punya stabilitas kondisi fisik yang prima
- b. Mempunyai kedewasaan emosional, dapat bersikap persuasif
- c. Mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik
- d. Mempunyai kepercayaan diri yang tinggi
- e. Mampu mengerti dan memahami kelakuan orang lain atau bawahan
- f. Mempunyai kreativitas baru untuk mencapai kesuksesan.

#### **D. Menghadapi Tantangan Zaman**



Dalam menghadapi tantangan kemajuan zaman yang terus bergulir yang mensyaratkan adanya kualitas layanan pendidikan (salah satu indikatornya adalah kinerja anggota/bawahan yang baik), kiranya pemimpin yang cerdas, berpendidikan tinggi, terampil dan berwawasan luas tidaklah cukup untuk dijadikan syarat sebagai seorang pemimpin yang baik.



Gambar 3.4 Menghadapi Tantangan Zaman  
(Sumber: IdeApers)

Justeru dengan semakin banyaknya tuntutan kualitas unggul (terutama di sektor pendidikan), serta maraknya tindakan individu yang tidak bertanggung jawab, korup dan memanipulasi segala hal, menjadikan penting kiranya pemimpin itu memiliki sifat untuk

bermoral baik atau tinggi, diantaranya tidak cepat marah dan tidak menyombongkan diri dan atau menganggap remeh bawahan.

Sifat pemimpin yang suka memalingkan diri, sombong dan tidak menghargai bawahan ini dilarang oleh Allah SWT, sebagaimana ditegaskan dalam firmanNya, yaitu sebagai berikut :

وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ

Artinya : Dan janganlah kamu memalingkan mukamu dari manusia (karena sombong) dan jangan pula kamu berjalan di muka bumi dengan angkuh, sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong lagi membanggakan diri. (Luqman : 18).

Seorang pemimpin yang mempunyai hawa nafsu tinggi (*nafsu syaithaniyah, lauwamah*), lama kelamaan akan mendorong dirinya untuk berbuat yang tidak baik, fakhsya` dan munkar. Misalnya bersifat korupsi, kolusi, nepotisme, serta menghambat karir bawahan dan atau mengeksploitasi tenaga bawahan. Perihal nafsu yang melanda manusia yang mengarah pada tindakan negatif ini ditegaskan oleh Allah dalam surat Yusuf ayat 53. Yaitu sebagai berikut:

إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّي إِنَّ رَبِّي غَفُورٌ رَحِيمٌ

Artinya : ..... karena sesungguhnya nafsu itu selalu menyuruh kepada kejahatan, kecuali nafsu yang diberi rahmat oleh Tuhanku. Sesungguhnya Tuhanku Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.

Berdasarkan Ayat di atas tegas sekali mengisyaratkan bahwa, seseorang yang layak diangkat dan dapat dipercaya sebagai pemimpin adalah yang mempunyai sifat *nafsul-muthmainnah*, yaitu; sabar, ramah, bijaksana dan mampu menghargai bawahan sebagai manusia seutuhnya. Masalah stabilitas emosi pemimpin ini Gerungan (1991: 138) menyatakan, bahwa : Kematangan emosional pemimpin ini di dasarkan atas kesadaran yang mendalam terhadap kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan, cita-cita dan alam perasaannya, serta pengintegrasian semuanya itu ke dalam suatu kepribadian yang pada dasarnya bulat dan harmonis.

Maksudnya bukan harmoni yang beku dan statis, melainkan suatu harmoni dalam ketegangan-ketegangan emosionalnya, suatu keseimbangan dinamis, yang dapat bergerak ke mana-mana, tetapi yang mempunyai dasar yang matang dan stabil. Kematangan emosi seorang pemimpin ini dapat dilihat dari caranya memberi pengarahan,

melakukan pengawasan serta dalam menyelesaikan suatu konflik yang muncul dalam mengelola organisasi.

Teori sifat tentang kepemimpinan sebagaimana tersebut di atas jika dikaitkan dengan sifat-sifat seorang pemimpin pendidikan, maka sebenarnya syarat untuk menjadi seorang pemimpin pendidikan adalah sebagai berikut :

- a. Berwatak yang baik.
- b. Intelegensi yang tinggi.
- c. Kesiapan lahir dan batin.
- d. Sadar akan tanggung jawab.
- e. Mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang menonjol.
- f. Membimbing dirinya dengan asas dan prinsip kepemimpinan.
- g. Melaksanakan kegiatan-kegiatan dan perintah-perintah dengan penuh
- b. Rasa tanggung jawab serta mampu membimbing anak buahnya dengan baik dan menggembelngnya menjadi satu kesatuan yang efektif.

- a. Mengenal anak buahnya, memahami sepenuhnya akan sifat dan tingkah laku masing-masing dalam segala macam keadaan, suasana dan pengaruh.
- b. Paham akan cara bagaimana seharusnya ia mengukur dan menilai kepemimpinannya (Handayaniingrat. 1982: 70).

Sifat-sifat sebagaimana tersebut dapat dipahami secara mendalam pada hakekatnya bermuara pada satu sifat yaitu berakhlakul-karimah. Orang yang berakhlakul-karimah berarti orang yang bertaqwa kepada Allah SWT. Sifat seseorang yang baik, jujur, istiqomah memegang teguh aturan agama dan aturan sosial-kemasyarakatan, adalah orang yang akan dimuliakan oleh Allah SWT. Seperti ditegaskan oleh Allah SWT dalam surat al-Hujurat, 13 yaitu sebagai berikut:

إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْتَأَمُّكُمْ

Artinya : Sesungguhnya orang yang termulia diantara kamu disisi Allah, ialah orang yang lebih taqwa. (Yunus, 2002: 766)

Dinyatakan pula oleh sebuah hadits Muslim yang artinya sebagai berikut : “Jika kamu diperintahkan (dipimpin) oleh seorang hamba

sahaya yang berkulit hitam, dan memimpin kamu dengan kitabullah, maka dengarlah dan taatilah oleh kamu” (Buchori, 1986: 213).

Sifat-sifat sebagaimana di atas secara umum dapat dikatakan sebagai sifat yang terkait dengan dirinya sendiri. Sedangkan sifat lain yang juga penting dimiliki oleh pemimpin pendidikan berkaitan dengan interaksinya dengan bawahan. (dalam rangka menggerakkan dan memotivasi mereka untuk mau dan mampu bekerja dengan baik) adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki intelegensi atau kecerdasan yang cukup baik.
- b. Percaya pada diri sendiri.
- c. Mampu berintegrasi dengan personil yang dipimpinnya atau memiliki sifat *membership*.
- d. Cakap bergaul dan ramah tamah.
- e. Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki kemauan untuk maju dan
- f. Berkembang menjadi lebih baik.
- g. Berpengaruh dan mampu mewujudkan hubungan manusiawi yang berwibawa sebagai seorang organisatoris.
- h. Memiliki pengetahuan, keahlian dan ketrampilan dalam bidang administrasi dan pendidikan.

- i. Suka menolong memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana (Purwanto,1986: 192).

### **E. Perilaku Suka Menolong**

Seseorang yang suka menolong (dalam hal yang *ma`ruf*) dan ramah serta mudah bergaul dengan sesama, serta pemaaf adalah merupakan satu sifat yang pantas dimiliki oleh seorang pemimpin.



Gambar 3.5 Perilaku Suka Menolong  
(Sumber: Bobo Grid.id)

Allah SWT menegaskan dalam al-qur`an surat ali-Imran : 159 sebagai berikut :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ

Artinya : Maka dengan rahmat Allah menjadi lunaklah hati engkau kepada mereka. Sekiranya kamu bersikap keras dan berhati kasar, niscaya larilah mereka dari sisimu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohon ampunkan dosa mereka kepada Allah, bermusyawarahlah engkau dengan mereka mengenai sesuatu hal. (Yunus, 2002: 94-95).

Sifat-sifat sebagaimana ditegaskan di atas, akan terlihat dan dapat dimengerti oleh bawahan atau orang lain dari semua tindakan yang ia lakukan tatkala melaksanakan aktivitas kepemimpinannya (dari membuat perencanaan, memonitor sampai kepada pemberian kompensasi).

Sifat-sifat yang pantas dimiliki oleh seorang pimpinan lembaga pendidikan Islam adalah sebagaimana sifat yang dimiliki Nabi Muhammad SAW yaitu: *shiddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (menyampaikan) dan *fathonah* (cerdas atau cakap) (Erawan, 2004: 38-39). Ditegaskan lagi oleh Erawan bahwa sifat jujur adalah :“merupakan sifat dasar atau pokok yang harus dimiliki oleh



seorang pemimpin. Oleh karena sifat jujur ini akan membawa akibat kepada jenis dan bentuk tindakan yang akan dikerjakan oleh pemimpin tersebut” (Erawan, 2004: 39). Hal yang sama dinyatakan pula oleh Ilyas, (2004: 248-249) bahwa kriteria pemimpin Islam itu ialah : (a) beriman kepada Allah, (b) mendirikan sholat, (c) membayar zakat, dan (d) selalu tunduk & patuh kepada Allah SWT.

Seorang pimpinan lembaga pendidikan Islam, bagaimanapun harus mempunyai sifat dan sikap yang baik dengan meniru atau mencontoh sifat-sifat Rasulullah SAW. Di antara sifat kepemimpinan Rasulullah yang cukup menonjol dan patut ditiru oleh pemimpin Islam ialah : shiddiq, amanah, fathonah dan tabligh. Seorang pemimpin itu hendaknya memiliki sifat-sifat tersebut walaupun mungkin tidak setara dengan Rasulullah. Shiddiq artinya pemimpin itu harus selalu berkata benar. Seorang pemimpin harus juga bisa memegang amanah, bisa dipercaya. Seorang pemimpin juga harus mempunyai sifat fathonah. Artinya mempunyai kemampuan intelektual yang memadai. Selain itu ia harus dapat menyampaikan missinya.

Dengan demikian kepemimpinan itu adalah pelayanan. Ini artinya pemimpin itu harus siap menjadi pelayan dari yang dipimpin

atau ummat. Kata Rasulullah pemimpin itu adalah pelayan ummat, jadi pemimpinlah yang harus menservis, bukan minta diservis (Rowi, 1998: 68-69).

Ada beberapa sebab seseorang menjadi pemimpin, antara lain sebagai berikut:

- a. Seseorang memang ditakdirkan lahir untuk menjadi pemimpin. Seseorang menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri.
- b. Seseorang menjadi pemimpin bila sejak lahir ia memiliki bakat kepemimpinan kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman serta sesuai dengan tuntutan lingkungan.  
([http://www ut.ac.Id/01-SUPP/fisip/adne 4334/w2 di.htm.](http://www.ut.ac.id/01-SUPP/fisip/adne4334/w2di.htm))

Mengenai sifat-sifat seorang pemimpin untuk masa yang akan datang ditegaskan oleh Sadler (1997: 92) sebagai berikut; “(1) *independence*, (2) *openness to change*, (3) *assertiveness*, (4) *being respected*, (5) *being a good motivator*, (6) *having drive*, (7) *loyalty*, (8) *having tact*”.

## BAB IV

### KEPEMIMPINAN CERDAS

#### A. Sifat Kepemimpinan Yang Cerdas

Menurut teori sifat seseorang yang pantas dan layak menjadi seorang pemimpin adalah mereka yang mempunyai sifat atau bakat yang dibawa sejak dari kecil.



Gambar 4.1 Sifat Kepemimpinan Yang Cerdas  
(Sumber: Pandu Hidayatullah)

Dengan kata lain pemimpin di sini dilahirkan bukan dipelajari atau diajarkan. Pandangan tentang siapa yang dapat menjadi pemimpin. Menurut pendekatan teori sifat ini adalah mereka yang mempunyai

sifat-sifat sebagaimana dijelaskan di atas, antara lain cerdas. Kekurangan pada pendekatan teori sifat atau bakat tentang siapa pemimpin dan kepemimpinan ini adalah (teori ini) tidak mampu menjelaskan kepada orang-orang yang lebih cerdas dibanding pemimpin, tetapi tidak menjadi pemimpin (Hanafi,1997: 365). Makna pendidikan di belakang kata-kata kepemimpinan yaitu suatu usaha sadar yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang-orang yang tergabung dalam lembaga pendidikan. Sedangkan Sutisna (1979: 161) menyatakan bahwa :

Kepemimpinan pendidikan adalah suatu tindakan atau tingkah laku di antara orang-orang dan kelompok-kelompok yang menyebabkan orang-orang dan kelompok-kelompok itu kedua-duanya bergerak ke arah tujuan-tujuan pendidikan yang semakin diterima mereka sebagai tujuan-tujuan mereka sendiri.

Menurut Ki Hajar Dewantara sifat-sifat kepemimpinan itu meliputi tiga hal, yaitu : (a) *Ing ngarso sung tulodo*, (b) *Ing madya mangun karsa*, (c) *Tut wuri handayani* (Ibnu. Syams, 1994 : 141-142). Sifat-sifat seorang pemimpin pendidikan ini menurut Peters dan Austin (1986, 393-414) serta (Sallis, 1993 : 87) adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki visi dan simbul
- b. Mempunyai kemampuan untuk mengelola pekerjaan
- c. Menyayangi anak-anak
- d. Mempunyai kekuasaan, untuk mencoba dan memberi dorongan kepada anggota
- e. Tanggap dan mampu berkreasi untuk kelompok
- f. Tanggap terhadap ketulusan, semangat, nafsu, intensitas dan semangat kerja.

Menurut: Sallis., (1993:88) juga menyatakan bahwa, seorang pemimpin itu harus yaitu sebagai berikut:

- a. *Have a vision of total quality for his or her institution;*
- b. *Have a clear commitment to the quality improvement process;*
- c. *Communicate the quality message;*
- d. *Ensure that customer needs are at the centre of the institution`s policies and practice;*
- e. *Ensure that there are edequate channels for the voices of customers;*
- f. *Lead staff development;*

- g. *Be careful not to blame others when problems arise without looking at the evidence. Most problems are the result of the policies of the institution and not the fallings of staff*
- h. *Ensure that organizational structure clearly define responsibilities and provide the maximum delegation compatible with account ability;*
- i. *Be committed to the removal of artificial barriers whether they be organizational or cultural;*
- j. *Build effective teams*
- k. *Develop appropriate mechanisms for monitoring and evaluating success.*

Menurut: Peters dan Austin serta Sallis. Mendefinisikan sama-sama menempatkan sifat pemimpin yang memiliki visi dan simbul pada urutan yang pertama. Hal ini bukan berarti bahwa “kekuatan visi pemimpin dan kemampuannya untuk menyampaikan se jelas-jelasnya kepada para pelaksana dan berbagai pihak terkait, merupakan kompetensi pemimpin masa depan” (Sholeh, 2005: 69).

Berdasarkan penjelasan tentang sifat-sifat seorang pemimpin sebagaimana tersebut di atas, dalam operasionalisasinya lebih mencerminkan tipe pemimpin yang bersifat humanis (*consideration*) dari pada legalistik. Pemimpin yang bersifat humanis ini menurut Sadler. P (1997:72-73) “... *concerns for members of the group, such as giving recognition, nurturing self esteem, developing mutual trust, inviting participation, etc.*”

Menurut: Sugiyanto (2018:20) menyatakan bahwa seorang pemimpin besar itu hendaknya mempunyai lima sifat sebagai berikut :

- a. Mampu mengkomunikasikan visi ke pihak lain.
- b. Mampu mengatasi resistensi adanya perubahan.
- c. Mempunyai kesabaran untuk melakukan perubahan.
- d. Mampu memobilisasi sumber daya ke arah yang dikehendaki.
- e. Mampu mengelola ambisi atau keinginan dirinya, sehingga tidak menghancurkan diri sendiri.

Beberapa uraian di atas pada intinya mengandung pokok-pokok pikiran bahwa, (1) tidak semua orang yang cerdas, percaya diri, dan mampu berbicara dapat dikatakan/dipastikan sebagai seorang

pemimpin. (2) kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang itu adalah gabungan antara sifat-sifat yang baik atau bakat-bakat yang dibawa sejak dari kecil yang terintegrasikan dengan pengalamannya dalam memimpin sebuah lembaga atau organisasi (berkesempatan menjadi pemimpin).

## **B. Teori Fungsional**

Pembicaraan masalah kepemimpinan dilihat dari pendekatan fungsional ini dapat dilihat dari sudut fungsi-fungsi pemimpin serta fungsi-fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan oleh seorang pemimpin.



Gambar 4.2 Teori Fungsional  
(Sumber: Annisa Kharismawati Wordpress)



Pendekatan kepemimpinan berdasarkan pada fungsi ini dinyatakan sebagai pendekatan berdasarkan kelompok menegaskan bahwa: Kepemimpinan berdasarkan teori fungsional ini orang berasumsi bahwa seorang pemimpin akan muncul dalam konteks sosial tertentu. Karakteristik kelompok serta peranan yang diperlukan akan menentukan munculnya seorang pemimpin.

Studi tentang kepemimpinan dilihat dari fungsi-fungsi seorang pemimpin menekankan pada suatu jenis tanggung jawab yang selayaknya dilaksanakan oleh seorang pemimpin (oleh karena dia telah diangkat atau dipilih oleh anggota serta dipercaya oleh masyarakat organisasi di mana dirinya bergabung). Dengan demikian kepemimpinan di sini lebih menekankan pada seberapa intensif keberadaan seorang pemimpin itu mampu melaksanakan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa pendekatan kepemimpinan menurut teori fungsional ini berpendapat bahwa, seorang pemimpin itu tidak akan bertindak atau berkelakuan yang sama atau identik dalam setiap institusi atau lembaga yang dipimpinnya. Ini artinya sangat mungkin bahwa seorang pemimpin yang sudah cukup

berpengalaman memimpin sebuah lembaga pendidikan, ia tidak akan bisa bertindak yang sama sebagaimana ia memimpin pada lembaga atau organisasi yang telah atau pernah dipimpinya.

