

Drs. Aris, M.Pd.

Buku Praktis

Manajemen

Sumber Daya
Pendidikan



Scanned by TapScanner

Buku Praktis

Manajemen

Sumber Daya Pendidikan

Langkanya literatur manajemen sumber daya pendidikan yang praktis, mendorong penulis buku ini untuk menuangkan idenya dalam bentuk Buku Praktis yang diberi judul **Manajemen Sumber Daya Pendidikan**.

Buku ini terinspirasi dari fenomena yang terjadi di lingkungan kerja penulis. Buku ini terdiri dari pembahasan mengenai iklim organisasi, kepemimpinan, prestasi kerja, pelatihan, pelayanan administrasi, kinerja, dan pembinaan.

Buku ini dibuat diskrit di setiap babnya, inilah yang dimaksudkan bahwa buku ini merupakan buku praktis. Dari buku ini pembaca diharapkan dapat memahami ide-ide tentang manajemen pendidikan yang berkaitan dengan sumber daya pendidikan. Sehingga menghasilkan sumber daya-sumber daya yang unggul demi terciptanya pendidikan yang mumpuni di negeri ini.

Selamat membaca.

Penerbit **ALFABETA**

Jl. Gegerkalong Hilir Bandung • Telp. 022-2008822 Fax. 022-2020373
e-mail: alfabetabdg@yahoo.co.id • website: www.cvalfabetabeta.com

ISBN: 978-602-9328-27-1

Pdk84-140

PERHATIAN
KECELAKAAN BAGI ORANG-ORANG YANG CURANG
(QS Al-Muthaffifin Ayat 1)

Para pembajak, penyalur, penjual, pengedar, dan PEMBELI BUKU BAJAKAN adalah bersekongkol dalam alam perbuatan CURANG. Kelompok genk ini saling membantu memberi peluang hancurnya citra bangsa, "merampas" dan "memakan" hak orang lain dengan cara yang bathil dan kotor. Kelompok "mahluk" ini semua ikut berdosa, hidup dan kehidupannya tidak akan diridhoi dan dipersempit rizkinya oleh ALLAH SWT.

(Pesan dari Penerbit ALFABET A)

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini, serta memperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari Penerbit.

© 2010, Penerbit Alfabeta, Bandung

Pdk84 (vi + 134) 16 x 24 cm

Judul Buku : Manajemen Sumber Daya Pendidikan
Penulis : Drs. Aris, M.Pd.
Penerbit : ALFABETA, cv
Jl. Gegerkalong Hilir No. 84 Bandung Telp. (022) 200 8822
Fax. (022) 2020 373 Website: www.cvalfabeta.com Email:
alfabetabdg@yahoo.co.id
Cetakan Kesatu : Oktober 2010
ISBN : 978-602-9328-27-1

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kenikmatan yang berlimpah ruah. Buku merupakan kompilasi ide-ide yang akan mengantarkan kita kepada perubahan. Langkanya buku manajemen sumber daya pendidikan yang praktis, mendorong penulis untuk menuangkan dalam bentuk buku praktis manajemen sumber daya pendidikan. Buku ini terinspirasi dari fenomena yang terjadi di lingkungan kerja penulis. Buku ini terdiri dari iklim organisasi, kepemimpinan, prestasi kerja, pelatihan, pelayanan administrasi, kinerja, pembinaan.

Buku ini tiap babnya dibuat diskrit, inilah yang dimaksudkan bahwa buku ini merupakan buku praktis. Diharapkan dari buku ini pembaca memahami ide-ide tentang manajemen pendidikan yang berkaitan dengan sumber daya pendidikan.

Semoga buku ini bermanfaat bagi dunia pendidikan. Hanya pada Allah SWT saya serahkan segalanya semoga kebaikannya dibalas.

Kuningan, 10 Oktober 2010

Drs. Aris, M.Pd.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1	
IKLIM ORGANISASI	1
BAB 2	
KEPEMIMPINAN	13
BAB 3	
PEMBINAAN DOSEN	39
1. Konsep Tentang Pembinaan	39
2. Visi dan Misi Pembinaan Dosen	45
3. Pembinaan Sumber Daya Manusia	46
4. Pembinaan Dosen oleh Institusi Perguruan Tinggi	58
BAB 4	
KINERJA DOSEN	81
1. Konsep Tentang Kinerja	81
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	82
3. Penilaian Tentang Kinerja	90
4. Teori Peningkatan Mutu Kinerja Dosen	95
BAB 5	
PRESTASI KERJA	103
1. Pengertian Prestasi Kerja	103
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	104
3. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja	105
4. Unsur-unsur yang Dinilai dari Prestasi Kerja	106
5. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja	107
6. Hubungan antara Program Pelatihan dengan Prestasi Kerja Pegawai	110
BAB 6	
PELATIHAN	113
1. Pengertian Program Pelatihan.....	113
2. Tujuan Program Pelatihan	115
3. Proses Program Pelatihan	116
4. Metode Program Pelatihan	118
5. Manfaat Program Pelatihan	120

BAB 7

PELAYANAN ADMINISTRASI.....	123
1. Pengertian Pelayanan	123
2. Pengertian Administrasi	125
3. Pelayanan Administrasi	126

DAFTAR PUSTAKA	129
TENTANG PENULIS.....	133

BAB 1

Iklm Organisasi

Setiap kegiatan adalah tanggung jawab para pelaksana yang akan mengarah pada kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, untuk perluasan dan pengembangan kegiatan tersebut diperlukan adanya suatu wadah yang lazim disebut dengan organisasi. Dengan demikian, setiap kegiatan yang dilaksanakan dalam suatu organisasi tidak lain merupakan usaha untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, dan tentunya tujuan itu dapat dicapai secara efektif dan efisien. Organisasi adalah sistem kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Sistem kerjasama tersebut mempunyai struktur dan perencanaan yang dilakukan dengan penuh kesadaran, yang berhubungan satu sama lain dengan suatu cara yang terkoordinasi dan kooperatif *guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Dales S. Beach, 1980: 132). Secara fungsional, organisasi merupakan sekelompok manusia yang dipersatukan dalam suatu kerja sama yang efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Louis Allen yang diikuti Hendyat Soetopo (1982: 297) mengemukakan sebagai berikut: *"we can define organization as the process identifying and grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility and authority and establishing relationship for the purpose enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives. Organization is a group of people which is bound together by law, économies, faith, or tradition, in order to accomplish a purpose, to satisjy a need, or to react to a common situation.*

Kita dapat merumuskan organisasi sebagai proses menetapkan dan mengelompokkan pekerjaan yang akan dilakukan, merumuskan dan melimpahkan tanggung jawab dan wewenang serta menyusun hubungan-hubungan dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan-tujuan. Organisasi merupakan kelompok orang melakukan berbagai aktivitas ke arah suatu tujuan bersama di bawah komando suatu kepemimpinan. Beberapa pengertian diatas menggambarkan bahwa terdapat beberapa unsure yang mendukung jalannya suatu organisasi. Diantara unsur-unsur

tersebut antara lain adalah: adanya sekelompok orang, adanya aktivitas, adanya tujuan, serta sarana dan atau prasarana lainnya.

