# PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI BERDIMENSI PSYCHOLOGICAL CAPITAL DI IAIN PURWOKERTO

IAIN PURWOKERTO

**TESIS**

Disusun dan Diajukan kepada Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto untuk Memenuhi
Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

IAIN PURWOKERTO

**Oleh:**
**M. YUSUF**
**1717652011**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**
**PASCASARJANA**
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**
**TAHUN 2020**

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA
IAIN PURWOKERTO
Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.iainpurwokerto.ac.id Email : pps@iainpurwokerto.ac.id

## PENGESAHAN

Nomor: 137/In.17/D.Ps/PP.009/9/2020

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | M. Yusuf |
| NIM | : | 1717652011 |
| Program Studi | : | Manajemen Pendidikan Islam |
| Judul | : | Pengembangan Kinerja Pegawai Berdimensi *Psychological Capital* di IAIN Purwokerto |

Telah disidangkan pada tanggal **11 September 2020** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 24 September 2020
Direktur,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA
Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website: pps.iainpurwokerto.ac.id E-mail: pps@iainpurwokerto.ac.id

## PENGESAHAN TESIS

Nama : M. Yusuf
NIM : 1717652011
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Pengembangan Kinerja Pegawai Berdimensi Psychological Capital di IAIN Purwokerto

| No | Tim Penguji | Tanda Tangan | Tanggal |
|---|---|---|---|
| 1 | Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.<br>NIP.19681008 199403 1 001<br>Ketua Sidang/ Penguji | | 21/9 '20 |
| 2 | Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd.<br>NIP.19640916 199803 2 001<br>Sekretaris/ Penguji | | 200921 |
| 3 | Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd.<br>NIP. 19720420 200312 1 001<br>Pembimbing/ Penguji | | 21/09 '20 |
| 4 | Dr. H. Munjin, M.Pd.I.<br>NIP. 196103051992031 003<br>Penguji Utama | | 18/9 '20 |
| 5 | Dr. H. Ridwan, M.Ag.<br>NIP. 19720105 200003 1 003<br>Penguji Utama | | 25/9/2020 |

Purwokerto, 21 September 2020
Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd.
NIP. 19720420 200312 1 001

# NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto
di Purwokerto

*Assalaamu'alaikum wr. wb.*

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : **M. YUSUF**
NIM : 1717652011
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Tesis : **PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI BERDIMENSI PSYCHOLOGICAL CAPITAL DI IAIN PURWOKERTO**

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian Bapak, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalaamu'alaikum wr. wb.*

Purwokerto, 26 Juni 2020
Pembimbing,

**Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd.**
NIP. 19720420 200312 1 001

IAIN PURWOKERTO

# PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul "Pengembangan Kinerja Pegawai Berdimensi Psychological Capital di IAIN Purwokerto" seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Purwokerto, 26 Juni 2020

METERAI TEMPEL
7C7A1AHF338816124
6000
ENAM RIBU RUPIAH

**M. Yusuf**
NIM 1717652011

IAIN PURWOKERTO

**PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI**
**BERDIMENSI PSYCHOLOGICAL CAPITAL DI IAIN PURWOKERTO**

M. Yusuf
1717652011

ABSTRAK

Pengembangan kinerja pegawai merupakan faktor yang amat menentukan pada keberhasilan proses pelayanan yang prima. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan realitas empirik dibalik fenomena secara mendalam , rinci, tuntas dan menganalisis pengembangan kinerja pegawai berdimensi psychological capital di IAIN Purwokerto. Psychological capital adalah pendekatan untuk mengembangkan dan mengoptimalkan potensi psikologi yang positif pada individu yang dicirikan dengan; (1) kepercayaan diri (self–efficacy); (2) menciptakan atribusi yang positif (optimism); (3) harapan di masa yang akan datang (hope); (4) daya tahan menghadapi tantangan (resiliency). Investasi ke-empat dimensi modal psikologi itu diyakini mampu berkontribusi positif dalam diri individu pegawai sehingga ia dapat berkinerja optimal. Kinerja pada dasarnya sesuatu hal yang bersifat individual. Modal psikologi ini sangat penting bagi seorang pegawai khususnya pada satuan pengamanan kampus, kebersihan, dan kehumasan di Subbag TUHRT Bagian Umum Biro AUAK IAIN Purwokerto

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah pendekatan penelitian yang dalam pengertian datanya tidak menggunakan angka. Penelitian dilakukan dengan cara mengunjungi lokasi penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh temuan bahwa pengembangan kinerja pegawai berdimensi psychological capital, telah mencapai kriteria dalam pengembangan dengan investasi empat dimensi modal psikologi yang berkontribusi dalam pengembangan kinerja setiap individu pegawai khususnya pegawai pada satuan pengamanan kampus, kebersihan, dan kehumasan sehingga diperoleh kinerja yang optimal. Secara eksplisit sesuai slogan “ikhlas beramal” pada intinya mendorong para pegawai Kementerian Agama untuk memaksimalkan kecakapan/kompetensi (ilmu); meluruskan motivasi (niat); menumbuhkan sikap optimisme dan kekuatan fisik-mental (sabar); dan tetap menjaga ketulusan (ikhlas) dalam bekerja serta berkarya dalam melayani masyarakat.

Kata kunci : Pengembangan, Kinerja Pegawai, Psychological Capital

**EMPLOYEE PERFORMANCE DEVELOPMENT PSYCHOLOGICAL CAPITAL DIMENSIONS IN IAIN PURWOKERTO**

M. Yusuf
1717652011

*ABSTRACT*

*The development of employee performance is a very decisive factor in the success of an excellent service process. The purpose of this research is to describe the empirical reality behind the phenomenon in depth, in detail, thoroughly and to analyze the development of employee performance with the psychological capital dimension in IAIN Purwokerto. Psychological Capital is defined as a positive individual psychological state characterized by; (1) self-efficacy; (2) creating positive attributions (optimism); (3) hope in the future (hope); (4) resilience faces challenges (resiliency). The four investment dimensions of psychological capital are believed to be able to contribute positively to the individual employee so that he can perform optimally. Performance is basically something that is individual. This psychological capital is very important for an employee, especially in the campus security, cleanliness, and public relations unit in the TUHRT Subdivision, General Section of the IAIN Purwokerto AUAK Biro.*

*This research is a field research using a qualitative approach. A qualitative approach is a research approach which in the sense of the data does not use numbers. The study was conducted by visiting the research location. Data collection techniques are done by observation, interview, and documentation. Data analysis techniques used are, data reduction, data presentation, and drawing conclusions*

*Based on the results of the research, it was found that the development of employee performance with psychological capital dimension had reached the criteria in the development of four-dimensional psychological capital investment that contributed to the development of the performance of each individual employee, especially employees in the campus security unit, cleanliness, and public relations, which was obtained optimal performance. Explicitly according to the slogan "sincerity of charity" in essence encourages employees of the Ministry of Religion to maximize skills / competencies (knowledge); straightening motivation (intention); foster an attitude of optimism and physical-mental strength (patience); and while maintaining sincerity (sincerity) in working and working in serving the community.*

*Keywords: Development, Employee Performance, Psychological Capital*

# PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

**A. Konsonan Tunggal**

| Huruf Arab | Nama | Huruf Latin | Nama |
|---|---|---|---|
| ا | Alif | Tidak dilambangkan | Tidak dilambangkan |
| ب | ba’ | B | Be |
| ت | ta’ | T | Te |
| ث | ṡa’ | ṡ | Es (dengan titik di atas) |
| ج | jim | J | Je |
| ح | ḥa’ | ḥ | ha (dengan titik di bawah) |
| خ | kha’ | Kh | Ka dan ha |
| د | dal | D | De |
| ذ | Żal | Ż | Zet (dengan titik di atas) |
| ر | ra’ | R | Er |
| ز | zai | Z | Zet |
| س | sin | S | Es |
| ش | syin | Sy | Es dan ye |
| ص | ṣad | ṣ | Es (dengan titik di bawah) |
| ض | ḍad | ḍ | De (dengan titik di bawah) |
| ط | ṭa’ | ṭ | Te (dengan titik di bawah) |
| ظ | ẓa’ | ẓ | zet (dengan titik di bawah) |
| ع | ‘ain | ‘ | koma terbalik di atas |
| غ | gain | G | Ge |
| ف | fa’ | F | Ef |
| ق | qaf | Q | Qi |

IAIN PURWOKERTO

| | | | |
|---|---|---|---|
| ك | kaf | K | Ka |
| ل | lam | L | El |
| م | mim | M | Em |
| ن | nun | N | En |
| و | waw | W | W |
| ه | ha’ | H | Ha |
| ء | hamzah | ' | Apostrof |
| ي | ya’ | Y | Ye |

**B. Vokal**

Vokal bahasa Arab seperti bahasa Indonesia, terdiri dari vokal pendek, vokal rangkap, dan vokal panjang.

1. Vokal Pendek

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ـَ | *Fatḥah* | ditulis | A |
| | Contoh | كتب | ditulis | *Kataba* |
| 2 | ـِ | *kasrah* | ditulis | I |
| | Contoh | ذكر | ditulis | *Żukira* |
| 3 | ـُ و | *ḍammah* | ditulis | U |
| | Contoh | يظهب | ditulis | *Yaẓhabu* |

IAIN PURWOKERTO

2. Vokal Panjang

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | *Fatḥah* + alif | ditulis | *ā* |
| | جاهليه | ditulis | *Jāhiliyah* |
| 2 | *Fatḥah* + ya’ mati | ditulis | *Ā* |
| | تنسى | ditulis | *Tansā* |
| 3 | *Kasrah* + ya mati | ditulis | *Ī* |
| | كريم | ditulis | *Karīm* |
| 4 | *ḍammah* + wawu mati | ditulis | *Ū* |
| | فروض | ditulis | *Furūd* |

3. Vokal Rangkap (*diftong*)

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | *Fatḥah* + ya mati | Ditulis | Ai |
| | كيف | Ditulis | *Kaifa* |
| 2 | *Fatḥah* + wawu mati | Ditulis | Au |
| | حول | Ditulis | *ḥaula* |

C. ***Ta' Marbūṭah***

1. Bila dimatikan tulis h

| | | |
|---|---|---|
| حكمة | Ditulis | *ḥikmah* |
| جزية | Ditulis | *Jizyah* |

(Ketentuan ini tidak diperlukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia seperti zakat, salat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendakai lafal aslinya).

2. Bila diikuiti dengan kata sandang "*al*" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h.*

| | | |
|---|---|---|
| كرامة الأولياء | Ditulis | *Karāmah al-auliyā'* |

IAIN PURWOKERTO

D. Bila *ta' marbūṭah* hidup atau dengan harakat, *fatḥah* atau *kasrah* atau *ḍammah*

| | | |
|---|---|---|
| زكاة الفطر | Ditulis | *Zakāt al-fiṭr* |

E. *Syaddah* (Tasydid)

Untuk konsonan rangkap karena *syaddah* ditulis rangkap:

| | | |
|---|---|---|
| متعدّة | Ditulis | *muta'addidah* |
| عدّة | Ditulis | *'iddah* |

**F. Kata Sandang Alif + Lam**

1. Bila diikuti huruf *Qamariyah*

| | | |
|---|---|---|
| القران | Ditulis | *al-Qur'ān* |
| القياس | Ditulis | *al-Qiyās* |

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el) nya.

| | | |
|---|---|---|
| السماء | Ditulis | *as-Samā'* |
| الشمس | Ditulis | *asy-Syams* |

**G. Hamzah**

Hamzah yang terletak di akhir atau di tengah kalimat ditulis apostrof. Sedangkan hamzah yang terletak di awal kalimat ditulis alif. Contoh:

| | | |
|---|---|---|
| أأنتم | Ditulis | *a'antum* |
| أعدت | Ditulis | *u'iddat* |
| لئن شكرتم | Ditulis | *La'in syakartum* |

IAIN PURWOKERTO

# MOTTO

***"Sebuah sihir yang halal adalah tersenyum dan menampakkan wajah bersahabat kepada orang lain" (Aidh al-Qarni)[1*]*** *

***"Tuhan telah menciptakan sejumlah pintu untuk Dia bukakan kepeda kebenaran. Dia bukakan bagi siapa saja yang mengetuk dengan tangan keyakinan"***

**(Kahlil Gibran)**

***"Pengetahuan adalah senjata yang paling hebat untuk mengubah dunia"***

**(Nelson Mandela)**

IAIN PURWOKERTO

*Aidh al-Qarni, *Cahaya Zaman* (Depok: Al-Qalam, 2006), 434.

# PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur atas segala rahmat dan karunia yang telah Allah SWT berikan, karya ini kupersembahkan kepada kedua orang tuaku tercinta yang sudah dialam lain namanya selalu kusebut dalam setiap do'a, semoga Allah SWT senantiasa memberikan ampunan atas segala dosa dan diberikan tempat yang terbaik di sisi-Nya.

IAIN PURWOKERTO

# KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

Rasa syukur yang mendalam penulis panjatkan atas segala pertolongan dan kasih sayang yang telah Allah SWT berikan sehingga penyusunan tesis ini dapat terselesaikan. Salawat dan salam, semoga senantiasa Allah limpahkan kepada Nabi Agung Muhammad SAW., keluarga, sahabat, dan para pengikutnya yang setia hingga akhir jaman.

Dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan terima kasih atas segala bantuan, bimbingan, dan dukungan kepada:

1. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag., Rektor Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
3. Dr. Rohmat, M.Ag.,M.Pd., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto sekaligus sebagai pembimbing yang dengan sabar telah membimbing dan mengarahkan penulis untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan harapan dapat memperoleh hasil yang baik.
4. Seluruh dosen Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto yang telah dengan ikhlas membimbing dan mendidik penulis dengan berbagai nasihatnya demi kebaikan penulis.
5. Tenaga Kependidikan Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto yang telah membantu dan memberikan pelayanan yang memuaskan dalam pelaksanaan dan penyelesaian studi penulis.
6. Kepala Biro AUAK, Kabag Umum, Kasubbag TUHRT, pegawai khususnya bagian satuan pengamanan kampus, kebesihan, dan kehumasan yang telah memberikan kesempatan, dukungan, dan bantuan kepada penulis dengan penuh keramahan dalam penelitian dan penyusunan tesis ini.
7. Istri tercinta, Wiwik Wijayanti yang mendukung saya dalam proses belajar baik secara moril maupun materiil.

IAIN PURWOKERTO

8. Anakku Dhuha Hanif Bahtiar dan M. Ulil Azmi Hanifa, yang senantiasa menjadi pemicu semangat dalam menyelesaikan studi.
9. Kakakku dan adik-adikku tersayang yang selalu mendo'akan demi terselesaikannya studi.
10. Saudara-saudara seperjuangan Program Studi MPI Pascasarjana IAIN Purwokerto angkatan 2017, terimakasih atas bantuan, kerjasama, dan dukungan serta kebersamaan yang telah terjalin hingga saat ini.
11. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis dalam studi dan penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT memberikan balasan atas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dengan sebaik-baik balasan. Penulis menyadari bahwa kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Untuk itu, kritik dan saran dari para pembaca penulis harapkan demi perbaikan tesis ini. Akhirnya, semoga Allah SWT memberikan kemanfaatan dan keberkahan pada tesis ini, baik untuk diri penulis maupun para pembaca. Amin.

Purwokerto, 26 Juni 2020
Penulis,

IAIN PURWOKERTO

**M. Yusuf**
NIM. 1717652011

# DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... i
PENGESAHAN DIREKTUR ..... ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI ..... iii
NOTA DINAS PEMBIMBING ..... iv
PERNYATAAN KEASLIAN ..... v
ABSTRAK (BAHASA INDONESIA) ..... vi
ABSTRAK (BAHASA INGGRIS) ..... vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ..... viii
HALAMAN MOTTO ..... xii
HALAMAN PERSEMBAHAN ..... xiii
KATA PENGANTAR ..... xiv
DAFTAR ISI ..... xvi
DAFTAR TABEL ..... xix
DAFTAR GAMBAR ..... xx
DAFTAR LAMPIRAN ..... xxi
**BAB I PENDAHULUAN** ..... 1
A. Latar Belakang Masalah ..... 1
B. Batasan dan Rumusan Masalah Penelitian ..... 11
C. Tujuan Penelitian ..... 11
D. Manfaat Penelitian ..... 11
E. Sistematika Penulisan ..... 15
**BAB II PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI BERDIMENSI PSYCHOLOGICAL CAPITAL** ..... 14
A. *Kerangka Teori* ..... 14
1. Pengertian *Manajemen* ..... 15
2. Ruang Lingkup Manajemen ..... 18
3. Fungsi Manajemen ..... 20
4. Manajemen Sumber Daya Manusia ..... 22
5. Fungsi Pokok Manajemen SDM ..... 29

IAIN PURWOKERTO

6. Pengembangan Kinerja..... 32
7. Kinerja Pegawai . ..... 37
8. Psychological Capital …… ..... 43
9. Kinerja Pegawai Berdimensi PsyCap ..... 47
B. Hasil Penelitian yang Relevan ..... 49
C. Kerangka Pikir..... 52
**BAB III METODE PENELITIAN ..... 55**
A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian ..... 55
B. Tempat dan Waktu Penelitian ..... 56
C. Data dan Sumber Data Penelitian ..... 56
D. Teknik Pengumpulan Data ..... 57
E. Teknik Analisis Data ..... 59
F. Pemeriksaan Keabsahan Data ..... 61
**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN** ..... 62
A. Deskripsi Wilayah ..... 62
B. Hasil Penelitian ..... 71
C. Pembahasan Penelitian ..... 85
**BAB V PENUTUP** ..... 105
A. Simpulan ..... 105
B. Saran..... 107

**DAFTAR PUSTAKA**
**LAMPIRAN**
**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

IAIN PURWOKERTO

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Keadaan Tenaga Kependidikan (Satuan Pengamanan Kampus) ..... 70
Tabel 2 Keadaan Tenaga Kependidikan (Kebersihan)..... 70
Tabel 3 Keadaan Teanga Kependidikan (Humas) ..... 71

IAIN PURWOKERTO

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Berfikir ..... 53
Gambar 2.1 Lambang IAIN ..... 66
Gambar 2.2 Struktur Organisasi..... 68

IAIN PURWOKERTO

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara
Lampiran 2 Pedoman Observasi
Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi
Lampiran 4 Catatan Hasil Wawancara
Lampiran 5 Catatan Hasil Observasi
Lampiran 6 Dokumentasi Tertulis
Lampiran 7 Foto Pelaksanaan Penelitian
Lampiran 8 Surat-surat

IAIN PURWOKERTO

# BAB I
# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program selalu diarahkan untuk pencapaian kinerja terbaik dan tingkat kepuasan pelayanan yang tinggi serta berdaya guna yang mampu dihasilkan oleh suatu rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia (pegawai) merupakan salah satu kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena organisasi selain menangani masalah ketrampilan dan keahlian, juga berkewajiban membangun perilaku kondusif pegawai untuk mendapatkan kinerja terbaik[1]. Namun pencapaian tersebut tidak akan bertahan lama tanpa didukung oleh kondisi organisasi yang sehat.

Esensi organisasi yang sehat adalah diskusi mengenai bagaimana pengelolaan pegawai yang menjalankan roda organisasi tersebut. Organisasi yang sehat akan selalu ditandai dengan pola tindakan dan perilaku yang sehat pula dari para pegawai yang secara akumulatif akan berdampak pada kontribusi keseluruhan organisasi dalam bentuk peningkatan kinerja dan kualitas inovasi yang terus serta berkesinambungan. Pihak pimpinan perlu memperhatikan pegawai secara tepat dengan menghargai bakat dengan mengembangkan kemampuan suatu organisasi akan menjadi dinamis[2]. Para pegawai akan selalu bersemangat dan termotivasi untuk menciptakan kualitas hasil kerja yang bermutu, berdaya guna, unggul, kompetitif, berorentasi pada capaian dan kepuasan dari stakeholders.

Kinerja pegawai secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap pegawai didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik pada dasarnya

---

[1] Husnawati, Ari, Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang, *Tesis* (MM Semarang: Undip, 2006).

[2] Martini, Hari,Pengaruh Kompetensi Kayawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Divisi Pemeliharaan & Pemeliharaa PT.PAL Indonesia di Surabaya, *Tesis,(*Malang: Universitas Wigyagama. 2010).

adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam organisasi. Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam kemampuannya melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya. Kinerja pegawai juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.[3]

Kinerja pegawai dapat diukur dari indikator kinerja yang merupakan tolak ukur dalam pencapaian kerja seseorang. Dengan adanya pengukuran kinerja pegawai organisasi dapat mengetahui sejauh mana tingkat kinerja sehingga organisasi dapat memberikan umpan balik terhadap pengukuran kinerja. Mengenai kinerja menurut Hadari Nawawi adalah "Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan[4]. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan menjelaskan bahwa"Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu[5]. Smith dalam E. Mulyasa[6] menyatakan bahwa kinerja adalah "…..output drive from processes, human or otherwise". Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut oleh E. Mulyasa bahwa kinerja atau performance dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja.

---

[3] Mangkunegara, A. Prabu, *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan,* (Bandung: Rosdakarya, 2001),67.

[4] Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri* (Yogyakarta: UGM Press,2006),41.

[5] Hasibuan, Malayu S. P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Jakarta. Bumi Aksara,2006),3.

[6] Mulyasa,E.*Menjadi Guru Profesional.* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya,2005),137.

Pengertian di atas memberikan pemahaman bahwa kinerja pegawai merupakan sejumlah output dari outcomes yang dihasilkan pegawai, baik yang berbentuk materi (kuantitatif) maupun yang berbentuk non-materi (kualitatif). Kinerja pegawai akan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Artinya, apabila kinerja pegawai di dalam sebuah organisasi berjalan dengan baik maka akan berpengaruh pada pencapaian tujuaan organisasi yang baik pula.

Hasil kerja yang hendak dicapai oleh suatu organisasi tidak terlepas dari seberapa ukuran hasil kerja (kinerja) itu sendiri dapat dilaksanakan secara optimal. Dengan adanya pengukuran kinerja pegawai, organisasi dapat mengetahui seberapa tingkat kinerja pegawai sehingga organisasi dapat memberikan feedback (umpan balik) terhadap hasil pengukuran kinerja, mendorong perbaikan kinerja, dan pengambilan keputusan sehingga organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 75 tentang penilaian kinerja, menyatakan bahwa penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan Aparatur Sipil Negara yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Kinerja pemerintahan sedang menjadi perhatian masyarakat, mengingat masih banyaknya kejadian tentang rendahnya kinerja pegawai pada kantor pemerintahan. Artinya bahwa masyarakat terus menuntut agar pemerintah dapat berjalan dengan baik dan bersih atau dengan tata kelola yang baik (good governance).

Kualitas kinerja pegawai yang baik merupakan instrumen penting dalam mendorong peningkatan kualitas penyelenggaran pemerintahan pada berbagai negara di dunia. Kinerja pegawai yang baik akan mendorong terjadinya peningkatan kualitas kinerja institusi dalam memberi pelayanan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan yang baik merupakan impian dan cita-cita kolektif masyarakat yang harus diwujudkan oleh institusi penyelenggaran pemerintahan di Indonesia sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi,

Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja (Ortaker) Institut Agama Islam Negeri

IAIN PURWOKERTO

Purwokerto menyatakan bahwa Bagian Umum sebagaimana dimaksud dalam pasal 37 huruf b mempunyai tugas melaksanakan ketatausahaan, kearsipan, kerumahtanggaan, perlengkapan pengelolaan barang milik negara, dukumentasi, publikasi, kehumasan, penataan organisasi, tata laksana, kepegawaian, dan penyusunan peraturan perundang-undangan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan Rektor.

Pengelolaan sumber daya manusia khususnya Sub bagian TUHRT bagian umum Biro AUAK IAIN Purwokerto merupakan kegiatan yang penting, dalam menjalankan kegiatan operasionalnya dalam membangun organisasi yang kompetitif dan unggul. Senada dengan hal tersebut, menurut Gouzali Saydam menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh organisasi agar pengetahuan (knowledge), kemampuan (ability), dan ketrampilan (skill) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan[7].

Realita kinerja pegawai subbagian TUHRT (Tata Usaha Humas dan Kerumahtanggaan) dinilai masih belum optimal. Sementara itu, berdasarkan observasi awal dan wawancara dengan Kasubbag TUHRT antara lain:

1. Kurang optimalnya pegawai pada satuan pengamanan kampus dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat kampus, hal ini peneliti indikasikan dalam beberapa masyarakat internal kampus maupun dari luar kampus yang mengeluhkan dalam hal penerimaan tamu (SOP belum berjalan).
2. Kurangnya kreativitas, inisiatif memberikan ide dan gagasan dalam penyelesaian permasalahan terutama dalam memberikan pelayanan, hal ini peneliti indikasikan ada beberapa pegawai pada satuan pengamanan kampus dalam hal pengetahuan terhadap pekerjaan, keteguhan dalam pekerjaan, kualitas pribadi yang masih dinilai kurang, ditunjukkan dari sikap kesopanan & keramahtamahan pegawai yang masih menunjukkan sikap belum prima dalam kualitas pelayanan baik kepada pimpinan ,staf dosen, mahasiswa serta masyarakat.

[7]Saydam,Gouzali, *Manajemen SDM Suatu Pendekatan Mikro*. (Jakarta: Djambaran,2005),3.

3. Banyaknya keluhan masyarakat kampus terkait pegawai (tenaga kebersihan) dalam memberikan pelayanan terkait penyiapan sarana dan prasarana kegiatan, sebagian pegawai dalam memberikan pelayanan berdasarkan ada atau tidaknya surat keputusan yang bermuara pada honor atau kesejahteraan, peneliti mengindikasikan bahwa belum adanya sentuhan psychologi dari pimpinan terhadap bawahan.
4. Pelaksanaan tugas yang tidak efisien dan efektif seperti tumpang tindih serta kurang terkelola dengan baik bagian kehumasan, peneliti mengindikasikan bahwa pelaksana kehumasan kurang bertanggungjawab terhadap tugas yang telah diberikan, sehingga belum memberikan kepuasan terhadap masyarakat dalam memberikan pelayanan informasi.