Kontinum tindakan atau kelakuan kepemimpinan pendidikan sebagaimana digambarkan oleh Reeves. Douglas B. (2002; 141) sebagai berikut :

- a. *The leader will create professional development opportunities liked to the individual learning needs of teachers.*
- b. *The leader will provide feedback to teachers, identifying individual strengths as well as areas for further development*
- c. *The leader will identify teachers who are ineffective and produce an individual plan for their improvement, transfer to a nonteaching position, or dismissal*
- d. *The leader will ensure equitable distribution of teaching quality so that each student in the district has approximately the same chance of drawing the highest quality teachers the district can offers.*

- e. *The leader will develop relationships with colleges and universities so that the teacher preparation curriculum of the institutions reflects the needs of the district.*
- f. *The leader will create a mechanism to identify and reward superior teaching that is directly related to improved student achievement.*

Fungsi-fungsi ataupun peranan-peranan apa dan bagaimana yang seharusnya dilaksanakan oleh seorang pimpinan perguruan tinggi, sangatlah tergantung pada kondisi atau situasi lembaga yang dipimpinya. Ini artinya jenis fungsi dan peranan yang hendaknya dimainkan oleh seorang pemimpin ada hubungannya dengan potensi, kekuatan dan sumber daya serta atensi anggota terhadap keberadaan dirinya.

Dalam hal ini dalam kecakapan mengharmonikan potensi yang ada dalam kelompok akan sangat menentukan keberhasilan seorang pemimpin. Jenis kemampuan-kemampuan fungsional yang selayaknya diperankan oleh seorang pemimpin ialah sebagai berikut:

- a. Sebagai pelaksana (*executive*)

- b. Sebagai perencana (*planner*)
- c. Sebagai seorang ahli (*expert*)
- d. Mewakili kelompok dalam tindakannya keluar (*externalgroup representative*)
- e. Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (*controller of internal relationship*)
- f. Bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman (*purveyor of rewards and punishments*)
- g. Bertindak sebagai wasit dan penengah (*abritator and mediator*)
- h. Merupakan bagian dari kelompoknya (*exampler*)
- i. Pemegang tanggung jawab para anggotanya (*surrogate for individual responsibely*) (Purwanto, 1989 : 39-49).

Menurut: Kartono (1994 : 81) fungsi-fungsi kepemimpinan itu ialah sebagai berikut: Memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien, dan membawa

para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa fungsi atau peran yang hendaknya dilaksanakan oleh seorang pemimpin berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen di dalam sebuah organisasi, mulai dari : *planning, organizing, directing, coordinating, controlling, dan evaluating*, terhadap seluruh bidang garap pendidikan yaitu; masalah kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, sarana-prasarana dan humas.

Keberfungsian atau kebermaknaan seorang pemimpin bagi suatu organisasi atau lembaga akan menjadi aktual, manakala pemimpin ini diakui peranannya untuk memberi pertimbangan, saran, pendapat, dan keputusan; dengan kata lain, pertimbangannya, sarannya, pendapatnya, dan keputusannya berfungsi sebagaimana mestinya. Fungsi-fungsi manajemen di atas jika dikaitkan dengan bidang garap di dalam lembaga pendidikan di atas jika digambarkan adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1. Hubungan fungsi manajemen dengan bidang pendidikan

Isi Fungsi	Kurikulum	Siswa	Pegawai	Keuangan	Sarana Prasarana	Humas
Planning	1	2	3	4	5	6

Organizing	7	8	9	10	11	12
Directing	13	14	15	16	17	18
Coordinating	19	20	21	22	23	24
Controlling	25	26	27	28	29	30
Evaluating	31	32	33	34	35	36

Mencermati fungsi-fungsi yang harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin tersebut di atas, maka seakan-akan begitu besar dan berat tugas seorang pemimpin, mulai dari membuat perencanaan bidang kurikulum sampai bidang humas, serta melaksanakan evaluasi bidang kurikulum sampai bidang humas.

Pimpinan perguruan tinggi sebagai seorang pimpinan lembaga pendidikan, dalam melaksanakan tugas atau fungsi-fungsi tersebut di atas, tidaklah harus melaksanakan semuanya, akan tetapi di sini pemimpin dapat memberikan sebagian wewenang dan tanggung jawab tentang pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan ini kepada para pimpinan di bawahnya (pimpinan menengah atau bawah). Dengan cara seperti ini secara tidak langsung pimpinan lembaga tersebut telah melaksanakan pula kegiatan kepemimpinan.

Fungsi-fungsi kepemimpinan bagi pimpinan lembaga pendidikan ini bagaimanapun ada kaitannya dengan kedudukannya sebagai pemimpin formal (*formal leader*) atau *status leader*. Kedudukannya sebagai *status leader* bisa meningkat menjadi *functional leader* atau *operasional leader*, tergantung pada prestasi dan kemampuannya di dalam memainkan peranan dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan pada lembaga pendidikan yang telah diserahkan tanggung jawab itu kepadanya.

Fungsi-fungsi kepemimpinan bagi seorang kepala sekolah atau pimpinan perguruan tinggi bagaimanapun ada kaitannya dengan kemampuan atau keterampilan kepala atau pimpinan dalam melaksanakan kegiatan mengelola lembaga yang dipimpinnya. Adapun jenis-jenis keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan ialah :

- b. Kemampuan mengorganisir dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap.

- c. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya.
- d. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam memajukan dan melaksanakan program-program supervisi.
- e. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya (Dirawat & Fahrudi, 1986: 88).

Menurut: Elsbree sebagaimana dinyatakan oleh Dirawat & Fahrudi (1982: 89). Mendefinisikan jenis kecakapan-kecakapan kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan ialah sebagai berikut:

- a. kecakapan di dalam mengatur atau mengadministrasi tenaga-tenaga personil sekolah, baik guru-guru maupun tenaga-tenaga personil lainnya seperti ; konselor, staf tata usaha sekolah, staf penjaga atau pembantu pemelihara sekolah, kecakapan mengadminitrasi murid-murid dan lain sebagainya.



- b. kecakapan di dalam mengatur atau mengadministrasi alat-alat & sarana perlengkapan sekolah dan kecakapan di dalam menggunakan dan memelihara “*scholl plant*” itu secara efisien dan efektif.
- c. kecakapan di dalam mengadministrasi keuangan atau pembiayaan sekolah berdasarkan prinsip praktek administrasi keuangan yang modern.
- d. kemampuan untuk bekerjasama dan menjalin kerjasama antara sekolah dengan masyarakat.
- e. kemampuan untuk memimpin dan memelopori suatu perbaikan dan pelaksanaan kurikulum sekolah atau perbaikan pengajaran bersama dengan staf yang dipimpinnya.

Dalam sebuah lembaga pendidikan Islam, fungsi-fungsi yang hendaknya diperankan atau dilaksanakan oleh seorang pimpinan lembaga ialah sebagai : (a) teladan yang baik (*uswatun hasanah*), (b) pemersatu, (c) pemuka, (d) pelindung, (e) pemberi nasihat, (f) pemberi arah (*directing*), dan penanggung jawab. (Bukhori, 1986 : 267)

Sebagai teladan seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam seharusnya meniru dan meneladani sifat-sifat yang dimiliki oleh Nabi Muhammad SAW, oleh karena pada diri rasul terdapat suri tauladan yang baik dan patut ditiru, mulai dari; tata-cara hidup, sifat, sikap, tindak-tanduknya sehari-hari kepada masyarakat, terutama kepada orang-orang yang dipimpinya.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya : Sesungguhnya Rasulullah itu adalah teladan yang baik bagi orang yang mengharapakan rahmat Allah dan (kedatangan) hari kiamat serta dia banyak mengingat Allah. (Al- Ahzab: 21)

Peran apa yang hendaknya dikerjakan atau dilakukan oleh seorang pemimpin, hal ini sangat tergantung pada situasi yang dihadapi. Sesuatu peranan mungkin diperlukan pada situasi dan peranan lain mungkin diharapkan pada situasi yang berbeda. Mencermati uraian di atas, maka dapat dikatakan pula bahwa efektivitas fungsi apa yang dimainkan dan dianggap baik, manakala pemimpin ini mampu menyelesaikan masalah dan dapat memenuhi harapan anggota yang dipimpinya.

Seorang pimpinan lembaga pendidikan tinggi atau rektor yang cakap dalam mengkomplementasikan maupun kecakapan menyesuaikan pada situasi tidaklah akan menjadi seseorang pemimpin aktual, kecuali diakui peranannya untuk memberi pertimbangan, saran, pendapat dan keputusan, dengan kata lain pertimbangan, saran, pendapat dan keputusannya berfungsi sebagaimana mestinya. “Kecakapan seseorang memerankan fungsi tertentu secara sadar pada situasi yang tepat diduga cenderung menjamin kesuksesan dalam memerankan suatu kepemimpinan” (Muhadjir, 1987: 20).

Penegasan di atas memberikan suatu kejelasan makna bahwa, kepemimpinan seseorang itu benar-benar akan diakui dan dirasakan adanya manakala seorang pemimpin itu mampu membaca situasi atau kondisi secara jeli, cermat dan komprehensif, untuk kemudian mengambil suatu tindakan yang efektif berupa ; memanfaatkan sumber daya yang ada, memberi masukan, arahan, pendapat serta membuat kebijakan yang tepat bagi terpenuhinya tujuan semua orang yang ada di sekitarnya.

Kepemimpinan seseorang ini akan sangat terasa bermanfaat bagi lembaga yang dipimpinnya, manakala diri pemimpin ini bisa menjadi

contoh yang nyata atas apa yang diperintahkan atau dianjurkan kepada para anggotanya. Ini artinya bawahan atau anggota akan menaruh sikap respek yang positif kepada pemimpin, manakala secara langsung bawahan atau anggota ini melihat pimpinannya juga melaksanakan apa yang diperintahkan dan juga memang menjadi tugasnya sebagai pemimpin. Perihal sifat pemimpin yang seperti ini dicontohkan oleh Rasulullah SAW dalam sebuah sabdanya yang artinya:

Dari Mathalib Ibn Abdullah, katanya! tatkala Utsman Ibn Mahzun wafat, jenazah dibawa ke luar lalu dikuburkan Nabi SAW menyuruh seorang laki-laki mengambil batu, tetapi pria itu tidak kuat mengangkatnya. Rasulullah bangkit mendekati batu dan menyingsingkan lengan baju beliau, kemudian batu dibawanya, lalu beliau letakkan di sebelah kepala dalam kuburan (jenazah). beliau bersabda, Aku memberi tahu kubur saudaraku, dan aku menguburkan di sini siapa yang mati dari ahliku.” (HR. Abu Daud).

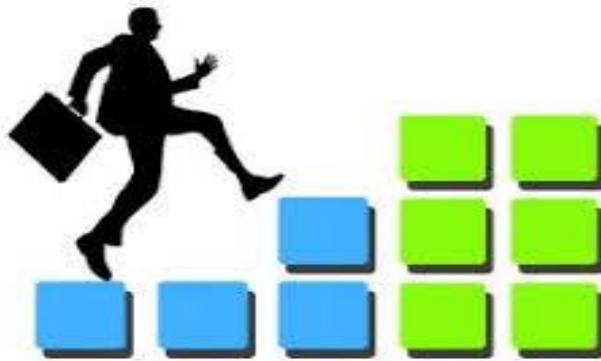
Keberadaan diri seorang pemimpin ini menjadi benar-benar berfungsi (dirasakan manfaatnya oleh anggota) jelas ada hubungannya dengan aspek atau kondisi situasi. Kepemimpinan yang berhasil memerlukan perilaku yang mampu menyatukan dan merangsang

pengikut untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam situasi tertentu. Ketiga unsur ini adalah pemimpin, pengikut dan situasi.

Dengan demikian seseorang dikatakan sebagai pemimpin apabila ia mampu mewujudkan apa yang sedang menjadi harapan orang lain atau bawahannya, dan atau mampu memecahkan masalah yang dihadapi oleh suatu kelompok (keberadaan pemimpin ini diakui mampu menjembatani persoalan yang ada, apa yang disampaikan dirasakan manfaatnya oleh anggota).

### **C. Teori Kontingensi**

Pendekatan sifat yang lebih menekankan kepemimpinan pada aspek-aspek sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin, serta pendekatan fungsional lebih menyoroti kebermaknaan seseorang dalam melakukan fungsi-fungsi tertentu sebagai seorang pemimpin, ternyata keduanya pada konteks saat sekarang sangat tidak mudah untuk mengetahui apakah kepemimpinan seseorang itu efektif atau tidak, apabila ia memiliki sifat-sifat tertentu atau dapat melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya.



Gambar 4.3 Teori Kontingensi  
(Sumber: Psikologymania)

Dengan demikian tidak ada satu konsep kepemimpinan yang bersifat tetap dan dapat dipakai atau diterapkan oleh seorang pemimpin dalam berbagai kondisi atau situasi yang sama. Pendekatan contingency menjadi penting adanya untuk dibicarakan. Kepemimpinan berdasarkan pada pendekatan kontigensi atau juga sering disebut dengan “*Situational contingency*” menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan adalah sangat bergantung pada faktor-faktor; seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Tokoh-tokoh yang membidani adanya pendekatan *contingency* ini antara lain; Schimedt, Fiedler, serta Hershey dan Blanchard.

Teori kepemimpinan model kontingensi yang diajukan oleh Fiedler (1967) ini pada dasarnya menekankan kepada suatu asumsi bahwa efektivitas suatu kelompok atau sebuah organisasi itu sangatlah tergantung pada intensitas interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Dasar utama pendekatan contingensi ini adalah pemahaman kita terhadap faktor moral dan penampilan anggota, dan memahami terhadap keberhasilan pencapaian tujuan. Dalam situasi seperti ini, pemimpin dapat mempengaruhi secara langsung serta dapat mengontrol moral kerja mereka untuk mencapai produktivitas.

Menurut Fiedler (1967) dan (Anderson,1997: 274) situasi sebuah organisasi atau lembaga itu dapat dirumuskan menjadi dua karakteristik (1) derajat situasi di mana pemimpin menguasai, mengendalikan, dan mempengaruhi situasi, dan (2) tingkat derajat situasi yang menghadapkan pimpinan dengan ketidakpastian. Perihal situasi organisasi atau lingkungan organisasi yang diduga ikut mempengaruhi mutu kepemimpinan ini menurut Parker Follett ada tiga macam, dimana ketiganya saling ketergantungan dan atau saling mempengaruhinya.

Berbeda dengan teori-teori sebelumnya, kepemimpinan dilihat dari teori situasional ini beranggapan bahwa, jenis tindakan atau kebijakan apa yang perlu dilakukan atau di ambil dalam rangka mencapai tujuan organisasi perlu dilihat bagaimana kondisi bawahan atau anggota. Sanusi dan Sutikno (2009 : 65-66) menyatakan bahwa :”seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang dihadapi”.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa jika pada situasi/keadaan bawahan itu masih belum tahu banyak, pengalamannya masih sangat kurang, maka pemimpin dapat menerapkan pola pertama, yaitu menekankan pelaksanaan tugas yang tinggi sedangkan hubungan dengan anggota dibatasi.

Dalam kondisi sebagaimana di atas, pemimpin perlu memberikan penjelasan tentang tugas yang harus dikerjakan oleh anggota secara jelas, terperinci dan mudah dipahami. Jika hal semacam ini tidak dilakukan (artinya pemimpin membiarkan anggotanya untuk bekerja sendiri tanpa adanya penjelasan tugas) maka tindakan atau apa yang dilakukan oleh anggota bisa tidak terarah dan cenderung keluar dari



tujuan yang telah ditetapkan, dan tindakan pemimpin yang semacam ini jelas-jelas membuang-buang tenaga, waktu dan biaya yang ada.

Apabila situasi atau kondisi anggota dalam keadaan cukup baik, sudah terbiasa bekerja dalam organisasi, pemimpin masih tetap perlu memberikan arahan kepada anggota tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, hanya saja pada saat itu pula pemimpin perlu membangun hubungan manusiawi yang lebih baik, dengan memberikan dorongan atau motivasi kepadanya untuk bekerja dengan baik, teliti, dan tekun (misalnya dengan memberi pujian atas hasil kerjanya atau sapaan setiap saat).

Menurut Sadler. P (1997: 83) menyatakan bahwa: *Uses three factors to describe a leadership situation. Three are in order of importance; the relationship between the leader and the followers, the amount of structure of the task, and the position power of the leader. The three elements are combined to define the amount of control the leader has over the situation.*

Untuk dapat mengukur efektivitas kepemimpinan menurut Winardi (2000: 69) ada tiga hal yang mempengaruhinya :

- a. Tingkat kepercayaan para pengikut terhadap pemimpin.

- b. Tingkat hingga di mana pekerjaan para pengikut hanya bersifat rutin atau terstrukturisasi kurang baik.
- c. Tingkat kekuasaan yang inheren dengan posisi kepemimpinan.

Melihat penjelasan tersebut di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan situasional nampak merupakan tipe dalam kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan atau dipakai oleh seorang yang menjadi pemimpin pada semua level atau tingkatan. Sebab dengan kepemimpinan situasional ini pemimpin dapat bertindak atau mengambil tindakan tegas manakala keadaan memang memerlukannya, sebaliknya dalam situasi tertentu pula pemimpin dapat menggunakan tipe yang demokratis, manakala kondisi anggota baik, teratur dan dalam kondisi saling mempercayai (tercipta dalam situasi yang kondusif).

Teori kepemimpinan situasional ini mengisyaratkan bahwa untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas kepemimpinan yang efektif, dan hendaknya seorang pemimpin mampu menyelaraskan tiga hal di atas secara simultan, hal lain yang senantiasa mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan seseorang, yaitu kemampuan dan kualitas pemimpin,

kondisi/situasi organisasi yang dipimpinnya, serta kemampuan dan kualitas bawahannya.