Sekolah adalah suatu organisasi yang terdiri dari beberapa unsur-unsur yang saling mempengaruhi dan berkaitan satu sama lain. Dalam organisasi yang disebut sekolah melakukan berbagai aktivitas sesuai dengan tujuan yang ingin dicapainya. Tujuan tersebut melekat pada tujuan sekolah sebagai organisasi dan juga tujuan yang melekat pada orang-orang yang menjadi anggota atau penggerak organisasi itu. Aktivitas atau usaha pencapaian tujuan yang dilakukan oleh sekolah akan turut dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti masalah kepemimpinan yang terjadi dalam sekolah tersebut, sehingga juga menentukan bagaimana kondisi atau iklim daripada organisasinya. Sebagaimana dikemukakan oleh Milton (1981: 5) bahwa untuk penciptaan iklim organisasi yang efektif salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah kepemimpinan. Jadi organisasi (sekolah) sebagai suatu system yang terstruktur, saling berhubungan dan adanya koordinasi daripada anggota kelompok akan mempengaruhi terhadap iklim organisasi.

Konsep tentang iklim organisasi telah banyak dikemukakan, dalam hubungannya dengan usaha menganalisis iklim organisasi sekolah pada khususnya. Istilah iklim organisasi ditafsirkan secara berbeda-beda oleh para ahli. Menurut Davis dan Newstrom adalah: *"...organization climate is the human environment within which an organization's employee do their work-climate is affected by almost everything that occurs in an organization"*. Antara organisasi yang satu akan berbeda iklimnya dengan organisasi yang lain. Perbedaan itu disebabkan karena keunikan sifat organisasi itu masing-masing. Senada dengan ini Richard M. Steers (1977: 101) menyatakan: *"...climate may be thought of as the personality of an organization as seen bay its members"*. Iklim itu tergantung menurut persepsi para anggota organisasi. Jika anggota atau pekerja merasa bahwa iklim itu terlalu otoriter, maka tindakan pekerja tersebut sesuai dengan anggapannya, walaupun pihak pimpinan organisasi atau perusahaan telah berusaha untuk terciptanya iklim demokrasi dan untuk kepentingan para pekerjanya. Iklim itu erat kaitannya dengan cirri yang ada pada setiap organisasi, dengan kegiatan organisasi, dengan perilaku pemimpinnya, dan perilaku para pekerjanya. Umumnya cirri-cirri yang dimiliki oleh setiap komponen organisasi sangat menentukan bentuk atau jenis iklim yang

akan tercipta. Istilah "*environment*" atau lingkungan menurut Morphet merujuk kepada istilah situasi internal dan eksternal. Lingkungan eksternal mencakup suasana politik dan sosial ekonomi, sementara lingkungan internal atau yang disebut iklim mencakup program-program pendidikan, materi, dan prosedur pengajaran, suasana rumah dan sekolah yang baik, hubungan antara kepala sekolah dan guru yang berkompentensi dan pengertian serta staf sekolah yang tertarik membantu guru. Dalam studi ini, istilah iklim yang akan digunakan lebih mengacu kepada pengertian lingkungan secara internal seperti apa yang dimaksud oleh Morphet.

Ada beberapa istilah yang kadang-kadang digunakan bergantian dengan kata "*environment*", yang diterjemahkan "lingkungan", seperti "*feel*", "*atmosphere*", "*tone*", "*culture*", dan "*climate*" (Morphet, 1974) dalam studi ini istilah iklim sekolah digunakan untuk mewakili kata-kata tersebut diatas dan kata-kata lain seperti "*learning environment, educational environment, an group climate*". Dalam lingkup organisasi menurut Newel (1978: 170) iklim mencakup keseluruhan sistem kejiwaan dari kelompok manusia atau organisasi yang meliputi perasaan dan sikap terhadap sistem, sub-sistem, supra sistem atau sistem lain dari perorangan, tugas-tugas, prosedur, dan konseptualisasi. Iklim merujuk kepada hubungan dalam segala situasi sebagaimana hubungan-hubungan itu dialami oleh orang-orang dalam situasi itu. Kekhususan atau keunikan seperti inilah yang membedakannya dengan organisasi yang lain. Menyebut istilah iklim kelompok, Kinney dan Hurst (1980: 78) mengatakan bahwa iklim kelompok merujuk pada suasana kejiwaan dan social dari anggota kelompok seperti perasaan kesan atau pengaruh sikap, pola hubungan timbal balik, kepemimpinan dan reaksi terhadap kepemimpinan, moral dan prestasi yang dihasilkan dari interaksi kelompok dan kerjasama. Konsep ini yang membedakan antar satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Suasana atau iklim yang menyenangkan dapat menyebabkan orang-orang betah berada dalam organisasi tersebut, dan bahkan mereka mau berkorban untuk menjaga dan mempertahankan agar organisasinya bertahan. Sebaliknya, iklim dalam suatu organisasi yang kurang atau tidak menyenangkan para anggotanya, misalnya merasa tertekan, tidak dapat mengemukakan atau mengembangkan kemampuan yang dimiliki akan menyebabkan orang tersebut tidak betah berada di dalamnya.

Dengan demikian, suasana atau iklim yang menyenangkan merupakan "*sine qua non*" bagi suatu organisasi apapun jenisnya.

Keith Davis (1981: 104) mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai: "*The human environment within an organization 's employees do their work*". Dari pengertian ini jelas bahwa yang dimaksudkan dengan iklim organisasi itu adalah yang menyangkut iklim yang ada atau yang dihadapi manusia yang berada dalam suatu organisasi yang mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya. Lebih lanjut dikemukakan oleh Keith Davis (1981: 105) mengenai unsur-unsur yang berkontribusi terciptanya kondisi yang "*favorable*". Unsur-unsur tersebut adalah: (1) *quality of leadership*, (2) *amount of trust*, (3) *communication; upward and downward*, (4) *feeling of useful work*, (5) *responsibility*, (6) *fair reward*, (7) *reasonable job pressures*, (8) *opportunity*, (9) *reasonable controls, structure, and bureaucracy*, (10) *employee involvement, participation*. James L. Gibson dkk. (1973) mengemukakan beberapa pengertian tentang iklim itu sendiri, yaitu sebagai berikut: "*Climate is determined importantly by characteristics, conduct, attitudes, expectations of other persons, by sociological and cultural realities. It acts upon attitudes, expectations, states of arousal. Which are direct determinants of behavior, it has potential behavioral consequences ... Climate is a set properties of the work environment and is assumed to be a major force in influencing their behavior on the job*". Kutipan ini menjelaskan bahwa iklim merupakan seperangkat sifat-sifat lingkungan kerja yang dirasakan langsung atau tidak langsung oleh pekerja, serta diduga punya pengaruh besar terhadap perilaku mereka dalam pekerjaan itu. Rumusan Gibson ini tidak bertentangan dengan rumusan-rumusan yang dikemukakan terdahulu. Di sini dikemukakan bahwa iklim mempengaruhi pekerja, iklim yang dimaksud adalah iklim menurut persepsi pekerja.