Dengan kegiatan pengelolaan dan pengembangan ini, diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Seirama dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cepat serta persaingan yang begitu ketat dan tuntutan reformasi birokrasi, maka peranan sumber daya manusia sebagai sumber pegawai dalam suatu organisasi atau institusi sangat dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas, baik berupa materi maupun jasa. Setiap kantor harus menyadari berhasil atau gagalnya tusi (tugas dan fungsi) yang dilaksanakan tergantung pada faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas serta usaha kepada organisasi. Bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu lembaga tanpa ditunjang dengan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan yang prima pada sub bagian TUHRT bagian umum biro AUAK IAIN Purwokerto yang ingin melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, maka diperlukan komitmen dari pimpinan dalam suatu bagian atau sub bagian untuk merubah para pegawainya agar mempunyai kontribusi positif serta kinerja yang baik, sehingga membuat para pegawai lebih produktif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

IAIN PURWOKERTO

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, organisasi perlu melakukan perbaikan kinerja. Faktor yang perlu diperhatikan oleh suatu organisasi di dalam perbaikan kinerja, Mathis dan Jackson, menguraikan beberapa faktor yang digunakan dalam mengukur kinerja pegawai, yaitu hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu kehadiran dan kemampuan bekerjasama[8]. Kinerja pegawai akan maksimal manakala organisasi mampu mengelola pegawai di dalam organisasi tersebut dengan baik. Pegawai juga merupakan aset sebuah organisasi, pegawai harus dipelihara dan dikembangkan karena pegawai memiliki ketrampilan, kemampuan, emosi, keinginan, tuntutan, kebutuhan dan keterbatasan. Pegawai yang kurang mendapatkan perhatian dan pengembangan yang memadai dari organisasi dapat memicu munculnya penurunan kinerja pegawai. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dari organisasi adalah kepuasan kerja pegawai.

Kualitas kinerja pegawai yang baik merupakan instrumen penting dalam mendorong peningkatan kualitas penyelenggaran pemerintahan pada berbagai negara di dunia. Kinerja pegawai yang baik akan mendorong terjadinya peningkatan kualitas kinerja institusi dalam memberi pelayanan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan yang baik merupakan impian dan cita-cita kolektif masyarakat yang harus diwujudkan oleh institusi penyelenggaran pemerintahan di Indonesia sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi.

Abraham Maslow (Hierarki Kebutuhan) memberikan satu petunjuk dalam mengkaji kebutuhan yang bisa memotivasi manusia lebih khusus dalam suatu organisasi. Adapun kebutuhan manusia terbagi menjadi 5 tingkat, yaitu: a) *Physiological needs*: kebutuhan dasar untuk supaya manusia bisa hidup seperti makan dan minum. b) *Safety needs*: kebutuhan individu atas perlindungan fisik dan psikologis serta perlindungan dari ancaman dan bahaya. c) *Social needs*: kebutuhan untuk berhubungan dan penerimaan dari orang lain seperti persahabatan dan cinta. d) *Esteem needs*: kebutuhan yang berhubungan penghormatan, ini mencakup dua bagian yakni *self esteem* dan

[8] Mathis, R.L. & J.H. Jackson. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*. (Jakarta: Salemba Empat.,2006).378.

esteem from other, yang pertama adalah keinginan untuk berprestasi, keyakinan, dan kebebasan, sedang yang kedua menyangkut keinginan akan reputasi, prestise serta penghargaan. e) Self-actalization: kebutuhan untuk memenuhi potensi diri, untuk menguji batas-batas dirinya serta keinginan menjadi seseorang sesuai dengan yang dapat dilakukan[9] Pada prinsipnya pemikiran Abraham Maslow ini sesungguhnya sangat terstruktur dalam mengurai kebutuhan dasar manusia secara fisik, berlanjut pada kebutuhan yang bersifat external yang berhubungan dengan dunia luar dalam bingkai hierarki organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi karena pentingnya unsur manusia dalam menjalankan suatu pekerjaan, maka perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan. Untuk pengelolaan dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada menjadi salah satu titik tumpuan yang paling tinggi dalam meningkatkan komitmen dan posisi pekerjaan dimasa depan. Pemberian pelayanan yang memenuhi standar yang telah ditetapkan memang menjadi bagian yang perlu dicermati. Saat ini sering dirasakan bahwa kualitas pelayanan minimum sekalipun masih jauh dari harapan masyarakat. Maka untuk mengoptimalkan performa kerja yang dimiliki oleh pegawai, dibutuhkan sentuhan investasi psychological capital (modal psikologi).

Psychological capital saat ini telah berkembang tidak hanya pada individu dalam organisasi tetapi juga pada individu di luar organisasi. Psychological capital mencakup bagaimana pengetahuan, keterampilan, kemampuan teknis dan pengalaman yang ada pada individu. Melalui psychological capital, individu mengembangkan komponen psikologis yang ada pada dirinya untuk lebih meningkatkan diri dalam memberi pelayanan terhadap masyarakat.

Psychological capital (modal psikologi) diartikan sebagai aspek psikologis individu yang memiliki hub dengan rasa gembira dan kemampuan memanipulasi, mengontrol, dan memberi dampak pada lingkungan sesuai keinginan dan kemampuan karyawan, yang ditandai oleh efikasi diri,

IAIN PURWOKERTO

[9] Alex Sobur, *Psikologi Umum,* ( Bandung:CV. Pustaka Setia, 2003), 273.

optimisme, harapan, dan resiliensi.[10] Merupakan pendekatan untuk mengoptimalkan potensi psikologis yang dimiliki oleh individu yang dicirikan oleh: 1) adanya kepercayaan diri (self confidence) melakukan tindakan yang perlu untuk mencapai sukses dalam tugas-tugas yang menantang; 2) atribusi yang positif (optimism); 3) resistensi dalam mencapai tujuan, dengan kemampuan mendefinisikan kembali jalur untuk mencapai tujuan, dengan kemampuan mendifinisikan kembali jalur untuk mencapai tujuan jika diperlukan (hope); dan 4) ketika menghadapi masalah dan kesulitan, mampu bertahan dan terus maju (resiliency) untuk mencapai kesuksesan[11]. Dengan demikian psychological capital adalah suatu pendekatan yang dicirikan pada dimensi-dimensi yang bisa mengoptimalkan potensi yang dimiliki individu-individu pegawai sehingga bisa membantu kinerja organisasi.

Di samping itu, kemampuan organisasi untuk mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat merupakan hal yang penting, karena dengan kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap organisasi atau institusi hal tersebut akan berdampak positif terhadap peningkatan pelayanan yang muaranya pada peningkatan kualitas kinerja organisasi. Hal ini senada dengan sebuah riset yang dilakukan oleh Bryte dan Schneider sebagaimana yang dikutip oleh Tony Gelsthorpe dan John West-Burnham ditemukan fakta bahwa organisasi dengan tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi memiliki satu dari dua kesempatan membuat perbaikan yang signifikan, sedangkan institusi /organisasi yang rendah tingkat kepercayaannya dari masyarakat hanya memiliki satu dalam tujuh kesempatan untuk memperbaiki.[12] Untuk itu, sudah jelas dan tidak diragukan lagi bahwa

---

[10] Bakker,A.B., & Demerouti, E."The Job Demands-Resoueces Model: state of the art"*Journal of Manajerial Psychology*, Vol 22, 309-328.

[11] Abrorry, L., Sukamto, D., Hubungan Psychological Capital dengan Entrepreneuralal Intention Siswa,Jurnal *Penelitian Psikologi,* Volume 4 No. 1, 2013.

[12] Tony Gelsthorpe dan John West-Burnham, *Educational Leadership and the Community; Strategies for School Improvement Through Community Engagement* (London: Pearson, 2003),10.

manfaat pengelolaan dan pengembangan SDM suatu organisasi / institusi yang perlu didahulukan demi perbaikan kinerja oleh organisasi.[13]

Suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu penting agar dalam menjalankan roda organisasi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasinya yang menjadi acuan baku tersebut untuk menuntun para pegawai meningkatkan komitmen kerjanya pada organisasi. Sehingga dapat membentuk sikap dan perilakunya yang sesuai dengan visi dan misi serta tujuan organisasi, proses tersebut akhirnya akan membantu dalam menghasilkan individu yang cakap dan mempunyai integritas yang tinggi, yang nantinya selain menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas juga akan menjadikan suksesnya organisasi.

Dalam seting organisasi, pengembangan sumber daya manusia perlu diarahkan pada suatu model yang dapat menarik seluruh potensi sumber daya manusia tersebut bagi kepentingan organisasi atau dengan kata lain pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia harus dapat diarahkan pada upaya yang mampu menggali potensi SDM agar dapat memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi. Pegawai yang menjadi penggerak dan penentu jalannya organisasi seperti di subbag TUHRT yang merupakan pintu terdepan (garda terdepan) akan dapat dicapai dengan kinerja yang baik, apabila dapat memberikan rasa kepuasan terhadap masyarakat dalam hal kualitas pelayanan.

Merujuk pada temuan-temuan diatas, penelitian ini lebih fokus untuk menemukan solusi bagi upaya merekonstruksi kembali kelemahan manajerial di subbag TUHRT yang umumnya selama ini masih terjadi, khususnya tentang pelaksanaan pelayanan pada satuan pengamanan kampus, tenaga kebersihan, bagian kehumasan serta faktor-faktor lain yang sekiranya dapat mendukung dalam memperoleh manfaat lebih dari paradigma baru

[13] K. A. Rahman, Peningkatan Mutu Madrasah Melalui Penguatan Partisipasi Masyarakat, Jurnal *Pendidikan Islam* Universitas Jambi, Vol. I, No. 2, Desember 2012/1434, 243.

pengembangan kinerja pegawai berdimensi psychological capital, sehingga kinerja pegawai dapat sejalan dengan tujuan organisasi atau institusi dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Selain itu, ada beberapa hal lain yang menjadi alasan penulis sehingga mendorong melakukan penelitian ini, antara lain, pertama, sebagaimana diungkapkan oleh Selverius Sonny Y. Soeharso bahwa psychological capital adalah modal sikap dan perilaku yang dapat membuat individu bisa berkembang serta memiliki peran penting dalam keberhasilan dan kesuksesan seseorang.[14]

Alasan kedua adalah, Sub bagian TUHRT (terutama pada satuan pengamanan kampus, tenaga kebersihan/lapangan, kehumasan), bagian umum Biro AUAK IAIN Purwokerto memiliki peranan masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketiga unsur dalam subbag TUHRT ini merupakan bagian penting (garda terdepan) terutama dalam hal memberikan pelayanan, kenyamanan serta informasi kepada seluruh masyarakat kampus dan peran pegawai (SDM) dalam kehidupan kerja mereka yang syarat problematika. Dalam upaya menghasilkan dan meningkatkan pelayanan yang bermutu, maka dituntut pengelolaan yang profesional, termasuk bagaimana pengembangan kinerja pegawai (SDM) terutama di ketiga unsur dalam subbag TUHRT bagian umum Biro AUAK IAIN Purwokerto.

Deskripsi di atas kemudian menjadikan penulis termotivasi untuk meneliti lebih mendalam terkait dengan pengembangan kinerja pegawai berdimensi psychological capital di IAIN Purwokerto, mengingat bekerja pada institusi dalam naungan Kementerian Agama dengan motto" ikhlas beramal" yang menjadi ruh dan spirit bahwa bekerja bukan semata - mata menjalankan tugas dari institusi tapi merupakan suatu ibadah yang suatu saat akan kembali kepada diri masing-masing, ada dimensi spiritualitas

[14] https://intipesan.com/psychological-capital-sebagai-modal-utama-dalam-bekerja-dan-berbisnis/.... diunduh pada tanggal 31 Mei 2020.

(transcendental), walaupun secara eksplisit investasi dimensi psychological capital diterapkan oleh pegawai di Subbag TUHRT Bagian Umum Biro AUAK IAIN Purwokerto.

## B. Batasan dan Rumusan Masalah

Paradigma penting terkait pengembangan kinerja adalah kualitas pelayanan yang baik merupakan impian dan cita-cita kolektif masyarakat yang harus diwujudkan oleh institusi penyelenggaraan pemerintahan, sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi. Pegawai dituntut selalu meningkatkan kompetensi dan terus berbenah agar menjadi lebih baik dalam memberikan pelayanan. Melalui investasi dimensi *psychological capital*, masing-masing individu mengembangkan komponen psikologis yang ada pada dirinya untuk meningkatkan diri dalam memberi pelayanan terhadap masyarakat. Berdasarkan paradigma tersebut, untuk menjadikan arah dalam penelitian ini lebih fokus dan analisis yang dihasilkan lebih tajam dan mendalam. Sesuai dengan batasan masalah yang ditetapkan maka peneliti merumuskan masalah penelitian dan pertanyaan penting yang perlu dijawab dalam penelitian ini, yaitu: Bagaimanakah Pengembangan Kinerja Pegawai Berdimensi Psychological Capital di IAIN Purwokerto?

## C. Tujuan Penelitian

IAIN PURWOKERTO

Adapun tujuan dari penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya adalah untuk mendiskripsikan dan menganalisa bagaimana pengembangan kinerja pegawai berdimensi psichological capital di IAIN Purwokerto.

## D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut;

1. Secara teoritis, manfaat yang diharapkan bagi penulis ialah bahwa seluruh tahapan dan hasil penelitian yang diperoleh dapat memperluas

wawasan serta sekaligus memperoleh pengetahuan empirik tentang bagaimana penerapan keilmuan Manajemen Pendidikan Islam yang diperoleh selama mengikuti studi di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Purwokerto. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak IAIN Purwokerto lebih khusus Sub Bagian TUHRT Bagian Umum Biro AUAK IAIN Purwokerto terkait "Pengembangan Kinerja Pegawai IAIN berdimensi Psychological Capital".

2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan keilmuan Manajemen Pendidikan Islam. Selain itu, karya peneliti dapat dijadikan bahan informasi dan referensi serta menjadi bahan acuan bagi para peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian.

## E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan kerangka yang memberikan petunjuk mengenai pokok-pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian. Untuk memperoleh pemahaman yang menyeluruh terhadap laporan penelitian ini, maka penulis membagi menjadi 3 bagian; yaitu bagian awal, bagian utama dan bagian akhir. Adapun uraiannya adalah sebagai berikut:

Pada bagian awal ini terdiri dari halaman judul, halaman pengesahan, halaman nota dinas pembimbing, pernyataan keaslian, abstrak, transliterasi, motto, persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, dan daftar lampiran.

Adapun pada bagian utama yang terbagi ke dalam lima bab dengan uraian sebagai berikut:

Bab Pertama berisi pendahuluan, yang berisi tentang latar belakang masalah, batasan dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab Kedua merupakan landasan teori, di mana dalam bab ini akan dibahas pengertian manajemen, manajemen sumber daya manusia, fungsi

manajemen sumber daya manusia, konsep dasar tentang pengembangan kinerja pegawai IAIN berdimensi psychological capital, hasil penelitian yang relevan, dan kerangka berfikir.

Bab ketiga berisi metode penelitian yang terdiri dari jenis dan pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, obyek dan subyek penelitian, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini.

Bab keempat mendeskripsikan profil setting penelitian dan hasil penelitian serta pembahasannya yang berisi temuan-temuan di lapangan tentang; pengembangan kinerja pegawai berdimensi psychological capital (hope, self-efficacy, resiliency, optimisme).

Bab kelima berisi simpulan, implikasi, dan saran.

Adapun bagian akhir dalam laporan penelitian ini ialah penutup yang terdiri dari daftar pustaka, lampiran-lampiran seperti pedoman observasi, pedoman wawancara, pedoman dokumentasi, catatan lapangan hasil observasi, catatan lapangan hasil wawancara, dokumen pendukung seperti foto dan dokumen tertulis, hasil analisis data dan daftar riwayat hidup.

IAIN PURWOKERTO

# BAB II
# PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI BERDIMENSI PSYCHOLOGICAL CAPITAL

Pada bab ini, penulis akan memaparkan beberapa masalah yang terkait dengan pengembangan kinerja pegawai berdimensi psychological capital. Untuk memudahkan pemahaman terhadap penelitian ini, maka akan dibahas terlebih dahulu tentang kerangka teori.

## A. Kerangka Teori

Teori dalam administrasi mempunyai peranan yang sama dengan teori yang ada didalam ilmu eksakta yaitu berfungsi untuk menjelaskan dan panduan dalam penelitian seperti dikemukakan oleh Hoy dan Miskel dalam Sugiyono.[15] bahwa teori adalah seperangkat konsep, asumsi dan generalisasi yang dapat digunakan untuk mengungkapkan dan menjelaskan prilaku dalam berbagai organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut menurut Sugiyono dapat dikemukakan ada empat kegunaan teori didalam penelitian[16], yaitu; 1. Teori berkenaan dengan konsep, asumsi dan generalisasi yang logis; 2. Teori berfungsi untuk mengungkapkan, menjelaskan dan memprediksi perilaku yang memiliki keteraturan; 3. Teori sebagai stimulan dan panduan untuk mengembangkan pengetahuan; 4. Teori sebagai pisau bedah untuk suatu penelitian.

Deskripsi teori paling tidak berisi tentang penjelasan terhadap variabel-variabel yang diteliti, melalui pendefinisian dan uraian yang lengkap serta mendalam dari berbagai referensi, sehingga ruang lingkup dan prediksi terhadap hubungan antar variabel yang akan diteliti menjadi lebih jelas dan terarah.

[15] Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. (Bandung: Alfabeta, 2005),5
[16] Sugiyono. *Metode* ...,56.

1. Pengertian Manajemen

Secara semantik, kata manajemen yang umum digunakan saat ini berasal dari kata kerja *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan, dan memimpin. Kata *management* berasal dari bahasa Latin, yaitu *mano* yang berarti tangan, menjadi *manus* berarti bekerja terus menerus dengan menggunakan tangan, ditambah imbuhan *agere* yang berarti melakukan sesuatu, sehingga menjadi *managiare* yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan menggunakan tangan-tangan.[17]

Dalam kamus *Webster's New Cooligiate Dictionary* yang dikutip oleh Sukarna menjelaskan bahwa kata *manage* berasal dari bahasa Italia *managgio* dari kata *managgiare* yang selanjutnya kata ini berasal dari bahasa Latin *manus* yang berarti tangan *(hand).* Kata *manage* dalam kamus tersebut diberi arti membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, mencapai tujuan tertentu.[18]

Pada perkembangan selanjutnya, kata *management* digunakan hampir di setiap bidang organisasi, mulai dari organisasi pemerintah, swasta, lembaga *profit, non profit,*. Hal ini menunjukkan bahwa peran dan fungsi manajemen dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan tujuan.

Rue dan Byars dalam Ukas sebagaimana yang dikutip oleh Imam Machali mengungkapkan bahwa penerapan konsep manajemen sama baiknya untuk organisasi masyarakat/pemerintah, swasta, lembaga *profit/ non profit.* Hal ini disebabkan karena setiap organisasi mempunyai kesamaan karakteristik dalam objeknya yaitu sekelompok manusia yang

[17] Maman Ukas, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004),1.

[18] Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 1992),1.

bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan dan untuk menggerakannya menggunakan seorang pemimpin atau manajer.[19]

Dari berbagai pengertian manajemen di atas, terdapat beberapa sudut pandang dalam memahami manajemen, antara lain:[20]

a) Manajemen sebagai alat atau cara

Millon Brown mengatakan bahwa *management mean the effective use of people, money, equipment, material, and method to accomplish a specific objective.* Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa manajemen merupakan alat atau cara untuk menggunakan orang-orang, uang, perlengkapan, bahan-bahan, dan metode secara efektif untuk mencapai tujuan.

b) Manajemen sebagai tenaga atau daya kekuatan

Albert Lepawsky berpendapat bahwa *management is the force which leads, guide, and directs an organization in the accomplishment of a predetermined objective.* Albert memahami manajemen sebagai tenaga ataupun kekuatan yang memimpin, memberi petunjuk dan mengarahkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

c) Manajemen sebagai sistem

Sanusi mengartikan manajemen sebagai sistem tingkah laku manusia yang kooperatif yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu melalui tindakan-tindakan rasional yang dilakukan secara terus menerus.

d) Manajemen sebagai proses

George R. Terry menyebutkan bahwa *management is a distinct process consisting of planning, orginizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.* Menurut Terry,

IAIN PURWOKERTO

[19] Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2016),2.

[20] Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 25-28.

manajemen diartikan sebagai sebuah proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pelaksanaan hingga pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

e) Manajemen sebagai fungsi

R.C. Devis menyatakan bahwa *management is the function of executive leadership any where.* Definisi tersebut menunjukkan bahwa manajemen adalah fungsi dari kepemimpinan eksekutif dalam organisasi apapun di mana hal ini juga berarti bahwa manajemen berpusat pada kegiatan pimpinan dengan menggunakan segala sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

f) Manajemen sebagai tugas

Vermon A. Musselman menjelaskan bahwa *management is as the task of planning, orginizing, and staffing and controlling the work of order to achieve one or more objectives.* Dari penjelasan Vermon tersebut dapat dipahami bahwa manajemen adalah sebagai tugas dari perencanaan, pengorganisasian dan penyetafan serta pengawasan pekerjaan agar mencapai satu atau lebih tujuan.

IAIN PURWOKERTO

g) Manajemen sebagai aktivitas atau usaha

H. Koontz dan Donnel mengungkapkan bahwa *management is getting things done through the efforts of other people.* Definisi tersebut menjelaskan bahwa manajemen adalah usaha mendapatkan sesuatu melalui kegiatan orang lain.

Dari berbagai sudut pandang di atas tentang definisi manajemen menunjukkan adanya suatu kesamaan, yakni manajemen digunakan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Namun, penulis lebih cenderung memahami manajemen sebagai sebuah proses sebagaimana dengan apa yang disampaikan oleh Terry,

yakni manajemen adalah sebuah proses karena manajemen bukanlah semata-mata sebagai sebuah alat untuk pencapaian tujuan namun manajemen juga memiliki proses ataupun tahapan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selain itu, konsep manajemen yang ditawarkan oleh Terry juga relatif lebih praktis untuk diimplementasikan, mulai dari tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pengawasan.

**2. Ruang Lingkup Manajemen**

Agar manajemen dapat berjalan dengan baik dan lancar serta dapat mencapai tujuan yang diharapkan dengan sebaik-baiknya, maka hal tersebut memerlukan pemahaman tentang ruang lingkup manajemen. Adapun ruang lingkup manajemen yang biasa dikenal dengan istilah 6 M, yaitu:[21]

a) *Man* (Manusia)

Manusia memiliki peran yang sangat penting dalam melakukan aktivitas, karena manusialah yang menjalankan semua program yang direncanakan. Oleh karena itu, tanpa adanya manusia, pimpinan tidak akan mungkin bisa mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan pimpinan itu sendiri merupakan orang yang mencapai hasil atau tujuan melalui orang lain. Kaitannya dengan pelayanan, maka *man* ini bisa berupa pegawai.

b) *Money* (Uang)

Uang digunakan sebagai sarana manajemen dan harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan bisa tercapai dengan baik serta tidak memerlukan jumlah nominal yang begitu besar. Dalam pelayanan, *money* ini bisa berarti imbalan ataupun gaji atau intensif.

[21] M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), 6. Bandingkan dengan apa yang disampaikan oleh Imam Machali dan Ara Hidayat dalam *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2016), 13,

IAIN PURWOKERTO

c) *Material* (Bahan)

*Material* dalam manajemen dapat diartikan sebagai data dan informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan digunakan sebagai pelaksana fungsi dari manajemen serta dalam mengambil keputusan oleh pimpinan. Adapun bahan di sini jika dikaitkan dengan pelayanan, maka bisa berarti Standar Operasoinal Prosedur (SOP).

d) *Machines* (Mesin)

Mesin adalah suatu alat yang digunakan sebagai proses pelaksana kegiatan manajemen dengan menggunakan teknologi atau alat bantu berupa mesin. Adapun jika dikaitkan dengan pelayanan, maka *machine* ini dapat dipahami sebagai sarana dan prasarana pelayanan.

e) *Methods* (Metode)

Metode atau cara bisa diartikan sebagai sarana atau alat manajemen, karena untuk mencapai tujuan harus menggunakan metode atau cara yang efektif dan efisien. Namun, metode yang ada harus disesuaikan dengan perencanaan yang sudah dibuat agar metode tersebut tepat sasaran. Adapun jika dikaitkan dengan pelayanan, maka methods sebagai cara mengatasi keluhan.

f) *Market* (Pasar)

Pasar merupakan salah satu sarana manajemen penting lainnya, khusus bagi perusahaan atau badan yang bertujuan untuk mencari laba atau keuntungan. Karena pasar dipergunakan sebagai tempat pendistribusian barang-barang yang sudah dihasilkan. Jika hal ini dikaitkan dengan dunia pelayanan, maka *market* di sini adalah pengguna layanan.

IAIN PURWOKERTO

### 3. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan bagian yang terdapat dalam proses manajemen. Sebuah organisasi yang baik harus menjalankan fungsi atau bagian dalam manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut digunakan sebagai pemandu dalam menjalankan aktivitas organisasi.[22]

Berikut dikemukakan beberapa fungsi manajemen menurut para ahli, yakni:[23]

a) Henry Fayol

Menurut Henry Fayol, fungsi manajemen meliputi: Perencanaan, Pengorganisasian, Pemberian perintah, Pengoordinasian, dan Pengendalian.

b) L. Gulick

Menurut L. Gulick, fungsi manajemen meliputi: Perencanaan, Pengorganisasian, Penyusunan kerja, Pengarahan, Pengoordinasian, Penyusunan laporan, dan Pengendalian.

c) G. R. Terry

Adapun menurut G. R. Terry, fungsi manajemen meliputi: Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan/penggerakan, dan Pengendalian.

d) Ernest Dale

Ernest Dale menyebutkan bahwa fungsi manajemen meliputi: Perencanaan, Pengorganisasian, Penyusunan kerja, Pengarahan, Inovasi, Penyajian laporan, dan Pengendalian.

e) Koontz dan O'Donnel

Koontz dan O'Donnel menjelaskan bahwa fungsi manajemen meliputi: Perencanaan, Pengorganisasian, Penyusunan pekerja, Pengarahan, dan Pengendalian.