Dalam masalah pemilihan dan penggunaan model kepemimpinan ini ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan, dalam melaksanakan kepemimpinan yaitu :

- a. kekuatan-kekuatan dari dalam diri manajer, yang mencakup:
  - (a) sistem nilai
  - (b) kepercayaan terhadap bawahan
  - (c) kecenderungan kepemimpinannya sendiri, dan
  - (d) perasaan aman dan tidak aman.
- b. kekuatan-kekuatan dalam diri para bawahan, meliputi :
  - (a) kebutuhan mereka akan kebebasan,
  - (b) kebutuhan mereka akan peningkatan tanggung jawab,
  - (c) apakah mereka tertarik dalam dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah, dan
  - (d) harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan.
- c. kekuatan-kekuatan dari situasi, mencakup:
  - (a) tipe organisasi,
  - (b) efektivitas kelompok,
  - (c) desakan waktu, dan
  - (d) sifat masalah itu sendiri.

Ketiga aspek sebagaimana dikemukakan oleh Yukl di atas ada satu aspek yang dapat dikatakan sangat menentukan terhadap pelaksanaan aspek yang lain, yaitu aspek hubungan bawahan dengan pimpinan. Dengan adanya hubungan yang baik, akrab dalam kemitra-sejajaran saling percaya antara bawahan dengan pimpinan, maka dengan sendirinya akan menumbuhkan kepercayaan terhadap kekuatan posisi masing-masing, apalagi hal ini didukung oleh adanya kemampuan pimpinan dalam menjabarkan tugas dengan baik dan mudah dimengerti serta dilaksanakan.

Fiedler lebih melihat arti pentingnya hubungan antara pimpinan dengan anggota, serta struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin sendiri, yang dipandang tiga hal tersebut (pemimpin-situasi dan anggota) tidak bisa dipisahkan atau dielakkan adanya dalam praktek kepemimpinan. Hubungan antara pemimpin-anggota menunjuk betapa baik pemimpin diterima oleh kelompoknya. Dalam keadaan pemimpin disukai oleh kelompoknya, pemimpin mempunyai pengaruh lebih besar daripada dalam keadaan ia tidak disukai.

Struktur tugas yang jelas dan terperinci juga amat mempunyai pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan, dan ini akan sangat

membantu terhadap kelancaran pelaksanaan kegiatan organisasi dan keberhasilan tercapainya tujuan. Pada umumnya semakin berstruktur suatu tugas, semakin mudah bagi pemimpin untuk membimbing dan memperoleh penetapan dari bawahan. Tugas-tugas yang tidak berstruktur meminta pemimpin yang lebih kreatif dan membuat memimpin lebih sulit (Sutisna,1987 : 275).

Mencermati pernyataan di atas, dapat dipahami bahwa sebuah situasi atau kondisi sebuah organisasi atau lembaga itu senantiasa akan mengalami perubahan, baik itu yang berkaitan dengan kualitas anggota atau keadaan struktur tugas yang berbeda. Perubahan-perubahan yang tak dapat dihindakan ini akibat sifat dinamika kelompok atau orang-orang yang terdapat di dalamnya, yang sangat mungkin akan mengalami perubahan, dari masalah harapan, ide, cita-cita ataupun motivasi mereka dalam bekerja.

Menurut Harshey dan Blanchard (Hanafi, 1997: 374). efektivitas atau keberfungsian kepemimpinan seorang pemimpin dipengaruhi oleh kondisi atau kualitas bawahan. Jika pemimpin dapat menggunakan suatu pendekatan kepemimpinan yang tepat, maka pemimpin ini tidak hanya akan mampu memotivasi bawahan, akan tetapi ia juga mampu

mengembangkan profesionalisme bawahan pula. Penegasan atau pernyataan ini pada hakekatnya memberikan gambaran, bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh kemampuan dirinya dalam memilih dan menerapkan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi bawahan. Jika dengan menerapkan pola kepemimpinan tertentu, bawahan sudah merasa aman dan nyaman dalam bekerja, pemimpin dapat menggunakan pola kepemimpinan yang berbeda, yang lebih mengarah pada munculnya akuntabilitas bawahan dan pencapaian tujuan yang maksimal.

Mencermati dan memahami uraian dan penjelasan tersebut di atas dapat diambil suatu pengertian, *pertama*; dalam situasi yang baik (*favorable*) yang digambarkan sebagai suatu situasi kerja dimana kekuasaan kuat, struktur tugas jelas/tersusun, dan hubungan antara bawahan-atasan baik, maka model kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dipandang paling baik atau efektif untuk dilakukan oleh seorang pemimpin. *Kedua* ; jika dalam situasi atau kondisi yang tidak menguntungkan, di mana hubungan atasan-bawahan buruk/tidak baik, struktur tugas tidak tersusun/tidak jelas, kedudukan pimpinan kuat,

maka model kepemimpinan yang berorientasi pada tugas masih dipandang efektif atau tepat untuk dilaksanakan.

Dengan menerapkan model kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (pada hal struktur tugas tidak jelas, sedangkan posisi pimpinan kuat), maka penerapan model kepemimpinan semacam ini akan mengurangi ketidakpastian diantara bawahan di dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya apabila dalam kondisi seperti dimaksud model kepemimpinan yang dipakai adalah sangat longgar atau berorientasi pada anggota/pegawai, maka hal ini akan memunculkan ketidak-efektivitasan kerja yang telah diberikan kepada bawahan.

Teori kepemimpinan kontingensi selain di ajukan oleh Fiedler maupun Sadler, juga ada satu teori kontingensi lain yang dikemukakan oleh Martin G. Evans dan Robert House, yang dikenal dengan teori *path-goal (Path-Goal Theory)*. Teori kontingensi tentang kepemimpinan ini lebih mendasarkan terhadap pengharapan atau motivasi. Menurut teori ini bahwa setiap manusia (pegawai atau bawahan di dalam organisasi/lembaga) sudah barang tentu memiliki harapan atau motivasi di dalam setiap apa yang ia kerjakan.

## D. Hirarkhi Kebutuhan

Dengan sendirinya menurut teori ini apa yang menjadi harapan dan atau motivasi seseorang di dalam bekerja dipandang mempunyai suatu kontribusi yang sangat mendasar bagi tercapainya sebuah tujuan organisasi.



Gambar 4.4 Teori kebutuhan Mslow  
(Sumber: Wikipedia)

Seorang pemimpin yang berharap efektif dalam memimpin dia akan menerapkan berbagai pola kepemimpinan yang mempunyai kemungkinan tingkat keberhasilan yang tinggi, dengan menggunakan berbagai bentuk yang relevan, tanpa meninggalkan dan atau mengesampingkan tercapainya tujuan organisasi disamping



pemenuhan harapan anggota. Jenis kebutuhan apa yang diharapkan akan mempengaruhi jenis motivasi seseorang dalam bekerja.

Setiap individu akan dapat mencapai atau memenuhi kebutuhannya sampai pada tingkatan yang paling atas, jika jenis kebutuhan yang paling bawah telah terpenuhi. Selain itu, tinggi rendahnya motivasi seseorang dalam bekerja ditentukan pula oleh tingkat kebutuhan orang tersebut.

Motivasi ini merupakan kebutuhan internal yang harus dipenuhi oleh ekspresi eksternal. Misalnya setiap karyawan memiliki dinamika kerja (faktor internal) untuk mencapai tujuan, ini harus ditanggapi atau diperhatikan oleh pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinan. Anggota yang mempunyai motivasi kerja tinggi, pada gilirannya akan mendorong munculnya semangat kerja.

Teori kontingensi ini memandang bahwa seorang individu dapat dikatakan sebagai pemimpin (yang baik dan efektif) manakala dia bisa memadukan antara harapan organisasi dengan harapan anggota atau bawahan. Hal ini artinya pemenuhan kebutuhan anggota secara maksimal tidak menjadikan terhambat tercapainya tujuan organisasi yang dipimpin. Sehingga pemimpin di sini diasumsikan mempunyai

sifat fleksibilitas untuk melakukan perubahan-perubahan atas suatu tipe kepemimpinan yang digunakan.

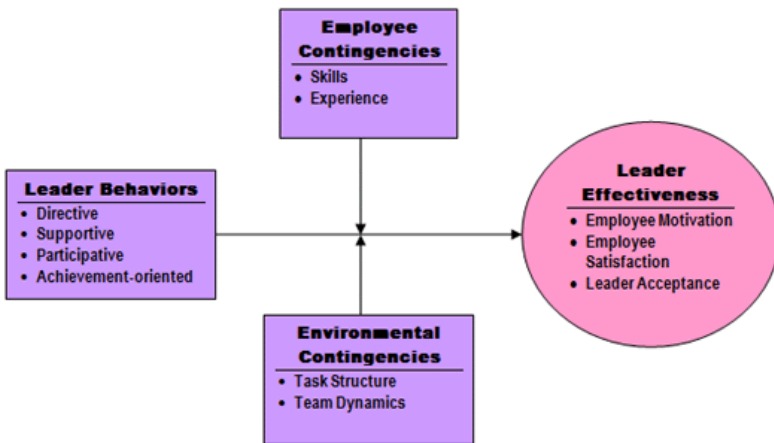
Dengan kata lain, jenis kepemimpinan apa yang dapat diterapkan atau dipakai oleh seorang pemimpin, ini dapat ditempuh dengan cara menerapkan pola hubungan formal serta komunikasi informal. Atas dasar ini dapat dipahami bahwa : Tingkat keberhasilan pimpinan/ kepala sekolah di dalam memimpin lembaga pendidikan, disatu sisi ditentukan oleh seberapa jauh pola hubungan formal dilaksanakan, serta disisi lain dipengaruhi pula kemampuannya dalam membangun hubungan komunikasi informal dengan para anggotanya (Muflihini, 1997: 134).

Hal ini artinya bahwa, kepemimpinan akan dipandang efektif, manakala pemimpin mampu menerapkan pola kepemimpinan secara tepat sesuai dengan kondisi kualitas anggota yang dihadapi serta karakteristik lingkungan organisasi yang ada.

Jika kondisi bawahan itu merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, maka kepemimpinan instrumental (*directive*) akan lebih sesuai. Sebaliknya, apabila kondisi bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya *directive* akan dirasakan berlebihan, di

mana karyawan atau bawahan akan cenderung untuk memusuhi. Dengan demikian kepemimpinan jenis partisipatif ini dipandang lebih tepat untuk diaplikasikan dalam praktek kepemimpinan.

Keadaan ini sebagaimana digambarkan dalam bagan kepemimpinan kerangka *Path-Goal* adalah sebagai berikut :



Gambar 4.5 Kerangka *Path-Goal* (Hanafi, 1997 : 378)  
(Sumber: Managemet Study Guide)

Jika bawahan mempunyai *locus of control* yang tinggi, ia merasa jalan hidupnya lebih banyak dikendalikan oleh dirinya bukan oleh faktor luar seperti takdir, maka gaya kepemimpinan yang partisipatif lebih sesuai. Sebaliknya, jika *locus of control* rendah, maka gaya kepemimpinan yang *directive* akan lebih sesuai.

Selain faktor karakteristik pribadi anggota dijadikan bahan pertimbangan oleh pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinan, maka masalah faktor lingkungan kerja atau organisasi juga perlu diperhatikan oleh pimpinan. Oleh karena masalah lingkungan kerja ini pada gilirannya akan menentukan jenis gaya kepemimpinan seorang pimpinan. Ini artinya jika struktur kerja itu tinggi, maka gaya kepemimpinan *directive* tidak begitu sesuai. Sebab dalam kondisi seperti itu bawahan atau anggota tentu saja akan tidak senang apabila selalu diperintah oleh pimpinan tentang apa yang harus dikerjakan.

Dengan demikian sistem wewenang yang formal dipandang lebih sesuai dengan gaya kepemimpinan yang tidak begitu *directive*. Selain itu kelompok kerja juga turut serta dipandang mempengaruhi gaya kepemimpinan. Jika kondisi bawahan itu dapat memperoleh kepuasan kerja atau sosial dalam kelompok atau lembaga, maka gaya *supportif* tidaklah begitu penting, akan tetapi dalam situasi yang sebaliknya, yaitu bawahan tidak mendapatkan kepuasan dalam kelompok organisasi yang dipimpinnya, maka gaya *supportif* dipandang lebih tepat dan penting untuk diterapkan.

## E. Efektivitas Kepemimpinan

Pemimpin sebagai pribadi yang ditempatkan pada posisi/jenjang paling atas, dalam aktivitasnya akan dipenuhi dengan serangkaian pembuatan (pengambilan) keputusan-keputusan, dari menentukan kebijakan arah organisasi, mengambil tindakan terhadap karyawan yang kurang disiplin. kepada siapa suatu tugas atau wewenang akan diberikan.



Gambar 4.6 Efektivitas Kepemimpinan  
(Sumber: Ilmu Manajemen)

Pembuat (pengambilan) keputusan ini merupakan bagian penting atau kunci bagi kegiatan pemimpin sebagai seorang manajer, dan hal ini akan terasa sangat penting sekali pada saat pemimpin itu melaksanakan sebuah fungsi manajemen yaitu perencanaan.

Menurut: Gie, T. L (1982 : 11) menyatakan bahwa “fungsi administrasi adalah sekelompok kegiatan yang tergolong dalam jenis yang sama berdasarkan sifat, pelaksana atau pertimbangan lainnya”. Pengambilan keputusan ini menjadi sangat penting dilakukan oleh seorang pemimpin. Oleh karena segala hal yang berkaitan dengan arah atau tujuan organisasi, pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber dana, sampai kepada masalah penyelesaian konflik, keputusan akhirnya ada pada diri seorang pemimpin. Dengan sendirinya pengambilan keputusan itu sudah dipikirkan dan dipertimbangkan secara cermat dan matang, dengan tidak meninggalkan saran-masukan dan pendapat bawahan atau anggotanya.

Berkaitan dengan masalah efektivitas kepemimpinan ini menurut Fiedler (dalam Hanafi. 1997: 374) menyatakan bahwa ada tiga dimensi kritis tentang situasi kepemimpinan, yaitu :

- a. Kekuasaan posisi (*power position*). Dimensi ini menjelaskan kekuasaan (*power*) yang dimiliki oleh pemimpin, seperti keahlian atau kepribadian, yang mampu membuat bawahan mengikuti kemauan pemimpin. Pemimpin yang mempunyai

kekuasaan dari posisinya yang jelas dan besar dapat memperoleh kepatuhan bawahan yang lebih besar.

- b. Struktur Pekerjaan. Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan dapat dirinci atau dijelaskan dan membuat bawahan bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Jika struktur pekerjaan tersebut jelas, pekerjaan dapat dilakukan dengan mudah, bawahan dapat disertai tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan tersebut lebih baik.
- c. Hubungan antara pemimpin–bawahan. Dimensi ini berkaitan dengan hubungan antara bawahan dengan pemimpin; apakah bawahan percaya dan menyukai pemimpinnya dan bersedia mengikuti pemimpinnya. Dimensi ini dianggap paling penting karena kedua dimensi sebelumnya yaitu kekuasaan posisi dan struktur pekerjaan dapat dikendalikan oleh organisasi.

Menurut: Handoko (1999: 299) agar kelompok itu dapat berfungsi secara efektif, maka seorang pemimpin itu harus melaksanakan dua fungsi pokok yaitu sebagai berikut:

- a. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah
- b. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*) atau sosial.

Untuk fungsi yang pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar-persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

Efektivitas kepemimpinan seorang ketua dalam memimpin lembaga pendidikan itu dapat dilihat dari berbagai sudut, antara lain dari sudut hubungannya dengan anggota atau bawahan (berorientasi pada hubungan manusia), dan dari sudut tugas yang harus dilaksanakan (berorientasi pada tugas). Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa, tugas dilaksanakan sesuai dengan yang diinginkan oleh atasan. Dengan demikian pemimpin ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan jika dibanding dengan upaya memperkembangkan dan



membina karyawan untuk maju. (Handoko, 1984: 299) menyatakan bahwa :

Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia, mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding dengan sekedar mengawasi mereka dalam bekerja, mereka mendorong para anggota kelompok tersebut untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan putusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Menurut pandangan Sadler kedua jenis orientasi kepemimpinan tersebut di atas dapat dikategorikan sebagai tipe kepemimpinan "*Humanis*" dan "*Legalistic*". Tipe humanis lebih mengarah pada pola kepemimpinan yang menekankan pada hubungan manusia, sedangkan pola kepemimpinan legalistik menekankan pada penyelesaian tugas. Sebagai satu pegangan bagi seorang pemimpin formal, ia hendaknya dalam memimpin harus lebih mengacu kepemimpinannya pada sebuah pengabdian kepada rakyat, dan bukan kepada jabatan. Karena pada hakekatnya status pemimpin itu merupakan amanat yang mengandung makna sebuah tanggung jawab di dalamnya. Dengan demikian seorang

pemimpin harus bisa “mengekan hawa nafsu yang akan menghapus sifat otoriter.

Teori lain tentang efektivitas kepemimpinan ini adalah teori *Path-Goal*, yang menegaskan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja (yang dapat menumbuhkan kepuasan) tergantung dari harapan mengenai balasan (*reward*) dan kekuatan (*valance*) daya tarik balasan itu. Faktor lain yang turut mempengaruhi efektivitas kepemimpinan itu adalah : (1) karakteristik bawahan yang meliputi kemampuan yang dipersepsikan dan pengendalian diri (*locus of control*), (2) lingkungan kerja meliputi pekerjaan (struktur tugas), struktur wewenang, serta hubungan antar karyawan (kelompok kerja).

Dimensi-dimensi kepemimpinan secara umum menurut Philips (1997 : 96) adalah sebagai berikut:

- a. *focus*.
- b. *trustworthiness*.
- c. *communication skill*.
- d. *respect for others*.
- e. *acceptance of risk*.
- f. *bottom line orientation*.