Hoy (1982: 76) mengatakan bahwa iklim merupakan kualitas dari suasana (sekolah) yang terus menerus dialami oleh guru-guru, mempengaruhi tingkah laku mereka dan berdasar pada persepsi kolektif tingkah laku mereka. Dia menambahkan bahwa istilah*iklim seperti istilah kepribadian pada manusia. Kalau istilah itu diterapkan pada organisasi, maka iklim organisasi adalah kepribadian dari organisasi itu. Kalau definisi dari Hoy tersebut diterapkan pada sekolah maka

iklim sekolah berarti kepribadian sekolah. Pengertian ini cukup dapat diterima dengan alasan bahwa masing-masing sekolah mempunyai ciri (kepribadian) yang tidak sama dengan sekolah-sekolah yang lain, meskipun sekolah itu dibangun dengan fisik dan bentuk atau arsitektur yang sama.

Lebih lanjut dikemukakan (Hoy dan Miskel, 1982: 227) bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu: (1) *hindrance*, (2) *intimacy*, (3) *disengagement*, (4) *spirits*, (5) *production emphasis*, (6) *aloofness*, (7) *thrust*, dan (8) *consideration*. Halpin dan Croft (dalam Hoy dan Miskel, 1985: 227) secara garis besar mengelompokkan iklim organisasi itu atas dua kelompok besar, yaitu *iklim terbuka* dan *iklim tertutup*. Hal yang membedakan iklim sekolah yang terbuka dan tertutup menyangkut tiga faktor, yaitu: semangat (*spirits*), pertimbangan (*consideration*), dan dorongan atau arah tujuan (*thrust*). Pada iklim organisasi yang terbuka dapat dilihat bahwa aspek semangat guru sangat tinggi, demikian pula dengan aspek pertimbangan dan dorongan yang diberikan oleh pimpinan dan para anggotanya cukup besar, sehingga mendorong anggota untuk berprestasi. Aspek lain yang mempunyai intensitas rendah adalah aspek rintangan atau mengelak, tidak terikat, menekankan pada produksi, menyendiri (*disengagement*). Perilaku dari orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut muncul dalam bentuk yang sebenarnya (*authenticity*).

Iklim sekolah yang tertutup, semangat anggota adalah rendah, demikian juga dengan aspek pertimbangan dan dorongan yang diberikan oleh pimpinan dan teman sejawat. Aspek-aspek pada iklim organisasi tertutup yang tergolong tinggi tampak pada aspek rintangan, tidak terikat, menekankan pada produksi dan sikap menyendiri. Guna menentukan apakah suatu iklim organisasi itu tertutup atau terbuka, adalah dengan menggunakan delapan indikator sebagaimana yang dikemukakan diatas. Lebih jelas, dapat dilihat pada gambar berikut:

Climate Dimension	Climate Type	
	Open	Closed
Hindrance	Low	High
Intimacy	Average	Average
Disengagement	Low	High
Spirit	High	Low
Production Emphasize	Low	High
Aloofness	Low	High
Thrust	High	Low
Consideration	High	Low

Sumber: Hoy & Miskel. 1985. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*.

Gambar 9. Profil Iklim Organisasi terbuka dan Tertutup

Dalam pada itu muncul pernyataan bahwa meskipun rangkaian kesatuan (*kontinuni*) iklim itu berguna, tetapi tidak dapat dianjurkan untuk membagi rangkaian kesatuan itu menjadi iklim-iklim yang mempunyai cirri-cirri tersendiri yang berlainan. Telah dijumpai pula kelemahan dari tipe-tipe iklim yang terletak antara kedua tipe ekstrim yaitu tipe yang terbuka dan tipe yang tertutup. Hoy dan Miskel (1985: 114) mengutip pendapat Halpin dan Croft mengakui hal itu dengan pernyataannya: "...we have said that these climates were ranked in respect to openness versus closeness". Demikianlah pengelompokan iklim yang di tengah antara yang terbuka dan tertutup itu kurang meyakinkan dibandingkan dengan ekstrimnya sendiri. Hanya saja rangkaian kesatuan terbuka dan tertutup itu memberikan pengertian tentang iklim itu sendiri.

Didasarkan atas beberapa pengertian iklim diatas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah adalah segala situasi (yang bukan fisik) yang muncul akibat hubungan antara guru dan kepala sekolah. Situasi non-fisik di sini dapat dipahami sebagai beberapa dimensi yang dikemukakan oleh beberapa ahli dengan istilah seperti kerja sama (*cohesiveness*), kepuasan (*satisfactori*), kecepatan (*speed*), formalitas (*formality*), kesulitan (*difficulty*), dan demokrasi (*democracy*) dari sekolah. Forehand (dalam Hoy dan Miskel, 1985) mengelompokkan dimensi-dimensi dari iklim organisasi, sebagai berikut:

1. *Ukuran dan Struktur*, Diakui pentingnya tentang besar kecilnya organisasi, tetapi kedudukan seseorang di dalam urutan kedudukan/ pangkat jauh lebih penting artinya secara psikologis. Struktur organisasi juga penting dan

berhubungan dengan besar kecilnya organisasi. Dalam banyak hal, makin besar suatu organisasi akan makin besar pula jarak antara pejabat tingkat tinggi dengan para pekerja tingkat bawah. Jarak tersebut menciptakan rintangan psikologis, karena para pekerja dapat mempersepsi dirinya sebagai orang yang tidak termasuk ke dalam jajaran barisan utama yaitu kalangan pembuat keputusan.

2. *Pola-pola Kepemimpinan;* Pada beberapa perusahaan, rumah sakit, lembaga pendidikan, dan badan pemerintahan dipergunakan suatu rentangan besar gaya kepemimpinan. Praktek-praktek kepemimpinan merupakan kekuatan pokok dalam menciptakan iklim yang memberikan pengaruh secara langsung kepada output yang berupa kepuasan dan produksi. Dimensi pertimbangan dan perhatian, dimensi pengawasan yang ketat, dan dimensi pembuat jarak social seperti yang dikembangkan oleh Halpin dan Croft merupakan contoh faktor gaya kepemimpinan yang dipersepsi oleh para pekerja dan mempengaruhi perilaku mereka.
3. *Kerumitan system;* Dijumpai aneka kerumitan system dalam berbagai organisasi. Kerumitan itu tampak dalam jumlah banyaknya interaksi dan sifat interaksi antara bagian-bagian system itu. Satu bagian system merupakan berbagai departemen dengan kebergantungan antar departemen. Bila suatu departemen erat sekali bergantung kepada departemen lainnya, maka banyak interaksi dilakukan dengan unit-unit yang bersangkutan. Keanekaragaman jenis interaksi selaras dengan faktor yang menyangkut tujuan, teknologi, dan kepemimpinan departemen itu.
4. *Arah tujuan;* Penggarisan tujuan berbeda-beda antar organisasi. Keanekaragaman itu mempengaruhi perilaku pekerja, karena dalam pencapaian tujuan itu di sana-sini muncul imbalan dan sanksi-sanksi.
5. *Jaringan Kerja Komunikasi;* Jaringan kerja komunikasi merupakan dimensi iklim yang penting artinya. Jaringan kerja berkomunikasi menjelajahi seluruh organisasi yang memberikan tilikan ke dalam jaringan kerja status, susunan otoritas, dan interaksi kelompok dengan organisasi. Pertanyaan yang muncul di sini adalah: apakah komunikasi yang berlangsung dalam organisasi memberikan pengetahuan tentang keseluruhan filsafat pengelolaan yang di

anut organisasi itu. Suatu iklim dengan komunikasi satu arah merupakan faktor utama yang melumpuhkan personil unit yang bersangkutan.