IAIN PURWOKERTO

[22] Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Konsep* ..., 35.
[23] Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Konsep* ..., 36-37.

f) Oey Liang Lee

Oey Liang Lee menyebutkan fungsi manajemen meliputi: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengoordinasian, dan Pengendalian.

g) William Newman

William Newman menyebutkan bahwa fungsi manajemen meliputi: Perencanaan, Pengorganisasian, Perakitan sumber-sumber, Pengarahan, dan Pengendalian.

h) James Stoner

Menurut James Stoner, fungsi manajemen meliputi: Perencanaan, Pengorganisasian, Memimpin, dan Pengendalian.

i) Louis A. Allen

Louis A. Allen menyebutkan bahwa fungsi manajemen meliputi: Perencanaan, Penyusunan kerja, Memimpin, dan Pengendalian.

Dari berbagai pandangan dan pendapat para tokoh di atas tentang fungsi manajemen, tentunya terdapat perbedaan antara tokoh yang satu dengan yang lain. Adapun perbedaan tersebut dipengaruhi oleh latar belakang keahlian masing-masing tokoh. Namun jika dilihat dengan seksama, sejatinya terdapat pemahaman yang sama dari tiap tokoh hanya saja mereka menggunakan pemilihan kata atau istilah yang berbeda untuk menyebutkan suatu fungsi manajemen, seperti penyebutan fungsi pelaksanaan *(actuating)* di mana hal tersebut ada yang menyebutnya dengan istilah pemberian perintah, inovasi, memimpin dan sebagainya.

Selain adanya perbedaan istilah, sekali lagi berbagai pandangan di atas tentang definisi manajemen sejatinya memiliki persamaan. Secara umum, persamaan fungsi manajemen di atas, yaitu:

a) Perencanaan
b) Pengorganisasian
c) Pelaksanaan

IAIN PURWOKERTO

d) Pengawasan/ evaluasi

Keempat fungsi manajemen tersebut yang akan digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini, namun penulis memasukkan fungsi pengorganisasian ke dalam perencanaan sehingga fungsi manajemen yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi/ pengawasan. [24] Berikut penjelasan dari masing-masing fungsi tersebut:

a) *Planning*

*Planning* atau perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.[25] Perencanaan juga berarti sebagai suatu proses kegiatan pemikiran yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode, pelaksana yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan pencapaian tujuan yang dirumuskan secara rasional dan logis serta berorientasi ke depan.[26]

Koontz dan O'Donnel sebagaimana yang dikutip oleh Imam Machali dan Ara Hidayat membatasi perencanaan sebagai suatu proses pemikiran yang rasional dan sistematis tentang apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan dilakukan, dan siapa yang akan melakukan suatu kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan mutu sehingga proses kegiatan dapat berlangsung efektif, efisien, dan produktif serta memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat.[27] Aspek perencanaan meliputi: a) apa yang

IAIN PURWOKERTO

---

[24] Hal tersebut senada dengan apa yang dikemukakan oleh Imam Machali dan Ara Hidayat bahwa perbedaan-perbedaan dalam penyebutan fungsi-fungsi manajemen mempunyai titik temu yang sama, yakni fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/ pelaksanaan dan pengawasan. Lihat Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook* ..., 16.

[25] Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 3.

[26] Buhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Mizan, 1994), 167.

[27] Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook* ..., 20.

dilakukan; b) siapa yang harus melakukan; c) kapan dilakukan; d) di mana dilakukan; e) bagaimana melakukannya; dan f) apa saja yang diperlukan agar tujuan dapat tercapai.[28]

b) *Organizing*

*Organizing* atau pengorganisasian merupakan kegiatan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang dilakukan dengan membagi tugas, tanggung jawab, dan wewenang di antara mereka yang selanjutnya ditentukan siapa yang menjadi pemimpin serta saling berintegrasi secara aktif. [29] Terry sebagaimana dikutip oleh Sujana menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan kegiatan dasar manajemen. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan menyusun semua sumber yang disyaratkan dalam rencana, terutama sumber daya manusia sehingga kegiatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dengan pengorganisasian, orang-orang dapat disatukan dalam satu kelompok atau lebih untuk melakukan berbagai tugas. Tujuan pengorganisasian adalah membantu orang-orang untuk bekerjasama secara efektif dalam wadah organisasi atau lembaga.[30]

Nanang Fattah mendefinisikan pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, memberikan tugas-tugas tersebut kepada orang-orang yang mempunyai keahlian dan mengalokasikan sumber daya serta mengoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.[31] Dari beberapa paparan tentang pengorganisasian di atas menunjukkan bahwasannya dalam pengorganisasian

IAIN PURWOKERTO

[28] Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook* ..., 20.

[29] Heidjarachman Ranupandojo, *Dasar-dasar Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1996), 35.

[30] Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan SDM* (Bandung: Falah Production, 2004), 106.

[31] Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), 71.

mensyaratkan adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang terperinci menurut bidang dan batas kewenangannya di mana antara yang satu dengan yang lain saling terintegrasi serta saling memengaruhi.

c) *Actuating*

*Actuating* atau pelaksanaan ialah tindakan untuk memulai, memprakarsai, memotivasi dan mengarahkan serta memengaruhi para pegawai mengerjakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi.[32] Definisi lain menyebutkan bahwa *actuating* ialah aktivitas pokok dalam manajemen yang mendorong dan menjuruskan semua bawahan agar berkeinginan, bertujuan serta bergerak untuk mencapai maksud yang hendak dicapai dan merasa berkepentingan serta bersatu padu dengan rencana dan usaha organisasi.[33]

Adapun menurut Terry yang dikutip oleh Didin Kurniadin dan Imam Machali dijelaskan bahwa *actuating* adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok mau dan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan para anggota yang menyebabkan para anggota mau untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.[34]

Untuk itulah *actuating* merupakan salah satu fungsi penting manajemen untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian di dalamnya mencakup kepemimpinan motivasi, komunikasi dan bentuk lain dalam rangka memengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berfungsi sebagai pemberi arahan, komando, dan pemberi serta pengambil keputusan organisasi. Motivasi berguna sebagai cara untuk menggerakan agar tujuan organisasi tercapai.

IAIN PURWOKERTO

[32] Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Konsep* ..., 287.
[33] Maman Ukas, *Manajemen* ..., 265.
[34] Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Konsep* ..., 288.

Adapun komunikasi berfungsi sebagai alat untuk menjalin hubungan dalam rangka fungsi *actuating* dalam organisasi.[35]

d) *Controlling*

*Controlling* adalah pengamatan dan pengukuran suatu kegiatan operasional dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya yang terlihat dalam rencana. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin bahwa semua kegiatan terlaksana sesuai dengan kebijaksanaan, strategi, keputusan, rencana dan program kerja yang telah dianalisis, dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya.[36] Koontz menegaskan sebagaimana yang dikutip oleh Imam Machali dan Ara Hidayat bahwa pengawasan merupakan pengukuran dan koreksi pencapaian tujuan untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan sesuai dengan rencana.[37]

Pengawasan yang baik memerlukan langkah-langkah pengawasan, yaitu:[38] (1) menentukan tujuan standar kualitas pekerjaan yang diharapkan. Standar tersebut dapat berbentuk standar fisik, standar biaya, standar model, standar penghasilan, standar program, standar yang sifatnya *intangible,* dan tujuan yang realistis; (2) mengukur dan menilai kegiatan-kegiatan atas dasar tujuan dan standar yang ditetapkan; serta (3) memutuskan dan mengadakan tindakan perbaikan.

IAIN PURWOKERTO

Pengawasan merupakan pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas setiap anggota organisasi terhadap apa yang mereka lakukan guna meyakinkan bahwa rancangan dan tujuan yang disusun dapat terpenuhi dan dilaksanakan dengan baik. Hal tersebut mengindikasikan bahwa sesungguhnya pengawasan merupakan alat

[35] Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook* ..., 23.
[36] Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook* ..., 23.
[37] Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook* ..., 23.
[38] Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook* ..., 23-24.

pengukuran terhadap efektivitas, efisiensi, dan produktivitas organisasi.[39]

4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Dalam Manajemen sumber daya manusia, pegawai adalah modal utama instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia itu sendiri.

Manajemen sumber daya manusia Schuler, dawling, smart end Huber ( Dalam Tjutju Yuniarsih) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya pegawai organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberikan 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.[40]

Menurut Gary Dessler yang dialihbahasakan Edy Sutrisno, suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek "Orang" atau sumber daya manusia dan posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian[41]. Menurut Hasibuan, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran karyawan agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya perusahaan, karyawan, dan masyarakat.[42] Manajemen sumber daya manusia. John M. Ivancevich (dalam Meldona),

[39] Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook The Handbook ...*, 24.
[40] Yuniarsih Tjutju, *manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 2.
[41] Edy Sutrisno, *ManajemenSumber Daya Manusia,* (Jakarta: Kencana, 2011),6.
[42] Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara,2014),10.

menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan yang efektif dari manusia dalam pekerjaan mereka, dan manajemen sumber daya manusia meneliti hal-hal yang dapat atau harus dilakukan untuk menjadikan orang yang bekerja menjadi lebih produktif dan lebih puas.[43]

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya dalam organisasi adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif untuk mencapai tujuan. Terdapat beberapa pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti, yakni:

a. Sumber daya manusia adalah aset paling berharga dan penting dimiliki organisasi, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
b. Keberhasilan sangat mungkin tercapai, apabila kebijakan, prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari organisasi saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam organisasi.
c. Budaya dan nilai organisasi serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.[44]

IAIN PURWOKERTO

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang didalamnya terdiri dari gabungan dua fungsi manejerial dan operasional yang ditunjukan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif dan seefisien mungkin demi mencapai sasaran yang ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan,

---

[43] Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. (Malang: UIN-Malang Press,2009),20.

[44] Sedarmayanti. 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. (Bandung : Penerbit Mandar Maju.2009).11.

selektif, pengembangan, pemeliharaan,dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.

Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban organisasi. Sedangkan kualitas, menyangkut mutu sumber daya manusia yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental). Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi tugas pokok dan fungsi organisasi apapun, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu syarat utama. Kualitas sumber daya manusia yang menyangkut dua aspek, yakni aspek fisik (kualitas fisik) dan non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan ketrampilan lain. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat diarahkan pada kedua aspek tersebut. Untuk menentukan kualitas fisik dapat diupayakan melalui 2 (dua) program peningkatan kesejahteraan dan kebugaran. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas non fisik, maka upaya pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan.

Upaya inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian, bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia (human resources development) secara makro, adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan di sini mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Secara mikro, dalam arti lingkungan suatu unit kerja (organisasi), maka sumber daya manusia adalah tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi, yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan. Fasilitas yang canggih dan lengkap, belum merupakan jaminan akan berhasilnya suatu organisasi tanpa diimbangi oleh kualitas manusia yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut. Untuk itu, dibutuhkan sumber daya pegawai yang handal dalam mengantisipasi berbagai persoalan.

IAIN PURWOKERTO

sebagainya, apabila organisasi tersebut ingin mengikuti arus perkembangan jaman, maka harus memiliki peralatan termaksud. Sebagai konsekuensinya, pegawai yang dimiliki harus disesuaikan, minimal diberi pendidikan dan pelatihan agar pemakaian alat baru tersebut dapat efisien. Pendekatannya Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu dilakukan dengan pendekatan mekanis, pendekatan paternalisme, dan, pendekatan system social. Tahap pelaksanaannya yaitu recruitment (pengadaan), maintenance (pemeliharaan), dan development (pengembangan). Fungsi adanya Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu perencanaan tenaga kerja, pengembangan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, pemeliharaan tenaga kerja, dan pemberhentian. Urgensi adanya Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu karena manajemen Sumber Daya Manusia berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum, staffing dan personalia dalam organisasi, meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

5. Fungsi-Fungsi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional dengan penerapan di bidang sumber daya manusia, berikut ini adalah fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Edi Sutrisno [45] adalah sebagai berikut :

[45] Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009),9.

a. Fungsi-Fungsi Manajerial

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan pegawai, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan (*directing*) & pengadaan (*procurement*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan

4) Pengendalian (*controlling*) induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan.

5) Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

IAIN PURWOKERTO

6) Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

7) Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8) Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

9) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

10) Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

b. Fungsi-Fungsi Operasional

Fungsi fungsi operasional sumber daya manusia menurut pendapat Bambang Wahyudi[46], dijelaskan sebagai berikut:

1) Pengadaan Sumber Daya Manusia

Fungsi pengadaan sumber daya manusia (procurement of human resources) dilakukan dengan tujuan untuk menentukan

[46] Bambang Wahyudi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.( Jakarta: Sulita.,2010),14.

IAIN PURWOKERTO

dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.

2) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam perencanaan sumber daya manusia dilakukan penentuan kebutuhan pegawai baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, serta cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja itu.

3) Penarikan Calon Pegawai

Penarikan calon pegawai ini berupa usaha menarik sebanyak mungkin calon pegawai yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber calon pegawai yang tersedia.

4) Seleksi

Seleksi merupakan proses pemilihan pegawai dari sejumlah calon pegawai yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan pegawai.

5) Penempatan

Penempatan pegawai yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.

6) Pembekalan

Pembekalan atau dikenal istilah *Indoctrination, Induction, Orentation* dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada pegawai.

6. Pengembangan Kinerja

Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum.[47]

Sedangkan menurut Suprianto, pengembangan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara

[47] Miftah Thoha, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia,* (Jakarta: Kencana, 2005),91.

IAIN PURWOKERTO

meningkatkan pengetahuan dan pengertian pengetahuan umum termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan organisasi.[48]

Pengembangan (development) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat kepribadian. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seseorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan sukses posisi yang ditemui selama kariernya.

Pengembangan kinerja merupakan suatu keterkaitan antara tujuan dan strategi organisasi. Oleh karena itu, pengembangan dan peningkatan kinerja pegawai perlu dilakukan dalam bingkai organisasi yang dapat mengkondisikan dan mendorong terjadinya proses pengembangan dan peningkatan kinerja individu pegawai. Pengembangan kinerja individu pegawai harus penjabaran dari rencana strategi organisasi agar arah dan tujuan serta target kinerja yang ingin dicapai dan dikembangkan menjadi bagian yang terintegrasi dengan tujuan organisasi.

Pelaksanaan pengembangan itu pada dasarnya didasarkan pada cara yang sudah ditentukan dalam program pengembangan organisasi. Program pengembangan pun ditentukan oleh penanggung jawab pengembangan. Pada program pengembangan yang sudah ditentukan tujuan, proses, waktu serta metode pelaksanaannya. Agar lebih baik program ini disusun oleh bagian kepegawaian serta memperoleh rekomendasi, ide, maupun kritik yang sifatnya konstruktif agar lebih membangun untuk para pegawai. Metode pengembangan pun harus didasarkan pada tujuan yang ingin diperoleh agar lebih jelas dalam pelaksanaannya.

Suatu organisasi atau institusi akan dapat berjalan dengan baik bila organisasi atau institusi tersebut memiliki kemampuan sumber daya

[48] Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia,*(Bandung: Refika Dharma, 2003), 50.

manusia yang baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Almasdi bahwa sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan karya manusia yang masih tersimpan di dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan masyarakat[49]. Sementara itu, menurut Hasibuan bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan fisik yang dimiliki individu. Sumber daya manusia dipandang sebagai kemampuan yang dimiliki manusia untuk didayagunakan untuk menjalankan suatu organisasi atau urusan sehingga berdayaguna atau berhasilguna[50]. Ini berarti manusia memiliki kemampuan yang perlu dikembangkan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah direncanakan. Lebih lanjut Hasibuan mengemukakan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Dengan demikian, maka perlu upaya organisasi untuk terus menerus mengembangkan kinerja pegawai agar dapat mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi di masyarakat. Pengembangan ini merupakan suatu keterkaitan antara tujuan dan strategi organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kinerja pegawai perlu dilakukan dalam bingkai organisasi yang dapat mengkondisikan dan mendorong terjadinya proses pengembangan kinerja individu pegawai. Pengembangan kinerja individu pegawai merupakan penjabaran dari rencana organisasi agar arah dan

---

[49] Almasdi Yusuf Suit. *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*.( Bogor, Ghalia Indonesia,2006),2.

[50] Malayu. s.p. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara,2001), 72-73.

tujuan serta target kinerja yang ingin dicapai dan dikembangkan menjadi bagian yang terintegrasi dengan tujuan organisasi. Upaya untuk mengembangkan kinerja pegawai pada dasarnya merupakan suatu kebutuhan organisasi yang tidak pernah berakhir, sebab perubahan lingkungan eksternal organisasi yang sangat cepat dewasa ini, akan mendorong pada meningkatnya tuntutan yang lebih tinggi pada organisasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan organisasi kearah organisasi pembelajar menjadi amat penting agar pengembangan kinerja pegawai menjadi satu bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia pada dasarnya memiliki tujuan untuk mengembangkan profesionalisme dan skill pegawai dalam hal melakukan tugas dan fungsinya secara maksimal. Pengembangan kecakapan ini dilakukan agar setiap usaha dari pimpinan untuk meningkatkan kompetensi tiap pegawai. Oleh sebab itu lembaga pun perlu terus melaksanakan pengembangan SDM, sebab investasi di dalam pengembangan SDM adalah pengeluaran yang berfungsi untuk melakukan perbaikan kapasitas produktif dari manusia.

Sedangkan komponen-komponen pengembangan antara lain; 1) Tujuan dan pengembangan harus jelas dapat diukur, maksudnya adalah setiap kegiatan yang dilakukan untuk pengembangan harus jelas arahnya dan dapat dikerjakan, harus disesuaikan kondisi, jangan mengada-ada terlebih harus bisa dipertanggungjawabkan; 2) Materi pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, maksudnya agar materi yang diberikan itu tidak keluar dari maksud dan tujuan yang hendak dicapai karena akan mengakibatkan kerugian. Tahapan penyusunan pengembangan adalah sebagai berikut;

a. Mengidentifikasikan kebutuhan-kebutuhan pengembangan.
b. Menetapkan kriteria keberhasilan degan alat ukurnya.
c. Menetapkan metode pengembangan.
d. Mengadakan percobaan revisi.

IAIN PURWOKERTO

e. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Jenis-jenis pengembangan dikelompokan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal, sebagai berikut;

a. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubunganya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi organisasi karena prestasi kerja pegawai semakin besar, di samping efisiensi dan produtifitasnya juga semakin baik.
b. Pengembangan secara formal yaitu pegawai ditugaskan organisasi untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan organisasi karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya non karier atau peningkatanya karier sorang pegawai.

Dengan adanya pengembangan pegawai dimaksud, sumber daya manusia yang dimiliki dipastikan mempunyai kompetensi yang mumpuni. Terlebih pengembangan pegawai dilakukan pada kompetensi yang bersifat teknis, yang membutuhkan keahlian dan keterampilan tertentu, yang melekat pada tugas dan fungsi pegawai. pengembangan pegawai tersebut tetap menjadi perhatian pimpinan perlu meningkatkan kinerjanya melalui pemberdayaan (empowering) manajemen dan prosedur/kewenangan yang dimilikinya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, melakukan kerjasama dengan satuan kerja, serta menerapkan dimensi investasi modal psikologi dalam rangka meningkatkan pelayanan yang lebih optimal

IAIN PURWOKERTO

7. Kinerja Pegawai

Pada kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (individual performance) pegawai dengan kinerja organisasi (organization performance) dalam hal ini sub bagian TUHRT bagian umum di biro AUAK IAIN Purwokerto. Suatu organisasi pemerintah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya, karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. Terdapat beberapa pengertian dari kinerja yang diungkapkan oleh beberapa pakar berikut ini.

Kinerja (job performance) merupakan tingkat prestasi yang bisa diperoleh pegawai atau suatu organisasi berdasarkan indikator kinerja yang telah ditentukan. Mengukur keberhasilan kinerja, baik kinerja pegawai atau kinerja sebuah organisasi sangatlah diperlukan hal ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang telah diraih. Sehingga setelah diketahui bagaimana tingkat kinerja yang telah dicapai bisa dilakukan evaluasi.

Menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya [51]. Hal ini seiring dengan pendapat Prawirosentono[52], yang menyatakan:

> Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

---

[51] A.A. Anwar Prabu Mangkunegara ,*Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: PT. Refika Aditama,2005),67.

[52] Suyadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan, (*Yogyakarta*:BPFE,1999),*2.

Menurut Stephen P. Robbin kinerja adalah jawaban atas pertanyaan "Apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu"[53], Schemerson, Hunt dan Osborn mengatakan kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi[54].

Menurut Ahmad Ibrahim Abu Sinn (dalam Meldona), dikemukakan bahwa kinerja merupakan persoalan krusial dalam hubungan antara atasan dengan bawahan dalam satu organisasi tertentu.[55] Allah SWT memberikan insentif bagi orang yang mampu menunjukkan kinerja optimal (baik). Allah berfirman Dalam QS.Al – Kahfi (18):30,

إِنَّ الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا وَعَمِلُوا الصّٰلِحٰتِ اِنَّا لَا نُضِيْعُ اَجْرَ مَنْ اَحْسَنَ عَمَلًا

Artinya:"Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(Nya) dengan yang baik".

Banyaknya pengertian tentang kinerja menggambarkan bahwa pengertian kinerja belum memperoleh kesepakatan dari peneliti. Menurut Mitchell dalam Usep Deden Suherman[56] kinerja dapat ditampakkan melalui: a) Kinerja dapat menggambarkan perilaku yang serupa berlangsung sepanjang waktu (contohnya, rata-rata pukulan); b) Kinerja dapat menggambarkan prilaku yang beda yang digambarkan melalui tingkat konseptualisasi yang tinggi (contohnya, kehadiran); c) Kinerja dapat menggambarkan pendapatan yang tidak erat hubungannya dengan perilaku tertentu (contohnya, penjualan); d) Kinerja menggambarkan sifat-sifat global dari pada perilaku spesifik (contohnya ketegasan, keramah-tamahan); e) Kinerja diartikan dengan hasil perilaku kelompok,

IAIN PURWOKERTO

[53] Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri, (*Yogyakarta: Gajah Mada University Press,2006),62.

[54] Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri,*62.

[55] Meldona, *Manajemen Sumber daya manusia....,* 353.

[56] Usep Deden Suherman, "Orientasi dan Pengembangan Pegawai Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Pegadaian Syari'ah",*Jurnal 'Adliya*, Vol. 13, No. 1, (Juni 2019), 108.

dibandingkan perilaku individu (contohnya, kemenangan permainan). Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kinerja di atas, penulis mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dan dapat dipahami bahwa pengertian kinerja tidak terbatas pada kinerja individu saja, tetapi juga kinerja kelompok dan kinerja organisasi, yang pada dasarnya bersumber dari kinerja individu.

Dalam konteks kinerja pegawai, A.A Anwar Prabu Mangkunegara, menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".[57] Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan, menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu[58]. Maka dari definisi di atas penelitian ini merujuk kepada definisi dari Malayu S.P Hasibuan, kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Bernardin dan Rusel dalam Rucky, terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu: 1). Quality adalah tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal didalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan; 2). Quantity adalah jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan; 3). Timeliness adalah tingkatan di mana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu

[57] AA.Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya,2009),67.

[58] Hasibuan,SP.Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Bumi Aksara,2005),94.

yang ada untuk aktivitas lain; 4). Cost effectiveness adalah tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit; 5). Need for supervision adalah tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya; 6). Interpersonal impact adalah tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik dan bekerja sama diantara rekan kerja.[59]

Menurut Alex Soemadji Nitisemito, terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain[60]:

a. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
b. Penempatan kerja yang tepat
c. Pelatihan dan promosi
d. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
e. Hubungan dengan rekan kerja
f. Hubungan dengan pemimpin

Sedangkan Ismet Huntua, dalam Muhammad Isa, S.T., M.M[61] ada tiga jenis kinerja dilihat dari manajemen umum kerja organisasi, yakni sebagai berikut: 1) Kinerja administratif adalah kinerja yang berkaitan dengan kinerja administrasi, seperti struktur organisasi, hubungan otoritas (wewenang) dan tanggung jawab, serta mekanisme aliran transformasi untuk tercapainya sinkronisasi antar unit kerja dalam organisasi; 2) Kinerja operasional adalah kinerja yang terkait dengan kegiatan operasional, seperti penyediaan seluruh fasilitas operasi dan pemeliharaan arus kegiatan agar seluruh tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien; 3) Kinerja strategik adalah kinerja yang terkait

[59] Ahmad S Ruky. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja.* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 2002).5.

[60] Alex Soemadji Nitisemito, *Manajemen Personalia*, (Jakarta :Ghalia Indonesia,2001),109.

[61] Muhammad Isa, S.T., M.M, Pengaruh Pengembangan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing, *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, Vol 2 No 1, (Januari 2019), 57.

dengan pencapaian misi atau tujuan umum organisasi serta kebijakan strategis yang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasi.

Menurut Nur Syam (Mantan Sekretaris Jenderal Kemenag RI) dalam Jurnal Studi Islam, menyampaikan bahwa pegawai dalam memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, dipersyaratkan beberapa hal, antara lain; *pertam*a; kreatifitas dan kepekaan, yaitu mengembangkan pekerjaan secara dinamis yang dapat mendorong ke arah efisiensi dan efektifitas, *kedua*; disiplin dan keteraturan kerja yaitu bekerja yang mengacu kepada SOP, *ketiga*; keberanian dan keteraturan, yaitu produk yang dihasilkan melalui pendelegasian wewenang yang berbasis pada SPM dan SOP, *keempat*; dedikasi dan loyalitas, yaitu melakukan pekerjaan yang diarahkan kepada tugas yang bersumber pada visi, misi, dan tujuan organisasi, *kelima*; semangat dan motivasi.yaitu bekerja yang didorong oleh keinginan memperbaiki keadaan secara perorangan maupun organisasi.[62] Berdasarkan paparan diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Untuk mencapai kinerja yang baik harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi seperti tingkat kedisiplinan, motivasi, kepuasan kerja, serta faktor-faktor lain. Sehingga dari faktor-faktor tersebut kita dapat menilai seberapa besar dan bagaimana kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator kinerja lebih ditekankan kearah prospektif (harapan ke depan) bukan sekedar retrospektif (melihat ke belakang).