- g. *positive use of power.*
- h. *long term orientation.*
- i. *organizational leadership.*
- j. *cultural leadership.*

Menurut: Handoko (1987: 20) menyatakan, bahwa ada empat ciri atau sifat yang dipandang cukup mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi yaitu sebagai berikut:

- a. kecerdasan
- b. kedewasaan dan keluasan hubungan sosial
- c. motivasi diri dan dorongan berprestasi
- d. sikap-sikap hubungan manusiawi”.

Dalam kaitan ini Muhadjir (1987:20) menyatakan pula, Pada pendekatan pertama tersebut orang berasumsi bahwa kesuksesan seorang pemimpin berhubungan erat dengan dimiliki tidaknya ciri-ciri tertentu seperti intelegensi, sifat dominan, percaya diri dan sebagainya. Sedangkan pada pendekatan kedua, orang berasumsi bahwa seorang

pemimpin akan muncul dalam konteks sosial tertentu, karakteristik kelompok serta peranan yang diperhatikan akan menentukan munculnya seorang pemimpin.

Efektivitas kepemimpinan seseorang jika dilihat dari perilakunya dalam menggerakkan bawahan dan atau dalam usahanya mencapai tujuan yang diharapkan, maka perilaku kepemimpinan ini dapat dikategorikan menjadi yaitu sebagai berikut:

- a. kepemimpinan yang supportif (mendukung) . Pemimpin ini memberi perhatian terhadap kebutuhan bawahan, kesejahteraan bawahan, dan menciptakan suasana organisasi yang menyenangkan.
- b. kepemimpinan yang partisipatif. Pemimpin ini memberi kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- c. kepemimpinan yang instrumental (*Directive*). Pemimpin ini memberikan pengarahan yang spesifik dan menjelaskan apa yang diharapkan dari bawah.
- d. kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian prestasi. Pemimpin ini menetapkan tujuan, mencari cara untuk

meningkatkan prestasi, dan mendorong kepercayaan pada bawahan, bahwa mereka dapat mencapai sasaran atau tujuan (Hanafi, 1997: 377).

Di antara indikator yang dapat dipakai sebagai petunjuk keberhasilan /efektivitas kepemimpinan dalam suatu lembaga atau organisasi, ialah sebagai berikut :

- a. meningkatnya hasil-hasil produksi dan pemberian pelayanan oleh organisasi (aspek ekonomis dan teknis).
- b. semakin rapinya sistem administrasi dan makin efektifnya manajemen yang meliputi :
  - 1) Pengelolaan sumber daya manusia, alam, dan sarana dan waktu yang makin ekonomis dan efisien.
  - 2) *The right man in the right place*’ dengan *delegation of authority*. pendelegasian wewenang yang luas.
  - 3) Struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan ada integrasi dari semua bagian.
  - 4) Target dan sasaran yang ingin dicapai selalu terpenuhi, sesuai dengan ketentuan jadwal waktu.

- 5) Organisasi dengan cepat dan tepat dapat menyesuaikan diri pada tuntutan perkembangan dan perubahan dari luar organisasi (masyarakat situasi dan kondisi sosial politik dan ekonomi).

Semakin meningkatnya aktivitas-aktivitas manusiawi atau aspek sosial yang lebih human sifatnya, antara lain sebagai berikut:

- a. terdapat iklim psikis yang mantap, sehingga orang merasa aman dan senang bekerja
- b. ada disiplin kerja, disiplin diri, rasa tanggung jawab dan moral yang tinggi dalam organisasi
- c. terdapat suasana saling mempercayai, kerjasama kooperatif dan etik kerja yang tinggi
- d. komunikasi formal dan informal yang lancar dan akrab,
- e. ada kegairahan kerja dan loyalitas tinggi terhadap organisasi,
- f. ada jaminan-jaminan sosial yang memuaskan.

Menurut: Reeves. (2002:156) menyatakan bahwa : *Educational leaders, he argues are dramatically different from functionaries, who view a successful day`s work as executing the orders of the board—a worldview that rules out confrontation, disregards mission, and barely considers the intellectual challenge and development of students and adults in the system.*

Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa, faktor yang turut berpengaruh terhadap efektivitas kinerja seseorang pemimpin itu meliputi sebagai berikut:

- a. kemampuan memotivasi atau menggerakkan bawahan
- b. kemampuan melaksanakan komunikasi secara efektif
- c. kemampuan dalam mengambil keputusan dan pembuatan pedoman kerja
- d. kemampuan dalam menghadapi suatu konflik yang muncul
- e. kemampuan melaksanakan supervisi dan kontrol
- f. kemampuan dalam menciptakan suasana yang humanis dan kondusif.

Seberapa jauh tingkat efektivitas kepemimpinan ketua atau pemimpin, hal ini jelas terkait dengan kemampuan pemimpin dalam mengelola lembaga, yang dalam hal ini sudah barang tentu berkaitan dengan kekuasaan, struktur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya serta hubungan dirinya dengan anggota atau bawahan. Efektivitas kepemimpinan seorang ketua itu berbeda-beda. Manajer dengan orientasi tugas (LPC rendah) akan efektif pada situasi ekstrim; situasi yang tidak baik (*unfavourable*) dan situasi yang baik (*favourable*). Jika situasi moderat (diantara kedua titik esktrm), gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan manusia ternyata lebih efektif.



## **BAB V**

### **IKLIM KERJA**

#### **A. Iklim Kerja Perguruan Tinggi**

##### **1. Pengertian Iklim Kerja**

Ada beberapa ahli yang mendefinisikan iklim. Definisi iklim yang ada mencerminkan cara pandang para ahli yang berbeda-beda, namun demikian secara substantif menggambarkan tentang suatu keadaan yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi, yang merepresentasikan tentang gerak dinamika didalamnya, yang notabene merupakan implikasi dari sebuah model kepemimpinan yang sedang berjalan.



Iklim Kerja Perguruan Tinggi  
(Sumber: Homecare24)

Iklm perguruan tinggi sendiri, secara tekstual tidak luput dan lepas dari makna atau pengertian iklim secara umum. Menurut: Hadiyanto (2004:153) merupakan “kualitas dari lingkungan yang terus menerus dialami oleh guru-guru, mempengaruhi tingkah laku dan berdasar pada persepsi kolektif tingkah laku mereka.

Statemen di atas, menggambarkan bahwa iklim sebuah sekolah atau lembaga pendidikan pada hakekatnya merupakan karakteristik suatu lembaga itu sendiri, yang menggambarkan ciri-ciri kondisi secara psychis-psikologis dari sebuah lembaga pendidikan tertentu, dimana kondisi dimaksud adalah kondisi yang membedakan antara suatu situasi dan kondisi satu lembaga pendidikan dengan lembaga pendidikan yang lain.. Selain itu kondisi yang digambarkan itu pada gilirannya akan membawa pengaruh terhadap munculnya tingkah laku individu-individu yang ada di dalam lembaga pendidikan itu, baik itu mahasiswa, dosen atau pegawai.

Setiap organisasi atau lembaga pendidikan dapat dikatakan memiliki cara sendiri dalam menjalankan kegiatannya. Dengan demikian setiap lembaga pendidikan juga akan memiliki atau mempunyai kondisi/iklim yang berbeda dengan lembaga pendidikan

yang lain. Iklim lembaga pendidikan jelas akan mempengaruhi setiap individu atau person yang ada/bekerja didalamnya, iklim dapat bersifat menekan, netral, atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagaimana mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik.

Iklim organisasi juga menggambarkan system sosial dari berbagai kelompok kerja dengan demikian, iklim organisasi merupakan sebuah konsep system dalam sebuah organisasi. Menurut Sashkin & Kiser (1993 : 131) menyatakan ada tiga macam strategi yang bisa digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengelola organisasi : *Firts, leaders define a value –based organizational philosophy. Next, they create polities and set up programs based on the philosophy. This is where many of the eight cultural elements that support TQM come into play. Finaly (really, all along), they model cultural values and beliefs through their constant and consisten behavior.*

Apabila iklim organisasi berada dalam kondisi terbuka, maka akan memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan, dan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan konstruktif. Iklim keterbukaan bagaimanapun juga hanya tercipta

jika pegawai mempunyai tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan pihak manajemen.

Dengan demikian iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan, diasumsikan merupakan kekuatan yang besar dalam mempengaruhi karyawan. Dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi mempunyai peranan yang sangat penting karena dapat mempengaruhi perilaku karyawan.

Mencermati beberapa pengertian di atas, maka dapat kita pahami bahwa iklim perguruan tinggi adalah merupakan cerminan tentang penilaian dan atau persepsi serta penilaian civitas akademika berkaitan dengan apa yang dirasakan, apa yang dipikirkan dan apa yang pahami atas pelaksanaan suatu kegiatan/tugas akibat adanya struktur kerja kelembagaan, gaya kepemimpinan, manajemen, supervisi, serta faktor lingkungan sosial dan sistem komunikasi yang tercermin dalam sikap, kepercayaan, nilai, cara kerja dan motivasi yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan.

Iklm perguruan tinggi yang tercipta akan membawa munculnya semangat dan antusiasme seluruh komponen dan unsur lembaga pendidikan, baik itu mahasiswa, pegawai atau dosen dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan secara optimal dan sungguh-sungguh.

## **B. Terjadinya Iklim Kerja**

Keterlibatan individu dalam sebuah organisasi sudah barang tentu dilandasi oleh adanya suatu harapan-harapan tertentu. Sikapnya terhadap organisasi antara lain juga ditentukan oleh tingkat aspirasi pegawai atau anggota terhadap organisasi, sedangkan aspirasi itu perlu juga dipenuhi oleh pihak lembaga atau organisasi.



Gambar 5.2 Terjadinya Iklim Kerja  
(Sumber: Alinea.id)

Asumsi umum menyatakan bahwa tinggi rendahnya apresiasi individu terhadap organisasi itu dipengaruhi oleh kebutuhannya. Iklim kerja organisasi itu sendiri pada hakekatnya terjadi dan dibuat atas adanya hubungan antara pimpinan dengan anggota atau pegawai yang ada. Selanjutnya kondisi hubungan antara pegawai dengan pimpinan organisasi ini, mereka tidak ingin dianggap sebagai komoditi yang dapat diperjual belikan.

Oleh karenanya “para pegawai tidak menyukai dijadikan subyek tindakan-tindakan yang serampangan dan tidak terduga-duga yang

dilakukan manajemen. Dengan demikian jelaslah bahwa iklim kerja organisasi yang diharapkan dapat memicu dan memacu timbulnya kepuasan kerja para personil adalah iklim kerja yang ada di organisasi yang bersifat terbuka, demokratis dan penuh hubungan kekeluargaan dan manusiawi

Iklim dalam sebuah organisasi muncul diilhami oleh adanya interaksi yang nyata antara individu dengan individu, khususnya antara atasan/pimpinan dengan bawahan/anggota, yang sering kita sebut dengan "*human relation*". Menurut Liliweri (1997 : 120) "iklim yang baik akan membawa kepada situasi kerja yang kondusif antara lain; kepribadian karyawan yang *responsibelitis*, dan persepsi mereka yang positif terhadap prosedur organisasi".

Pernyataan ini memberikan suatu indikasi bahwa iklim suatu lembaga pendidikan tinggi tidak lepas dari kondisi aseptabilitas diri anggota terhadap organisasi atau lembaga di mana ia bergabung, serta kualitas diri anggota itu sendiri. Ini artinya bawahan relatif akan menerima dengan baik dan merasa aman, manakala kondisi iklim lembaga itu sendiri memang tercipta dalam kondisi yang kondusif, demokratis.

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di lingkungan Kemendiknas dinyatakan bahwa terjadinya iklim kerja yang kondusif ditentukan oleh beberapa instrumental, baik itu yang berkaitan dengan manajemen, administrasi, kepemimpinan, serta unsur dosen, karyawan dan mahasiswa. Penentu terciptanya iklim kerja perguruan tinggi yang kondusif ada pada proses, yaitu kegiatan perkuliahan atau pembelajaran (yang melibatkan dosen dan mahasiswa serta didukung oleh sarana dan prasarana pembelajaran).

Dengan terciptanya iklim kerja yang baik kondusif, maka masalah pembagian tugas dan tanggung jawab akan dapat dilaksanakan secara merata kepada semua orang sesuai dengan kecakapan dan fungsinya masing-masing. Sebab dalam iklim yang baik tiap orang mengerti dan menyadari tugasnya dan tempatnya di dalam struktur organisasi itu. Dengan demikian dapat dihindari pula adanya tindakan yang sewenang-wenang atau otoriter dari kepala sekolah, dan sebaliknya dapat diciptakan adanya suasana yang demokratis di dalam menjalankan roda sekolah itu.

Menurut: Widagdo., menyatakan bahwa, :Kepemimpinan hanya akan menemukan maknanya apabila ia (pemimpin) terkait dengan



tujuan-tujuan yang bersifat kolektif, yang melibatkan sang pemimpin dan pengikutnya. Kenyataan sering menunjukkan bahwa, kepemimpinan banyak dilepaskan dari konteks organisasi dengan tujuan-tujuan kolektif yang bersifat umum.

Usaha menciptakan iklim organisasi yang baik, humanis dan kondusif ini sangat diperlukan bagi jalannya sebuah lembaga pendidikan. Sebab dengan iklim organisasi yang baik ini bagaimanapun akan dapat memacu semangat dan gairah kerja anggota dalam melaksanakan tugas kesehariannya. Selain itu perlu kiranya dimaklumi oleh setiap pimpinan lembaga (khususnya pendidikan tinggi), bahwa pada dasarnya manusia itu suka bekerja dan mempunyai motivasi diri, manusia mampu menghayati dan dapat bekerja untuk meraih tujuan organisasi, mampu dan mau atau bersedia bertanggung jawab dan berdisiplin diri.

Iklim organisasi yang terbuka, demokratis akan dapat memancing pegawai untuk bekerja secara baik sungguh-sungguh dan bertanggung jawab, dan akan merasa tenang untuk menyampaikan keluhannya jika menghadapi hambatan. tanpa rasa takut akan adanya perlakuan yang kurang baik.

Perihal kualitas kerja dosen atau pegawai dalam bekerja menurut Handoko (1984; 35) terjadi didasari atas asumsi bahwa :

- a. Unsur manusia adalah faktor kunci penentu sukses atau kegagalan tujuan organisasi.
- b. Pola-pola pengawasan dan manajemen pengawasan harus dibangun atas dasar pengertian positif yang menyeluruh mengenai karyawan dan reaksi mereka terhadap pekerjaan.
- c. Organisasi harus menyediakan iklim yang mendatangkan kesempatan bagi karyawan untuk memuaskan seluruh kebutuhan mereka.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa iklim perguruan tinggi yang dinamis dan baik itu ditandai dengan adanya sebagai berikut:

- a. Tersedianya saluran komunikasi informal
- b. Kesempatan untuk melakukan promosi
- c. Menyampaikan aspirasi atau pikiran
- d. Pelaksanaan supervisi dan kontrol yang dilakukan oleh pimpinan

- e. Komunikasi dengan pimpinan dan sesama dosen secara personal atau kelembagaan.

Sedangkan efektifitas kerja dosen itu ditandai dengan diantaranya sebagai berikut:

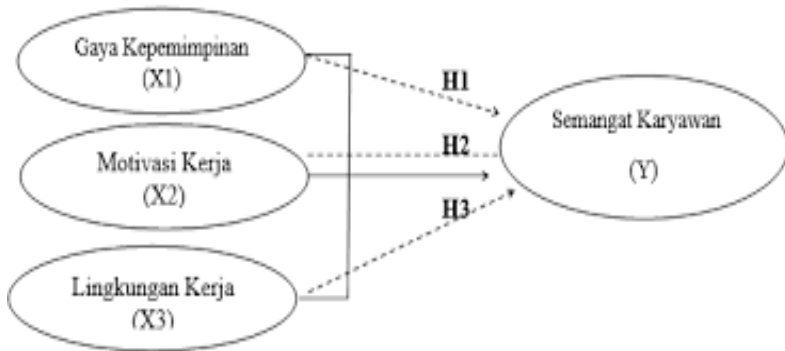
- a. membuat rencana pembelajaran,
- b. mengorganisir bahan pembelajaran
- c. merencanakan strategi pembelajaran
- d. merencanakan dan memilih sarana pembelajaran
- e. merencanakan evaluasi pembelajaran
- f. mengorganisir evaluasi pembelajaran
- g. melakukan komunikasi dan kontrak pembelajaran.

## **C. Kepemimpinan dan Iklim Kerja**

### **1. Pengertian Kepemimpinan dan Iklim Kerja**

Iklim kerja sebagaimana digambarkan di bawah, memberikan sebuah ilustrasi bahwa iklim kerja dalam suatu lembaga pendidikan terjadi bukan berkaitan dengan aspek fisik finansial dan ketersediaan sarana dan prasarana saja, akan tetapi lebih berkaitan dan

bersinggungan dengan kondisi apa yang dirasakan secara bathin oleh setiap person dalam lembaga pendidikan itu.



Gambar 5.3 Kepemimpinan dan Iklim Kerja  
(Sumber: Jurnal EMA)

Dengan demikian iklim yang dirasakan seseorang ada kaitannya dengan sikap perenungan, penilaian atas suatu kebijakan atau aturan yang diberlakukan di lembaga pendidikan dimaksud. Iklim di sebuah lembaga pendidikan ini dengan demikian ada kaitannya dengan bentuk dan pendekatan kepemimpinan yang sedang berjalan. Kepemimpinan yang sedang berjalan dalam sebuah lembaga pendidikan pada dasarnya adalah sebuah praktek dari ide gagasan dan pendekatan yang percaya tepat dan baik oleh pihak pimpinan lembaga pendidikan untuk mewujudkan tujuan lembaga.