Moos (1979: 13) mengemukakan bahwa ada tiga dimensi umum yang dapat digunakan untuk melihat lingkungan psikis (iklim). Ketiga dimensi tersebut adalah dimensi hubungan (*relationship*), dimensi pertumbuhan pribadi (*personal growth*), dan dimensi perubahan dan perbaikan system (*system maintenance and change*). Dimensi hubungan mengukur sejauhmana keterlibatan guru dalam sekolah, sejauh mana para guru saling mendukung dan membantu, sejauhmana para guru dapat mengekspresikan kemampuan mereka secara bebas dan terbuka. Dimensi pertumbuhan pribadi yang disebut juga dimensi yang berorientasi pada tujuan, mengukur tujuan utama dari suatu organisasi atau sekolah. Dimensi perubahan dan perbaikan system mengukur sejauhmana lingkungan mendukung harapan guru, memperbaiki pengawasan dan merespon perubahan.

Ada berbagai faktor yang amat berpengaruh terhadap iklim organisasi. Faktor-faktor itu adalah struktur organisasi, teknologi kerja yang digunakan dalam organisasi, lingkungan luar yang berkaitan dengan organisasi, dan kebijaksanaan serta praktek pengelolaan yang berlaku dalam organisasi. Mengenai pengaruh struktur terhadap iklim organisasi tampak dalam hal makin tinggi tingkat penstrukturan organisasi, maka akan makin terasa kaku dan makin tertutup lingkungan organisasi itu. Suatu organisasi disebut makin tinggi tingkat penstrukturannya, apabila pada organisasi itu makin tinggi sentralisasinya, makin tinggi formalisasinya, dan makin tinggi pula orientasinya pada aturan organisasi itu. Otonomi yang makin besar diberikan kepada individu untuk menentukan tindakannya sendiri dan dari pihak pimpinan, perhatian terhadap pekerja cukup besar, maka akan dijumpai iklim kerja organisasi yang makin "menyenangkan". Yang dimaksud dengan iklim kerja yang menyenangkan adalah iklim yang terbuka, suasana saling mempercayai, dan suasana para pekerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya masing-masing. Di dalam organisasi yang demikian itu individu mendapat kebebasan untuk mengambil keputusan. Lebih lanjut, ukuran besarnya organisasi dan kedudukan seseorang dalam organisasi tersebut akan berpengaruh terhadap iklim organisasi. Iklim yang lebih terbuka dan suasana saling mempercayai dijumpai dalam organisasi yang kecil, sedangkan pada organisasi

yang besar adalah sebaliknya. Faktor teknologi kerja yang digunakan dalam organisasi juga akan berpengaruh terhadap iklim organisasi. Pada penggunaan teknologi rutin cenderung menimbulkan iklim yang serba kaku, sedangkan teknologi yang lebih dinamis akan mendatangkan iklim yang lebih terbuka dengan tingkat kepercayaan, kreativitas, dan tingkat penerimaan tanggung jawab pelaksanaan tugas yang tinggi.

Faktor ketiga yang mempengaruhi iklim organisasi adalah lingkungan luar yang berkaitan dengan organisasi. Tantangan dan pengaruh faktor ini terhadap iklim organisasi masih belum banyak diketahui. Namun demikian tentunya suatu peristiwa atau faktor luar yang berhubungan secara khusus dengan para pekerja berpengaruh terhadap iklim organisasi itu. Demikian pula keamanan kerja dan keadaan ekonomi yang mengancam, tentunya merugikan keterbukaan dalam iklim organisasi. Adapun faktor keempat yang berpengaruh terhadap iklim organisasi adalah kebijakan serta praktek pengelolaan yang berlaku dalam organisasi. Pentingnya faktor ini tampak dalam pernyataan Steers (1977: 107) tentang kesimpulan yang dibuat beberapa ahli "*...that management or leadership style represented the single most important determinant of organizational climate*". Selanjutnya Milton (1981: 458) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi iklim, sebagai berikut: (1) *individual autonomy*, (2) *degree of structure imposed upon the position*, (3) *reward orientation*, dan (4) *consideration, warmth, and support*.

BAB 2 Kepemimpinan

Upaya pemanfaatan sumber daya pendidikan melibatkan berbagai proses dan fungsi dari Administrasi Pendidikan. Proses atau fungsi tersebut dikemukakan secara berbeda-beda oleh para ahli, walaupun terdapat beberapa kesamaan. Pada intinya, proses atau fungsi dari Administrasi Pendidikan tersebut dikelompokkan atas tiga, yaitu: Perencanaan, pelaksanaan, pembinaan/pengawasan. Proses tersebut dikatakannya sebagai wilayah kerja Administrasi Pendidikan. Dikaitkan dengan permasalahan dalam penelitian ini, maka kepemimpinan berada pada konteks fungsi pelaksanaan, tepatnya penerapan kepemimpinan yang dilakukan oleh administrator (dalam hal ini kepala sekolah). Fungsi pelaksanaan tersebut, secara skematis dapat dilihat seperti berikut:

	PR			PL			TB		
	M	S	F	M	S	F	M	S	F
Perencanaan	X					•			
Pelaksanaan				X					
Pembinaan							X		

Sumber: Engkoswara. 1987. *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan, Jakarta: P2LPTK.*

Gambar 2. Wilayah Kerja Administrasi Pendidikan

Keterangan:

PR = Perencanaan
 PL = Pelaksanaan
 PB = Pembinaan
 P = Pendidikan

M = manusia
 S = Sumber belajar
 F = Fasilitas

Dalam proses atau fungsi tersebut tercakup pula kegiatan kepemimpinan dari seorang administrator, guna pencapaian tujuan pendidikan, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada (*Men, Materials, machines, Methods, Money, Markets*). Dalam kegiatan ini diperlukan kegiatan orang-orang (*men*) ke arah pencapaian tujuan (*goals*) pendidikan yang telah ditetapkan. Di antara para pakar yang mengemukakan berbagai proses atau fungsi Administrasi Pendidikan itu, Sergiovanni, dkk. (1987) Secara tegas dan eksplisit menampilkan kepemimpinan sebagai salah satu proses administrasi Hal ini sangat beralasan, karena usaha mempengaruhi orang-orang dan pendayagunaan unsur pendukung dalam

pencapaian tujuan pendidikan memerlukan pengelolaan yang efektif. Untuk maksud tersebut, jelas bahwa peranan kepemimpinan memegang peranan yang penting. Penyelenggaraan pendidikan melibatkan sejumlah sumber daya pendidikan, terutama kepala sekolah dan guru yang mempunyai tujuan secara bersama-sama dan sendiri-sendiri yang akan dicapainya, disamping tujuan sekolah yang terlibat dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk menjadikan usaha kerja sama itu berjalan secara efektif dan efisien maka diperlukan pengaturan (*de-jobbed*), sehingga iklim organisasi yang sehat dapat tercipta. Di sinilah letaknya fungsi kepemimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan.