Berbicara mengenai kinerja dan pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari siapa yang ada dan menjalankan organisasi tersebut, tidak

[62] Ahmad Zaenuri, Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja di Kemenag menuju Pelayanan Prima, ,Jurnal *Studi Islam* Volume 14, Nomor 1 ( Juni 2016).

lain adalah manusia itu sendiri. Sebagai unsur organisasi, manusia memiliki peran sangat penting dalam menjalankan fungsinya dalam rangka kemajuan organisasi. Potensi setiap individu yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal. Di mana keberhasilan organisasi sangat tergantung pada peran manusia didalamnya karena manusia sebagai sumber daya yang potensial dan merupakan sumber kekuatan untuk menggerakkan roda aktivitas organisasi. Sumber daya manusia harus diarahkan dan dikoordinasikan untuk menghasilkan konstribusi terbaik bagi organisasi, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat terwujud.

Salah satu fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan umum sebagai wujud dari tugas umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi merupakan instrumen pemerintah untuk mewujudkan pelayanan yang efisien, efektif, berkeadilan, transparan dan akuntabel. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah dengan baik maka organisasi birokrasi harus profesional, tanggap, aspiratif terhadap berbagai tuntutan masyarakat yang dilayani. Seiring dengan hal tersebut pembinaan pegawai dilakukan secara terus menerus, agar dapat menjadi alat yang efisien dan efektif, bersih dan berwibawa, sehingga mampu menjalankan tugas umum pemerintah maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat.

Organisasi merupakan suatu kesatuan kompleks yang berusaha mengalokasikan sumber daya manusia secara penuh demi tercapainya suatu tujuan. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif. Seiring dengan perkembangannya, semua organisasi dituntut untuk dapat bersaing memberikan pelayanan yang maksimal, tidak terkecuali organisasi pemerintah.

IAIN PURWOKERTO

8. Psychological Capital (Modal Psikologi)

Psychological capital adalah konstruksi multidimensi yang mengacu pada keadaan psikologis positif dari perkembangan individu serta berperan besar dalam menentukan keberhasilan. Menurut Luthans, Youssef, & Avolio[63] dalam bukunya mendefinisikan *Psychological Capital* (PsyCap) sebagai berikut:

> *PsyCap is an individual's positive psychological state of development and is characterized by: (1) havin confidence (self-efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now andin the future; (3) persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resiliency)to attain success.*

.

Dari penjelasan di atas dapat diartikan bahwa *Psychological Capital* merupakan kondisi perkembangan psikologis seseorang yang positif yang memiliki beberapa karakteristik, yakni:

(1) memiliki kepercayaan diri (*self-efficacy*) untuk mengambil keputusan ke dalam upaya yang diperlukan untuk sukses pada tugas-tugas yang menantang, (2) membuat atribusi positif (optimisme) tentang sukses sekarang dan di masa depan, (3) tekun menuju tujuan dan, bila perlu, mengarahkan jalan ke tujuan (harapan) untuk berhasil, dan (4) ketika dilanda masalah dan kesulitan, mempertahankan kembali dan bahkan lebih (ketahanan) untuk mencapai sukses.

Psychological capital merupakan salah satu pandangan yang muncul akibat adanya kebutuhan para praktisi dalam organisasi untuk menemukan pendekatan baru dalam praktek psikologis di ranah pekerjaan dimana pendekatan psikologis negatif dirasa membuat para pekerja hanya memenuhi kebutuhan pribadinya saja dan melalui pendekatan psikologis negatif tersebut hanya menyelesaikan

[63] Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. *Psychological capital: developing the human competitive edge*.( New York: Oxford University Press.2007,3.

permasalahan jangka pendek saja [64] Psychological capital adalah implementasi dari konsep positive organizational behaviour (POB) yang terdiri 4 (empat) pilar utama yakni; harapan (hope), ketahanan (resilience), kepercayaan diri (self efficacy), dan optimisme.

a. Hope State (Harapan)

Harapan merupakan kapabilitas untuk menciptakan dan pada akhirnya merealisasikan terbentuknya"jalan" menuju target yang diinginkan manusia dan memotivasi diri untuk menemukan inisiatif metode untuk menggunakan "jalan" tersebut. Harapan dalam organisasi merupakan kumpulan asa yang dimiliki oleh tiap-tiap pegawai sehingga memberi dorongan dan peta jalan untuk dapat terus produktif memberikan kontribusi yang nyata bagi organisasi. Secara umum beberapa penelitian menyimpulkan bahwa jika seseorang memiliki harapan maka orang tersebut akan memiliki motivasi dan percaya diri yang lebih baik untuk mencapai target kinerja dari pekerjaannya.

b. Resiliency (Ketahanan}

Ketahanan adalah perjalanan yang panjang, proses dimana kompetensi dikembangkan setiap kali berinteraksi dengan lingkungan sehari-hari yang ditandai dengan perubahan dan ketidakpastian yang terus menerus. Ketahanan merupakan atribut penting dari pegawai dan tidak sekedar karakteristik manusia pada umumnya, tetapi juga kapasitas untuk melakukan perubahan diri untuk mencapai kemajuan maupun untuk meningkatkan tanggung jawab.

c. Self- efficacy ( Kepercayaan diri)

Kepercayaan diri merupakan keyakinan tentang kemampuan diri untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif. Sumber

[64] Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. *Psychological capital: developing the human competitive edge*.( New York: Oxford University Press.2007),4.

kepercayaan diri dapat diperoleh melalui pengalaman penguasaan atau pencapaian kinerja, peningkatan fisik dan psikologis.

d. Optimism (Optimisme)

Optimisme merupakan kekuatan berfikir positif dengan keyakinan bahwa akan didapatkan hasil positif dalam setiap tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Dampak positif dari optimisme mempengaruhi kesehatan fisik dan psikologis, dan motivasi yang menyebabkan keberhasilan dalam pekerjaan.

Psychological capital (modal psikologi) lebih dikenal dengan istilah PsyCap, merupakan gabungan konsep human capital dan social capital. Konsep PsyCap dalam level individu, bertujuan untuk mendorong pertumbuhan dan kinerja individu. Dalam level organisasi mendorong organisasi memperoleh keuntungan kompetitif melalui investasi pengembangan kinerja pegawai. Kunci utama PsyCap antara lain: I) didasarkan atas paradigma psikologi positif (pentingnya semangat positif dan kekuatan/daya juang manusia), 2) termasuk didalamnya keadaan psikologis berdasarkan perilaku organisasi positif, 3) melampaui human capital dan social capital, 4) melibatkan investasi dan pengembangan untuk kembali menghasilkan peningkatan kinerja dan menghasilkan keunggulan kompetitif.[65]

IAIN PURWOKERTO

Karakteristik yang membangun modal psikologi saling mempengaruhi satu sama lain sehingga konstruks ini lebih baik diukur sebagai satu kesatuan. Apabila modal psikologi hanya dianalisis satu atau beberapa karakteristik saja, penelitian tersebut menjadi tidak memadahi karena modal psikologi tidak akan menjadi modal psikologi apabila salah satu dari karakteristiknya tidak ada.

PsyCap terdiri atas empat komponen, yaitu: hope (kemampuan untuk melihat bahwa ada situasi yang lebih baik di masa depan);

[65] Iwan Hanafi Liwarto & Albert Kurniawan, Hubungan PsyCap dengan kinerja Karyawan PT.X Bandung ,Jurnal *Manajemen,* Vo.14,No.2( Mei 2015)

optimism (kemampuan untuk melihat kekuatan diri sebagai penentu sebuah keberhasilan); efficacy (kepercayaan diri untuk melakukan sesuatu dalam menghadapi tugas dan situasi yang sulit) dan resiliency (kemampuan bertahan dari situasi sulit hingga mampu mencapai keadaan yang lebih baik. Keempat komponen tersebut memiliki sifat saling melengkapi dan saling memperkuat untuk menghasilkan perilaku yang kuat dalam kerangka pemulihan menuju situasi yang lebih baik. PsyCap dapat dibangun melalui komponen harapan (hope), yang merupakan agen penyalur energi dan motivasi bagi manusia ketika menghadapi situasi sulit. Jika kita mampu menghadirkan dan membangun harapan, maka kita akan memiliki energi psikis yang besar. Dengan harapan inilah kita akan memiliki kekuatan dalam memilih tindakan konstruktif dan produktif untuk menghadapi situasi yang sulit ini. Harapan itu membangkitkan energi untuk keluar dari situasi ini. Maka pengelolaan PsyCap yang efektif harus dimulai dengan menghadirkan harapan bahwa kita dapat keluar dari situasi yang berat ini. Demikian juga setiap dari kita juga memiliki tanggungjawab untuk saling menghadirkan harapan itu. Energi yang bersumber dari harapan (hope) ini akan menghasilkan optimisme. Dengan optimisme inilah kita akan didorong untuk menemukan dan memilih tindakan yang tepat agar dapat segera keluar dan bangkit. Optimisme yang realitis akan menuntun kepada tindakan yang masuk akal dan sepenuhnya dalam kendali kita. Bahwa kita akan dapat keluar dan bangkit dari situasi ini sepenuhnya tergantung dari usaha kita sendiri. Sederhananya, PsyCap mendefinisikan “siapa anda”, “apa yang anda yakini dapat anda lakukan”, “apa yang anda sudah lakukan”, dan “anda dapat menjadi siapa”, tesis ini akan melihat masing-masing faset. Tetapi karena proses mental di dalam individu saling terkait satu sama lain dengan cara yang hampir tidak mungkin dihitung secara statistik, Keempat modal psikologi itu diyakini mampu berkontribusi positif dalam diri seseorang sehingga ia dapat berkinerja optimal. Modal Psikologi ini sangat penting bagi seorang pegawai khususnya dilingkungan sub bagian

TUHRT bagian umum Biro AUAK IAIN Purwokerto. Hal ini karena seorang pegawai dalam menjalankan peranannya tentunya tidak akan pernah lepas dari masalah individual yang dapat berakibat negatif terhadap profesinya. Masalah individual disini ialah misalnya: masalah dengan keluarga, teman, atau sebagainya yang terkadang hal tersebut terbawa pada saat berada di lingkungan kerja yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerjanya.

9. Kinerja Pegawai Berdimensi Psychological Capital

Kinerja Pegawai berdimensi pada PsyCap menitikberatkan pada pengembangan karakter atau watak psikologis positif seorang individu dan ditandai oleh: memiliki kepercayaan diri ( self afficacy) untuk mengambil dan dimasukan ke dalam upaya yang diperlukan untuk berhasil pada tugas-tugas yang menantang: membuat atribut yang positif (optimisme) terhadap keberhasilan saat ini dan dimasa depan; tekun mencapai tujuan dan, bila perlu mengarahkan jalan ke tujuan (harapan) agar mencapai keberhasilan. Dan ketika dilanda masalah dan kesulitan, mereka mampu mempertahankan dan bangkit kembali dan bahkan melampaui (resilience/ketahanan) untuk mencapai kesuksesan.[66]

Untuk mengetahui apakah subjek memiliki *psychological capital* yang baik, terdapat kriteria yang dijadikan acuan yakni: 1) Percaya diri, terdiri dari sifat yakin, mandiri, individualitas, optimisme, kepemimpinan, dan dinamis; 2) Originalitas, terdiri dari sifat inovatif, kreatif, mampu mengatasi masalah baru, inisiatif, mampu mengerjakan banyak hal dengan baik, dan memiliki pengetahuan; 3) Berorientasi manusia, terdiri dari sifat suka bergaul dengan orang lain, fleksibel, responsif terhadap saran/ kritik; 4) Berorientasi hasil kerja, terdiri dari sifat ingin berprestasi, teguh, tekun, penuh semangat; 5) Berorientasi masa depan, terdiri dari sifat visioner dan memiliki persepsi yang tajam;

[66] Ridlowi, Manajemen SDM Berbasis Psychological Capital (Bulletin *Kepegawaian* BKN Yogyakarta Vol.10 No.2( Juni 2016)

6) Berani mengambil resiko, terdiri dari sifat senang mengambil resiko dan menyenangi tantangan. [67]

Psychological capital saat ini telah berkembang tidak hanya pada individu dalam organisasi tetapi juga pada individu di luar organisasi. Psychological capital mencakup bagaimana pengetahuan, keterampilan, kemampuan teknis dan pengalaman yang ada pada individu. Melalui psychological capital, individu mengembangkan komponen psikologis yang ada pada dirinya untuk lebih meningkatkan diri dalam memberi pelayanan terhadap masyarakat. Modal psikologi masuk kedalam personality and values karena PsyCap lebih kepada karakteristik individu yang dapat memiliki kepercayaan diri, optimis, tekun, dan dapat bertahan. Karakteristik tersebut dapat dilihat dari kepribadian dan nilai individu yang dapat dikembangkan. Kepribadian individu tentunya berbeda-beda oleh karena itu tidak semua orang di dalam organisasi dapat memiliki kepercayaan diri yang tinggi, optimis, tekun. Sebagai contoh A memiliki tingkat kepercayaan diri yang rendah bisa disebabkan oleh masa lalu yang kurang menyenangkan lalu dari kepercayaan diri yang lemah ini dapat membuat A mengalami kecemasan yang akhirnya akan berpengaruh pada performa kerja.

Oleh karena itu dalam modal psikologi harus mengetahui potensi dan kompetensi yang dimiliki individu. Potensi merupakan bawaan sejak lahir dapat juga dikatakan sebagai bakat. Potensi ialah kemampuan khusus yang dapat menguasai hal tertentu lebih cepat. Karakteristik unik individu yang membuatnya mampu melakukan suatu aktivitas dan tugas secara mudah dan sukses sedangkan kompetensi yang dapat diukur adalah perilakunya dilihat berdasarkan sikap (attitudes) keterampilan (skill) dan pengetahuan ( knowledge) yang dimiliki.

Psikologi capital masuk kedalam kompetensi karena sebelum individu menduduki suatu posisi tertentu harus mengetahui kompentesi

[67] Dewi, *Hubungan antara Psychological Capital dengan Work Engagement pada karyawan PT.Bank Mega Regional Semarang,* (Jurnal *Psikolog* UNDIP Vol.12 No.2 tahun 2013)

yang dimiliki individu. Modal psikologi berusaha menemukan dan mengembangkan kemampuan individu dalam meningkatkan prestasi kerja sehingga individu dapat merasakan kepuasan kerja, memiliki komitmen pada organisasi, mengurangi stress, dan terciptanya kesejahteraan psikologi.

## B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian ini peneliti mengacu kepada penelitian terdahulu dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara satu penelitian dengan penelitian yang lainnya. Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya dijadikan sebagai data pendukung. Selain itu, penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber pembanding dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan dan juga agar mengetahui persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Judul penelitian diambil sebagai pembanding adalah mengenai kinerja pegawai berdimensi psycological capital.

Untuk menghindari plagiasi dan membedakan dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan untuk lebih memfokuskan apa yang dikaji dalam penelitian ini, maka dikemukakan beberapa hasil penelitian yang relevan, diantaranya adalah

1. Sejalan dengan temuan penelitian Luthans dkk,(2007)[68] terkait Psy.Cap (modal psikologis) merupakan karakteristik psikologis positif yang tersusun atas empat dimensi yang meliputi; (1) adanya keyakinan diri atau efikasi diri dalam melakukan tindakan yang perlu untuk mencapai sukses dalam tugas-tugas yang menantang (self-efficacy); (2) atribusi yang positif (optimisme) tentang sukses masa sekarang dan yang akan datang;(3) persistensi dalam mencapai tujuan, dengan kemampuan mendefinisikan kembali jalur untuk mencapai tujuan jika diperlukan demi mencapai kesuksesan (hope); dan (4) ketika menghadapi masalah

[68]Luthans, dkk. *Psychological Capital Developing The Human Competitive Edge*. (New York: Oxford University Press.2007),3.

dan kesulitan, individu mampu bertahan dan terus maju (resiliency) untuk mencapai sukses.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Abbas dan Raja (2015) mengatakan bahwa individu yang tinggi pada psychological capital, lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku kreatif atau inovatif di tempat kerja, daripada rekan lainnya yang memiliki psychological capital yang rendah. Penelitian yang dilakukan Abbas dan Raja (2015) menunjukkan korelasi yang tergolong rendah berdasarkan Guilford dan Frutcher (1978), yaitu sebesar 0.20. Keterbatasan penelitian tersebut salah satunya terletak pada sampel penelitian yang berasal dari industri-industri yang dirasa tidak memiliki tingkat kebutuhan inovasi yang tinggi, sehingga Abbas dan Raja (2015) menyarankan penelitian berikutnya untuk meneliti hubungan psychological capital dan perilaku kerja inovatif pada industri yang sangat membutuhkan inovasi bagi pertumbuhan organisasi berkelanjutan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang relevan adalah sama - sama meneliti tentang kinerja pegawai dan objek penelitian menggunakan objek kantor pemerintahan. Perbedaannya adalah penelitian ini meneliti kinerja pegawai menggunakan penelitian kuantitatif.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Selvi Destiasari (2015) yang berjudul "Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Cipocok Jaya Kota Serang". Menunjukkan hasil. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang relevan adalah sama sama meneliti tentang kinerja pegawai dan objek penelitian menggunakan objek kantor pemerintahan. Perbedaannya adalah penelitian ini meneliti kinerja pegawai berdimensi psycological capital.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Kencana Anggar Kusuma, Unika Prihatsanti yang berjudul Hubungan antara Psychological capital dengan Disiplin Kerja Pegawai bagian produksi produksi PT. ARGAMAS

LESTARI Semarang.[69] Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara psychological capital dengan disiplin kerja karyawan bagian produksi PT. Arga Mas Lestari. Semakin tinggi psychological capital maka semakin tinggi disiplin kerja yang dimunculkan. Demikian pula sebaliknya, semakin rendah psychological capital maka semakin rendah disiplin kerja yang dimunculkan. Psychological capital memberikan sumbangan efektif sebesar 39,3% pada disiplin kerja.

5. Penelitian yang dilakukan oleh A Latent Growth Modeling Approach S. J. Peterson, F. Luthans, B. J. Avolio, F. Walumba, Z. Zhang berjudul Psychological Capital and Employee Performance : A Latent Growth Modeling Approach. Menguji model korelasi antara Modal Psikologi dengan Kinerja Pegawai Independen: Modal Psikologi Dependen: Kinerja Pegawai Metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan Crosssectional Studi Terdapat hubungan positif antara modal psikologi dengan Kinerja Pegawai.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Ainul Hadi, Hafiz Rahman berjudul Pengaruh Psychological Capital Terhadap Kinerja dan Turnover Intention Karyawan NGO X dengan Quality of Work Life Sebagai Variabel Mediasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Psychological Capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Quality of Work Life, Psychological Capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja,[70]
7. Penelitian yang dilakukan oleh Iwan Hanafi Liwarto, Albert Kurniawan berjudul Hubungan PsyCap Dengan Kinerja Karyawan PT.X Bandung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai akan

[69] Kencana Anggar Kusuma, Unika Prihatsanti "Hubungan antara Psychological capital dengan Disiplin Kerja Pegawai bagian produksi produksi PT. ARGAMAS LESTARI Semarang",Jurnal *Empati,* April 2016, Volume 5, Nomor 2 (April 2016), 317-321.

[70] Ainul Hadi, Hafiz Rahman berjudul Pengaruh Psychological Capital Terhadap Kinerja ,Jurnal *Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* Vol. 3, No. 4 (November 2018), 161-174

dipengaruhi oleh semangat dan inovasi (harapan) individu saat bekerja, hubungan antara percaya diri dengan kinerja pegawai cukup, hubungan resiliency(pantang menyerah) cukup, hubungan antara optimisme dengan kinerja karyawan kuat.[71]

Kemudian dari hasil penelitian terdahulu tersebut peneliti memperoleh ilmu sebagai acuan yang dapat dijadikan bahan perbandingan dalam penelitian yang dihasilkan oleh peneliti yang memiliki persamaan dan perbedaan. Posisi penelitian ini di antara penelitian yang sudah ada, tentu saja berbeda karena dilihat dari judul dan obyek penelitian sudah jelas berbeda, namun ada kesamaan dalam terkait organisasi yang hal utamanya yaitu psycological capital dan kinerja pegawai, sedangkan dalam penelitian ini, peneliti mengambil judul "Pengembangan Kinerja Pegawai Berdimensi Psychologikal Capital di IAIN Purwokerto" dan merupakan suatu hal yang baru bagi organisasi karena sebelumnya belum pernah ada penelitian yang dilakukan di IAIN Purwokerto.

## C. Kerangka Berfikir

Kinerja pegawai memegang peranan penting. Dikatakan demikian karena berhasil atau tidaknya organisasi salah satunya berdasarkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang dicapai oleh pegawai pada Sub Bagian TUHRT Bagian Umum Biro AUAK IAIN Purwokerto dalam melaksanakan tugas terkait pengelolaan satuan keamanan masyarakat kampus, pengelolaan kebersihan kampus, dan pengelolaan publikasi. Kinerja pegawai pengelolaan satuan keamanan dapat dinilai berdasarkan indikator prosedur penerimaan tamu, pengamanan kampus. Kinerja pegawai pengelolaan kebersihan kampus dapat dinilai berdasarkan indikator prosedur kebersihan diruangan kerja pegawai maupun diruang kelas mahasiswa. Sedangkan kinerja pegawai pengelolaan publikasi dapat dinilai berdasarkan indikator inventarisasi, mengolah data, penyiapan, pengumpulan dan penyajian informasi

[71] Iwan Hanafi Liwarto, Albert Kurniawan berjudul Hubungan PsyCap Dengan Kinerja Karyawan PT.X Bandung, *Jurnal Manajemen*,Vol.14, No.2( Mei 02015), 239-240.

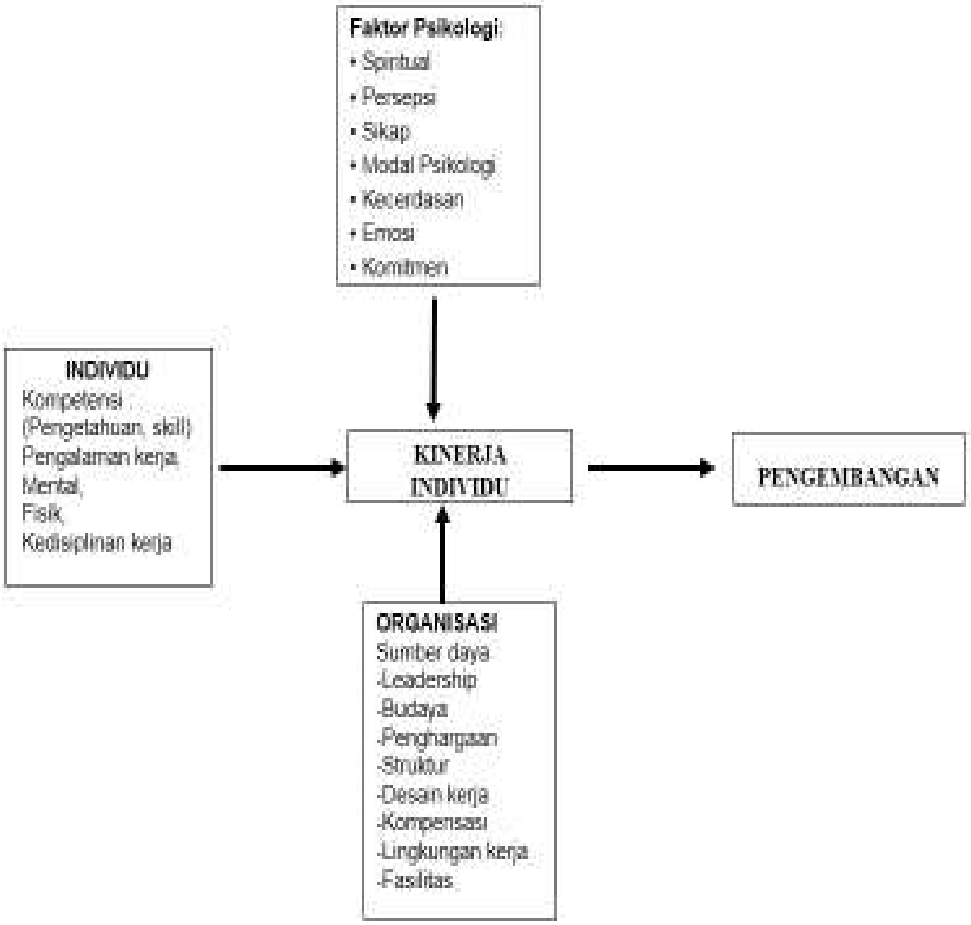
berdasarkan analisis dan penyiapan rancangan kebijakan dalam bidang hubungan masyarakat.

Modal psikologis merupakan variabel yang memiliki pengaruh terhadap perilaku positif pegawai. Perilaku positif salah satunya berupa kinerja. faktor –faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi terdiri 3 faktor. Faktor-faktor tersebut adalah;

1. Faktor Internal Individu, yang meliputi faktor kemampuan dan ketrampilan, mental, fisik, tingkat sosial, pengalaman, umur, dan asal usul.
2. Faktor Organisasi, yang meliputi sumber daya, kepemimpinan, struktur, gaji, fasilitas penunjang, desain penyelesaian.
3. Faktor Psikologis, yang meliputi spiritual (transendental), persepsi, sikap, modal psychologi, kecerdasan, karir, emosi, dan komitmen.