Sebuah lembaga pendidikan yang dengan sebuah proses kepemimpinan dengan tidak memberi kebebasan pada bawahan, menggunakan ancaman, proses komunikasi mengalir secara bebas tanpa batas, pada gilirannya menghasilkan iklim yang kaku, tegang, dan cenderung berada dalam kondisi kurang mendukung semangat untuk bergairah.

Iklim organisasi dapat dideteksi menjadi 4 (empat) yaitu sebagai berikut :

- a. Autokratis yaitu proses kepemimpinan yang terjadi sama sekali tidak memberikan keyakinan dan kepercayaan pada bawahan, memotivasi dengan ancaman, sentralisasi dan sama sekali tidak mendorong partisipasi bawahan dan tidak merasa terikat untuk mengembangkan bawahannya.
- b. Semi autokratis yaitu proses kepemimpinan yang hanya sedikit memberikan kepercayaan pada bawahan tetapi masih tetap memotivasi dengan ancaman, masih sentralisasi, sedikit mendorong partisipasi dan tidak terikat mengembangkan bawahannya.

- c. Konsultatif adalah proses kepemimpinan yang mulai memberikan kepercayaan pada bawahan, tidak sentralisasi, motivasi sudah tidak didasarkan pada ancaman dan mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
- d. Partisipatif yaitu kepemimpinan yang lebih kompleks dari tiga iklim terdahulu, pemimpin memberikan kepercayaan, bawahan merasa bebas membahas permasalahan pekerjaan, motivasi lewat metode partisipatif, interaksi secara terbuka, desentralisasi dan pimpinan memikirkan pengembangan bawahan.

## **2. Iklim Kerja dalam Lembaga Pendidikan**

Iklim kerja sebuah lembaga pendidikan sebagaimana diilustrasikan di atas, nampak ada kaitannya dengan pola dan jenis kepemimpinan yang dilaksanakan oleh seorang pimpinan pada semua level. Dengan demikian seorang Pembantu Rektor atau Wakil Ketua sedikit banyak akan bisa merasakan, apakah dalam bekerja berada dalam situasi atau iklim yang nyaman dan menyenangkan atau tidak,

hal ini bisa melihat dan merasakan bagaimana pola kepemimpinan rektor/ketuanya. Begitu juga selanjutnya, para dosen juga akan dapat merasakan berada dalam iklim tertentu, bisa melihat dan merasakan bagaimana kepemimpinan yang dilakukan oleh para pembantu rektor, dekan, pembantu dekan dalam menggerakkan dosen dan pegawai dalam mencapai tujuan atau visi dan misi perguruan tinggi.

Kepemimpinan menjadi sebuah pintu masuk dalam memaknai sebuah iklim pada sebuah lembaga pendidikan. Oleh karena dalam gerak dinamikanya terlihat dari kepemimpinan yang diterapkan. Hal ini berkaitan dengan hubungan antara atasan dengan bawahan/anggota, cara memerintah, mengarahkan, cara-cara memberi informasi dan bentuk-bentuk pendekatan yang dipakai dalam meminta dan menggerakkan anggota dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka.

### **3. Jenis dan Suasana Iklim Kerja**

Jenis dan atau suasana iklim kerja sebuah lembaga pendidikan berada dalam garis yang sejajar serta linier dengan pola dan jenis kepemimpinan yang terjadi di dalam lembaga pendidikan itu, Ini artinya jika pimpinan lembaga pendidikan memberi kesempatan yang

luas kepada pegawai dalam berkreasi, berinovasi dalam pencapaian visi dan misi lembaga dengan ditopang adanya infra struktur dan supra struktur yang memadai, maka akan mampu mendorong munculnya semangat dan gairah para pegawai dalam melaksanakan kegiatan secara enjoy dan penuh dengan dedikasi.

Iklm kerja yang kondusif dan humanis tercipta berkat adanya pola kepemimpinan yang supportif- demoratis. kepemimpinan yang otoriter pada sebuah lembaga pendidikan, akan memunculkan iklim kerja yang serba berada dalam suasana kaku, beku dan tegang. Karena hal ini terasa dalam atmosfir keterpenjaraan dalam bayang-bayang pengawasan yang ketat, tiadanya kesempatan bagi pegawai untuk melaksanakan kegiatan secara tenang, damai dan penuh dengan kepercayaan antara pimpinan dengan pegawai. Iklim yang tercipta dalam pola kepemimpinan otoriter ini cenderung lama kelamaan akan merugikan lembaga pendidikan, karena bisa berimbas pada turunnya semangat dan motivasi dalam bekerja. Bahkan yang lebih fatal bisa membawa pola kinerja yang tidak bertanggung jawab dan kurang mempunyai rasa memiliki terhadap lembaga dimana dirinya bekerja.



## D. Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Iklim di sebuah organisasi secara umum maupun di lembaga pendidikan khususnya, terjadi oleh karena adanya penerapan pola atau gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pimpinan dimaksud.



Gambar 5.4 Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi  
(Sumber: Dictio Community)

Kepemimpinan sebagaimana kita pahami adalah merupakan sebuah usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain, agar orang lain itu mau melakukan atau mengerjakan sesuatu sebagaimana yang diperintahkan oleh yang mempengaruhi sehingga tujuan dan harapannya bisa terwujud atau tercapai.

Cara yang dipakai oleh pimpinan lembaga pendidikan dalam berkomunikasi dengan anggota, akan menciptakan suatu iklim tertentu di dalam lembaga dimaksud. Jenis komunikasi dalam bentuk *top down*

dengan pendekatan formal birokratik cenderung akan mengarah pada terciptanya iklim yang kurang dan atau tidak kondusif, oleh karena bentuk ini ada kecenderungan pimpinan memaksakan keinginan dan kehendak dengan tanpa melihat apa dan bagaimana kepentingan anggota atau apa yang menjadi kebutuhan mereka.

Pola komunikasi dalam kepemimpinan yang bersifat formal birokratik (yang menekankan pada tugas), ada kecenderungan mendikte kepada anggota yang ada di bawah kepemimpinannya tentang apa yang harus dikerjakan. Inisiatif dan daya pikir anggota sangat dibatasi, sehingga tidak diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat mereka. Dalam hal ini Sutopo & Sumanto (1984: 4) menyatakan bahwa : Kepala sekolah bebas membuat peraturan sendiri dan peraturan tersebut harus ditaati dan diikuti oleh anggota, akhirnya tindakan yang beginilah yang tidak bisa menciptakan kegembiraan kerja dari suatu kelompok, sebab bawahan merasa dipermainkan dan tidak adanya harga diri.

Sebaliknya bentuk komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan lembaga pendidikan dengan model informal fungsional humanistik, yaitu suatu komunikasi dengan lebih menekankan munculnya kesadaran pada diri anggota tentang arti pentingnya melaksanakan

tugas secara ikhlas, dan konsep penghargaan anggota sebagai pribadi yang utuh, jauh dari menekan, memaksa dan mengintimidasi, pada gilirannya dapat menciptakan iklim kerja di suatu lembaga pendidikan yang kondusif, damai dan penuh dengan kesepahaman dalam menggerakkan organisasi ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Selain komunikasi, cara yang dipakai oleh pimpinan lembaga pendidikan dalam pengambilan keputusan juga menjadi salah satu variabel yang turut serta akan mencitrakan jenis iklim kerja yang dirasakan dan dipersepsi oleh anggota. Jenis pengambilan keputusan yang tanpa memberi peluang atau kesempatan kepada anggota untuk menyampaikan gagasan atau ide dan pendapat, adalah di antara indikasi yang memicu adanya iklim kerja yang kaku, otoriter dan sepihak.

Agar tercipta iklim kerja yang nyaman, tenang dan penuh dengan antusiasme pegawai dan dosen dalam melaksanakan tugas secara baik yang dilandasi sikap responsible dan akuntable, maka sebaiknya pimpinan dalam mengambil kebijakan perlu menciptakan pola yang memungkinkan disenangi dan disukai oleh anggota. Tindakan-tindakan

yang dapat dijadikan petunjuk agar bawahan atau personil menyukai dan menyegani atasannya ialah sebagai berikut:

- a. Harus bersikap adil.
- b. Mereka perlu disalami dengan segera ketika bertemu.
- c. Mereka perlu diberi perhatian.
- d. Atasan lebih banyak mendengar dari pada berbicara.
- e. Atasan sebaiknya memakai kata meminta bukan memerintah.
- f. Nama-nama para bawahan perlu diingat dan disebutkan bila berhubungan dengan mereka (Pidarta, 1988: 138).

Kepemimpinan sebagaimana disingung di atas, dalam prakteknya ternyata melibatkan anggota pula. Bahkan bisa dikatakan di sini bahwa, praktek kepemimpinan tidak mungkin meninggalkan adanya anggota atau para pengikut sebagai pihak yang dipengaruhi.

Dalam konteks terjadinya iklim di sebuah lembaga pendidikan, pola hubungan antara pemimpin dengan anggota ini juga turut serta menjadi pewarna dan pembentuk iklim yang ada. Selain itu tingkat kematangan anggota secara emosional dan psychis juga turut menjadi penentu kondisi iklim yang terjadi. Dengan demikian iklim kerja dalam

sebuah lembaga pendidikan dapat ditentukan oleh kualitas dan kondisi sang pemimpin, dan kematangan anggota.

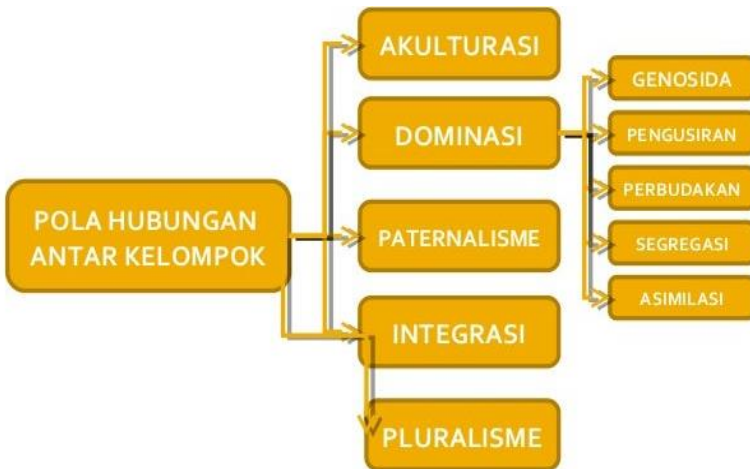
Dimensi iklim sebuah lembaga pendidikan dikembangkan atas dasar dimensi umum yang dikemukakan oleh Hadiyanto (2004: 119) yaitu sebagai berikut:

- a. Dimensi hubungan
- b. Dimensi pertumbuhan
- c. Dimensi perkembangan pribadi
- d. Dimensi perubahan dan perbaikan sistem
- e. Dimensi lingkungan fisik.

## **E. Dimensi Hubungan Antar Kelompok**

### **1. Dimensi Hubungan**

Dimensi hubungan mengukur sejauh mana keterlibatan personalia yang ada di perguruan tinggi seperti rektor perguruan tinggi, dekan, ketua jurusan, para dosen dan mahasiswa, saling mendukung dan membantu, dan sejauh mana mereka dapat mengekspresikan kemampuan mereka secara bebas dan terbuka.



Gambar 5.5 Dimensi Hubungan  
(Sumber: nyambungterus.com)

Menurut: Moos mengatakan bahwa dimensi ini mencakup aspek afektif dari interaksi antara dosen dengan dosen, dan antara dosen dengan personalia pendidikan lainnya dengan pimpinan perguruan tinggi. Skala yang termasuk dalam dimensi ini diantaranya adalah dukungan peserta didik, afiliasi, kedekatan, dan keterlibatan. rekatan, dan keintiman.

Iklm dalam sebuah organisasi muncul diilhami oleh adanya interaksi yang nyata antara individu dengan individu, khususnya antara pihak manajemen/pimpinan dengan karyawan atau pegawai, yang sering kita sebut dengan “*human relation*”. Menurut Liliweri (1997:

120) iklim yang baik akan membawa kepada situasi kerja yang kondusif antara lain; kepribadian karyawan yang *responsibelitis*, dan persepsi mereka yang positif terhadap prosedur organisasi.

## **2. Dimensi Pertumbuhan atau Perkembangan Pribadi**

Dimensi pertumbuhan pribadi yang disebut juga dimensi yang berorientasi pada tujuan, membicarakan tujuan utama sekolah dalam mendukung pertumbuhan atau perkembangan pribadi dan motivasi diri guru untuk tumbuh dan berkembang. Skala-skala iklim lembaga pendidikan yang dapat dikelompokkan ke dalam dimensi ini yang diantaranya adalah minat profesional, halangan, kepercayaan, standar prestasi dan orientasi pada tugas pekerjaan yang ditugaskan kepada seseorang

## **3. Dimensi Perubahan dan Perbaikan Sistem**

Dimensi ini membicarakan sejauh mana iklim perguruan tinggi mendukung harapan, memperbaiki kontrol dan merespon perubahan. Skala-skala iklim sekolah yang termasuk dalam dimensi ini antara lain adalah kebebasan staf, partisipasi dalam pembuatan keputusan, inovasi, tekanan kerja, kejelasan dan pengawasan.

#### **4. Dimensi Lingkungan Fisik**

Dimensi ini membicarakan sejauh mana lingkungan fisik seperti fasilitas lembaga pendidikan dapat mendukung harapan pelaksanaan tugas. Skala-skala yang termasuk dalam dimensi ini diantaranya adalah kelengkapan sumber dan kenyamanan lingkungan.

#### **5. Jenis Iklim Kerja Lembaga Pendidikan**

Kita sadari bahwa kondisi iklim suatu sekolah atau lembaga pendidikan di suatu tempat dengan di tempat yang lain tidaklah sama atau berbeda-beda. Perbedaan kondisi iklim kerja di lembaga pendidikan ini, sudah barang tentu banyak sekali faktor yang menentukan atau mengkondisikannya. Artinya iklim kerja sebuah lembaga pendidikan bukan karena kondisi fisik semata, misalnya berkaitan dengan ketersediaan sarana dan prasarana kerja yang dibutuhkan, kemutaakhiran sistem teknologi informasi, akan tetapi iklim kerja ini lebih berkaitan dengan kondisi psychis yaitu menyangkut perasaan, penilaian dan atau pernyataan puas atau tidak puas atas hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan, kepemimpinan, keputusan yang



telah ada atau dilakukan oleh pimpinan sekolah atau lembaga pendidikan.

Maka terjadi iklim-iklim dalam organisasi pendidikan itu dapat digolongkan sebagai berikut :

- a. Iklim Terbuka yaitu suasana yang melukiskan organisasi pendidikan yang penuh dengan semangat daya hidup dan kreasi, yang mampu memberikan kepuasan kepada anggota kelompok atau para pegawai dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Iklim terbuka ini ditandai dengan adanya tindakan-tindakan atau kebijakan pimpinan sekolah yang lancar dan serasi antara apa yang diharapkan dengan pelaksanaannya. Para anggota atau pegawai sekolah dapat dengan mudah memperoleh kepuasan kerja karena dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik (karena adanya kejelasan tugas, ketersediaan sarana kerja , kesempatan berkreasi), sementara itu apa yang menjadi kebutuhan-kebutuhan pribadi terpenuhi juga terpenuhi (tenang, aman, nyaman, berserikat dan bisa berekspresi). Kondisi ciri-ciri iklim lembaga pendidikan yang demikian ini adalah

munculnya kewajaran tingkah laku semua orang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, jauh dari kepura-puraan atau kerja secara asal-asalan atau asal atasan senang.

- b. Iklim Bebas yaitu keadaan iklim bebas suatu lembaga pendidikan ditandai dengan adanya tindakan kepemimpinan yang muncul dari kelompok. Artinya ide atau inisiatif tentang suatu hal yang perlu dilakukan untuk gerak langkah sebuah lembaga pendidikan ini justru berawal dari adanya keinginan dan gagasan yang dilontarkan atau disampaikan oleh anggota atau pegawai, dan dalam pelaksanaannya mereka para anggota atau pegawai dapat melaksanakannya dengan sesuai dengan apa yang dikehendaki atau apa yang diinginkan. Dalam hal ini pihak pemimpin lembaga pendidikan sedikit sekali dan bahkan nyaris tidak melakukan pengawasan atas semua pelaksanaan kegiatan dimaksud. Nampak bahwa semangat kerja yang muncul pada diri anggota atau pegawai lebih banyak disebabkan adanya keinginan untuk memenuhi kepuasan pribadi, serta tidak memikirkan bagaimana nilai kontribusi

atau kemanfaatannya terhadap lembaga pendidikan. Akibat dari keadaan yang demikian ini para pegawai atau anggota hanya mendapatkan nilai kepuasan kerja yang amat sedikit, oleh karena tidak ada sebuah target atau tujuan yang jelas dan berkontribusi besar bagi keberlangsungan lembaga pendidikan dimana dirinya bekerja.

- c. Iklim Kondisional kerja pada sekolah yang demikian ini satu sisi memberi kepuasan kepada para pegawai atau anggota untuk berbuat secara leluasa, bebas, jauh dari adanya perasaan diintimidasi, diawasi dan atau terbebas untuk memikirkan apakah yang dikerjakan memiliki nilai kemanfaatan secara umum atau tidak. Keadaan yang demikian adalah hal yang baik, akan tetapi di sisi lain membawa kerugian yang amat besar bagi lembaga pendidikan, karena target, tujuan atau visi dan misi yang diamanatkan kepada pimpinan tidak dapat dicapai, oleh karena tiadanya peran sang pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan para anggota untuk beraktivitas.