Dengan kedudukan yang menempati posisi kunci, kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang sanggup menggerakkan seluruh komponen sekolah. Kepemimpinan yang mampu mengatur seluruh stafnya, karena kepala sekolah adalah seorang manajer, Sebagai seorang pimpinan kepala sekolah harus mampu memberi komando dan mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Kepemimpinan yang seluruh tindakan dan perilakunya patut diteladani. Manakala diantara anak buahnya ada yang berbuat salah misal melakukan tindakan indisipliner dan tindakan lain, maka kepala sekolah seyogyanya mampu menyelesaikan masalah yang dihadapinya secara bijaksana melalui pendekatan supervisi klinis. Fungsi kepemimpinan pendidikan (kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan) adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berpikir mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data/bahan dari anggota kelompok/ organisasi/ lembaga dalam menetapkan keputusan (*decision making*) yang mampu mempengaruhi aspirasi di dalam kelompok/ organisasi/ lembaganya.
2. Mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpinya sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
3. Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat/ buah pikiran dengan sikap harga menghargai sehingga timbul perasaan ikut terlibat di

dalam kelompok/organisasi/ lembaga dan timbul perasaan bertanggung jawab akan pekerjaan masing-masing sebagai bagian usaha pencapaian tujuan.

4. Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan-kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri.

Betapa urgensinya seorang kepala sekolah memiliki peranan yang sangat potensial di dalam proses pengelolaan sekolah, terutama yang bertalian dengan penciptaan iklim yang sehat dan peningkatan profesionalisme guru. Agar dapat memainkan peranan yang maksimal seperti yang diharapkan, maka kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus memiliki kapasitas diri yang tinggi, baik yang di dapat melalui pendidikan pre-service maupun tambahan pengalaman yang diperoleh dalam program *in-service*. Kegiatan kepemimpinan itu adalah mempengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan perilaku manusia, maka dirasa perlu melengkapi uraian ini dengan kajian tentang perilaku kepemimpinan. Hal ini dimaksudkan agar kepemimpinan kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan dapat diarahkan kepada upaya pencapaian tujuan. Untuk itu diharapkan munculnya sifat-sifat kepemimpinan yang efektif, seperti mandiri, kreatif, dan adaptif dalam menghadapi berbagai permasalahan. Kartini Kartono mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan dalam bidang pendidikan itu antara lain adalah: "...mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berpikir mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun secara kelompok, mengembangkan suasana kerja sama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpin, mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat dengan sikap harga menghargai, dan membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perorangan maupun kelompok.

Perkembangan ilmu manajemen dewasa ini ternyata tidak lagi terbatas pada dunia bisnis saja tetapi berkembang juga dalam implementasinya dalam bidang organisasi pendidikan, organisasi pemerintahan, organisasi proyek-proyek, organisasi bidang hukum ataupun organisasi lainnya, maka masalah kepemimpinan

pun tak akan terlepas, serta akan mengikuti perkembangannya. Banyak isu yang mengatakan bahwa kegagalan ataupun keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh pemimpin. Hal ini tak dapat diragukan lagi, sebab telah banyak hasil-hasil studi yang menunjukkan bahwa pola atau gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan efektivitas organisasi.

Berikut beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Burhanuddin (1994), kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Purwanto (1993) berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui "*human relation*" dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tanpa ada rasa takut mau bekerja sama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan Wiles dan Bondi (1986) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "*a power relationship: the leader is perceived as having the right to prescribe behavior patterns for other, sources of power include referent power (liking), expert power, and legitimate (authority) power*". Ketiga definisi tersebut diperkuat oleh pernyataan Kartini Kartono (1986) yang menyebutkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang lebih baik sehingga akan mampu membawa para pengikutnya kepada tujuan yang telah direncanakan. Dari definisi di atas, maka penulis berkesimpulan bahwa pada setiap kepemimpinan mencakup tiga unsur yaitu:

- a. Ada seorang pemimpin yang memimpin, mempengaruhi, dan memberi bimbingan.
- b. Ada anggota (*follower*) yang dikendalikan.
- c. Ada tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian kegiatan.

Berdasarkan pendekatannya dikenal beberapa jenis pendekatan kepemimpinan, antara lain pendekatan psikologis, pendekatan sosiologis, dan pendekatan tingkah laku. Berikut uraian ketiga pendekatan tersebut:

Pendekatan Sosiologis

Pendekatan sosiologis mencoba membandingkan secara ekstensif di antara kelompok untuk mencari perbedaan yang besar dengan mengukur akibat-akibat yang ditimbulkan oleh pemimpin terhadap kelompok. Dimensi itu diidentifikasi sebagai ukuran kelompok, homogenitas kelompok, dan keintiman anggota dalam hubungannya dengan kelompok. Hemphill (1949) menemukan dua dimensi yaitu *viscosity* (perasaan keterpautan dalam kelompok) dan *hedonic* (perasaan kepuasan anggota). Pendekatan sosiologis melahirkan konsep-konsep kepemimpinan potensial, kepemimpinan permisif, kepemimpinan persuasif, dan kepemimpinan darurat.

Pendekatan Psikologis

Pendekatan psikologis menggambarkan bahwa manusia memiliki ciri-ciri kepribadian yang unik. Keunikan tersebut memungkinkan seseorang memiliki kecenderungan berkelakuan yang dibawa sejak lahir, dan kecenderungan tersebut disetujui orang lain untuk menjadi pemimpin. Dengan perkataan lain, bahwa orang seperti itu memang ditakdirkan untuk menjadi pemimpin, menjadi manusia yang besar.

Pendekatan Tingkah Laku

Pendekatan tingkah laku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat pemimpin. Menurut Halpin (1959) kepemimpinan harus dibedakan dengan tingkah laku pemimpin. Tingkah laku pemimpin dapat berorientasi kepada tugas keorganisasian, dan kepada hubungan dengan anggota kelompok. Menurut Stoner (1982) pendekatan tingkah laku menitikberatkan pandangannya kepada dua aspek kepemimpinan, yaitu gaya dan fungsi kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Karena itu, gaya kepemimpinan akan terbentuk oleh apa yang dipilih pemimpin untuk dikerjakan, kapan ia mengerjakannya, dan bagaimana cara ia bertindak.

Pendekatan tingkah laku lebih lanjut dikembangkan oleh para ahli ke dalam teori-teori kepemimpinan dua faktor, tiga faktor, dan empat faktor.