Kerangka pikir kinerja pegawai dalam penelitian ini terfokus pada indikator pengembangan kinerja pegawai berdimensi psychological capital yang berlaku di Sub Bagian TUHRT Bagian Umum Biro AUAK IAIN Purwokerto. Untuk memudahkan pembaca dalam memahami alur pikir dalam penelitian ini, berikut penulis paparkan kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kerangka pikir kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui gambar I.

IAIN PURWOKERTO




Gambar 1.1
Kerangka Berfikir

IAIN PURWOKERTO

# BAB III
# METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.[72] Berikut penjelasan berkaitan dengan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

## A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku , persepsi, motivasi, tindakan dll., secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.[73]

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus. Stake sebagaimana yang dikutip oleh Creswell[74] menjelaskan bahwa pendekatan studi kasus merupakan sebuah pendekatan penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses atau sekelompok individu. Kasus yang adapun dibatasi oleh waktu dan aktivitas. Peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan, Creswell juga menyatakan sebagaimana dikutip oleh Haris Herdiansyah[75] bahwa pertanyaan yang diajukan pun lebih sering diawali dengan kata how dan why,karena dalam studi kasus seorang peneliti hendak mencari keunikan kasus yang diangkat, sehingga lebih memfokuskan bidang pertanyaan kepada proses (how) dan alasan (why).

---

[72] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2009),3.

[73] Lexy J. Moleong,*Metodologi Penelitian Kualitatif,(* Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2008),.6.

[74] John W. Crewell, *Research Design*, *Pendekatan Kualitatif,Kuantitatif dan Mixed, terj. Achmad Fawaid, (* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016),.20.

[75] Haris Herdiansyah,*Metodologi Penelitian Kualitatif untuk ilmu-ilmu sosial,(* Jakarta : Salemba Humanika, 2014),.97.

## B. Tempat dan Waktu Penelitian

Waktu penelitian dengan obyek tentang Pengembangan Kinerja Pegawai Berdimensi Psychological Capital di IAIN Purwokerto ini dilaksanakan pada tanggal 13 Maret 2020 s.d. 11 Juni 2020. Pemilihan lokasi dilakukan dengan alasan dan pertimbangan yaitu Sub Bagian TUHRT Bagian Umum Biro AUAK IAIN Purwokerto di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia bahwa prinsip bekerja bukan semata- mata menjalankan tugas dari institusi tapi merupakan suatu ibadah yang suatu saat akan kembali kepada diri masing-masing, walaupun secara eksplisit dimensi psyological capital diterapkan oleh para pegawai ( satuan pengaman kampus, tenaga lapangan/ kebersihan, pegawai bagian kehumasan). Pengembangan kinerja pegawai di tiga unsur tersebut belum pernah diteliti oleh peneliti lain. Pengembangan ini memerlukan komitmen yang konsisten yang pantas untuk mendapatkan apresiasi yang luar biasa dan layak untuk diteliti.

## C. Data dan Sumber Data

Sebelum mengumpulkan data, peneliti harus menentukan subyek penelitian atau sumber utama data penelitian, yaitu yang memiliki data mengenai variabel-variabel yang diteliti.[76] Subyek dalam penelitian ini akan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu suatu teknik sampling atau teknik pengambilan informan sumber data dengan pertimbangan tertentu dari pihak peneliti sendiri.[77] yaitu orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi sosial dalam obyek penelitian penulis.[78]

IAIN PURWOKERTO

[76] Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 34-35.
[77] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2010), 53-54.
[78] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 244.

## D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk penelitian studi kasus, pengumpulan data diperoleh dari beberapa teknik, antara lain wawancara, dokumentasi dan observasi. Peneliti sendiri merupakan instrumen kunci, sehingga dia sendiri yang dapat mengukur ketepatan dan ketercukupan data serta kapan pengumpulan data harus berakhir. Dia sendiri pula yang menentukan informan yang tepat untuk diwawancarai, kapan dan di mana wawancara dilakukan.

1. Metode Wawancara

Metode wawancara ini peneliti lakukan untuk memperoleh data yang cukup valid terutama yang berkaitan dengan obyek penelitian, yaitu Pengembangan Kinerja Pegawai berdimensi Psyichological Capital di IAIN Purwokerto. Jenis *interview* yang diterapkan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*indepth interview*) pada yaitu Pimpinan sampai dengan pegawai, sedangkan untuk informan triangulasi berjumlah 5 orang mewakili pegawai pada subbag TUHRT, yaitu dua pegawai satuan pengamanan kampus, dua pegawai lapangan (tenaga kebersihan) dan satu pegawai bagian humas.

Pertanyaan yang ditanyakan pada informan utama dan triangulasi ditanyakan berdasarkan gambaran umum kinerja pegawai serta pengembangan kinerja pegawai. *Indept interview* yang digunakan peneliti dengan mengunakan *interview* semi terstruktur, yaitu sebelum penulis mengadakan wawancara, penulis telah menyiapkan sejumlah daftar pertanyaan sesuai dengan tema yang akan dibahas.

Dalam hal ini penulis melakukan wawancara mendalam kepada informan utama (Kabag Umum) untuk mendapatkan gambaran umum tentang Pengembangan Kinerja pegawai berdimensi Psychological Capital di IAIN Purwokerto secara umum. Hal-hal bersifat teknis terkait kinerja pegawai mulai dari tahapan kemampuan bawaan atau perilaku individu sampai dengan pengembangan kinerja pegawai.

IAIN PURWOKERTO

2. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu sekumpulan data yang berupa tulisan, dokumen, sertifikat, buku, majalah, peraturan-peraturan, struktur organisasi, jumlah dosen dan tenaga kependidikan, jumlah mahasiswa, kurikulum dan sebagainya.[79]

Alasan penulis menggunakan metode ini adalah untuk membuktikan dan menguatkan data penelitian karena dokumen tersebut merupakan sumber yang stabil, dapat berguna sebagai bukti untuk pengujian, mempunyai sifat yang alamiah, tidak reaktif dan manipulatif, sehingga mudah ditemukan dengan teknik kajian isi, disamping itu hasil kajian isi akan membuat kesempatan untuk lebih memperluas pengetahuan dan menguatkan terhadap fokus penelitian tentang Pengembangan Kinerja Pegawai Berdimensi Psychological Capital di IAIN Purwokerto.

Teknik dokumentasi merupakan cara pengumpulan data melalui peninggalan tertulis, seperti arsip-arsip dan termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori, dalil atau hukum, dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian.[80]

Menurut Sugiyono, seperti yang dijelaskan dalam buku Metode Penelitian Manajemen, teknik pengumpulan data ada empat, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi ,dan gabungan/trianggulasi.

3. Metode Observasi

Metode observasi yaitu studi yang sengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam dengan jalan pengamatan dan pencatatan. Tujuan observasi atau pengamatan adalah mengerti ciri-ciri dan luasnya signifikansi dari interelasi elemen-elemen tingkah laku manusia pada fenomena sosial yang serba kompleks dalam pola-pola kultural tertentu.[81]

IAIN PURWOKERTO

---

[79] Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), 131.
[80] Margono, *Metodologi…,* 181.
[81] Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Sosial* (Bandung: Mandar Maju, 1990), 157.

Metode observasi digunakan untuk mengamati kinerja pegawai pada satuan pengamanan kampus, pegawai lapangan/kebersihan, pegawai bagian kehumasan Subbag TUHRT Bagian Umum Biro AUAK IAIN Purwokerto dalam melakukan praktik pelayanaan serta memberikan informasi kepada masyarakat kampus.

## E. Teknik Analisis Data

Data yang telah terkumpul perlu disempurnakan. Caranya adalah dengan membaca keseluruhan data dengan merujuk ke rumusan masalah yang diajukan. Jika rumusan masalah diyakini dapat dijawab dengan data yang tersedia, maka data dianggap sempurna. Sebaliknya, jika belum cukup untuk menjawab rumusan masalah, data dianggap belum lengkap, sehingga peneliti wajib kembali ke lapangan untuk melengkapi data dengan bertemu informan lagi. Itu sebabnya penelitian kualitatif berproses secara siklus.

1. Pengolahan Data

   Setelah data dianggap sempurna, peneliti melakukan pengolahan data, yakni melakukan pengecekan kebenaran data, menyusun data, melaksanakan penyandian (*coding*), mengklasifikasi data, mengoreksi jawaban wawancara yang kurang jelas. Tahap ini dilakukan untuk memudahkan tahap analisis.[82]

2. Analisis Data

   Adapun teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

IAIN PURWOKERTO

[82] Mudjia Rahardjo, "*Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif:* Konsep *dan Prosedurnya", https://www.dictio.id/t /bagaimana-cara-melakukan-penelitian-studi-kasus/ 118504/2,* diakses 20 Mei 2020*,* 19.

Teknik analisis data yang digunakan penelitian ini menggunakan konsep yang diberikan Miles dan Huberman yang mengemukakan bahwa motivasi dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif[83] dan berlangsung secara terus-menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas dan datanya sampai jenuh. Adapun aktifitas dalam analisis data, meliputi *data reduction,*[84] *data display*[85] dan *conclusion.*[86]

## F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dilakukan dengan perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat, kecukupan referensial, kajian kasus negatif dan pengecekan anggota.[87]

Dalam penelitian ini, uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif, peneliti menggunakan teknik triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.[88]

Dalam penelitian ini, analisis data yang dilakukan peneliti menggunakan metode triangulasi yaitu dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data yang diperoleh dengan cara yang berbeda. Hal ini dilakukan dengan melakukan uji silang terhadap data materi yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi serta dokumentasi.

IAIN PURWOKERTO

---

[83] Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 114.

[84] Merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, membuat kategori. Lihat dalam Matthew B. Miles & A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, terj. Tjetjep. Rohendi Rohidi (Jakarta: UI Press, 1992), 16.

[85] Menyajikan data ke dalam pola yang dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, grafik, matrik, *network* dan *chart*. Lihat Matthew B. Miles & A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif,* 17.

[86] Penarikan kesimpulan dan verifikasi. Lihat Matthew B. Miles & A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif,* 18.

[87] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 175.

[88] Lexy J. Moleong, Metodologi *Penelitian Kualitatif,* 178.

Selain triangulasi metode, peneliti menggunakan triangulasi sumber data yaitu dengan membandingkan antara hasil wawancara dengan informan utama dengan informan triangulasi. Hal ini dilakukan untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Dalam hal ini, peneliti telah melakukan pengecekan dan membandingkan kebenaran informasi dari Bagian Umum IAIN Purwokerto dengan informasi yang diperoleh dari pegawai bagian pengamanan kampus, pegawai kebersihan/lapangan, serta pegawai kehumasan.

Langkah selanjutnya setelah memeriksa keabsahan data yaitu menarik kesimpulan. Hal ini diperoleh dengan membandingkan dengan data penelitian terdahulu sebagai perbandingan guna memperoleh temuan baru terhadap penelitian kali ini.[89] Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Pada bagian ini peneliti mencantumkan kesimpulan dengan menyajikan fakta-fakta sesuai fokus penelitian yaitu Pengembangan Kinerja Pegawai berdimensi Psychological Capital di IAIN Purwokerto..

Langkah paling akhir kegiatan penelitian ialah membuat laporan penelitian. Laporan penelitian merupakan salah satu bentuk pertanggungjawaban kegiatan penelitian yang dituangkan dalam bahasa tulis untuk kepentingan umum.[90] Dalam laporan ini, peneliti membagi menjadi lima bab. Dalam penulisan laporan penelitian ini, peneliti susun dengan berpedoman pada panduan penulisan tesis yang disusun oleh tim penyusun Pascasarjana IAIN Purwokerto.

IAIN PURWOKERTO

[89] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 338.

[90] Mudjia Rahardjo, "*Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif...",*diakses pada tanggal 20 Mei 2020.

# BAB IV
# HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

## A. Deskripsi Wilayah Penelitian

1. Profil Organisasi

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto merupakan pengembangan dan alih status dari Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwokerto berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 139 Tahun 2014 tentang Perubahan STAIN Purwokerto menjadi IAIN Purwokerto. Secara Historis, STAIN Purwokerto juga merupakan alih status dari Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga (1964-1994), dan Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo (1994-1997) yang berkedudukan di Purwokerto.

Secara embrional, IAIN Purwokerto diilhami oleh pidato Menteri Agama RI. Prof. K.H. Saifudin Zuhri, saat peresmian Sekolah Persiapan (SP) IAIN (sekarang menjadi MAN I) yang antara lain mengharapkan kepada para pendiri SP IAIN agar usaha pendidikan formal tidak berhenti sampai tingkat Aliyah (SLTA) saja. Akan tetapi, pendidikan formal tersebut dilanjutkan dengan usaha mendirikan fakultas-fakultas agama, yang pada saatnya dapat dimasukkan ke dalam Institut Agama Islam Negeri ( Al-Djami'ah Al-Islamiyah Al Hukumiyah) Yogyakarta, sehingga dapat memberi kesempatan belajar lebih lanjut kepada lulusan SP IAIN khususnya, dan SLTA pada umumnya.

Himbauan Menteri Agama RI tersebut kemudian disambut oleh K.H. Muslich, yang ketika itu, selain sebagai Ketua Yayasan Al-Hidayah, Pendiri SP IAIN, juga anggota DPRGR, anggota MPRS, serta anggota Dewan Perancang Nasional, dengan mengajak tokoh-tokoh muslim Banyumas lainnya, antara lain: H.O.S. Noto Soewiryo (Kepala Pengawas Urusan Agama Karisidenan Purwokerto), Drs. Muzayyin Arifin ( Ketua SP IAIN Purwokerto), K.H. Muchlis ( Penghulu pada Kantor Urusan Agama di Purwokerto), dan Muhammad Hadjid (seorang pengusaha di Purwokerto), untuk mendirikan Badan Wakaf Al-Djami'ah Sunan Kalijaga. Tugas Utama

IAIN PURWOKERTO

badan wakaf ini adalah mendirikan lembaga pendidikan tinggi di Purwokerto dengan segera.

Usaha keras Badan Wakaf yang diketuai oleh K.H. Muslich tersebut memperoleh simpati serta dukungan dari masyarakat luas. Oleh karenanya, pada tanggal 10 November 1962, Badan Wakaf Al-Djami'ah Sunan Kalijaga mendirikan Fakultas Tarbiyah Al-Djami'ah Sunan Kaijaga. Kemudian pada tahun itu pula, 12 Desember 1962, Badan Wakaf Al-Djami'ah Sunan Kalijaga secara resmi di akte-notariskan sebagai badan hukum yang mendirikan dan mengelola fakultas tersebut.

Setelah hampir dua tahun Fakultas Tarbiyah Al-Djami'ah Al-Hukumiyah Sunan Kalijaga Purwokerto berjalan, para pendiri yang dibantu para Residen Banyumas, melalui Rektor IAIN Al-Djami'ah Al Hukumiyah Yogyakarta mengusulkan kepada Menteri Agama Republik Indonesia agar Fakultas Tarbiyah Al- Djami'ah Al-Hukumiyah Purwokerto Sunan Kalijaga dinegerikan. Akhirnya, dengan Keputusan Menteri Agama Nomor 68 Tahun 1964 tangal 9 September 1964, fakultas tersebut di negerikan dan menginduk kepada IAIN Al- Djami'ah Al-Hukumiyah Yogyakarta, yang kemudian berubah namanya menjadi IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Serah terima penegerian Fakultas Tarbiyah Purwokerto sekaligus penggabungannya dengan IAIN Sunan Kalijaga dilakukan pada tanggal 3 November 1964. Sejak saat itu, Fakultas Tarbiyah Al-Djami'ah Al-Hukumiyah Sunan Kalijaga Purwokerto resmi menjadi Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta di Purwokerto.

Selanjutnya, atas dasar pertimbangan geografis dan efisiensi pembinaan teknis kewilayahan berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 365 Tahun 1993, dan Nomor 408 Tahun 1993, fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta di Purwokerto dilimpahkan dari IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta kepada IAIN Walisongo Semarang. Serah terima pengindukan dari IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta kepada IAIN Walisongo Semarang baru bisa terlaksana pada tanggal 13 Desember 1994. Sejak saat itu, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga IAIN Yogyakarta di

Purwokerto menjadi Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang di Purwokerto.

Kemudian, dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1997 tentang Pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri pada tanggal 21 Maret 1997, maka Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo di Purwokerto menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwokerto, sebagai perguruan tinggi yang mandiri untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan kualitas.

Perubahan status dari Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo di Purwokerto menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto (STAIN) Purwokerto ini memberi otonomi yang besar dan peluang yang banyak untuk mengembangkan potensi yang dimiliki STAIN Purwokerto sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan potensi civitas akademika, dengan cara membuka jurusan dan program studi baru, serta melakukan penyempurnaan kurikulum dan melakukan reformasi dalam berbagai aspek.

Pada tahun 2014, status IAIN Purwokerto berubah dari Sekolah Tinggi menjadi Institut. Perubahan status ini ditetapkan melalui Peraturan Presiden Nomor 139 Tahun 2014. Seiring dengan alih status STAIN menjadi IAIN terjadi penambahan 10 (sepuluh) program studi strata satu (S.1) baru berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 547 Tahun 2015 dan 4 program studi jenjang pascasarjana strata dua (S-2) yang sewaktu STAIN sudah ada 2 program studi S-2, sampai saat IAIN Purwokerto mengelola 22 prodi S-1, 6 prodi S-2, dan 1 prodi Diploma III.

Institut Agama Islam Negeri Purwokerto yang selanjutnya disebut Institut adalah perguruan tinggi keagamaan yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Agama dan secara fungsional dibina oleh Direktur Jenderal Pendidikan Islam. Menurut Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto, pasal 5 menerangkan bahwa organ pengelola institut terdiri

atas; a). Rektor dan Wakil Rektor; b). Fakultas; c). Biro Administrasi Umum, Akademik, dan Kemahasiswaan; d). Lembaga; e). Unit Pelaksana Teknis.

Biro Administrasi Umum, Akademik, dan Kemahasiswaan (AUAK berdasarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 3 tahun 2015 tentang Organisasi dan Tatakerja (Ortaker) IAIN Purwokerto merupakan unsur pelaksana administrasi di lingkungan IAIN Purwokerto. Menurut Ortaker tersebut Biro AUAK dipimpin oleh Kepala Biro yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Rektor. Biro AUAK mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana dan program, administrasi umum, keuangan, organisasi, kepegawaian, penyusunan peraturan perundang-undangan, administrasi akademik, kemahasiswaan, pemberdayaan alumni, dan kerjasama. Pada pasal 37 menjelaskan bahwa Biro AUAK terdiri dari: a). Bagian Perencanaan; b). Bagian Umum; c). Bagian Akademik dan Kemahasiswaan;, dan d). Kelompok Jabatan Fungsional. Untuk Bagian Umum sebagaimana dimaksud dalam pasal 37 huruf (b) terdiri atas: a) Subbagian Organisasi, Kepegawaian, dan Penyusunan Peraturan; b) Subbagian Tata Usaha, Hubungan Masyarakat, dan Rumah Tangga. Selanjutnya pada pasal 45 ayat (2) Subbagian Tata Usaha, Hubungan Masyarakat, dan Rumah Tangga mempunyai tugas melakukan ketatausahaan, kearsipan, dokumentasi, publikasi, kehumasan, kerumahtanggaan, alumni, dan kerjasama.

2. Visi, Misi dan Tujuan Biro AUAK Purwokerto

Visi dari Biro AUAK IAIN Purwokerto adalah “Pada tahun 2030 menjadi Perguruan Tinggi dengan Tata Kelola Yang Unggul dan Islami dalam rangka mewujudkan masyarakat yang berkeadaban”. Sedangkan misinya antara lain:

a. Menyelenggarakan tata kelola perencanaan dan penyelenggaraan program dan kegiatan secara efektif efisien dan tepat waktu.

IAIN PURWOKERTO

b. Menyelenggarakan penataan organisasi dan tata kelola kepegawaian dan penyusunan peraturan perundang-undagan yang tepat sasran dan bermutu tinggi.
c. Menyelenggarakan tata laksana perbendaharaan, akuntansi dan pelaporan keuangan yang tepat waktu.
d. Melaksanakan administrasi akademik, kemahasiswaan, alumni, dan kerjasama yang efektif, efisien, dan progresif.
e. Menyelenggarakan penatalaksanaan ketatausahaan, kearsipan, pengelolaan BMN, dokumentasi dan publikasi sertya kerumahtanggaan yang tepat waktu, tepat sasaran.
f. Melaksanakan penyusunan laporan kegiatan dan evaluasi kegiatan pada tingkat Institut yang informative dan fungsional untuk perbaikan tata kelola kelembagaan.

Sementara itu tujuan dari Biro AUAK Purwokerto secara umum adalah mengembangkan tata kelola administrasi yang transparan, akuntabel sesuai dengan regulasi dan tuntutan masyarakat. Sedangkan secara khusus tujuannya adalah meningkatkan kapasitas sumberdaya manusia tenaga kependidikan secara berjenjang dan berkelanjutan melalui pendidikan dan pelatihan, dan mensinergikan seluruh bagian dan berkelanjutan melalui program kegiatan yang komprehensif, kreatif, inovatif dan produktif serta mensinergikan dengan seluruh potensi terbaik.

3. Lambang dan Struktur Organisasi IAIN Purwokerto
   a. Lambang IAIN Purwokerto

      Lambang dan logo IAIN Purwokerto digambarkan sebagai berikut:

IAIN PURWOKERTO

Gambar 2.1.
Lambang IAIN Purwokerto

Sebagai bagian dari upaya untuk memperbaharui citra IAIN Purwokerto, sejak tahun 2015 sejak alih status dari STAIN Purwokerto menjadi IAIN Purwokerto dilakukan perubahan lambang dan logo Institut. Lambang dan logo yang baru adalah sebagai berikut:

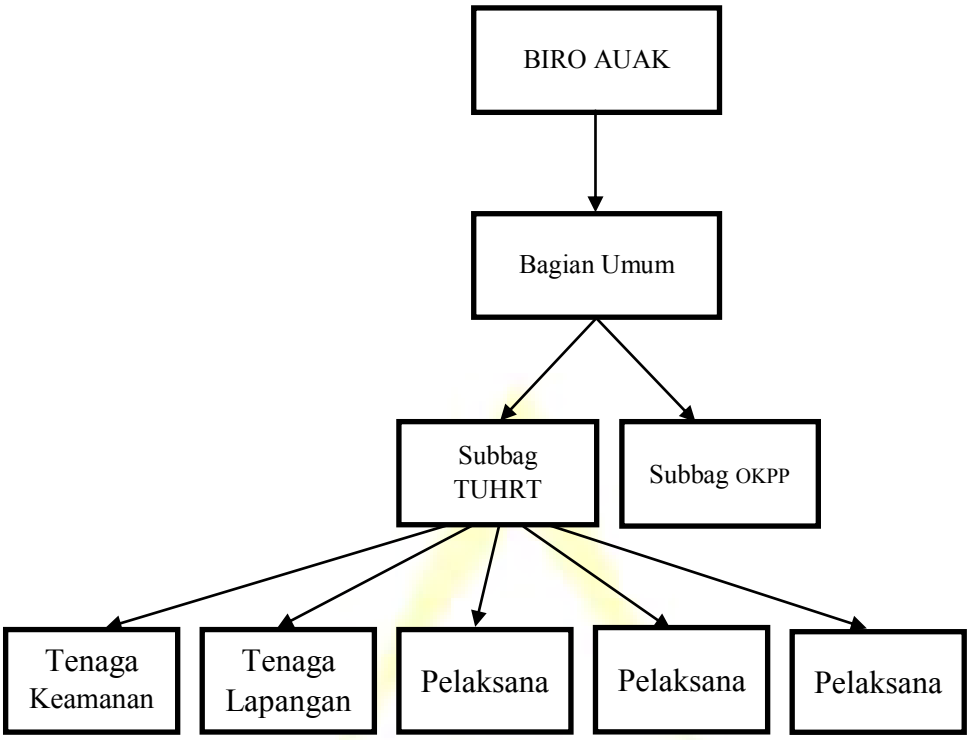
Bentuk dasar lambang dan logo adalah tiga segitiga berwarna kuning emas, tulisan IAIN PURWOKERTO berwarna hijau. Lambang tiga segitiga dengan dasar tulisan IAIN PURWOKERTO secara bersama-sama merepresentasikan masjid dengan 3 (tiga) atap berundak bergaya arsitektur Jawa, memiliki makna bahwa Institut adalah The House of Wisdom, Pusat Pegembangan Islam yang ramah budaya. Tiga segitiga berwarna kuning emas mengarah ke atas merepresentasikan visi institut, unggul, islami, dan ber keadaban, warna kuning emas pada segitiga bermakna kejayaan yang dilandasi keluhuran budi, tulisan IAIN PURWOKERTO berwarna hijau menunjukkan nama Institut, dan warna hijau pada tulisan IAIN PURWOKERTO bermakna damai dan menyejukan

b. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi dalam sebuah lembaga sangat penting karena keberadaan struktur organisasi tersebut akan memberikan informasi mengenai sejumlah personil yang menempati jabatan tertentu dalam lembaga tersebut, struktur organisasi Biro AUAK IAIN Purwokerto bersifat fungsional dan pemetaan setiap personil berkewajiban melaksanakan tugas menurut fungsinya dan bertanggung jawab kepada Kepala Biro AUAK.

Penentuan struktur ini berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab supaya memperoleh mekanisme kerja yang lancar serta memperoleh efisiensi kerja yang optimal.

Organisasi di Biro AUAK IAIN Purwokerto adalah sebagai berikut:




Gambar 4.2.
Struktur Organisasi Biro AUAK IAIN Purwokerto
(Sumber: Hasil Dokumentasi Penelitian)

c. Periodisasi Perkembangan IAIN Purwokerto

Keputusan Menteri Agama Nomor 68 Tahun 1964 tanggal 9 September 1964, Fakultas Tarbiyah Al-Djami'ah Sunan Kalijaga Purwokerto dinegerikan dan mengiduk kepada IAIN Al Jami'ah Al Hukumiyah Yogyakarta, yang kemudian berubah namanya menjadi IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Serah terima penegerian Fakultas Tarbiyah Purwokerto sekaligus penggabungannya dengan IAIN Sunan Kalijaga dilakukan pada tanggal 3 November 1964. Sejak saat itu, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Purwokerto resmi menjadi Fakultas Tarbiyah Sunan Kalijaga Yogyakarta di Purwokerto.

Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN Purwokerto Yogyakarta di Purwokerto adalah sebagai berikut:

1. Drs. H. Musa Abdillah (1964 – 1973)
2. Drs. H. Bakin (1973-1979)
3. Drs. H. Muchammad (1979-1984)
4. Drs. H. Much. Muslich (1984-1988)
5. Drs. H. Ahmad Moeghofir (1988-1995)

Selanjutnya, Keputusan Menteri Agama Nomor 385 Tahun 1993, dan Nomor 408 Tahun 1993, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta di Purwokerto dilimpahkan dari IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta ke IAIN Walisongo Semarang. Serah terima pengindukan dari IAIN Sunan Kalijaga kepada IAIN Walisongo itu baru dilaksanakan pada tanggal 13 Desember 1994. Sejak saat itu, Fakultas Tarbiyah IAIN Purwokerto berubah menjadi Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo di Purwokerto.

6. Drs. H. Hamdani Yusuf (1995-1998)
7. Drs H. Muchjiddin Dimyati ( Ketua STAIN 1998-2002)
8. Drs. Khariri, M.Ag.(2002-2010)
9. Dr. A. Luthfi Hamidi, M.Ag (2010-2014, 2015-2019 Rektor IAIN)
10. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag.(2019-2023)

Adapun Kepala Biro AUAK IAIN Purworkerto mulai tahun 2015 adalah

1. Dr. H. Saefudin, M.Ed.
2. Dr. H. Masmin Afif, M,Ag.

IAIN PURWOKERTO

4. Keadaan Tenaga Kependidikan Pada Subbag TUHT (Pegawai satuan Pengamanan Kampus), Kordinator Lapangan : Arif Wahidin

| No | Nama | L/P | Tempat tanggal lahir |
|---|---|---|---|
| 1. | Andi Rachman, A.Md | L | Purwokerto, 21 November 1981 |
| 2. | Arif Prasetyo | L | Purwokerto, 21 Juli 1992 |
| 3. | Dika Aji Prasetyo | L | Banyumas, 26 September 1996 |
| 4. | Irawati | P | Banyumas, 20 Januari 1991 |
| 5. | M.Yasir Fahri | L | Banyumas, 24 juli 1989 |
| 6. | Muhammad Nur Alfianto | L | Banyumas, 23 Desember 1994 |
| 7. | Mukhammad Arifin | L | Banyumas, 30 September 1991 |
| 8. | Rahmat Pujiono | L | Banyumas, 03 Mei 1996 |
| 9. | Rinto Endardi | L | Banyumas, 13 Maret 1991 |
| 10. | Riyan Hidayat | L | Banyumas, 27 Desember 1991 |
| 11. | Rokhman | L | Banyumas, 03 Maret 1997 |
| 12. | Sulistiyono | L | Purwokerto, 31 Juli 1979 |
| 13. | Runi Adi Pramono | L | Banyumas, 4 September 1989 |
| 14. | Taufik Sanjaya | L | Purwokerto, 25 Desember 1994 |

5. Keadaan Tenaga Kependidikan Pada Subbag TUHT (Pegawai kebersihan)

| No | Nama | L/P | Tempat tanggal lahir |
|---|---|---|---|
| 1. | Ach. Nurrohman | L | Banyumas, 19 April 1995 |
| 2. | Alfian Adi Prasetyo | L | Purbalingga, 09 Oktober 1992 |
| 3. | Angga Wilianto | L | Banyumas, 15 September 1993 |
| 4. | Ardi Setiawan | L | Bogor, 14 juni 1979 |
| 5. | Febri Purnomo | L | Temanggung, 11 November 1994 |
| 6. | Ikhsanudin | L | Banyumas, 21 Maret 1996 |
| 7. | Rizki Jariatmoko | L | Banyumas, 30 September 1991 |
| 8. | Sugeng Rachmanto | L | Banyumas, 31 Mei 1978 |
| 9. | Sulisno | L | Banyumas, 20 Oktober 1974 |
| 10. | Sumarseno | L | Banyumas, 23 Maret 1992 |
| 11. | Supriyanto | L | Banyumas, 29 September 1974 |
| 12. | Topan Yustianto | L | Purwokerto, 318Juli 1978 |
| 13. | Yudiantoro | L | Banyumas, 07 Mei 1973 |

IAIN PURWOKERTO

6. Keadaan Tenaga Kependidikan Pada Subbag TUHT (Kehumasan)

| No | Nama | L/P | Tempat tanggal lahir |
|---|---|---|---|
| 1. | Ahmad Choir Maulida | l | Bekasi, 24 Maret 1973 |
| 2. | Restiti Winarni | P | Purwokerto, 11 September 1976 |
| 3. | Widia Agustiani | P | Bogor, 03 Agustus 1991 |
| 4. | Isrofi Khuzeni | L | Banyumas, 2 November 1972 |

## B. Hasil Penelitian

Untuk mengetahui Pengembangan Kinerja Pegawai Berdimensi Psychological Capital di IAIN Purwokerto saat ini, peneliti menggunakan investasi empat dimensi dalam psychological capital yang dikemukakan oleh Luthans, yakni Hope, Optimism, Resilience, dan self-Efficacy[91]. Selain itu peneliti juga meneliti apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambat Pengembangan kinerja Berdimensi Psychological Capital di IAIN Purwokerto. Adapun investasi dimensi tersebut, diataranya sebagai berikut;

1. Dimensi Hope (Harapan)

   Dimensi Hope (Harapan) merupakan kapabilitas untuk menciptakan dan merealisasikan terbentuknya jalan menuju target yang diinginkan individu dan memotivasi diri untuk menemukan inisiatif. Harapan dalam organisasi merupakan kumpulan asa yang dimiliki oleh tiap-tiap pegawai sehingga memberikan dorongan untuk terus produktif memberikan kontribusi yang nyata bagi organisasi. Untuk mengukur dimensi Hope (harapan) dalam upaya mengetahui proses pelayanan dapat diukur melalui indikator sebagai berikut:

   a. Merespon pengguna layanan yang ingin mendapatkan pelayanan

      Pegawai layanan wajib merespon pengguna layanan yang datang baik dari internal maupun eksternal kampus. Pengguna layanan ketika

[91] Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. *Psychological capital: developing the human competitive edge*.( New York: Oxford University Press.2007),3.

pegawai layanan dapat memberikan respon yang baik. Merespon pengguna layanan dapat menimbulkan efek positif bagi kualitas pelayanan di Subbag TUHRT Bagian Umum Biro AUAK IAIN Purwokerto. Pegawai merespon dengan pengguna layanan yang berasal dari luar masyarakat kampus ketika mau ketemu siapa dan apa keperluannya.

Seperti yang dikatakan Bapak Arif Wahidin (kordinator satuan pengamanan kampus) bahwa pegawai pada satuan pengamanan kampus disini sudah respon dan tanggap serta bertindak cepat.[92] Pengguna layanan pasti senang jika pegawai pada satuan pengamanan kampus merespon dan tanggap terhadap pengguna layanan. Ini akan menjadi penilaian yang baik bagi penyedia layanan. Di lain tempat sebagaimana hasil wawancara dengan Kabag Umum Biro AUAK Purwokerto berikut ini:

> "Bapak Yusuf, pegawai pada satuan pengamanan kampus, kebersihan dan bagian kehumasan memberikan respon yang baik dalam memberikan pelayanan sehari-hari dengan penuh disiplin dan tanggung jawab".[93]

b. Kedisiplinan pegawai dalam melakukan proses pelayanan

Disiplin kerja dibutuhkan oleh pegawai dalam melaksanakan pelayanan. Disiplin menjadi prasyarat pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan yang akan membentuk kepribadian pegawai yang penuh tanggung jawab dalam bekerja, dengan demikian akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung pencapaian tujuan. Pegawai pelayanan harus mementingkan keperluan pengguna layanan diatas kepentingan pribadinya karena pekerjaan pelayanan merupakan pekerjaan yang mengedepankan kepentingan umum, dengaan kata lain kepentingan pengguna layanan adalah segalanya serta dalam melayani harus disiplin.

IAIN PURWOKERTO

[92] Hasil wawancara dengan Bapak Arif Wahidin pada 13 Mei 2020.
[93] Hasil wawancara dengan Bapak Tri Wahyono pada 14 Mei 2020.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Bapak Sulistiyono, pegawai satuan pengamanan kampus memang ditutut dengan kesadaran pribadi untuk disiplin dalam menjalankan tugas melayani masyarakat kampus maupun dari luar kampus[94].

Disiplin merupakan modal dasar yang harus dimiliki oleh pegawai terutama di bagian pelayanan guna menunjukkan kinerja, sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik. Disiplin dilakukan agar pengguna layanan merasa puas dengan apa yang pegawai kerjakan.

c. Penggunaan alat bantu dalam pelayanan

Alat bantu dalam proses pelayanan sangat dibutuhkan untuk kelancaran proses pelayanan. Alat bantu yang biasa digunakan oleh pegawai urusan humas (hubungan masayarakat) dalam menyelesaikan tugasnya adalah komputer, alat cetak, dan kamera untuk meliput acara, menyusun, mengedit, mempublikasikan berita dan mempertanggungjawabkan isi berita. Adanya alat bantu sangat mendukung bahwa proses pelayanan dilakukan dengan cepat dan akurat. Seperti yang disampaikan oleh Pak Tri Wahyono selaku Kepala Bagian Umum bahwa alat bantu yang gunakan untuk membantu proses pelayanan informasi seperti komputer, laptop dan perangkatnya.[95]Selain itu berkaitan dengan alat bantu yang digunakan, Pak Ahmad Choir Maulida mengatakan bahwa

> "Begini Pak Yusuf, setahu saya alat bantu yang digunakan di urusan humas sub bagian TUHRT adalah Komputer, laptop dan alat cetak lainnya yang biasanya digunakan untuk proses meliput acara, menyusun, mengedit, mempublikasikan berita. dan mempertanggungjawabkan isi berita".[96]

Penggunaan alat bantu dalam proses pelayanan sangatlah penting, karena dengan adanya alat bantu akan memudahkan pegawai layanan dalam melayani masyarakat. Misalnya untuk proses

[94] Hasil wawancara dengan Bapak Sulitiyono pada 14 Mei 2020.
[95] Hasil wawancara dengan Bapak Tri Wahyono pada 14 Mei 2020.
[96] Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Choir Maulida pada 14 Mei 2020.

IAIN PURWOKERTO

mengupload berita kampus atau hal-hal yang lain yang berhubungan dengan kehumasan.

d. Kenyaman tempat melakukan pelayanan

Kenyamanan tempat dalam proses pelayanan sangat penting bagi pengguna pelayanan. Selain itu tempat pelayanan juga sangat mempengaruhi proses pelayanan. Sebagai penyedian pelayanan harus memberikan kenyamanan tempat bagi pengguna layanan yang datang baik masyarakat kampus atau masyarakat luar kampus / tamu institusi. Dari ruangan yang bersih, tempat duduk yang bersih, pendingin ruangan seperti AC juga dibutuhkan untuk kenyamanan pengguna layanan (masyarakat kampus) maupun ruang kelas mahasiswa.

Berkaitan dengan kenyamanan tempat pelayanan, menurut Sumarseno (pegawai bagian kebersihan) yang peneliti wawancarai mengatakan bahwa:

> "Begini P. Yusuf, tempat pelayanan di sini secara umum sudah nyaman sehingga pengguna layanan baik pimpinan, dosen, pegawai maupun mahasiswa sama-sama nyaman dalam melakukan proses pelayanan."[97]

Selanjutnya Pak Tri Wahyono selaku Kepala bagian umum menjelaskan bahwa kenyamanan tempat pelayanan sangat mempengaruhi kualitas dari pelayanan karena jika masyarakat kampus merasa ruangan kurang nyaman dan tidak bersih maka masyarakat kampus tidak akan merasa nyaman.[98]Kenyamanan tempat pelayanan mempengaruhi proses pelayanan. Penyedia layanan harus lebih memperhatikan kenyamanan untuk pengguna layanan. Apabila tempat yang disediakan oleh pengguna layanan baik, maka pengguna layanan akan merasa nyaman.

IAIN PURWOKERTO

[97] Hasil wawancara dengan Bapak Sumarseno pada 13 Mei 2020.
[98] Hasil wawancara dengan Bapak Tri Wahyono pada 14 Mei 2020.

2. Dimensi Optimism (optimisme)

Dimensi optimism (optimisme) merupakan sebuah kekuatan berpikir positif. Dampak positif optimisme mempengaruhi keyakinan kesehatan fisik dan psikologis, karakteristik ketekunan, prestasi, dan motivasi yang menyebabkan keberhasilan dalam pekerjaan. Dimensi optimism ini juga merupakan keyakinan bahwa akan didapatkan hasil positif dalam setiap tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Pemenuhan pelayanan yang tepat dan memuaskan seperti kecakapan dalam memberi layanan serta pemberian pelayanan secara wajar dan akurat. Untuk mengukur dimensi optimism dalam upaya memenuhi proses pelayanan di Subbag TUHRT Bagian Umum Biro AUAK terutama dalam hal diukur melalui indikator sebagai berikut:

a. Merespon keinginan setiap pegguna layanan dengan baik dan cepat.

Pengguna layanan akan merasa dihargai oleh pegawai layanan ketika pegawai layanan dapat memberikan respon yang baik dan cepat. Merespon pengguna layanan dapat menimbulkan efek positif bagi kualitas pelayanan di Subbag TUHRT bagian umum biro AUAK IAIN Purwokerto. Pegawai merespon dan tanggap dengan pengguna layanan yang ingin mendapatkan pelayanan ini dibuktikan ketika pengguna layanan yang sudah selesai mendapatkan pelayanan. Hal itu terungkap dari hasil wawancara penulis dengan Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Humas dan Rumah Tangga berikut ini:

> "Pegawai satuan pengamanan kampus tidak hanya melayani civitas akademika di lingkungan kampus saja, akan tetapi tidak menutup kemungkinan jika ada warga sekitar kampus yang membutuhkan bantuan, jangan segan untuk memberikan pelayanan yang baik".[99]

Sementara itu pegawai bagian kebersihan pada sub bagian TUHRT menjelaskan bahwa pengguna layanan (baik civitas akademika, tamu, pengunjung dan masyarakat dilingkungan kerja) pasti akan senang jaka pegawai terutama bagian kebesihan

[99] Hasil wawancara dengan Bapak Hargiyanto pada 13 Mei 2020.

memberikan pelayanan yang baik. Menurut pegawai tersebut bahwa pegawai dalam melakukan pelayanan sudah sesuai SOP kebersihan (pemeliharaan, perawatan, dan pemeriksaan kebersihan).[100]

b. Merespon semua keluhan setiap pengguna layanan

Keluhan akan terjadi jika pegawai layanan tidak melaksanakan pelayanan dengan baik. Biasanya ketika ada keluhan masuk pegawai langsung menanggapi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Umum sebagai berikut:

> "Begini ya pak Yusuf, begitu ada keluhan yang sampaikan dan kita bahas bersama para pegawai baik pegawai satuan pengamanan kampus, kebersihan maupun bagian humas pada rapat rutin satu bulan yang telah diagendakan".[101]

Berdasarkan hasil observasi ketika penulis terjun ke lapangan memang peneliti melihat banyak keluhan terkait pegawai (baik pegawai satuan pengamanan kampus, kebersihan maupun humas) dalam memberikan pelayanan, kemudian direspon pimpinan untuk dibahas bersama-sama.[102]

3. Dimensi Resilience (Resiliensi)

Dimensi Resilienci merupakan kapasitas individu yang dimiliki seseorang, kelompok atau masyarakat yang memungkinkannya untuk mengambil peran, mendahulukan kepentingan orang lain dan bertindak dengan integritas serta beradaptasi terhadap perubahan yang signifikan. Individu yang memiliki daya resilienci akan cenderung membuat hidupnya lebih kuat. Maksudnya adalah resilienci akan membuat seseorang berhasil menyesuaikan diri dalam berhadapan dengan kondisi yang tidak menyenangkan. Dampak positif resilienci pengaruh terhadap pegawai dalam hal kepuasan, kebahagiaan dan komitmen. Untuk mengukur dimensi resilienci dalam upaya

IAIN PURWOKERTO

[100] Hasil wawancara dengan Bapak Ikhsanuddin pada 13 Mei 2020
[101] Hasil wawancara dengan Bapak Tri Wahyono pada 14 Mei 2020.
[102] Hasil observasi penelitian pada 20 Desember 2019.

memberikan pelayanan di subbag TUHRT Bagian Umum Biro AUAK melalui indikator sebagai berikut:

a. Mendahulukan kepentingan pengguna layanan

Pelayanan prima merupakan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Salah satu indikator adanya kepuasan pelanggan adalah tidak adanya keluhan dari pelanggan. Akan tetapi, dalam praktek, keluhan pelanggan ini akan selalu ada. Hal itu sesuai dengan hasil wawancara berikut: "saya rasa institusi perlu mengetahui sumber-sumber keluhan pelanggan dan cara mengatasi keluhan pelanggan".[103]

Mendahulukan kepentingan pengguna layanan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal memang penting karena pengguna layanan merupakan prioritas pegawai layanan. Pelanggan internal adalah para pimpinan, pegawai yang bersangkutan. Suasana nyaman dan harmonis akan mempengaruhi kesiapan dalam menghadapi pelanggan eksternal yaitu para mahasiswa, masyarakat.

b. Pegawai melayani dengan ramah dan sopan santun

Keramahan pegawai pelayanan sangat diperlukan dalam proses pelayanan. Jika pegawai pelayanan ramah maka akan memberikan penilaian yang baik dari pengguna layanan. Orang yang ramah berarti orang yang tanggap dengan keperluan orang lain. Selain ramah, sikap sopan santun, sangat diperlukan oleh pegawai layanan untuk melayani pengguna layanan.

IAIN PURWOKERTO

Keramahan, sikap sopan santun sangat diperlukan dalam proses pelayanan. Jika pegawai pelayanan ramah, sopan santun maka akan memberikan penilaian yang baik dari pengguna layanan. Namun ketika peneliti mengamati, belum semua pegawai pada satuan pengamanan kampus, kebersihan dan kehumasan melayani pengguna layanan dengan ramah, sopan santun.[104]

[103] Hasil wawancara dengan Bapak Sulistiyono pada tanggal 14 Mei 2020.
[104] Hasil observasi penelitian pada 20 Desember 2019.

Keramahan, sopan santun memang sangat penting dimiliki oleh pegawai pelayanan dalam proses pelayanan melayani pengguna layanan agar pengguna layanan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan.

c. Pegawai melayani dengan tidak diskriminatif (membeda-bedakan)

Dalam proses pelayanan, tidak hanya keramahan, sopan santun tetapi sikap tidak diskriminatif juga sangat perlu untuk diterapkan. Sikap tidak membeda-bedakan maksudnya, ketika melayani baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, semua harus dilayani dengan sama dan melayani dengan setulus hati.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Subbag TUHRT sebagai berikut ini:

> "Menurut saya pegawai di satuan pengamanan kampus, kebersihan, dan kehumasan tidak membeda-bedakan dalam memberi pelayanan baik pelanggan internal maupun eksternal".[105]

d. Pegawai melayani dan menghargai setiap pengguna layanan

Sikap menghargai dalam melayani juga hampir sama dengan sikap sopan santun. Sikap menghargai dapat dilakukan dengan menyapa serta tersenyum dengan pengguna layanan, menanyakan dan mencatat keperluan pelanggan, memberikan penjelasan yang berkaitan dengan keperluan pelanggan. Sikap ini harus dimiliki oleh pegawai layanan. Peneliti juga mengamati bahwa pegawai pelayanan terutama di bagian satuan pengamanan kampus belum semua memiliki sikap menghargai kepada pengguna layanan terutama pengguna layanan internal apalagi eksternal.[106].

Berdasarkan hasil wawancara dengan koordinator satuan pengamanan kampus. Hal itu sebagaimana terlihat dari hasil wawancara di bawah ini:

IAIN PURWOKERTO

[105] Hasil wawancara dengan Bapak Hargiyanto pada 13 Mei 2020.
[106] Hasil observasi penelitian pada 20 Desember 2019.

> "Begini Pak Yusuf sebenarnya sudah kita beri pengarahan tapi kembali kepada individu masing-masing. Menurut saya sih memang belum semua personil sudah melayani dan menghargai pengguna layanan dengan baik".[107]

4. Dimensi self-efficacy (Kepercayaan Diri)

Dimensi self-efficacy merupakan keyakinan individu terhadap kemampuan individu sendiri untuk berhasil melakukan tugasnya dalam rangka mendapatkan hasil yang diinginkan. Self-efficacy salah satu faktor yang dapat menjelaskan kinerja individu. Self-efficacy dikenal dengan teori kognitif sosial atau teori penalaran sosial yang merujuk pada keyakinan individu bahwa dirinya mampu menjalankan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Individu mungkin sangat yakin akan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas tertentu, mesti demikian tetap memiliki beberapa hal yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Untuk mengukur dimensi Self-efficacy dalam upaya memberikan pelayanan di subbag TUHRT Bagian Umum Biro AUAK melalui indikator sebagai berikut:

a. Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dimaksud adalah suatu kesanggupan seseorang dalam melaksanakan tugasnya hingga sesuai yang diharapkan. Meskipun secara faktual belum optimal, tetapi secara representatif menunjukkan indikasi cukup baik. Selain itu hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan kepada pelanggan belum semuanya memenuhi standar operasional prosedur (SOP). Terutama kemampuan pegawai bagian humas dalam menyelesaikan berbagai jenis pelayanan. [108]

b. Kreativitas pegawai dalam memberikan pelayanan

Parameter berikutnya yang diukur mengenai kinerja pegawai dapat dilihat dari kreatifitas pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Mengingat dipundak pengawai memiliki tugas

[107] Hasil wawancara dengan Bapak Arif Wahidin pada 13 Mei 2020.
[108] Hasil observasi penelitian pada 20 Desember 2019.

IAIN PURWOKERTO

ganda, yaitu selain sebagai pelayanan juga dapat menjaga keberlangsungan lembaga, maka sebagai pegawai harus memiliki kreativitas yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan hasil observasi peneliti memperlihatkan bahwa soal kreativitas pegawai di Subbag TUHRT (pegawai satuan pengamanan kampus, kebersihan, dan kehumasan) tergolong memadahi untuk mendukung pelayanan. Karena sebagian pegawai memiliki modal untuk kreatif dalam menghadapi pekerjaan rutin, untuk yang kurang kreatif tetapi kekurangan tersebut dapat diadopsi dengan pegawai yang memiliki kreativitas yang tinggi sehingga segala urusan yang berkaitan dengan kepentingan umum dapat terselesaikan, meskipun dalam perkembangannya antara harapan dari masyarakat objek dengan fakta yang terjadi diobjek penelitian. [109]

c. Kerjasama antar pegawai dalam pelayanan

Kerjasama antar pegawai pelayanan merupakan determinasi penting untuk efektivitas pelayanan. Maka dari itu berkenaan kinerja pegawai yang dilakukan mampu mewujudkan harapan masyarakat internal maupun eksternal kampus untuk mendapatkan layanan sesuai yang diharapkan.

Berdasarkan hasil observasi peneliti memperlihatkan bahwa kinerja pegawai ditinjau dari kerjasama mengindikasikan sudah baik. Hal itu didukung oleh fakta-fakta diobjek penelitian bahwa ada jalinan kerjasama yang dibangun melalui pengarahan dan bimbingan secara simultan sehingga secara aplikatif tidak menimbulkan masalah. Dengan kerjasama yang baik maka kepentingan masyarakat dapat terlayani dengan baik.[110] Dengan demikian kinerja pegawai ditinjau dari aspek kerjasama menunjukkan indikasi baik atau ada hubungan yang sinergi diantara pegawai Subbag TUHRT (khususnya pegawai satuan pengamanan kampus, kebersihan, dan kehumasan).

IAIN PURWOKERTO

[109] Hasil observasi penelitian pada 20 Desember 2019.
[110] Hasil observasi penelitian pada 20 Desember 2019.

5. Faktor Pendukung Pengembangan Kinerja Pegawai

Pengembangan kinerja pegawai perlu dilakukan dalam bingkai organisasi yang dapat mengkondisikan dan mendorong terjadinya proses pengembangan kinerja indvidu pegawai. Pengembangan kinerja pelayanan tersebut mengandung tiga unsur yaitu; unsur kelembagaan penyelenggara pelayanan, proses pelayanan serta sumber daya pemberi pelayanan. Pelayanan merupakan setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.[111] Salah satu cara untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara memuaskan adalah dengan melakukan survei kebutuhan atau kepuasan pelanggan. Akan tetapi, dalam organisasi atau birokrasi publik, survei kebutuhan atau kepuasan pelanggan masih merupakan hal yang langka. Oleh karenanya, perlu untuk dikembangkan survei kepuasan pelanggan sebagai langkah strategis memahami kebutuhan pelanggan. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidang orientasi pelayanan kepada pelanggan, akan selalu mencari cara terbaik dalam memberikan pelayanan yang memuaskan pengguna layanan. Hasil wawancara peneliti dengan Kepala Bagian Umum yang mengatakan bahwa;

> "Begini P. Yusuf, Faktor pendukung agar kami dapat melaksanakan pelayanan dengan lebih baik lagi itu dengan semangat dari masing-masing pegawai. Kami sama-sama saling menyemangati agar dapat memberi dan mewujudkan pelayanan yang prima. Selain sama-sama saling menyemangati, kami juga mengadakan rapat kordinasi setiap satu bulan sekali mengenai bagaimana pelayanan yang sudah kita lakukan kepada masyarakat internal maupun ekternal kampus."[112]

[111] Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM,cet.4,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2018), 122.