- d. Iklim Terkontrol model iklim terkontrol ini adalah model klasik atau tradisional, dimana dalam dinamikanya pihak lembaga sangat mementingkan tugas atau ketercapaian tujuan/visi dan misi secara jelas melalui bentuk pengawasan anggota atau pegawai secara ketat dan tegas. Sementara itu kebutuhan anggota organisasi atau lembaga pendidikan tidak diperhatikan. Pada model ini satu sisi bisa memunculkan semangat kerja kelompok yang amat tinggi, namun di sisi lain terdapat nuansa/cerminan adanya pengorbanan (peniadaan) pemenuhan kebutuhan pribadi anggota atau pegawai.
- e. Iklim terkontrol ini linier dengan suatu kondisi dimana pimpinan menganggap bahwa pegawai/anggota lembaga pendidikan adalah sebagai pekerja belaka, yang harus melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang telah diberikan dengan target pencapaian hasil sebagaimana yang sudah digariskan, dan tidak boleh kurang. Implikasi dari kondisi yang demikian ini adalah munculnya suasana kerja yang terasa dalam sebuah pengawasan yang ketat, dan panas, sehingga yang muncul adalah adanya ketidakwajaran tingkah

laku pegawai sekolah. Kondisi ini dipicu adanya harapan yang amat terlalu besar oleh seorang pimpinan lembaga dalam mewujudkan harapan atau tujuannya.

- f. Iklim Familier Model iklim lembaga pendidikan familier ini adalah iklim lembaga pendidikan yang lebih mementingkan dan mempertimbangkan kepentingan personil atau pegawai (sangat bersifat manusiawi) namun telah melampaui batas kewajaran sehingga ada dalam kondisi lepas kontrol. Para anggota hanya berlomba-lomba untuk memenuhi tuntutan pribadi mereka, namun sangat sedikit perhatian pada penyelesaian tugas dan kontrol sosial yang ada kurang diperhatikan.
- g. Iklim ini mendekati kesamaan dengan iklim bebas, hanya saja dalam iklim bebas pimpinan lembaga pendidikan masih memiliki kepedulian memikirkan ketercapaian tujuan, walaupun apa yang akan dicapai lebih banyak ditentukan oleh ide dan kemauan bawahan. Dalam kondisi iklim bebas ini pegawai atau personil memiliki semangat kerja kelompok yang tidak begitu tinggi, karena tidak adanya target atau

sasaran yang sebagaimana apa yang diharapkan oleh pimpinan. Iklim lembaga yang bersifat familier ini pimpinan bisa diajak kompromi dan menerima apa saja usul anggota, walaupun dirasa apa yang diusulkan anggota itu sedikit menyimpang dari prosedur atau harapan semula. Dalam iklim familier ini, para personil memang mendapatkan kepuasan yang sedikit dalam penyelesaian tugas-tugas.

- h. Iklim Keayahan lembaga pendidikan yang berada dalam iklim keayahan ini bercirikan adanya penekanan bagi munculnya kegiatan kepemimpinan dari anggota sekolah/lembaga pendidikan. Dalam iklim ini, kecenderungan yang ada adalah kepala sekolah atau pimpinan lembaga sangat berusaha menekankan pentingnya anggota/personil melaksanakan apa yang telah disampaikan secara rinci dan tegas. Pelaksanaan tugas yang diberikan oleh pimpinan ini harus dilaksanakan apa adanya, inisiatif yang muncul dari orang-orang yang dipimpinnya tidak perlu diperhatikan apa lagi dihargai. Dalam kondisi ini, walaupun para personil/anggota itu jelas memiliki sejumlah kecakapan-kecakapan yang secara signifikan dapat

mendukung kelancaran pelaksanaan tugasnya, pimpinan tidak perlu memanfatkannya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, iklim kerja kepapakan atau keayahan ini lebih menekankan arti pentingnya ketaatan anggota lembaga pendidikan terhadap apa yang telah disarankan atau diarahkan.

## BAB VI

### MENCIPTAKAN IKLIM KERJA

#### A. Cara Menciptakan Iklim Kerja yang Kondusif

##### 1. Iklim dalam Lembaga Pendidikan

Iklim sebuah lembaga pendidikan itu tidak muncul dan terjadi dengan sendirinya, akan tetapi ia perlu diciptakan dan dibina agar dapat bertahan lama (terutama adalah iklim kerja yang dapat mendukung ketercapaian visi dan misi lembaga pendidikan).



Cara Menciptakan Iklim Kerja yang Kondusif  
(Sumber: Kompas.com)



Memang pada saat seorang pimpinan pendidikan itu telah dan sedang melaksanakan kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan yang dipimpinya, dapat dipastikan dia akan melakukan komunikasi, pengambilan kebijakan dan bahkan melakukan pengelolaan konflik. Jenis dan cara yang dipakai oleh pimpinan lembaga pendidikan dalam menyelesaikan konflik, dalam pengambilan keputusan serta caranya didalam melaksanakan berkomunikasi inilah yang pada gilirannya akan mendorong terbentuknya sebuah iklim kerja sekolah pada jenis tertentu.

Bagi pimpinan lembaga pendidikan yang memiliki wawasan yang luas tentang manajemen lembaga pendidikan secara komprehensif serta pemahaman dari segi aspek psikologi pekerja, dia akan menyadari arti pentingnya menciptakan iklim kerja yang baik yang mengarah pada kelancaran dan keberhasilan pencapaian tujuan/visi misi lembaga pendidikan yang diiringi kesadaran arti pentingnya bertumpu pada pemberdayaan kemampuan dan potensi anggota atau pegawai. Dengan demikian iklim kerja yang baik itu harus direncanakan dan diciptakan, bukan dibiarkan terjadi dengan sendirinya atas kepemimpinan yang dilaksanakan.

Untuk menciptakan lingkungan lembaga pendidikan yang sehat dan produktif menurut Pidarta (1988: 178) perlunya dilakukan dan diupayakan untuk sebagai berikut:

- a. Saling memberi informasi, ide, persepsi, dan wawasan. Kerja sama dalam kelompok mereka.
- b. Kerja sama itu dapat saling memberi dan menerima tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas mereka sebagai pendidik.
- c. Membuat para personalia pendidikan khususnya para pengajar sebagai masyarakat paguyuban di lembaga pendidikan.
- d. Mengusahakan agar fungsi kepemimpinan dapat dilakukan secara bergantian, sehingga tiap orang mendapat kesempatan mengalami sebagai pemimpin untuk menunjukkan kemampuannya.
- e. Menciptakan jaringan komunikasi yang memajukan ketergantungan para anggota satu dengan yang lain.
- f. Perlu diciptakan situasi-situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan yang membuat para anggota tertarik

pada kegiatan-kegiatan pengambilan keputusan untuk kepentingan bersama.

- g. Usahakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan menyerupai hidup dalam keluarga dan hilangkan situasi tegang.
- h. Jika ada permasalahan, berilah kesempatan orang atau kelompok yang paling bertalian dengan masalah itu menyelesaikan terlebih dahulu. Kalau mereka tidak bisa mengatasi baru dipecahkan bersama-sama.
- i. Para pegawai yang baru, diberi penjelasan tentang bagaimana mengerjakan sesuatu dan menyelesaikan masalah.
- j. Mewujudkan tindakan dalam setiap kegiatan yang menggambarkan bahwa lembaga pendidikan adalah milik setiap warga paguyuban.

Iklim sekolah yang kondusif-akademik baik fisik maupun non fisik merupakan landasan bagi penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan produktif. Oleh karena itu, perguruan tinggi perlu menciptakan iklim yang kondusif untuk menumbuhkembangkan

semangat dan merangsang nafsu belajar peserta didik. Dengan iklim yang kondusif diharapkan tercipta suasana yang aman, nyaman, tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan. Iklim yang kondusif menurut Mulyasa (2004: 23) mencakup :

- a. Lingkungan yang aman, nyaman dan tertib
- b. Ditunjang oleh optimisme dan harapan warga sekolah
- c. Kesehatan sekolah
- d. Kegiatan-kegiatan yang berpusat pada perkembangan peserta didik

Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan”. Untuk itu semua pihak sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan. Untuk menciptakan lingkungan kerja ada 4 (empat) macam pendekatan.

## **2. Pendekatan Psychologi.**

Dari sudut pandang psikologi masalah kepuasan adalah adalah hal yang berkaitan dengan aspek kejiwaan; yaitu perasaan senang, bahagia, suka cita, yang pada gilirannya hal ini akan memunculkan respon dan ekspresi berupa sikap atau tingkah laku dalam bekerja yang positif, yaitu bersemangat, antusiasme, rajin, penuh dedikasi dan sungguh-sungguh.

Lingkungan kerja (khususnya pada perusahaan modern) akan membawa pengaruh terhadap diri pegawai/karyawan berupa cara kerja yang tersusun, kebersihan dan ketelitian, yang pada gilirannya membawa dampak pula dalam bekerja secara cermat, tepat, cepat dan teratur. Sedangkan bekerja pada lingkungan perusahaan tradisional atau di pedesaan akan memunculkan cara kerja dalam situasi yang harmonis, realistis, tidak tergesa-gesa dan bersifat kekeluargaan.

Gambaran seperti ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang bagaimanapun pada prinsipnya akan mampu membawa dampak terhadap tingkat kinerja para karyawan. Artinya disini lingkungan kerja akan membawa pada puas dan tidaknya seseorang dalam bekerja, dan hal tidak semata-mata terkait langsung dengan besarnya gaji yang diterima, atau ragam dan jelasnya jenis pekerjaan yang harus dilakukan,

akan tetapi dipengaruhi pula oleh lingkungan kerja yang tercipta di dalam perusahaan tersebut.

Lingkungan kerja di sinipun tidak serta merta terkait dengan lengkap dan modernnya peralatan kerja yang dipakai, akan tetapi adalah sikap komunikasi antara pimpinan perusahaan dengan para karyawannya, antara karyawan satu dengan karyawan lain, serta sikap penerimaan dan sikap mempercayai terhadap karyawan atau sesama (bahwa mereka mampu bekerja dengan baik dan maksimal) yang dapat memunculkan perasaan kepuasan seseorang dalam bekerja. Perusahaan tidak dapat melaksanakan komunikasi yang baik, maka semua rencana instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, sasaran-sasaran dan motivasi-motivasi dan sebagainya, hanya akan tinggal di atas kertas”.

Bahkan Anoraga (1995 : 242) menegaskan bahwa komunikasi yang tidak lancar dapat menimbulkan dampak buruk, antara lain :

- a. Timbulnya sentimen-sentimen
- b. Timbulnya prasangka-prasangka dan ketegangan-ketegangan dikalangan para anggota
- c. Juga dapat menimbulkan konflik-konflik diantara bermacam-macam tingkatan dalam organisasi.

Dampak-dampak buruk tersebut di atas, jika terjadi dalam suatu lembaga pendidikan baik yang ada di kota besar, sedang atau kota kecil, dan hal pada gilirannya memunculkan perasaan ketidak puasan karyawan dalam bekerja. Jika kondisi ini terjadi, maka jelas akan membawa pengaruh terhadap maju-mundurnya, atau laju perkembangan perusahaan tersebut.

### **3. Pendekatan Fisik**

Pendekatan ini memandang bahwa, kinerja seorang pegawai dalam bekerja dapat dilihat dari aspek fisik (baik yang bersifat tingkah laku dalam bekerja atau berkaitan dengan simbol aktivitas dalam kehidupan sehari-hari). Bentuk aktual kinerja seseorang yang bagus ada pada sifat tingkah lakunya dalam bekerja, hal ini ditandai antara lain dengan munculnya semangat, antusiasme dan sungguh-sungguh dalam bekerja. Hal itu dilakukan dengan tujuan agar berbagai jenis kebutuhan fisik misalnya ; makan, minum, hiburan, kendaraan dan *papan* (Bhs. Jawa) dapat terpenuhi secara wajar.

Orang yang mengerjakan tugas atau bekerja dengan sungguh-sungguh, bersemangat dan giat, hal ini dilakukan bukan tanpa adanya suatu alasan atau tujuan tertentu. Mereka melakukannya dengan harapan dapat memenuhi tanggung jawabnya sebagai pribadi atau sebagai kepala rumah tangga (untuk memenuhi kebutuhan primer atau sekunder). Atas dasar inilah seseorang menjadi senang bekerja dan mau melakukan tugas pekerjaan yang telah diberikan dan dipercayakan kepadanya dengan baik.

Dengan melaksanakan tugas/ pekerjaan ini, dia sadar bahwa apa yang dia lakukan akan mendapat imbalan yang sebanding dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Jika pada gilirannya ia mampu bekerja dengan baik, sempurna dan tepat waktu, lalu mendapatkan imbalan yang sepadan, kemudian ia mampu memenuhi kebutuhan keluarga, senang dan puaslah dirinya dalam bekerja. Usman (1997 : 3) menyatakan bahwa “seseorang yang menyenangi pekerjaannya akan tampak giat, lebih kuat dan hasilnya untuk memenuhi kebutuhan fisik, seperti untuk membeli pakaian, makanan, rumah dan sebagainya”.

#### **4. Pendekatan Nilai**



Manusia adalah makhluk sosial secara naluri atau *sunnatullah* membutuhkan adanya orang lain –bukan saja sebagai teman dalam bekerja—akan tetapi juga sebagai tempat untuk menyampaikan gagasan, pikiran, ide atau cita-cita. Pendekatan nilai ini memandang bahwa individu yang sedang bekerja, yang dicari dan dikejar bukan sebatas uang atau finansial semata, akan tetapi ada aspek lain yang bersifat non material yang juga ingin diraihinya. Lembaga pendidikan sebagai tempat individu berkumpul untuk bekerja, disadari atau tidak juga berfungsi sebagai tempat pendidikan bagi diri sendiri untuk mampu melakukan penyesuaian dengan lingkungan dimana dia berada.

Seseorang mulai mengerti bahwa di dalam kelompok (perusahaan dan sejenisnya) terdapat peraturan-peraturan tertentu, norma-norma sosial yang hendaknya dipatuhi dengan rela guna dapat melanjutkan hubungannya dengan kelompok tersebut secara lancar. Dalam kebersamaan bekerja di suatu tempat inilah, seorang karyawan akan merasa puas jika dirinya dapat pula memperoleh kesempatan untuk bisa melakukan komunikasi secara baik dengan berbagai person yang ada di dalam, baik itu dengan pimpinan/menejemen, sesama karyawan atau dengan staf lainnya.

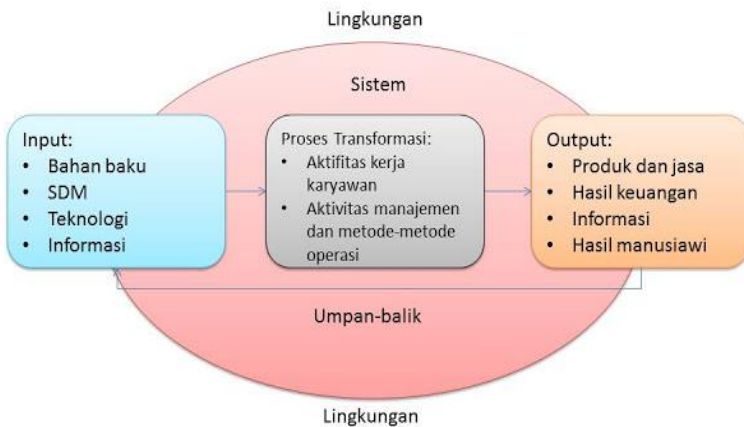
Seseorang akan memanfaatkan waktu dalam meraih prestasi kerja yang maksimal, dengan mengisi waktu luangnya secara positif, menambah pengetahuan, dan memanfaatkan ilmunya serta mampu beribadah sesuai dengan agama & keyakinannya. Dilihat dari sudut pendekatan nilai ini, maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai akan dapat diraih, jika pihak pimpinan atau manajemen memiliki anggapan dan penilaian yang positif terhadap diri pribadi pegawai. Dengan demikian posisi pegawai bukan dianggap sebagai pekerja saja, akan tetapi juga dianggap sebagai sumber pengetahuan dan sumber pemenuhan kebutuhan spiritual atau psychis.

## **B. Pendekatan Manajemen.**

### **1. Manajemen Kinerja Karyawan**

Dari sudut manajemen memandang bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan individu yang tergabung dalam perusahaan. Pegawai akan merasakan suatu kepuasan dalam bekerja, jika dirinya tidak dianggap sebagai pekerja belaka, yang harus melaksanakan tugas pekerjaan secara disiplin ketat tanpa mempertimbangkan aspek-aspek insania pada dirinya.

Cara pandang dan anggapan pihak manajemen terhadap pegawai sangatlah mempengaruhi semangat dan kinerja pegawai di dalam bekerja. Jika para pegawai mampu menunjukkan kinerja yang baik, maka pihak manajemen-pun juga mampu merasakan kepuasan pula, jika dia mampu menjadikan para pegawai itu berkompeten atau terampil dalam melaksanakan tugas pekerjaannya secara baik dan sungguh-sungguh.



Gambar 6.2 Pendekatan Manajemen  
(Sumber: Runduk Padi Word Press.Com)

Kualitas kinerja pegawai juga akan dapat diraih, manakala ia mampu melaksanakan tugas pekerjaannya dengan lancar tanpa hambatan, dan maksimal dalam penyelesaiannya. Jika pegawai mampu

melaksanakan tugas pekerjaannya dengan lancar, baik tanpa hambatan, pada gilirannya ia akan mendapatkan balasan, gaji, atau penghasilan secara lancar dan penuh. Bahkan ia mampu terhindar dari perasaan dimutasi, diskorsing atau kemungkinan di PHK (Pemutusan Hubungan Kerja).

Dilihat secara sosial dapat dikatakan oleh Supandi (1985 : 40) bahwa “pada dasarnya manusia itu suka bekerja dan mempunyai motivasi diri, manusia mampu menghayati dan dapat bekerja untuk meraih tujuan organisasi, mampu dan mau atau bersedia bertanggungjawab dan berdisiplin diri”. Akar utama dalam hal ini adalah bagaimana seorang pemimpin bisa memahami bahwa semua pengikut atau anggota pada dasarnya mempunyai modalitas untuk berbuat yang baik (karena mereka juga khawatir akan kehilangan pekerjaan).