Kepemimpinan Dua Faktor

Dalam kepemimpinan dua faktor, Halpin dan Winner (1957) mengembangkan ke dalam dua dimensi. Pertama, *initiating structure* yaitu hal-hal yang menunjukkan tingkah laku pemimpi dalam merancang hubungan antara dirinya dengan kelompok kerja untuk memantapkan pola organisasi, jalur-jalur komunikasi, dan prosedur kerja. Kedua, *consideration* yaitu tingkah laku pemimpin yang berindikasi kepada adanya persahabatan, saling menghargai dan kehangatan hubungan antara bawahan dengan atasan.

Kepemimpinan Tiga Faktor

Menurut Getzel dan Guba (1957) kepemimpinan tiga faktor berkenaan dengan tiga gaya kepemimpinan yaitu *normative*, *personal*, dan *transaksional*. Gaya *normatif* menekankan dimensi tingkah laku sosiologis atau dimensi tingkah laku institusi. Gaya kepemimpinan *personal* lebih menekankan dimensi psikologis atau individu, dan gaya kepemimpinan *transaksional* menekankan kepada salah satu dari dua gaya kepemimpinan yang disebutkan lebih dulu.

Kepemimpinan Empat Faktor

Menurut Lippman dan Rankin teori kepemimpinan empat faktor mencakup dimensi-dimensi kepemimpinan struktural, suportif, partisipatif, dan fasilitatif. Gaya kepemimpinan *struktural* dalam operasinya lebih menekankan perhatiannya kepada kekuasaan pemimpin yang diatur secara hierarkis dan struktural dalam suatu organisasi. Demi tercapainya tujuan, seorang pemimpin akan mengambil keputusan mendelegasikan wewenang, memantau pelaksanaan pekerjaan berdasarkan hirarki kewenangan yang dimilikinya. Gaya kepemimpinan *partisipatif* merupakan gaya yang menyediakan peluang seluas dan sebaik mungkin kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang menguntungkan kelompok dan individu yang dipimpinnya. Wewenang yang diberikan kepada

bawahan terukur dan sebatas wewenang yang diberikan organisasi dan kedudukannya. Hubungan yang bersifat kekeluargaan antara atasan dengan bawahan (*follower*) dapat dihindari sehingga mereka melaksanakan hubungan kerja sesuai dengan aturan organisasi. Gaya kepemimpinan *fasilitatif* menekankan kebebasan bawahan untuk berkreasi dan berinisiatif sesuai dengan tanggung jawabnya. Pemimpin berfungsi sebagai fasilitator yang menyalurkan kreativitas dan inisiatif bawahannya. Meskipun demikian, kebebasan yang diberikan bukan tanpa batas, melainkan sebatas wewenang organisasi yang telah dipikulkan kepadanya.

Selain ketiga pendekatan yang disebutkan di atas, terdapat pula pendekatan kepemimpinan terpadu. Pendekatan ini menitikberatkan kepada semua karakteristik baik segi pemimpin maupun situasi yang menyertainya. Berangkat dari penjelasan di atas, maka kepemimpinan pendidikan berarti usaha untuk memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan kepada para personel pendidikan sebagai bawahan agar berbagai tujuan pendidikan tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan. Menurut Sanusi (1991)' kepemimpinan dan pengelolaan (manajemen) sekolah menuntut kepala sekolah untuk memiliki: (1) kemampuan dan pengetahuan tentang tujuan, proses, dan teknologi yang melandasi pendidikan di setiap jenjang sekolah; (2) komitmen kepada perbaikan profesional secara terus menerus. Cara kerja seseorang pemimpin agar proses kepemimpinannya berjalan dengan baik, beberapa langkah yang perlu diperhatikan oleh pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Hendaknya orang yang menjalankan peranan pemimpin jangan sekali-kali mencari keharuman nama sendiri, dengan memakai bawahannya sebagai alat yang menjalankan rencananya, melainkan harus memperhatikan semangat berkorban dan ketekunan serta gotong royong guna mencapai kemajuan.
2. Pemimpin yang ingin mencapai kemajuan dalam program pendidikan sekolahnya harus menyadari, bahwa hubungan antara manusia yang baik merupakan landasan penting dalam kepemimpinannya.

Pada uraian di atas telah dikemukakan beberapa konsep tentang kepemimpinan, yang di dalamnya telah menunjukkan kepada kita bahwa dalam mempelajari masalah kepemimpinan terdapat beberapa pendekatan.

Pendekatan-pendekatan yang sering digunakan untuk mempelajari kepemimpinan tersebut yaitu: 1) *Traits Approach* (pendekatan sifat); 2) *Behavior Approach* (pendekatan perilaku); 3) *Contingency and Situational Approach* (pendekatan kontingensi dan situasional).

Traits Approach (Pendekatan Sifat)

Inti dari teori ini adalah bahwa apa yang membuat seorang pemimpin berhasil bersumber dari kepribadian pemimpin itu sendiri. Kepribadian seorang pemimpin pada umumnya ditentukan oleh keberhasilan sifat-sifat jasmaniah dan rohaniannya. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui kaitan antara keberhasilan seorang pemimpin dengan sifat-sifat atau karakteristiknya. Berdasarkan pada pemikiran tersebut, timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Akan tetapi, hasil-hasil penelitian terdahulu dalam ilmu social gagal untuk dapat mengklasifikasikan suatu sifat kepribadian atau sekumpulan kualitas yang dapat dipergunakan untuk menjelaskan perbedaan antara pemimpin dan yang bukan pemimpin. Kepemimpinan yang efektif pada dasarnya merupakan salah satu fenomena yang sangat kompleks dalam hubungan antar manusia dan merupakan teka-teki yang tak habisnya-habisnya bagi siapa saja yang ingin memahaminya. Oteng Sutisna (1987: 33-34), mengemukakan sifat-sifat kepemimpinan yang harus dimiliki: (1) kemampuan administrasi yang luas dan pemahaman tentang tujuan, proses, dan teknologi yang mendasari pendidikan, (2) kreatif, (3) komitmen, (4) luwes, dan (5) pandangan jauh ke depan.

Seorang kepala sekolah, guru atau pemimpin lainnya dituntut kreatif dalam arti menyatakan gagasan yang tinggi dalam menerjemahkan tuntutan filosofis dan ideologis menurut kebutuhan lingkungannya yaitu, kemampuan dan kemampuan berlatih untuk sungguh-sungguh pada suatu hal, memperoleh informasi, menjangkau yang penting, dan menciptakan gagasan baru yang lebih bermakna. Walaupun demikian, pendekatan sifat ini mendapat kritikan dan banyak kelemahannya untuk diterapkan dalam setiap organisasi, tetapi cukup penting dipertimbangkan dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinan. Pendekatan ini telah meletakkan dasar

untuk munculnya pendekatan lain yang berpusat pada perilaku pemimpin dalam interaksinya dengan orang-orang lain dalam kelompok dan organisasi.