[112] Hasil wawancara penelitian pada tanggal 14 Mei 2020.

Menurut UU No. 25 Tahun 2009 standart pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuhan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau dan terukur[113]. Pelayanan berkualitas jika digunakan standart pelayanan reliability (handal, akurat sesuai aturan), Responsibiliy (daya tanggap), Empathy (perhatian), Accountability (tanggungjawab), Comfort (kenyamanan).

Penetapan standart tersebut digunakan dengan alasan karena pelayanan publik membutuhkan pelayanan yang handal (reliability) agar menjamin keselamatan bagi pengguna pelayanan; daya tanggap (responsibility) atas kebutuhan publik karena mampu mengkafer keinginan publik; perhatian (empathy) pada publik sehingga terjalin komunikasi baik dengan publik; tanggung jawab (accountability) agar selalu berdasar standart/ukuran sehingga dapat menghindari penyimpangan demi efisiensi sumberdaya; dan kenyamanan (comfort) agar dengan situasi dan kondisi yang nyaman membuat publik mau menggunakan jasa yang disediakan.

Ciri – ciri pelayanan yang berkualitas yaitu : (1) penampilan personal (2) tepat waktu& janji (3) kesediaan melayani (4) pengetahuan dan keahlian (5) kesopanan & ramah tamah (6) kejujuran dan kepercayaan (7) kepastian hukum (8) keterbukaan (9) efisien (10) tidak rasial (11) kesederhanaan.

Adapun yang menjadi pelanggan eksternal adalah sebagai berikut:

1. Primer: Mahasiswa.
2. Sekunder: Orang tua Mahasiswa , Pemerintah, Pemda, Masyarakat, Pengusaha, donatur, dll
4. Tersier : Pengguna hasil/keluaran PT : Masyarkat, Pemerintah, pengusaha, bisnis, industri, dll

[113] Undang- undang No. 25 tahun 2009

Sedangkan yang menjadi pelanggan internal adalah sebagai berikut;

1. Unsur Pimpinan Perguruan Tinggi Yang bersangkutan
2. Para dosen
3. Tenaga kependidikan / Teknis

Yang menjadi kebutuhan pelanggan adalah sebagai berikut;

1. Pelanggan yang beraneka masing- masing mempunyai jenis kebutuhan yang berbeda-beda.
2. Kebutuhan masing-masing harus diidentifikasi secara jelas dan spesifik.
3. Kebutuhan-kebutuhan pelanggan itu harus diusahakan untuk dapat dipenuhi secara baik.
4. Masing-masing kelompok orang yang bekerja mempunyai pelanggan yang berbeda.

Konsep pelayanan prima yang diterapkan diberbagai bidang kehidupan, tujuannya tidak lain adalah untuk menggapai target "Pelayanan Terbaik" (excellent service). Hal ini dikarenakan "pelayanan terbaik" menjadi kunci eksistensi sebuah instansi. Prinsip pelayanan prima adalah A3; 1. Attitude (sikap) yang benar, 2. Attention (perhatian) yang tidak terbagi dan 3. Action (tindakan), jika ketiganya dijalankan dengan baik maka pelayanan terbaik akan diraih. Memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat adalah pekerjaan yang sangat mulia dan merupakan pintu kebaikan bagi siapa saja yang mau melakukannya. Dan sekarang untuk menelaah "sebagian kecil" ayat al-Qur'an yang mendorong umat manusia untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Sebagaimana Firman Allah SWT dalam QS. Al-Maidah (5):2, sebagai berikut:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِوَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

> Artinya :"…dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya."

Melalui ayat diatas Allah SWT memerintahkan kepada kita untuk saling menolong didalam koridor “mengerjakan kebajikan dan takwa” dan Allah SWT melarang sebaliknya. Jika kita melanggar ketentuan Allah SWT maka hukuman akan diberikan dan “Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”. Jadi interaksi itu boleh dilakukan kapanpun dan dengan siapapun selama tidak melanggar batasan diatas. Dalam salah satu riwayat Rasulullah SAW menegaskan tentang standar layanan yang “harus” diberikan kepada sesama. Beliau bersabda dalam hadits yang diriwayatkan oleh sahabat Anas bin Malik RA , sebagai berikut:

لا يُؤمِنُ أحدُكم حتى يُحِبَّ لأخيه ما يُحِبُّ لنَفْسِه

Artinya :“Tidak sempurna iman seseorang sampai dia mencintai saudaranya seperti dia mencintai dirinya sendiri”. (HR. Bukhori).

Inti hadits di atas adalah “perlakukan kepada saudara kita seperti kita memperlakukan diri kita sendiri”. Kita pasti ingin diperlakukan dengan baik, kita pasti ingin dilayani dengan baik, kita pasti ingin dilayani dengan cepat, maka terapkan keinginan kita tersebut ketika kita melayani orang lain.

Faktor yang sangat berpengaruh dalam mengetahui kinerja pegawai yaitu: 1) dapat memberikan pelayanan kerja yang baik kepada setiap masyarakat; 2) bertanggung jawab atas semua tugas yang diberikan kepada mereka; dan 3) dapat memberikan kepuasan terhadap setiap masyarakat. Sedangkan faktor lain adalah penanaman kesadaran melayani masyarakat dengan investasi modal psikologi yang tepat melalui empat dimensi yaitu; hope, optimism, self efficacy dan resiliensi.yang dimiliki setiap individu pegawai, kalau dalam dimensi agama adalah ikhlas dan sesuai dengan hati nurani.

6. Faktor hambatan Pengembangan Kinerja Pegawai

Hambatan pengembangan kinerja pelayanan dalam upaya menjaga kualitas pelayanan pada bagian Tata Usaha Humas dan Rumah Tangga (TUHRT), hasil wawancara peneliti dengan bagian kehumasan mengatakan bahwa:

IAIN PURWOKERTO

> "Begini P.Yusuf, saya tidak mampu bekerja sendiri dan tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan kehumasan tetapi malah dipatahkan semangatnya dengan tidak melibatkan kehumasan dalam membentuk tim media "[114]

Menurut Kasubbag TUHRT mengatakan hal yang sama dengan apa yang disampaikan dengan pegawai bagian kehumasan,. Hasil wawancara peneliti dengan Kasubbag TUHRT bahwa;

> "Pak Yusuf terus terang kami mendapat laporan dari bagian kehumasan terkait apa yang telah disampaikan bagian kehumasan benar, kami sedang kunsultasi dengan pimpinan terkait hal tersebut, mudah-mudahan ke depan bagian kehumasan bisa memberi pelayanan kepada masyarakat baik internal maupun ekternal kampus yang terbaik seperti yang kita harapkan bersama".[115]

## C. Pembahasan Penelitian

Dalam penelitian ini telah dilakukan proses mengumpulkan, menggambarkan, dan menafsirkan data dari objek yang diteliti, termasuk di dalamnya adalah hubungan dari semua parameter yang diteliti, pandangan dan pertentangan dari sumber, kerjasama, sikap yang ditunjukkan dan kecenderungan-kecenderungan yang tampak. Dalam proses pembahasan ini juga diharapkan muncul proposisi baru melalui interpretasi interaksi antara parameter yang diteliti, yang selanjutnya digunakan untuk membangun kategori dan memberikan penjelesan terhadap fenomena yang diteliti.

Manajemen pendidikan memasukan pengembangan (*development*) sebagai salah satu fungsi dalam manajemen SDM, adapun fungsi yang lain, adalah: *planning, recruetment, selection, induction, appraisal, conpetation, continuity, security, bargaining, information* . Tujuan dari pengembangan, adalah meningkatnya kinerja (*performance*) guna tercapainya efisiensi, efektivitas dan pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas.

Dengan demikian pengembangan dalam konteks penelitian ini adalah upaya sistematis untuk memberdayakan komponen pegawai melalui tindakan

[114] Hasil wawancara penelitian pada tanggal 14 Mei 2020.
[115] Hasil wawancara penelitian pada tanggal 14 Mei 2020.

optimal terhadap faktor-faktor pembentuk produktivitas kinerja individu maupun kelompok. Pengembangan harus dipandang sebagai kegiatan untuk meningkatkan kemampuan perseorangan agar lebih bertanggungjawab dalam sistem.

Pada dasarnya program pengembangan didasari oleh prinsip terpenuhinya 2(dua) harapan pokok, yakni: (a) meningkatnya kontribusi individu selaras dengan harapan organisasi, (b) terpenuhinya kebutuhan pegawai, kerja dan individual. Jalinan simbiose conditio sine quanon dalam setiap upaya pengembangan.

Pengembangan kinerja pegawai merupakan faktor yang menentukan pada keberhasilan proses pelayanan yang prima. Pengembangan kinerja pegawai, dalam berbagai bentuk, harus selalu diupayakan. Hal itu mengingat penting dalam usaha peraihan produktivitas pegawai yang lebih baik. Pengembangan kinerja pegawai dapat difokuskan dalam empat investasi modal psikologi. Namun dalam setiap implementasi bentuk pengembangan membutuhkan pemikiran yang lebih terintegrasi dengan pertimbangan sosiologis.

Pengembangan kinerja pegawai merupakan suatu upaya untuk mencapai peningkatan yang terus menerus dalam kinerja baik kinerja individu pegawai maupun kinerja organisasi, maka upaya untuk mengembangkan kinerja menjadi hal yang amat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan kinerja pegawai ini, merupakan suatu keterkaitan antara tujuan dan strategi organisasi. Pengembangan kinerja pegawai perlu dilakukan dalam bingkai organisasi yang dapat mengkondisikan dan mendorong terjadinya proses pengembangan kinerja pegawai. Peran individu pegawai dalam pengembangan kinerja. Peran individu pegawai dalam pengembangan kinerjanya amat penting untuk diperhatikan sehingga individu akan menyadari tentang perlunya pengembangan kinerja.

1. Analisis dari investasi Dimensi Hope (Harapan)

   Dimensi Hope (Harapan) merupakan kapabilitas untuk menciptakan dan merealisasikan terbentuknya jalan menuju target yang diinginkan individu dan memotivasi diri untuk menemukan inisiatif. Proses

pengembangan kinerja pegawai secara individu pada akhirnya harus dapat membantu institusi dalam melayani pengguna layanan. Secara singkat dapat diartikan sebagai penampilan personil, dedikasi dan tepat dapat mendorong individu melakukan kinerja.

Pada penelitian ini, dimensi hope (harapan) ditentukan oleh indikator-indikator yaitu merespon pengguna layanan yang ingin mendapatkan layanan, kedisiplinan pegawai dalam melakukan proses pelayanan, penggunaan alat bantu dalam pelayanan, dan kenyamanan tempat dalam melakukan pelayanan. Dalam psikologi positif, hope atau harapan diidentifikasikan sebagai sebuah gaya pengaktif yang memungkinkan orang-orang, meskipun sedang menhadapi banyak sekali hambatan, untuk membayangkan masa depan yang menjanjikan dan untuk mengatur serta mengejar target.

Pengembangan kinerja pegawai berdimensi psychological capital di IAIN Purwokerto sudah menerapkan dimensi hope beserta indikatornya. Penilaian kualitas kinerja yang sudah berjalan sesuai harapan masyarakat. Meningkatkan kinerja pegawai dengan melatih sikap disiplin, dalam hal ini sikap disiplin sangat dibutuhkan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di subbag TUHRT bagian umum biro AUAK, karena bekerja dengan sikap disiplin yang tinggi akan mempermudah pegawai dalam mengerjakan tugasnya. Pegawai yang memiliki perilaku disiplin tinggi akan mampu mengerjakan tugas dengan cepat, lantaran konsisten mengerjakan tugasnya. Menurut Luthan, Youssef, dan Avolia [116] menyatakan bahwa ada beberapa cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan hope pada diri seseorang. Hal yang perlu diperhatikan adalah *goal-setting*. Seseorang perlu mengetahui apa yang menjadi tujuannya sehingga ia tahu apa yang dituju dan cara yang perlu dilakukan untuk mencapainya. Selain itu, orang tersebut perlu melakukan stepping untuk meningkatkan hope dalam dirinya. *Stepping* merupakan suatu cara

[116] Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. *Psychological capital: developing the human competitive edge.....4.*

untuk menjabarkan setiap langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Hal terakhir yang dapat meningkatkan hope adalah reward. *Reward* mampu medorong seseorang untuk mencapai harapannya sehingga ia akan termotivasi untuk bekerja.

Adapun cara mengembangkan harapan (hope) sebagai berikut; 1) mengatur dan mengklalifikasi target pribadi dan organisasi yang spesifik dan menantang; 2) Melakukan " metode langkah " untuk memecah target menjadi sub-langkah yang dapat diatur sehingga dapat menandai peningkatan dan membuat pengalaman langsung terkait setidaknya kemenangan dan kesuksesan kecil; 3) Mengembangkan setidaknya satu alternatif atau jalan kemungkinan untuk target yang telah disusun dengan disertai rencana tindakan; 4) mengakui kesenangan dalam proses bekerja untuk menggapai target, dan jangan hanya focus pada pecapaian akhir; 5) Bersiap dan bersedialah untuk menekuni rintangan dan permasalahan; 6) Bersiap dan terampil mengetahui kapan dan jalan alternatif mana yang bisa dipilih ketika rute utama menuju pencapaian target tidak lagi dapat dilakukan atau tidak lagi produktif; 7) Bersiap dan pintar dalam mengetahui kapan dan bagaimana menarget kembali untuk menghindari jebakan atau harapan yang salah; 8) Training yang dapat meningkatkan hope mudah dilaksanakan, interaktif, partisipatif, berorentasi pada kompetensi umum, dan dapat mengembangkan bakat menjadi kekuatan yang dapat diterapkan dalam situasi.

IAIN PURWOKERTO

2. Analisis dari investasi Dimensi Optimism (optimisme)

Dimensi Optimism (optimisme) merupakan sebuah kekuatan berpikir positif. Dampak positif optimisme mempengaruhi keyakinan kesehatan fisik dan psikologis, karakteristik ketekunan, prestasi, dan motivasi yang menyebabkan keberhasilan dalam pekerjaan. Individu yang memiliki optimism akan mampu memandang permasalahan yang terjadi dalam hidupnya secara positif dan menganggap hal negatif bukanlah hambatan untuk dirinya sehingga ia mampu menghadapi masa depan. Optimisme mengharapkan hal untuk berlangsung sebagaimana seharusnya,

dan optimism itu berkaitan dengan kekuatan ego dan mengendalian internal.

Pada penelitian ini, dimensi optimism ditentukan oleh indikator-indikator yaitu, merespon keinginan setiap pengguna layanan dengan baik dan cepat, merespon keluhan setiap pengguna layanan, budaya pelayanan terhadap pengguna layanan serta sikap pelayanan terhadap pengguna layanan.

Pengembangan kinerja pegawai berdimensi psychological capital di IAIN Purwokerto sudah menerapkan dimensi optimism. Penilaian kinerja pegawai sudah berjalan sesuai harapan masyarakat. Pegawai dengan optimism tinggi memiliki harapan bahwa hal-hal baik akan terjadi padanya, pantang menyerah dan biasanya memiliki perencanaan tindakan dalam kondisi sesulit apapun. Menurut luthans, Yousef & Avolio [117] mengenai orang optimis adalah orang yang akan beranggapan segala sesuatu yang terjadi pada dirinya merupakan hal yang memang sengaja lakukan dan berada kontrol dirinya. Orang tersebut secara tidak langsung akan melihat segala sesuatu hal yang terjadi dalam hidupnya secara positif dan apabila terjadi suatu hal yang negatif dalam hidupnya. Penjelasan di atas menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki optimism akan memandang permasalahan yang terjadi dalam hidupnya secara positif dan menganggap hal negatif bukanlah hambatan untuk dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masa depan.

Daya tanggap adalah kesediaan pegawai untuk membantu pengguna layanan dan menyelenggarakan pelayanan secara baik dan cepat. Daya tanggap berkaitan dengan ketanggapan atau respon yang akan meningkatkan kenyamanan pengguna layanan, ini sebagai salah satu pendorong keberhasilan pelayanan, daya tanggap pelaksanaan pelayanan akan mempengaruhi hasil kinerja sebab jika pelaksanaan pelayanan didasari oleh sikap, keinginan dan komitmen untuk melaksanakan

[117] Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. *Psychological capital: developing the human competitive edge, 2007), 4.*

pelayanan dengan baik, maka akan tercipta peningkatan kualitas peayanan yang semakin baik.

Untuk mengembangkan optimisme, ada beberapa cara yang bisa dilakukan pada diri seseorang. Hal yang perlu diperhatikan adalah identifikasi keyakinan menaklukkan diri ketika dihadapkan pada sebuah tantangan. Selain itu, orang tersebut perlu evaluasi keakuratan keyakinan. Hal terakhir adalah sekali keyakinan yang tidak berfungsi secara normal tereduksi, ganti dengan keyakinan yang lebih membangun dan akurat yang telah dikembangkan.

3. Analisis Investasi Dimensi Resilieci (Resiliensi)

Selanjutnya dimensi yang ketiga adalah dimensi resilienci. Dimensi resilienci (resiliensi) merupakan kemampuan atau kapasitas individu yang dimiliki seseorang, kelompok, atau masyarakat yang memungkinkannya untuk menghadapi, mencegah, meminimalkan dan bahkan menghilangkan dampak-dampak yang merugikan dari kondisi yang tidak menyenangkan, atau mengubah kondisi kehidupan yang menyengsarakan menjadi suatu hal yang wajar untuk diatasi.[118] Individu yang memiliki daya resiliensi akan cenderung membuat hidupnya menjadi lebih kuat.

Individu yang resilien memiliki tujuh karakteristik sebagai berikut; 1) Inisiatif, yang terlihat dari upaya mereka melakukan eksplorasi terhadap lingkungan mereka dan kemampuan individual untuk mengambil peran; 2) Independen, yang terlihat dari kemampuan seseorang menghindar atau menjauhkan diri dari keadaan yang tidak menyenangkan dan otonomi dalam bertindak; 3) Berwawasan, yang terlihat dari kesadaran kritis seseorang terhadap kesalahan atau penyimpangan yang terjadi dalam lingkugannya atau bagi orang dewasa ditunjukkan dengan perkembangan persepsi tentang apa yang salah dan menganaliperasaan humor di tengah situasi seseorang sis mengapa ia salah; 4) Hubungan, yang terlihat dari upaya seseorang menjalin hubugan dengan orang lain; 5) Humor, yang terlihat dari kemampuan seseorang mengungkapkan perasaan humor

[118] Desmita. *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*. ( Bandung: Rosdakarya, 2009), 201

ditengah sistuasi yang menegangkan atau mencairkan suasana kebekuan; 6) Kreativitas, yang ditunjukkan melalui permainan kreatif dan pengungkapan diri; 7) Moralitas, yang ditunjukkan dengan pertimbangan seseorang tentang baik dan buruk, mendahulukan kepentingan oramg lain dan bertindak dengan integritas.[119] Secara singkat dapat diartikan bahwa resiliensi memiliki pengaruh yang siknifikan terhadap pegawai dalam hal kepuasan, kebahagiaan, dan komitmen serta memiliki pengaruh yang positif terhadap perkembangan individu.

Pengembangan kinerja pegawai berdimensi psychological capital di IAIN Purwokerto sudah menerapkan dimensi resiliensi beserta indikatornya. Penilaian kinerja yang sudah berjalan sesuai harapan dalam dimensi ini antara lain pegawai mendahulukan kepentingan pengguna layanan, pegawai melayani dengan ramah dan sopan santun, pegawai melayani dengan tidak diskriminatif, dan pegawai melayani dan menghargai setiap pengguna layanan.

Salah satu faktor utama kesuksesan dalam pelayanan adalah keramahan kepada pengguna layanan baik masyarakat internal maupun eksternal. Pengguna layanan akan merasa nyaman dengan pelayanan yang diberikan pegawai pelayanan. Keramahan bukan aset, tetapi keramahan adalah kunci sukses untuk pegawai yang melayani menjalin hubungan baik dengan pengguna layanan.

Untuk mengembangkan resilienci, ada beberapa cara yang bisa dilakukan pada diri seseorang. Hal yang perlu diperhatikan adalah hindari jebakan pemikiran negatif ketika suatu hal mulai memburuk. Selain itu, uji keakuratan keyakinan terhadap permasalahan dan bagaimana mencari solusi jitu. Hal terakhir adalah tetapkan ketenangan dan kefokusan ketika emosi dan stres menyerbu.

IAIN PURWOKERTO

[119] Desmita , *Psikologi....., 202*

4. Analisis dari Investasi Dimensi Self-Efficacy (Confidence)

Dimensi Self-Efficacy (Confidence) merupakan suatu keyakinan atau kepercayaan diri seseorang mengenai kemampuannya dalam mengarahkan motivasi, sumber kognisi, dan melakukan sejumlah tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugas. Individu yang memiliki self efficacy tinggi akan mampu untuk menetapkan tujuan dan memilih tugas yang sulit untuk dirinya. Secara singkat dapat diartikan sebagai kesadaran individu tentang dirinya dan dapat diubah secara positif sehingga sesuai dengan yang diharapkan.

Pengembangan kinerja pegawai berdimensi psychological capital di IAIN Purwokerto sudah menerapkan dimensi self efficacy beserta indikatornya. Penilaian kinerja yang sudah berjalan sesuai harapan masyarakat dalam dimensi ini antara lain kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, kreativitas pegawai dalam memberikan pelayanan, kerjasama antar pegawai dalam pelayanan. Namun pada pelaksanaannya masih terdapat indikator yang belum berjalan sesuai harapan masyarakat seperti kreatifitas pegawai dalam memberi pelayanan.

Untuk mengembangkan self efficacy, ada beberapa cara yang bisa dilakukan pada diri seseorang. Hal yang perlu diperhatikan adalah pengalaman ahli atau pencapaian performa, pengalaman atas nama orang lain atau memperagakan. Selain itu persuasi sosial. Hal terakhir adalah rangsangan atau motivasi fisik dan psikis.

IAIN PURWOKERTO

Pemahaman mengenai self efficacy (efikasi diri) dapat membantu pegawai dalam memunculkan optimism yang tinggi terhadap pekerjaan. Pegawai harus memahami bahwa konsep efikasi diri sebagai bentuk pemguatan positif dalam menjalankan tugas dan pekerjaan. Pelatihan dengan menggunakan dimensi efikasi diri dapat membantu seseorang dalam menetukan tujuan (goal setting) bagi pencapaian karir pada masa mendatang.

Pegawai dengan efikasi tinggi memiliki rasa optimis untuk tetap bekerja mencapai kesuksesan dalam karirnya. Sebaliknya pegawai dengan

efikasi diri rendah, maka cenderung mengarah kepada keyakinan negatif, tidak ingin berusaha, dan merasa ragu untuk meraih kesuksesan dalam karirnya di dalam organisasi.

Pelatihan, secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang. Hal-hal berikut ini penting untuk mengetahui konsep pelatihan lebih lanjut, yaitu:

a. Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.
b. Program pelatihan formal adalah usaha pemberian kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap, dan pengetahuannya.
c. Pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsif-prinsif pembelajaran. Langkah-langkah berikut dapat diterapkan dalam pelatihan.

Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan dan pengembangan dapat memperkuat tingkat komitmen para pegawai pada organisasi dan meningkatkan persepsi mereka bahwa organisasi merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Para ahli mengakui bahwa pelatihan dan pengembangan dapat menguntungkan masyarakat dengan memungkinkan individu menjadi anggota organisasi yang produktif dan mendukung. Pelatihan diberikan atas dasar kebutuhan untuk mempelajari definisi keahlian dan juga untuk melengkapi para karyawan dengan keahlian spesifik pekerjaan di kemudian hari.

Untuk menciptakan pelatihan yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan organisasi maka proses penyiapan program pelatihan harus

IAIN PURWOKERTO

dimulai dari analisis kebutuhan pelatihan hingga evaluasi hasil pelatihan dimaksud. Goldstein dan Buxton sebagaimana dikutip Mangkunegara menyatakan bahwa ada tiga analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu:[120]

a. Organizational analysis, merupakan analisis terhadap tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan kenyataan.
b. Analisis pekerjaan dan tugas, merupakan analisis terhadap tugas dan pekerjaan sebagai dasar untuk mengembangan job training,
c. Analisis pegawai, merupakan kebutuhan pelatihan bagi pegawai yang bekerja pada pekerjaannya dengan analisis kebutuhan secara individu maupun kelompok.

Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi. Dengan demikian tindakan yang perlu dilakukan dalam jangka pendek adalah memberikan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja terampil. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia dari sebuah organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan pelatihan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

Pada dasarnya pelatihan efikasi diri memberikan berbagai macam pengetahuan dan pemahaman serta informasi yang dibutuhkan individu untuk meningkatkan potensi diri yang dimiliki. Potensi diri tersebut terkait efikasi diri terhadap pekerjaannya saat ini untuk membantu dalam pencapaian karir masa depan. Pada pelatihan efikasi diri ini, individu difasilitasi untuk belajar pentingnya efikasi diri terhadap visi dan misi pribadi maupun organisasi, serta pembelajaran empirik mengenai efikasi

[120] Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 53-55.

diri yang dimiliki orang-orang sukses di organisasi tersebut. Pembelajaran ini lebih berorentasi pada sharing terkait pengalaman-pengalaman yang dijumpai pada pekerjaan. Sumbangan efektif atau peranan self efficacy terhadap kinerja dapat berupa motivasi, budaya pegawai, kesiapan psikologis, dukungan keluarga, penghargaan, usia, dan masa kerja pegawai.