## **2. Kompetensi Dosen**

Dalam UU No. 14 tahun 2005 Bab I pasal 1 ayat 10, dinyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau

dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi adalah sesuatu yang bersifat *inner live* pada diri seorang pendidik. Artinya kompetensi ini merupakan suatu kemampuan yang secara otomatis harus melekat pada diri seorang pendidik, yang dicapai melalui proses pemahaman, pengalaman dan pengaktualisasian dalam sebuah proses yang sistemik, teratur dan teruji.

Merujuk pada UU No. 23 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada pasal 1 butir ke 5, dinyatakan secara garis besar bahwa, yang dimaksud dengan tenaga pendidik adalah semua pihak yang berperan dan bertugas menjalankan pengajaran, menilai hasil belajar, penelitian, pengabdian masyarakat dan pendidikan baik sebagai guru, dosen, konselor, staf pengajar, instruktur, tentor, pelatih, widyaiswara, pamong belajar, fasilitator atau apapun sebutannya yang pada prinsipnya sama dan tidak dibedakan satu dengan yang lain.

Dalam pasal 2 dipertegas lagi bahwa, Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan

tinggi. Gonezi (1992) memberikan batasan makna kompetensi sebagai berikut *“competence is to describe a person as competent in area of work if they have the knowledge, skill and attitudes to be able to function at some minimum acceptable level”*(Djemari Mardapi, 2004 : 19).

Dalam UU No. 14 tahun 2005 Bab I Pasal 1 ayat (2) dinyatakan 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. Keprofesionalan tenaga pendidik ini menjadi sesuatu yang bersifat mutlak, oleh karena hasil yang diharapkan muncul dalam proses pembelajaran ini adalah sumber daya manusia yang berkualitas dan bermanfaat bagi kehidupan dirinya sekarang atau yang akan datang, dan bermanfaat bagi kehidupan masyarakat pada umumnya.

Dalam konteks ajaran Islam-pun berbuat secara profesional adalah berbuat yang didasarkan atas pengetahuan, pemahaman dan keterampilan yang dimiliki. Dengan demikian melaksanakan tugas dosen secara profesional adalah bekerja atas dasar apa yang diketahui

dan bukan asal-asalan. Sebab bekerja tanpa mengetahui konsep dan teori yang sebenarnya jelas-jelas dilarang dalam ajaran agama. Sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur`an surat Al-Isra` ayat 36) sebagai berikut :

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Artinya : Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya.

Oleh karenanya menjadi sangat penting bagi seorang dosen sebagai tenaga pendidik mempunyai sifat profesional. Profesionalisme tenaga pendidik ini didapat melalui sejumlah rangkaian proses pendidikan terprogram yang diselenggarakan oleh Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, dan atau melalui sejumlah pelatihan dan pengembangan profesionalisasi guru. Dinyatakan secara tegas di dalam UU No 14 tahun 2005 Bab. I Pasal 1 ayat (4) bahwa, makna 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.

Jadi untuk menjadi dosen yang profesional haruslah memiliki kompetensi keahlian dasar sebagai tenaga pengajar. Sebagaimana dinyatakan dalam standar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan bahwa tenaga pendidik menurut PP No. 19/2005, Bab. VI Pasal 28 tentang standarisasi tenaga pendidik adalah :

- 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 sebagaimana dimaksud pada ayat (1) 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: (1). kompetensi pedagogik; (2). kompetensi



kepribadian (3). kompetensi profesional; dan (4). kompetensi sosial.

- d. Seseorang yang tidak memiliki ijazah dan/atau sertifikat keahlian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan.

Guru/Dosen merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak dapat dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru. Orang yang pandai berbicara dalam bidang-bidang tertentu belum dapat disebut sebagai guru. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apabila sebagai guru yang profesional yang harus menguasai betul seluk beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu atau pendidikan prajabatan.

Pekerjaan yang dilakukan oleh para pendidik adalah pekerjaan yang sangat mulia dan terhormat, walaupun masalah kesejahteraan bagi para pendidik sampai saat ini masih menjadi permasalahan utama. Jika dalam konstitusi dicantumkan cita-cita tanah air untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, maka perwujudan cita-cita luhur tersebut saat ini ditunjukkan bahwa pendidikan harus dapat meningkatkan daya saing bangsa menuju bangsa yang bermartabat di pentas dunia.

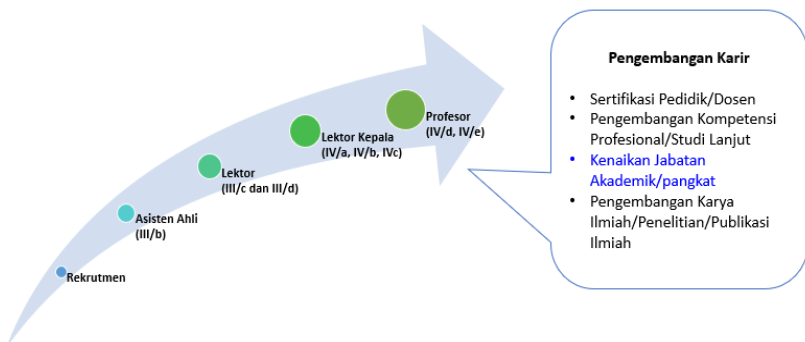
Memang berat mewujudkan sasaran tersebut mengingat minimnya anggaran pendidikan yang ada di APBN. Akan tetapi pendidikan tidak boleh berhenti walaupun dengan segala kemampuan energi yang seadanya. Kembali lagi tenaga pendidik sebagai salah satu pilar pendidikan harus diperhatikan dengan baik dari berbagai aspek khususnya akhlak yang dimiliki oleh para pendidik dan kesejahteraan yang patut diterima secara proporsional.

Salah satu pendidik yang menjalankan tugasnya adalah dosen. Pada kenyataannya, dosen juga sebagai guru dan pendidik, akan tetapi karena perbedaan image yang melekat pada masing-masing pendidik ini, maka seolah olah ada perbedaan yang sangat jauh antara guru dan dosen. Bagi para Guru selalu melekat image pengabdian dan

pengorbanan sehingga guru dijuluki pahlawan tanpa tanda jasa sedangkan pada profesi dosen melekat image lebih elit dan memiliki status sosial yang lebih bergengsi dimasyarakat. Benarkah demikian? perlu kiranya kita mendiskusikan dalam tatanan kondisi objektif dan realitas yang ada.

### C. Kompetensi Dosen

Kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 28 ayat 3 dicantumkan bahwa kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.



Gambar 6.3 Kompetensi Dosen  
(Sumber: DNDSandrya.Com)

Direktorat Jenderal Profesi Pendidik PMPTK (2007:5-9) menjelaskan bahwa kompetensi yang harus dikuasai oleh guru meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

### **1. Kompetensi Pedagogik**

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman guru terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk dapat mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Secara rinci setiap bagian kompetensi dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut.

- a. memahami peserta didik secara mendalam memiliki indikator esensial: memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif; memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian; dan mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik.
- b. merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran memiliki indikator esensial: memahami landasan kependidikan;

menerapkan teori belajar dan pembelajaran; menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar; serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.

- c. melaksanakan pembelajaran memiliki indikator esensial: menata latar (*setting*) pembelajaran; dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
- d. merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator esensial: merancang dan melaksanakan evaluasi (*assessment*) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode; menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (*mastery learning*); dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.
- e. mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya, memiliki indikator esensial: memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai

potensi akademik; dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non-akademik.

## **2. Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Secara rinci bagian kompetensi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

- a. kepribadian yang mantap dan stabil memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma hukum; bertindak sesuai dengan norma sosial; bangga sebagai guru; dan memiliki konsistensi bertindak sesuai dengan norma.
- b. kepribadian yang dewasa memiliki indikator esensial: menampilkan
- c. kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru.
- d. kepribadian yang arif memiliki indikator esensial: menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan

peserta didik, sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.

- e. kepribadian yang berwibawa memiliki indikator esensial: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap siswa dan perilaku yang disegani.
- f. akhlak mulia dan dapat menjadi teladan memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma religius (iman dan taqwa, jujur, ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

### **3. Kompetensi Profesional**

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Setiap bagian kompetensi tersebut memiliki indikator esensial sebagai berikut.

- a. menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi memiliki indikator esensial: memahami materi ajar yang

ada dalam kurikulum sekolah; memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar; memahami hubungan konsep antarmata pelajaran terkait; dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.

- b. Menguasai struktur dan metode keilmuan memiliki indikator esensial menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi.

Bekerja secara profesional adalah bekerja secara sungguh-sungguh, jujur dan bermanfaat bagi kehidupan orang lain, baik untuk masa sekarang (membantu perkembangan dan pertumbuhan peserta didik) juga untuk masa yang akan datang (yang kita tidak tahu apa yang akan dialami dan dilakukan oleh mereka). Masalah profesionalisme diri ini dari sudut pandang agama Islam, sungguh akan mendapat posisi yang amat berharga, sebagaimana ditegaskan dalam hadits yaitu sebagai berikut:

ان الله وملائكته واهل السموات والارض حتى النملة في حجرها وحتى الحوت ليصلون

على معلمى الناس الخير (الترمذى)



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

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini memiliki bagian kompetensi dengan indikator esensial sebagai berikut.

- a. Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik memiliki indikator esensial: berkomunikasi secara efektif dengan siswa didik.
- b. Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan.
- c. Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Ke empat kompetensi tersebut dalam praktiknya merupakan satu kesatuan yang utuh. Pemilahan menjadi empat ini semata-mata untuk kemudahan memahaminya. Beberapa ahli menyatakan istilah kompetensi profesional sebenarnya merupakan payung, karena telah mencakup semua kompetensi lainnya. Sedangkan penguasaan materi

ajar secara luas dan mendalam lebih tepat disebut dengan penguasaan sumber bahan ajar (*disciplinary content*) atau sering disebut bidang studi keahlian.

Hal ini mengacu pandangan yang menyebutkan bahwa sebagai guru yang berkompeten memiliki yaitu sebagai berikut:

- a. pemahaman terhadap karakteristik peserta didik
- b. penguasaan bidang studi, baik dari sisi keilmuan maupun kependidikan
- c. kemampuan penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik
- d. kemauan dan kemampuan mengembangkan profesionalitas dan kepribadian secara berkelanjutan.

Spencer and spencer sebagaimana dikutip oleh Uno (2007: 63) membagi lima karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a. motif yaitu sesuatu yang dipikirkan dan diinginkan oleh seseorang yang dapat menyebabkan sesuatu.
- b. sifat yaitu karakteristik fisik tanggapan konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. konsep diri yaitu sikap, nilai, dan *image* diri seseorang.

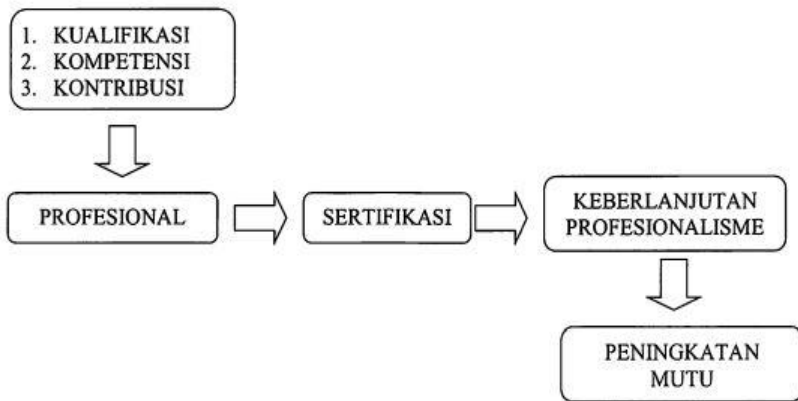
- d. pengetahuan yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.
- e. keterampilan yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan fisik dan mental.

Semua hal yang disebutkan di atas merupakan hal yang dapat menunjang terbentuknya kompetensi profesional guru. Dengan kompetensi profesional tersebut dapat berpengaruh terhadap proses pengelolaan pendidikan sehingga dapat melahirkan keluaran pendidikan yang bermutu. Keluaran yang bermutu dapat dilihat pada hasil langsung pendidikan yang berupa nilai yang dicapai siswa dan dapat juga dilihat melalui dampak pengiring, yakni di masyarakat, sebab di antara yang berpengaruh pada pendidikan adalah komponen input, proses, dan keluaran pendidikan serta berbagai sistem lain yang berkembang di masyarakat.

#### **D. Tujuan Profesionalisasi Dosen**

Masalah profesionalisme diri seseorang dalam berbagai bidang kehidupan, nampaknya pada saat ini merupakan sebuah keniscayaan

atau keharusan yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Kata profesionalisasi ini menunjuk pada kata sifat yaitu profesional, dimana dalam UU No. 14 tahun 2005 Bab I pasal 1 ayat 4 dinyatakan bahwa, 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.



Gambar 6.4 Tujuan Profesionalisasi Dosen  
(Sumber: BAMAI-UME)

Profesionalitas seorang dosen ini dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagaiberikut:

- a. memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;

- b. memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
- c. memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas
- d. memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
- e. memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas dan keprofesionalan
- f. memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja
- g. memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat
- h. memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan
- i. memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Tujuan profesionalisasi tenaga dosen ini secara tersirat dinyatakan dalam Buku 1. Pedoman Serifikasi Dosen yaitu sebagai berikut :

- a. menilai profesionalisme dosen guna menentukan kelayakan dosen dalam melaksanakan tugas
- b. melindungi profesi dosen sebagai agen pembelajaran diperguruan tinggi
- c. meningkatkan proses dan hasil pendidikan
- d. mempercepat terwujudnya tujuan pendidikan nasional” (2010: 2-3).

Mencermati hal di atas, maka secara sederhana dapat kita pahami bahwa sertifikasi bagi dosen mempunyai tujuan :

- a. menjamin bahwa dosen yang mengajar adalah tenaga pengajar yang memiliki kelayakan sebagaimana yang dipersyaratkan dalam butir-butir sertifikasi dosen.
- b. memberi perlindungan secara administrasi dan hukum bagi dosen, atas hak-hak yang semestinya diterima atas pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya.

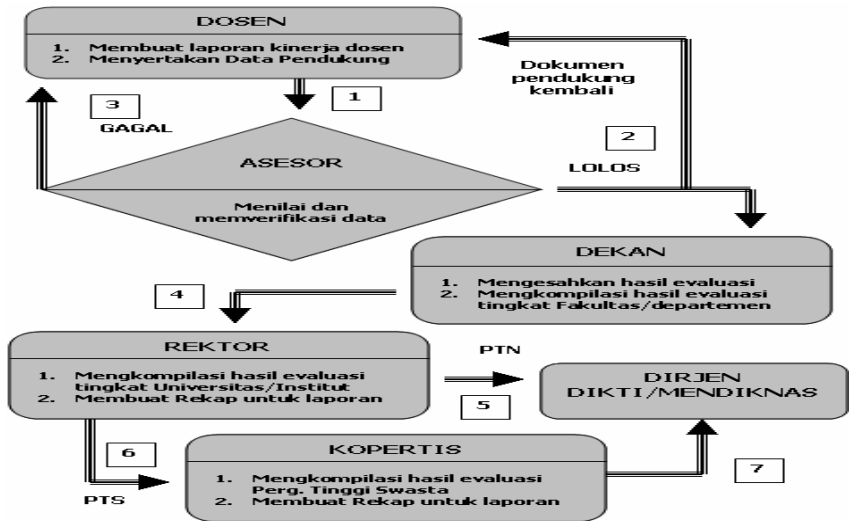
- c. mendorong munculnya semangat dosen untuk senantiasa meningkatkan kemampuan dirinya dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai bahan dalam pelaksanaan proses pembelajaran.
- d. mendukung terwujudnya tujuan pembangunan nasional melalui jalur pendidikan tinggi sebagai *agen of changs* di bidang sumber daya manusia.

### **E. Beban Kerja Dosen**

Masalah beban kerja dosen ini adalah masalah yang ada kaitannya dengan tugas secara kumulatif dosen pada sebuah perguruan tinggi. Ini artinya beban kerja dosen itu tidak hanya melulu berkaitan dengan tugas mengajar (memberi perkuliahan di dalam kelas) saja, akan tetapi berkaitan dengan seluruh kegiatan kampus/akademik yang ada hubungannya dengan kegiatan penyelenggaraan dari fungsi atau misi perguruan tinggi.

Dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 284 tahun 1999, pasal 1 dinyatakan bahwa, dosen adalah pegawai negeri sipil yang diangkat oleh pejabat yang berwenang dalam jabatan fungsional

untuk melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi dan ditugaskan secara penuh pada perguruan tinggi.



Gambar 6.5 Beban Kerja Dosen  
(Sumber: Biro SDM Universitas Widyatama)

Dari pernyataan ini nampak bahwa tugas dosen itu adalah melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi. Sedangkan komulatif tugas dosen dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi ini ditegaskan dalam Undang-Undang No 14 tahun 2005 Pasal 72 sebagai berikut :

- a. Beban kerja dosen mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran,



membimbing dan melatih, melakukan penelitian, melakukan tugas tambahan, serta melakukan pengabdian kepada masyarakat.

- b. Beban kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekurang-kurangnya sepadan dengan 12 (dua belas) satuan kredit semester dan sebanyak-banyaknya 16 (enam belas) satuan kredit semester.

Dari peraturan atau undang-undang di atas, nampak jelas bahwa tugas dosen secara umum dapat dikategorikan menjadi tiga macam yaitu, melaksanakan pembelajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Sedangkan satu tugas dosen lagi jika dipandang perlu dan penting adalah berkaitan dengan tugas tambahan yaitu sebagai pejabat atau pimpinan lembaga atau jabatan struktural.