Behavior Approach (Pendekatan Perilaku)

Pendekatan perilaku pemimpin memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat pemimpin. Pendekatan ini melihat dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam mengembangkan kebiasaan-kebiasaan perilakunya yang dapat mengoptimalkan penengaruhnya kepada orang lain, asalkan yang bersangkutan mau. Oleh karena itu, dilandasi oleh kemauan, maka setiap pemimpin dapat mempelajari dan mempraktekkan kebiasaan-kebiasaan yang konstruktif dalam beramah tamah, pengontrol diri, menjalankan komunikasi dua arah, melaksanakan pendelegasian wewenang, menghargai pendapat orang lain, serta mau memperhatikan persoalan yang dihargai orang lain.

Guna mendapatkan gambaran tentang perilaku pemimpin dikemukakan pendapat para ahli yang dapat diklasifikasikan melalui beberapa pendekatan dalam kepemimpinan, yaitu:

Studi Iowa

Usaha untuk mempelajari kepemimpinan pada mulanya dilakukan pada tahun 1930 oleh Ronald Lippit dan Ralph K. White di bawah pengarahannya Kurt Lewin di universitas Iowa. Usaha ini mempunyai dampak yang panjang terhadap studi-studi berikutnya. Dalam penelitian ini klub hobi dari anak-anak umur 10 tahun dibentuk. Setiap klub diminta memainkan tiga style kepemimpinan yaitu: otokratis, demokratis, dan semaunya sendiri (*laissez faire*). Pemimpin yang otoriter bertindak sangat direktif, selalu memberikan pengarahannya, dan tidak memberikan kesempatan timbul partisipasi. Kepemimpinan seperti ini cenderung memberikan perhatian individual ketika memberikan pujian dan kritik, tetapi berusaha lebih bersikap impersonal dan berkawan dibandingkan dengan bermusuhan secara terbuka. Pemimpin yang demokratis mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan. Pemimpin ini mencoba untuk bersikap objektif di dalam pemberian

pujian dan kritik, dan menjadi satu dengan kelompok dalam hal memberikan spirit. Adapun pemimpin semanya sendiri (*laissez faire*) memberikan kebebasan yang mutlak pada kelompok. Pemimpin semacam ini pada hakikatnya tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan.

Studi Kepemimpinan Ohio State University

Studi kepemimpinan ini dilakukan oleh Hemphill dan Coons, yang kemudian oleh Halpin dan Winer (1952) untuk mengukur dua dimensi perilaku pemimpin yaitu memprakarsai struktur dan pertimbangan. Memprakarsai struktur adalah menggambarkan perilaku pemimpin dalam menentukan hubungan kerja antara pemimpin dengan bawahan dan juga usaha untuk membentuk pola-pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas. Sedangkan pertimbangan adalah menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, penghargaan terhadap gagasan bawahannya, dan saling menghormati pada suatu kelompok kerja. Dengan mengkombinasikan dua kelompok struktur dan pertimbangan dapat dibedakan atas empat perilaku yang ditempuh oleh seorang pemimpin yang berperilaku consideration tinggi dan structure tinggi. Kepemimpinan lain terjadi adalah struktur dan consideration sama-sama tinggi dan sama-sama rendah. Contoh item dalam kuesioner deskripsi

Tabel 1. Kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin

Perhatian (<i>consideration</i>)	Struktur pembuatan inisiatif
Pemimpin mempunyai waktu untuk mendengarkan anggota kelompok. Pemimpin berkemauan untuk melakukan perubahan-perubahan. Pemimpin adalah bersahabat dan mudah didekati.	Pemimpin menugaskan anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Pemimpin meminta anggota kelompok untuk mematuhi aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Pemimpin membiarkan anggota kelompok mengetahui apa yang diharapkan darinya.

Sumber: Miftah Toha. 1999. *Perilaku Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta. h 246.

perilaku pemimpin di dalam menelaah perilaku pemimpin, tim dari Universitas Ohio ini menemukan bahwa kedua perilaku struktur inisiatif dan perhatian tersebut sangat berbeda dan terpisah satu sama lain. Berikut segi empat kepemimpinan dari Universitas Ohio.

Tabel 2. Segi Empat Kepemimpinan Ohio

Tinggi perhatian dan rendah su-uktur	Tinggi struktur dan tinggi perhatian
Rendah struktur dan rendah perhatian	Tinggi struktur dan rendah perhatian

Sumber. Miftah Toha. 1999. *Perilaku Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Studi Kepemimpinan yang Dikembangkan oleh Michigan University

Pada saat hampir bersamaan dengan Ohio University, Pusat riset Michigan University melakukan suatu penelitian. Penelitian ini mengidentifikasi dua konsep yakni orientasi produksi (*production orientation*) dan orientasi bawahan (*employee orientation*). Pemimpin yang menekankan pada orientasi bawahan sangat memperhatikan bawahan, dimana mereka merasa bahwa setiap karyawan itu penting, dan menerima karyawan sebagai pribadi. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada produksi sangat memperhatikan hasil dan aspek-aspek kerja untuk kepentingan organisasi, dengan tanpa menghiraukan apakah bawahan senang atau tidak. Kedua ini hampir sama dengan tipe otoriter dan tipe demokratis.

Managerial Grid

Robert R Blake dan Jane S. Mouton mengembangkan model kepemimpinan yang disebut managerial Grid. Model kepemimpinan ini merupakan perkembangan lebih lanjut dari konsep teoritis yang dikembangkan oleh Ohio, Michigan dan teori dinamika kelompok. Managerial grid merupakan kombinasi orientasi dalam kepemimpinan *concern for people* dan *concern for task*. Jika disajikan dalam bentuk gambar, kombinasi orientasi kepemimpinan ini tampak seperti berikut:

1.9					9.9			
<i>Country Club Management</i>					<i>Team Management</i>			
		5.5 Organization Man Management						
1.1 <i>Impoverished Management</i>					9.1 <i>Authority-obedience</i>			

Sumber: Miftah Toha. 1999. *Perilaku Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Gambar 3. Managerial Grid (Blake dan Mouton)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa gabungan dua orientasi kepemimpinan yang berkenaan dengan hasil dan berkenaan dengan manusia, yang menghasilkan lima perilaku, dapat digunakan oleh pemimpin dan ada yang menyebut gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pertama disebut *country club management*, yaitu gaya kepemimpinan yang perhatiannya lebih besar kepada hubungan antara kelompok dengan menunjukkan keramah-tamahan dan penuh kegembiraan. Gaya kepemimpinan kedua disebut *authority Obedience*, yaitu kepemimpinan yang otokritik. Pemimpin hanya mau menghiraukan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau kurang rasa tanggung jawab pada orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Prestasi sangat diharapkan pada gaya ini dan interaksi dilakukan secara kaku sepanjang kekuasaan. Ketepatan waktu biasanya digunakan untuk memotivasi bawahan. Jika terjadi konflik, penyelesaian dilakukan secara organisatoris.