Dalam teori sosialnya Bandura, (dalam Mustaqim), menjelaskan self-efficacy sebagai kepercayaan seseorang terhadap kapasitas dirinya untuk melakukan suatu tugas yang spesifik. Self efficacy ini memiliki tiga dimensi, yakni: 1) magnitude (ukuran besarnya), terkait level kesulitan tugas yang seseorang percayai dapat merealisasikan; 2) Streigth (kekuatan), mengacu pada apakah keyakinan terhadap magnitude kuat apa lemah; 3) Generality (keumuman), menunjukkan atau mengidikasikan bagaimana tingkat pengharapan digeneralisasikan pada berbagai situasi.[121]

Kemampuan dan sumber daya pegawai di Subbag TUHRT Bagian Umum Biro AUAK IAIN Purwokerto masih sangat terbatas terutama pada satuan pengamanan kampus. Selain itu kreatifitas pegawai dalam melaksanakan pelayanan masih kurang. Permasalahan tersebut tentunya harus menjadi perhatian institusi dalam mengoptimalkan kinerja pegawai, karena standard operating prosedure (SOP) tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan apabila tidak diimbangi kemampuan serta kreatifitas serta kehandalan pegawai dalam memberi melayani masyarakat.

Dalam proses pelayanan tidak selalu berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Masih terdapat faktor-faktor yang menghambat proses pelayanan, diantaranya sumberdaya pegawai yang masih kurang kordinatif, kreatifitas pegawai kurang. Untuk mengetahui subjek memiliki psychological capital yang baik, terdapat kriteria yang diajukan sebagai acuan, yakni; 1) Percaya diri, terdiri dari sifat yakin, mandiri, individualitas, optimisme, kepemimpinan, dan dinamis; 2) Originalitas,

[121] https://zakkiah.blogspot.com/2013/06/self-efficacy-teori-bandura.html ,akses tanggal 25 Juni 2020.

terdiri dari sifat inovatif, kreatif, mampu mengatasi masalah baru, inisiatif, mampu mengerjakan banyak hal dengan baik, dan memiliki pengetahuan; 3) Berorentasi manusia, terdiri dari sifat suka bergaul dengan orang lain, fleksibel, responsif terhadap saran/kritik; 4) Berorentasi hasil kerja, terdiri dari sifat ingin berprestasi, teguh, tekun, penuh semangat; 5) Berorentasi masa depan, terdiri sifat visioner dan memiliki persepsi yang tajam; 6) Berani mengambil resiko, terdiri dari sifat senang mengambil resiko dan menyayangi tantangan.

Peran individu pegawai dalam pengembangan kinerjanya amat penting untuk diperhatikan, sebab setiap program peningkatan kinerja hendaknya mendorong upaya untuk mengembangkan individu, sehingga individu akan menyadari tentang perlunya pengembangan kinerjanya dan tentang apa dan bagaimana mengembangkannya. Disamping itu, perhatian pada individu pegawai juga perlu agar dapat menghubungkan, antara tujuan individu pegawai dengan tujuan organisasi, dengan keterhubungan ini, individu akan semakin terdorong untuk mengembangkan kinerjanya. yang dirancang dengan baik.

Pengembangan kinerja pegawai yang efektif memerlukan sistem manajemen kinerja yang tepat secara umum, Garis-garis besar sistem manajemen kinerja yang dirancang dengan baik yang meliputi;

1. Pernyataan yang jelas akan tujuan organisasi yang memungkinkan kinerja individu terarah pada tujuan serta sebagai dasar evaluasi kinerja.
2. Identifikasi yang jelas akan kompetensi utama yang diperlukan oleh pegawai.
3. Melakukan feedback atau umpan balik secara teratur atas kinerja.

Mengenai arti pentingnya pengembangan sumber daya manusia Heidjrachman dan Husnan mengemukakan bahwa sesudah pegawai diperoleh, sudah selayaknya kalau para pegawai kemudian dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan (*training*), yang diperlukan untuk dapat

IAIN PURWOKERTO

menjalankan tugas dengan baik. Kegiatan ini makin menjadi penting karena semakin berkembangnya teknologi dan semakin kompleksnya tugas pimpinan. Bahkan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun untuk menjawab tantangan di masa yang akan datang. Tujuan pelatihan dan tujuan pengembangan pegawai yang efektif adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu menambah pengetahuan, menambah ketrampilan dan merubah sikap individu pegawai tersebut.

Upaya untuk mengembangkan kinerja pegawai merupakan suatu kebutuhan organisasi yang tidak pernah berakhir. Perubahan lingkungan eksternal organisasi yang sangat cepat dewasa ini, akan mendorong pada meningkatnya tuntutan yang lebih tinggi pada organisasi. Keberadaan pegawai menjadi salah satu poin penting dalam jalannya suatu organisasi. Berbagai pekerjaan operasional maupun manajerial akan terasa lebih ringan dengan adanya para pegawai yang mempunyai modal psikologi yang tinggi. Semakin tinggi modal psikologi pegawai akan berdampak semakin tinggi kinerja pegawai tersebut. Adapun cara menjaga maupun meningkatkan modal psikologi antara lain; Institusi sebaiknya tetap mempertahankan suasana kerja yang kondusif, pimpinan mampu memberikan inspirasi dan motivasi pada pegawai, berkomitmen pada visi dan misi organisasi, serta mampu mengembangkan kapasitas dalam hal pengembangan karir pegawai itu sendiri.

Keberhasilan pengembangan kinerja pegawai sangat tergantung sinergi dari unit yang ada dalam struktur internal, yang terakomodasi dalam suatu tatanan kendali sistem manajemen yang ter-*sentralize* dimana setiap unit memiliki komitmen yang kuat untuk mendukungnya. Kemudian peran institusi perlu ditempatkan dalam posisi yang lebih profesional sebagai dengan berbagai konsekwensinya.

Beberapa cara yang dapat dilakukan sebagai upaya pengembangan pegawai, antara lain :

a. Pemberian kesempatan kepada pegawai untuk menyumbangkan ide.

Pegawai sebagai bagian dari organisasi merupakan unsur yang turut mendukung berjalannya roda organisasi. Meskipun secara fisik financial ada di tangan pimpinan, namun sangat penting bagi pihak pimpinan mendengarkan masukan dari para pegawai. Sebab boleh jadi meskipun ia hanya seorang pegawai namun memiliki gagasan yang lebih baik dan dibutuhkan oleh organisasi. Sikap otoriter seorang pimpinan institusi untuk tidak mendengarkan apa yang menjadi masukan dan ide-ide dari seorang pegawai akan membuat upaya strategi pengembangan pegawai berjalan lamban. Sebab pegawai merasa tidak diberi ruang kebebasan untuk menunjukkan potensinya.

Kewajiban seorang pimpinan juga mendengarkan apa yang disuarakan oleh bawahan, tanpa adanya sikap dari pemimpin dalam mendengarkan usulan dari bawahannya, bisa dipastikan pegawai tidak akan berkembang.

b. Pemberian *reward* dan *punishment*.

Hal lain yang bisa menjadi strategi pengembangan pegawai adalah upaya apresiasi terhadap hasil kerja dari pegawai. Apresiasi dibutuhkan untuk lebih memotivasi seorang pegawai terhadap cara kerjanya di organisasi. Apresiasi yang baik diberikan kepada mereka yang memang memiliki dedikasi yang baik pada organisasi, mampu menyumbangkan ide dan gagasan yang baik serta memiliki loyalitas terhadap organisasi.

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mengerti bagaimana pentingnya dan apa upaya pegawai tersebut. Hubungan seorang pegawai dan pimpinan bukan hanya terikat atas hubungan kerja, namun secara manusiawi keduanya juga saling berinteraksi, maka strategi pengembangan pegawai merupakan bentuk apresiasi seorang pimpinan terhadap pegawai dalam aspek humanis.

Sementara *punishment* diberikan guna membuat pegawai tersadar dari kelalaian atau kesalahan kerjanya.

c. Mengupayakan berbagai pelatihan.

Pengembangan pegawai yang tak kalah pentingnya adalah bagaimana upaya yang dilakukan oleh pihak organisasi untuk terus meningkatkan skill dan kemampuan seorang pegawai sesuai dengan ranah kerjanya. Pelatihan sangat penting untuk diadakan, lembagalah yang bertanggung jawab untuk mengadakan upaya peningkatan kemampuan para pegawainya.

Pimpinan harus berusaha untuk mengembangkan dan menggunakan ukuran pelatihan karena informasi tersebut dapat memperlancar jalan untuk mendapatkan persetujuan anggaran. Di samping itu jika seorang pimpinan tidak mengumpulkan data yang akurat serta umpan balik mengenai efektifitas program pelatihan, mungkin hanya akan membuang-buang waktu saja. Pelatihan dapat meningkatkan integritas pegawai dalam institusi jika program tersebut menunjukkan manfaat nyata bagi institusi. Setidaknya ada tiga tujuan evaluasi yang mencakup memutuskan melanjutkan suatu program, memutuskan perlunya memodifikasi suatu program, dan menentukan nilai dari pelatihan.[122]

Dengan demikian bagian pelatihan harus mendokumentasikan usahanya dan membuktikan bahwa usaha tersebut memberikan layanan yang bernilai. Organisasi telah melakukan beberapa pendekatan untuk mengevaluasi nilai dari program-program tertentu.

Model Kirkpatrick untuk evaluasi pelatihan digunakan secara luas dalam lingkungan pembelajaran. Ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi program pelatihan meliputi opini peserta, tingkat pembelajaran, perubahan tingkah laku, pencapaian tujuan

[122] Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 231.

pelatihan dan *benchmarking*.[123] Adapun penjelasan dari evaluasi program pelatihan tersebut adalah:

a. Opini peserta.

Mengevaluasi program pelatihan dengan menanyakan opini para peserta merupakan pendekatan yang memberikan respon dan saran untuk perbaikan, terutama tingkat kepuasan pelanggan, namun tidak harus selalu mengandalkan respons tersebut.

b. Tingkat pembelajaran.

Beberapa organisasi melakukan tes-tes untuk menentukan apa yang telah dipelajari para peserta dalam program pelatihan Desain kelompok kontrol *pre-test* dan *post-test* adalah salah satu prosedur evaluasi yang mungkin digunakan. Dalam prosedur ini kedua kelompok menerima tes yang sama sebelum dan sesudah pelatihan.

c. Perubahan perilaku

Tes bisa secara akurat menunjukkan apa yang telah dipelajari para *trainee*, namun hanya memberikan sedikit petunjuk mengenai kemampuan pelatihan dalam mengarahkan para peserta untuk mengubah perilaku mereka.

d. Pencapaian tujuan pelatihan

Ini merupakan pendekatan lain yang digunakan untuk mengevaluasi program-program pelatihan melibatkan penentuan sampai dimana program tersebut telah mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dan secara nyata berdampak pada kinerja.

*e. Benchmarking*

*Benchmarking* adalah proses memonitor dan mengukur proses-proses internal suatu organisasi, dan membandingkan

[123] Kaswan, *Pelatihan Dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 220.

data tersebut dengan organisasi-organisasi yang unggul dalam bidang-bidang tersebut. Gaspersz mengungkapkan bahwa *benchmarking* adalah proses pengukuran dari produk, pelayanan, dan praktek bisnis yang dilakukan secara terus-menerus dengan menggunakan pesaing terkuat atau perusahaan terkemuka sebagai pembanding.

*Benchmarking* merupakan suatu pendekatan proaktif yang memungkinkan pihak manajemen apa akan yang dilakukan, pengguna layanan yang dilayani. Bahkan *benchmarking* juga dapat meningkatkan performansi institusi untuk menjadi lebih unggul dibandingkan perusahaan pesaing yang unggul itu.

Hasil pengukuran performansi, kondisi produk, dan pelayanan perusahaan pesaing melalui proses *benchmarking* akan dapat dijadikan sebagai bahan pembanding bagi institusi dalam menyusun rencana strategi institusi atau dalam mendesain produk baru, agar kemudian institusi dapat mencapai performansi, kondisi produk, dan pelayanan yang lebih unggul

Pada dasarnya terdapat empat jenis *benchmarking*. Pertama, internal *benchmarking*, yaitu investigasi *benchmarking* yang paling mudah melalui membandingkan operasi-operasi di antara fungsi-fungsi dalam organisasi itu sendiri. Jadi internal *benchmarking* dapat diartikan sebagai upaya perbaikan terus-menerus untuk mengidentifikasi praktek bisnis terbaik yang ada dalam lingkungan organisasi itu sendiri. Dengan melakukan internal *benchmarking* dapat diperoleh informasi yang lebih jelas, kritis dan objektif mengenai adanya kesenjangan performansi antar unit bisnis atau bagian di dalam organisasi serta penyebab terjadi kesenjangan performansi itu.

*Kedua*, *competitive benchmarking*, yang merupakan tingkatan lebih lanjut dari *internal benchmarking*. *Competitive benchmarking* diterapkan untuk menciptakan atau meningkatkan daya saing. Pada *competitive benchmarking* target pembanding berada di luar organisasi dan bersifat fleksibel tergantung pada tujuan *competitive benchmarking* tersebut.

*Ketiga, functional benchmarking*, merupakan jenis *benchmarking* yang tidak harus membatasi pada pembanding terhadap pesaing langsung. *Functional benchmarking* dapat melakukan investigasi pada organisasi yang unggul. Bagaimanapun relevansi dari pembandingan pada *functional benchmarking* perlu dipertahankan melalui mendefinisikan karakteristik *performance* yang harus serupa dengan fungsi-fungsi organisasi.

*Keempat*, *generic benchmarking*, merupakan jenis *benchmarking* di mana beberapa fungsi bisnis dan proses adalah sama tanpa mempedulikan ketidakserupaan atau ketidaksejenisan di antara industri-industri. *Generic benchmarking* membutuhkan konseptualisasi yang komprehensif serta merupakan jenis *benchmarking* yang paling sulit. *Generic benchmarking* merupakan perluasan dari *functional benchmarking*. Walaupun *benchmarking* sering disederhanakan dengan istilah sebagai menjiplak atau meniru tetapi pada implementasinya ternyata tidaklah mudah dan membutuhkan pendekatan yang komprehensif dari manajemen secara keseluruhan.[124]

[124] Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Raya, 2008), 49.

Berdasarkan pembahasan pada bagian sebelumnya dapat diketahui bahwa implikasi dari dilaksanakannya pelatihan pegawai antara lain:

1. Pelatihan pegawai menunjukkan keseriusan pihak lembaga dalam menyelenggarakan layanan. Keseriusan tersebut telah menunjukkan bahwa lembaga tidak menyelenggarakan layanan dengan asal jalan. Di dalamnya ada kegiatan kepemimpinan dan kegiatan manajerial yang berorientasi bukan hanya pada hasil tetapi juga pada proses.
2. Pelatihan pegawai di suatu lembaga menjadikan mutu atau kualitas.
3. Pelatihan pegawai memunculkan adanya jenjang karier.
4. Pelatihan pegawai memunculkan kinerja yang profesional yang mengarah pada penyelenggaraan layanan yang berkualitas.
5. Pelatihan pegawai memunculkan adanya kreativitas dan inovasi, ini karena di setiap selesai program pelatihan dituntut adanya *follow up* atau tindak lanjut.
6. Pelatihan akan memberikan kontribusi yang nyata terhadap pengembangan lembaga manakala hasilnya ditindaklanjuti melalui suatu aktivitas atau kegiatan perbaikan.

Keenam implikasi di atas telah menunjukkan betapa vital peranan kegiatan pelatihan pegawai. Vitalitas tersebut menjadikan kegiatan pelatihan harus dilaksanakan secara terprogram. Ini berarti kegiatan pelatihan, harus dilaksanakan secara berkesinambungan, di mana selalu ada *follow up* atau tindak lanjut dari setiap kegiatan pelatihan yang telah dilakukan. Ketika hal ini dapat dilakukan maka eksistensi lembaga akan semakin berkembang dan semakin dipercaya

oleh masyarakat terkait dengan layanan prima yang diselenggarakannya.

Program penguatan investasi modal psikologi harus dilakukan oleh individu pegawai dan organisasi. Pengalaman organisasi dalam mengatasi situasi sulit dapat diidentifikasi kembali. Experiences sharing forum dapat dibuat untuk menguatkan psycap individu pegawai. Pengalaman itu adalah kekayaan yang sangat berharga bagi organisasi dan individu pegawai untuk bangkit kembali. Maka untuk menguatkan modal psikologi ini, program semacam pelatihan itu dapat dilakukan tentu dalam skala yang kecil dan sederhana. Dalam program itu sekaligus menjadi momen yang tepat untuk menumbuhkan optimisme dan harapan kepada individu pegawait bahwa kita akan bisa bangkit kembali dan menjadi lebih baik. Modal psikologi yang kuat membantu kinerja karena .menciptakan lingkungan yang luar biasa dalam diri para pegawai

IAIN PURWOKERTO

# BAB V
# PENUTUP

## A. Simpulan

Berdasarkan uraian pada hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa Pengembangan Kinerja Pegawai Berdimensi Psychological Capital di IAIN Purwokerto dengan menggunakan investasi modal psikologi empat dimensi sebagai berikut ;

1. Dimensi Hope (Harapan), pegawai di sub bagian TUHRT khususnya pada satuan pengamanan kampus, kebersihan, dan kehumasan telah mencapai kriteria dalam pengembangan PsyCap hope yang berkontribusi pada pengembangan kinerja pegawai tersebut, yang mempunyai indikator merespon pengguna layanan yang ingin mendapatkan layanan, kedisiplinan pegawai dalam melakukan proses pelayanan, penggunaan alat bantu dalam pelayanan, dan kenyamanan tempat dalam melakukan pelayanan.
2. Dimensi Optimism (Optimisme), pegawai di sub bagian TUHRT khususnya pada satuan pengamanan kampus, kebersihan, dan kehumasan telah mencapai kriteria dalam pengembangan PsyCap optimism yang berkontribusi pada pengembangan kinerja pegawai tersebut, yang mempunyai indikator merespon keinginan setiap pengguna layanan dengan baik dan cepat, merespon keluhan setiap pengguna layanan, budaya pelayanan terhadap pengguna layanan serta sikap pelayanan terhadap pengguna layanan.
3. Dimensi Resillience (Resiliensi), pegawai di sub bagian TUHRT khususnya pada satuan pengamanan kampus, kebersihan, dan kehumasan telah mencapai kriteria dalam pengembangan PsyCap resiliensi yang berkontribusi pada pengembangan kinerja pegawai tersebut, yang mempunyai indikator mendahulukan kepentingan pengguna layanan, pegawai melayani dengan ramah dan sopan santun, pegawai melayani

dengan tidak diskriminatif, dan pegawai melayani dan menghargai setiap pengguna layanan.

4. Dimensi Self efficacy (Efikasi diri), pegawai di sub bagian TUHRT khususnya pada satuan pengamanan kampus, kebersihan, dan kehumasan telah mencapai kriteria dalam pengembangan PsyCap efikasi diri yang berkontribusi pada pengembangan kinerja pegawai tersebut, yang mempunyai indikator kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, kreativitas pegawai dalam memberikan pelayanan, kerjasama antar pegawai dalam pelayanan. Namun pada pelaksanaannya masih terdapat indikator yang belum berjalan sesuai harapan masyarakat seperti kreatifitas pegawai dalam memberi pelayanan.

Modal psikologi perlu diindahkan dan dikelola secara efektif agar kompetensi dan modal psikologi pegawai dapat berkembang secara optimal sehingga memberi kontribusi secara positif pada kinerja individu. Ujung-ujungnya, berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Modal psikologi terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi. Karakteristik yang membangun modal psikologis saling mempengaruhi satu sama lainnya, maka dari itu kontruk ini lebih baik diukur sebagai satu kesatuan. Selain itu, modal psikologi menjadi tidak memadahi apabila kontruk ini.bila hanya menganalisis satu atau beberapa karakteristik dari kontruk ini. Kalau kita kaitkan dengan dimensi spiritualitas pengakuan akan hasrat untuk melayani orang lain, peduli pada kepentingan orang lain diatas kepentingan sendiri. Melayani orang lain dengan ikhlas adalah salah satu dari kesempurnaan spiritual pegawai. Prinsip dalam konsep ini adalah penempatan pelanggan pada pusat dari semua kegiatan organisasi, perilaku yang sesuai adalah menggunakan feedback pelanggan untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan pelayanan secara terus menerus, merespon tuntutan masyarakat dan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap masyarakat.

IAIN PURWOKERTO

## B. Saran

Berdasarkan simpulan tersebut, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Pentingnya menjaga investasi modal psikologis pada diri pegawai agar tidak menurun sehingga pegawai lebih produktif dan membantu mengembangkan visi dan misi organisasi itu sendiri. Apalagi sebagai pegawai di lingkungan Kementerian Agama, ada keterkaitan antara spritualitas, kinerja dan modal psikologi, dimana dimensi transenden (spiritualitas) memiliki efek terhadap kinerja individu dalam organisasi serta memberikan gambaran bahwa keimanan merupakan dasar dalm pengembangan perilaku dan berperan memberikan makna yang mengarahkan tujuan hidup manusia hanya kepada Allah SWT. Nilai-nilai transendental inilah yang akan membimbing manusia menuju nilai-nilai luhur kemanusiaan universal.
2. Cara menjaga maupun meningkatkan modal psikologis Antara lain; institusi sebaiknya tetap mempertahankan suasana kerja yang kondusif, pimpinan mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada pegawai.
3. Institusi mengadakan pengawasan kerja secara teratur agar produktifitas tidak menurun.
4. Bagi praktisi hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk pengembangan kinerja pegawai, yakni dengan cara meningkatkan modal psikologi pegawai baik dengan cara sharring tentang PsyCap maupun melalui seminar motivasi berkaitan dengan PsyCap.

## DAFTAR PUSTAKA


Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: Bina Aksara, 2002.

Bakker,A.B., & Demerouti, E.”The Job Demands-Resoueces Model: state of the art”*Journal of Manajerial Psychology*, (2008)Vol 22, 309-328.

Bambang Wahyudi. *Psychological Capital***.**Jakarta: Sulita.,2010.

Bayu Rizky Adnan, Unika Prihatsanti,Hubungan Antara Psychological Capital Dengan Komitmen Organisasi Pada Mahasiswa UNDIP, *Jurnal Empati*, Volume 6, Nomor 4 (Oktober 2017): 185-194.

Cohen, S. dan Prusak L. *In Good Company: How Social Capital Makes Organization Work.* London: Harvard Business Pres, 2001.

Coleman, James S. “Social capital in the Creation of Human Capital”. *American Journal of Sociology*. (1988) 94: S95-S120.

Creswell, John W. Research Design: *Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed, terj. Achmad Fawaid.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016.

Edy Sutrisno. *Manajemen SDM.* Jakarta: Kencana, 2011.

Field, John. *Social Capital*. Canada: Roudledge, 2008.

Fattah, Nanang. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah.* Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004.

Gaspersz, Vincent. 2008. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Raya.

Hartatik, Indah Puji.” *Mengembangkan SDM*”, Yogyakarta: Laksana,2014.

Hasibuan, Malayu, S.P. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial* Jakarta: Salemba Humanika, 2014.

Handoko, Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta. 2014.

Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori &Praktek***,** Jakarta: Bumi Aksara, 2015.

Iwan Hanafi Liwarto& Albert Kurniawan, Hubungan PsyCap dengan kinerja Karyawan PT.X Bandung ((*Jurnal Manajemen*, Vo.14,No.2, Mei 2015)

Husnawati, Ari**,** Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang**,** *Tesis* (MM Semarang: Undip, 2006)

Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research. Yogyakarta: Andy, 2001.*

Hanifan, L. J. "The Rural School Community Center". *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. (1916) 67: 130-138.

Hasbullah, J. Sos*ial Kapital: Menuju Keunggulan Budaya Manusia Indonesia*. Jakarta: MR-United Press, 2006.

Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara, 2007.

Hadi, Ainul dan Hafiz Rahman berjudul Pengaruh Psychological Capital Terhadap Kinerja ,Jurnal *Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* Vol. 3, Nomor 4 (November 2018);161-174.

Kusuma, Kencana Anggar dan Prihatsanti Unika "Hubungan antara Psychological capital dengan Disiplin Kerja Pegawai bagian produksi produksi PT. ARGAMAS LESTARI Semarang",*Jurnal Empati,* Volume 5, Nomor 2 (April 2016):317-321.

Lexy J. Moleong,*Metodologi Penelitian Kualitatif,* Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2008.

Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. *Psychological capital: developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Pres,2007.

Machali, Imam dan Ara Hidayat. *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Kencana, 2016.

Manulang, M. *Dasar-dasar Manajemen.* Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996.

Mudjia Raharjo, *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya*, Malang: UIN Malang, 2017.

Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan.* Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

IAIN PURWOKERTO

Mankunegoro,A.A.Anwar Prabu,*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kedelapan. Bandung:Remaja Rosdakarya Offset,2008.

Martini, Hari,Pengaruh Kompetensi Kayawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Divisi Pemeliharaan & Pemeliharaa PT.PAL Indonesia di Surabaya*, Tesis* (Malang: Universitas Wigyagama. 2010)

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.

Mulyana, Deddy. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010.

Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan.* Jakarta : CV Haji Masagung. 1988

Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2012

Ridlowi,Manajemen SDM Berbasis Psychological Capital (*Bulletin Kepegawaian* BKN Yogyakarta Vol.10 (No.2 ), Juni 2016

Sukidjo, Notoadmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2015

Suyadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan,* Yogyakarta*:BPFE,1999*

Saydam,Gouzali, *Manajemen SDM Suatu Pendekatan Mikro*.Jakarta: Djambaran,2005

Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabet,2005.

Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D***.** Bandung: Alfabeta, 2009.

Sobur, Alex, *Psikologi Umum,* Bandung:CV. Pustaka Setia, 2003

Sutrisno, Edi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group,2009.

Vinesh, Role of Training & Development an Organizational Development, *International Journal of Manajemen and Internasional Business Studies*, 04, No. 2 (2014), pp. 213-220.

Yuniarsih Tjutju," *Manajemen Sumber Daya Manusia*". Bandung: Alfabeta, 2008.

IAIN PURWOKERTO

Ukas, Maman *Manajemen: Konsep, Prinsip dan Aplikasi.* Bandung: Agnini Bandung, 2004.

Wibowo, *Manajemen Kinerja SDM,* Jakarta; PT Raja Grafindi Persada,2010

Wirawan, *Evaluasi Kinerja SDM***,** Jakarta; Salemba empat, 2009

.

IAIN PURWOKERTO