Maslah tugas dan beban kerja dosen ini Rosyada (2011 : v) menegaskan bahwa : Tugas utama dosen tersebut adalah melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) SKS dan paling banyak 16 (enam belas) SKS pada setiap semester, yang terdiri dari pelaksanaan Pendidikan dan

pengajaran, penelitian dan penulisan karya ilmiah, serta pengabdian pada masyarakat. Pelaksanaan tugas utama dosen ini perlu dirancang dalam penugasan yang komprehensif oleh setiap satuan kerja Pendidikan Tinggi Agama Islam, serta dievaluasi dan dilaporkan secara periodik sebagai bentuk akuntabilitas kinerja dosen kepada para pemangku kepentingan.

Berkaitan dengan tugas pokok dosen yaitu melaksanakan proses pembelajaran ini, ditegaskan dalam Undang-undang No 14 tahun 2005 di atas, yaitu meliputi : merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, membimbing dan melatih. Dengan demikian tugas pokok ini adalah merupakan tugas yang berkaitan dengan melaksanakan proses pembelajaran di dalam kampus yang nota bene berkaitan dengan tugas-tugas akademik atau perkuliahan.

Untuk mendukung keberhasilan tugas pokok dosen di atas, nampaknya setiap dosen harus memiliki sejumlah keterampilan pada saat melaksanakan proses pembelajaran atau perkuliahan. Adapun keterampilan-keterampilan yang hendaknya dimiliki oleh dosen ialah :

- a. keterampilan bertanya perlu dikuasai tenaga pendidik untuk menciptakan pembelajaran yang efektif dimana tujuannya untuk mengetahui tingkat daya serap dari materi yang disampaikan dalam pembelajaran.
- b. memberi penguatan (*Reinforcement*) merupakan respons yang dilakukan pengajar terhadap perilaku peserta didik yang positif sehingga dapat memungkinkan terulangnya kembali perilaku tersebut.
- c. mengadakan Variasi merupakan keterampilan yang harus dikuasai pengajar untuk mengatasi kebosanan peserta didik, agar selalu antusias dan penuh partisipasi.
- d. menjelaskan adalah mendeskripsikan secara lisan tentang sesuatu benda, keadaan, fakta dan data sesuai dengan waktu dan hukum-hukum yang berlaku.
- e. membuka dan menutup pelajaran. Membuka dan menutup pelajaran merupakan dua kegiatan rutin yang dilakukan pengajar tentang memulai dan mengakhiri pembelajaran.
- f. membimbing diskusi kelompok kecil merupakan salah satu bentuk kegiatan pembelajaran yang melibatkan tiga sampai

lima orang dalam setiap kelompok, berlangsung secara informal, memiliki tujuan yang ingin dicapai, dan berlangsung secara sistematis.

- g. mengelola kelas merupakan keterampilan pengajar untuk menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif dan mengedalikannya jika terjadi gangguan dalam pembelajaran. Beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam pengelolaan kelas: (1) Kehangatan dan keantusiasan, (2) tantangan, (3) Bervariasi, (4) Luwes, (5) Penekanan pada hal-hal positif, dan (6) Penanganan disiplin diri.
- h. mengajar Kelompok Kecil dan Perorangan merupakan suatu bentuk pembelajaran yang memungkinkan pengajar memberikan perhatian terdapa setiap peserta didik dan menjalin hubungan yang lebih akrab antara pengajar dan eserta didik maupun antara peserta didik dengan peserta didik.

Tugas pokok dosen sebagaimana disinggung di atas dan diperkuat dengan perlunya dosen mempunyai sejumlah keterampilan dalam mengajar atau melaksanakan tugas pembelajar, ini ada kaitannya

dengan upaya menjadikan diri dosen sebagai tenaga profesional. Masalah profesionalisme dosen ini menjadi hal yang sangat mendasar dan penting untuk dimiliki oleh setiap dosen yang telah dipercaya menjadi seorang tenaga pendidik. Masalah keprofesionalan dosen ini juga sudah ditetapkan dalam standart kompetensi dosen dan dalam undang-undang tentang tenaga dosen.

Pengajar kreatif, profesional dan menyenangkan harus memiliki berbagai konsep dan cara untuk mendongkrak kualitas pembelajaran antara lain dengan mengembangkan kecerdasan Emosi (*Emotional Quotient*), mengembangkan kreativitas (*Creativity Quotient*) dalam pembelajaran, mendisiplinkan peserta didik dengan kasih sayang, membangkitkan nafsu belajar, memecahkan masalah, mendayagunakan sumber belajar, dan melibatkan masyarakat dalam pembelajaran.

Untuk kondisi kekinian, selain masalah kecerdasan Emosi (*Emotional Quotient*), dan kreativitas (*Creativity Quotient*) yang perlu dikembangkan oleh dosen pada saat melaksanakan pembelajaran, rasanya aspek kecerdasan spiritual (*Spiritual Quotient*) juga sudah saatnya ikut diperhatikan dan dikembangkan dosen setiap kali melaksanakan pembelajaran.

Kreativitas dosen yang baik adalah muncul dari sikap emosi atau semangat untuk berkarya yang dilandasi dengan kedalaman pengamalan keagamaan yang benar dan lurus. Ini artinya di dalam mengkreasikan diri dalam melaksanakan proses pembelajaran hendaknya dilandasi ketulusan dan keikhlasan serta kejujuran dalam aplikasinya. Dengan adanya sikap penuh dengan pengabdian (karena mengamalkan ajaran agama) maka tidak akan memunculkan hasil kreativitas yang menjadikan diri dosen sombong dan congkak.

Untuk mendukung terwujudnya kinerja dosen yang profesional ditegaskan dalam Pedoman Beban Kerja Dosen (2011: 10), bahwa : Untuk memaksimalkan profesionalitas dosen diperlukan pembinaan dan pengembangan profesi dan karier dosen. Pembinaan dan pengembangan profesi dosen dilakukan melalui jabatan fungsional. Sedangkan pembinaan dan pengembangan karier dosen dilaksanakan dengan cara penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

Seorang dosen yang bekerja dengan profesional nilai manfaatnya bukan saja akan dapat memberi kepuasan kepada mahasiswa, pimpinan dan seluruh elemen perguruan tinggi, akan tetapi juga akan dilihat oleh Allah SWT dan akan dibalas dengan pahala yang belipat

ganda. Allah SWT menegaskan dalam surat Al-Taubah : 105 sebagai berikut :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَ الشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Beban kerja sebagaimana dinyatakan di atas, adalah beban kerja yang bersifat administratif yang harus dipenuhi oleh setiap dosen. lebih tegas dinyatakan dalam pasal 27 di atas bahwa beban kerja dosen sekurang-kurangnya sepadan dengan 12 (dua belas) satuan kredit semester dan sebanyak-banyaknya 16 (enam belas) satuan kredit semester. Batasan minimal beban tugas/kerja dosen ini ditetapkan sedemikian rupa tentunya memiliki maksud atau tujuan. Pertama menyeimbangkan antara gaji atau honorarium yang telah diterimakan atau dibayarkan dengan kinerja yang diminta sesuai dengan standart-standart yang telah ditetapkan.

Beban kerja dosen sebagaimana dinyatakan dalam Buku Pedoman BKD (2011 : 140) dilakukan dengan tujuan :

- a. meningkatkan profesionalitas dan pemenuhan dosen PTAI dalam melaksanakan beban tugas Tridharma Perguruan Tinggi;
- b. meningkatkan mutu proses dan hasil pelaksanaan beban tugas dalam Tridharma Perguruan Tinggi yang dilaksanakan oleh dosen PTAI;
- c. menciptakan suasana akademik yang kompetitif untuk menjamin kelancaran tugas utama dosen PTAI;
- d. menjamin pembinaan, pengelolaan dan pengembangan profesi dan karier dosen PTAI; dan
- e. mempercepat terwujudnya tujuan Pendidikan nasional.

Hal ini penting sekali bahwa, pemberian gaji atau honorarium bagi setiap dosen harus diimbangi dengan sejumlah unjuk kerja atau kinerja sebagaimana yang dipersyaratkan. Sehingga ada *balancing* antara apa yang diharapkan oleh pimpinan atau lembaga dengan apa yang telah dikeluarkan oleh lembaga. Dalam hal ini Dharma (2005 :



313) menyatakan bahwa : Ukuran kinerja yang digunakan sebagai dasar bagi penilaian harus mencakup pula campuran yang seimbang dari faktor-faktor input dan proses (keahlian dan kompetensi) serta faktor-faktor output (kinerja dan kontribusi). Penilaian ini dijadikan dasar bagi pengambilan keputusan penentuan gaji harus didasarkan bukan hanya kepada kinerja dalam mencapai sasaran.

Selain adanya pembatasan minimal tugas/beban kerja dosen yaitu 12 sks, beban tugas dosen secara kumulatif juga diberi batasan maksimal. Sudah barang tentu hal ini juga dimaksudkan untuk menjaga profesionalisme dosen dalam melaksanakan tugas pokok dan tambahannya. Pemberian batasan maksimal ini juga dimaksudkan agar tidak terjadi eksploitasi tenaga dosen, yang pada gilirannya akan membawa iklim ketidakpuasan mahasiswa dalam menerima proses pembelajaran, sekaligus hal ini menurunkan kualitas kinerja dosen tersebut. Keadaan hal yang semacam ini jika dibiarkan terus menerus terjadi kemelupaan beban kerja (*over load*) maka lama kelamaan akan menurunkan daya tahan tubuh atau stamina. Penurunan stamina dalam bekerja ini akhirnya akan mengurangi kualitas kinerja dosen yang bersangkutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdi Setiawan dan Siswa Pratama, (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jurnal Manajemen Tools*. Vol. 1, No. 1
- Ar-Rasyid. (2016). Departemen Agama RI. Jakarta Timur: Maktabah Alfatih Rasyid Media. Amiruddin Siahaan, dkk. (2016). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Medan: LPPPI
- Aminatuz Zahroh, (2017). Strategi Pengambilan Keputusan Personal dan Bersama di Pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*. Vol. 12. No 1
- Ava Swastika Fahriana. (2018). Pengambilan Keputusan Secara Musyawarah dalam Manajemen Pendidikan Islam: Kajian Tematik Al-Qur'an dan Hadist. *Jurnal AlHayat*, Vol 02. no 1.
- Adiba, Elfira Maya. 2018. "Kepemimpinan Islami, Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, Dan Loyalitas Kerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Di Sidoarjo". *Jurnal Islamic Economics* 2, No. 1.

- Al-Qur'an. 2014. Al-Qur'an Dan Terjemahannya. Bandung: Diponegoro.
- Aryana, Permata Dan Hery Winoto TJ. 2017. "Pengaruh Budaya Organisasi, Etika Kerja, Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan". Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis. Vol 17, No. 2.
- Busro, Muhammad. 2018. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Chaerudin, Ali dkk. 2020. Sumber Daya Manusia (Pilar Utama Kegiatan Operasional Organisasi). Sukabumi: Cv Jejak.
- Djakfar, Muhammad. 2012. Etika Bisnis. Depok: Penebar Plus.
- Dwina, Mutia Setiana dkk. 2020. "Pengaruh Komunikasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember", Jurnal Riset Manajemen. Vol. 9, No 6.
- Haerudin. 2016. "Etika Kerja Islam Sebuah Kajian Teoritik Dan Empirik", Jurnal Maksimum, Vol.5, No. 1
- Hamsani. 2020. Organizational Citizenship Behavior Di Bank Syariah. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.

- Harahap, Diana Sari Dan Silviana Batubara. 2019. “Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Keefektifan Komitmen Sebagai Variabel Moderating”, Vol. 4, No. 1.
- Hasoloan, Jimmy. 2013. “Peranan Perdagangan Internasional dalam Produktifitas dan Perekonomian”. Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi. Vol 1, No 2.
- Hatta, Muhammad dkk. 2017. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada xvii Kinerja Karyawan PT.PLN Wilayah Aceh”. Jurnal Magister Manajemen. Vol 1, No. 1.
- Hermawan, Asep. 2009. Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif. Jakarta: PT.Grasindo.
- Hidayat, Syarif Dkk. 2019. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT.Dunia Barusa Banda Aceh”. Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam. Vol 55, No. 1.
- Irjanto, Bambang dan Herma Setiawan. 2016. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada Industri UMKM Di Wilayah DIY”, Jurnal Maksipreneur.  
Vol 5, no. 2.

Kristanti, Desi dan Ria Lestari Pangestuti. 2019. Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.

Kusuma, Livia Putri Dan J.E. Sutanto, (2018) “Peranan Kerjasama Tim, Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Zolid Agung Perkasa, Jurnal Manajemen dan Strat-Up Bisnis, Vol. 3, No. 4,

Kusumaputri, Erika Setyanti. 2018. Komitmen Pada Perubahan Organisasi Dalam Perspektif Islam. Yogyakarta: Deepublish.

Lawasi, Eva Sivani Dan Boge Triatmojo. 2017. “Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan”. Jurnal Manajemen, vol. 5, no. 1.

Letsion, Vinca Regina dan Sri Langgeng Ratnasari. 2020. “Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja, dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan”, Jurnal Dimensi. Vol 9, No. 1.

Mamesah, Andrew M.C. dkk. 2016. “Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja

- Karyawan Pada LPP RRI Manado”. Jurnal EMBA, Vol. 4, No.3.
- Mariana, Rina dan Hadi Irfani. 2015. “Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Loyalitas Kerja Perawat Honor RSUD xviii Kabupaten Padang Pariaman”. Jurnal RAP UNP. Vol 6, No.2.
- Martiwi, Rukmi Tien dkk. 2012. “Faktor-Faktor Penentu Yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Karyawan”. Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya 13, No. 1.
- Muchlis, Anshori dan Iswati. 2009. Metode Penelitian Kuantitatif. Surabaya: Airlangga Universitas Prees.
- Muharto, dan Arisandy Ambarita. 2016. Metode Penelitian Sistem Informasi. Yogyakarta: Deepublish.
- Muljani, Ninuk. 2002. “Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan”. Jurnal Manajemen & Kewirausahawan. Vol. 4. No 2.
- Nurbaity, Astrid Yuniar Dan Heru Sulistyو. 2013. “Pendekatan Teori Employee Engagement Dalam Membangun Kinerja Karyawan”. Jurnal Ekobis, Vol.14. No.2.

- Nurudin, Ridwan. 2017. "Loyalitas Pekerja Perbankan Islam Di Banda Aceh, Indonesia: Analisis Kriteria Kebajikan Di Tempat Kerja". *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*. Vol. 3. No 1.
- Panggiki, Agatha Cristine dkk. 2017. "Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada AJB Bumi Putera 19122 Cabang Sam Ratulangi, Jurnal EMBA, Vol 5, No. 2.
- Pradana, Fawzi Rizki dan Mikhriani. 2017. "Etika Kerja Islam Dan Pengaruhnya Terhadap Organization Citizenship Behavior Aparatur Negara". *Jurnal MD 3*, No. 1.
- Pramesti, Sheila Ayu. 2020 "Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap Loyalitas Karyawan Yayasan Nurul Hayat Surabaya". *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapa*. Vol 7. No 5
- Putro, Prima Utomo Wardoyo. 2018. "Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Dan Sikap Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja". *Jurnal Manajemen Indonesia*. Vol 18, No. 2.
- Riyanto, Slamet. 2018. *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian Di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan, Dan Eksperimen*. Yogyakarta: Deepublish.

- Rizki, Moh dkk. 2019. “Analisis Pemasaran Produk Meubel pada Usaha Dagang Ady Irma Kota Baru”, Jurnal Manajemen. Vol. 1, No.1.
- Saputra, Agus Tunggal. 2016. “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan”. Jurnal Manajeme. Vol. 4, No 1.
- Shodiq, Amirus. 2018. “Pengaruh Etika Kerja Islam, Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di KJKS BMT Logam Mulia Grobogan. Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam. Vol. 6, No. 1.
- Simatupang, Febriyanti dkk. 2019. “Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Pada Restaurant International And Convention Hall Pematangsiantar”. Jurnal Management, Vol 5, No. 1.
- Soegoto, Eddy Soeryanto. 2014. *Enterpreneurship Menjadi Pebisnis Ulung*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo. Sudarjo, Yoyo dkk. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik)*. Yogyakarta: ANDI.



- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sungkono, Sandra Wijayanti dan Iga Manuati Dewi. 2017. “Pengaruh Prestasi Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Promosi Jabatan di PT. Bali Pawiwahan Coco Group”, Jurnal Manajemen Unud. Vol 6, No. 4.
- Sutrisno, Edy. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana. Tannady, Hendy. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta:Expert. xx
- Tersiana, Andra Tersiana. 2018. Metode Penelitian. Yogyakarta: Star Up.
- Trang, Dewi Sandy. 2013. “Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan”. Jurnal EMBA 1, No. 3.
- Tucunan, Roy Johan Agung. 2014. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan”. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana. Vol 3, No. 9.

- Wahjosumidjo, (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahyudin, N. N. (2016). *Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah*. *Jurnal Tarbiyah*. 22:(1).
- Winda Safitri Chaniago, (2019). *Strategi Pengambilan Keputusan*. Padang. Yulia Rachmawati, (2013). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. Semarang: *Jurnal Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran*, Vol.1 No.1.
- Yulius Mataputun, (2018). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Terhadap Iklim Sekolah*, Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Yunia, Noorma. 2017. “Manajemen Dan Kinerja Karyawan Ditinjau Dalam Perspektif Islam”. *Jurnal Aksioma Ad-Diniya*. Vol.5, No.1.
- Yuniarti, Dewi dan Erlan Suprianto. 2014. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Direktorat Operasi Produksi PT.X”. *Jurnal Indept* 4, No.1.

## 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 Purwokerto 53131 Aktivitas Pekerjaan : Dosen UIN Saizu Purwokereto.

Email: hizbulmuflihin@gmail.com

### **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 – sekarang : Sekretaris LPM UIN Saizu