Gaya kepemimpinan yang ketiga disebut *impoverished management*, yaitu kepemimpinan yang perhatiannya ditujukan kepada bawahan dan produksi sangat minim. Dalam menjalankan tugas, pemimpin memberikan pekerjaan kepada bawahan dengan membiarkan mereka dalam kesendirian, bersembunyi dibalik

undang-undang dan peraturan. Pemimpin seperti ini membatasi diri menyampaikan pesan dari atasan. Gaya kepemimpinan yang keempat disebut *Team Management*, yaitu orientasi kepemimpinan terhadap tugas dan manusia sama-sama tinggi. Asumsi yang digunakan adalah tidak ada konflik antara harapan organisasi dan kebutuhan manusia. Pemimpin yang menggunakan gaya ini ingin mencapai produktivitas yang tinggi dan semangat kerja yang tinggi melalui kerja tim. Karena diasumsikan bahwa jika diberi kesempatan, maka manusia akan kreatif. Gaya kepemimpinan ini menekankan partisipan yang bertanggung jawab dalam perencanaan dan pelaksanaan kerja.

Gaya kepemimpinan yang kelima disebut *Organization Man Management*. Tipe ini mengasumsikan adanya konflik antara kepentingan tugas dan kepentingan manusia, tetapi penyelesaiannya didekati secara kompromi. Dengan kata lain, keseimbangan dicapai antara kepentingan organisasi dan kepentingan individu secara berimbang. Posisi-posisi ekstrem berusaha menghindari dan yang penting ada keseimbangan. Komunikasi dilakukan baik secara formal maupun informal. Tipe ini cocok untuk melaksanakan pekerjaan, tetapi tidak memadai untuk meningkatkan inovasi atau perubahan.

Kepemimpinan Kontinum

Robert Tanembaun dan Waren A. Schmidt mengemukakan gaya kepemimpinan yang dapat dilukiskan sebagai suatu kontinum, adanya gaya-gaya kepemimpinan yang berimbang antara penekanan pada perilaku otoriter, dan yang menekankan pada perilaku demokratis. Rentangan perilaku tersebut tidak menyatakan perilaku mana yang sesungguhnya, akan tetapi ada dua kutub yang ekstrem yaitu otoritas dan demokratis. Diantara dua kutub tersebut ada beberapa gaya kepemimpinan yang merupakan kombinasi dari perilaku otoriter dan perilaku demokratis yang tersedia bagi pemimpin. Ia memiliki fleksibilitas sebanyak yang ia inginkan dalam memiliki gaya kepemimpinan yang cocok untuk digunakan dalam situasi tertentu. Tanembaun dan Schmidt menyarankan untuk memiliki gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi tertentu perlu dipertimbangkan tiga hal, yaitu: (1) kekuatan-kekuatan yang ada pada pemimpin melatarbelakangi perilakunya, antara lain system yang dianutnya, tingkat kepercayaan pada

bawahannya, dan firasatnya terhadap keselamatan bawahan di saat menghadapi ketidakpastian, (2) kekuatan-kekuatan yang ada dari bawahan dapat mempengaruhi perilaku pemimpin, dan (3) kekuatan-kekuatan yang ada pada lingkungan, baik lingkungan sendiri maupun lingkungan masyarakat.

Pendekatan Kontingensi, dan Situasional

Teori Kepemimpinan Kontingensi

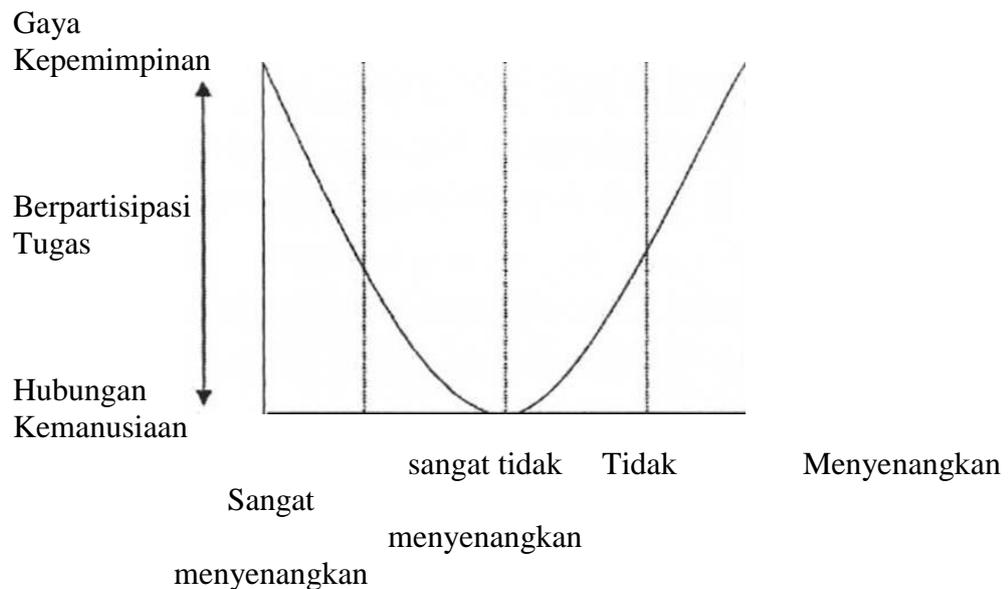
Tentang teori kepemimpinan ini dikembangkan oleh Fiedler dan Chemers, yang menyimpulkan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi dipengaruhi juga faktor situasi dan saling hubungan antara pemimpin dengan situasi. Keberhasilan pemimpin tergantung pada diri pemimpin maupun pada keadaan organisasi. Model kepemimpinan ini dinamakan Model Kontingensi Kepemimpinan yang efektif (*A Contingency Model of Leadership Effectiveness*). Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan sebagaimana telah dikatakan di atas. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut ini:

- (1) Hubungan Pemimpin-Anggota. Hal ini merupakan variabel yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut.
- (2) Derajat dari struktur tugas. Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting kedua, dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- (3) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga di dalam situasi yang menyenangkan.

Suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, situasi akan menyenangkan jika:

- a. Pemimpin diterima oleh para pengikutnya (derajat dimensi pertama tinggi).
- b. Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas (derajat dimensi kedua tinggi).
- c. Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin (derajat dimensi ketiga juga tinggi).

Lewat hasil-hasil penemuannya, Fiedler menyatakan seperti yang dilukiskan dalam gambar berikut:



Gambar 4. Model Kepemimpinan Fiedler

Kepemimpinan Tiga Dimensi

Teori kepemimpinan tiga dimensi ini dikemukakan oleh William J. Reddin. teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan yang efektif hanya dapat dipahami dalam konteks situasi kepemimpinan. Maksudnya setiap gaya dari empat gaya yang merupakan dasar kepemimpinan dapat efektif atau tidak efektif tergantung pada situasi. Pada dasarnya gaya kepemimpinan ini sama dengan kepemimpinan managerial Grid, yaitu ada empat gaya dasar, kemudian akan menjadi delapan gaya kepemimpinan. Kedelapan gaya tersebut adalah:

1. Gaya dasar *Integrated* (terpadu) dengan tugas tinggi hubungan tinggi. Akan menjadi gaya *executive* bila diekspresikan dalam situasi yang efektif. Tandanya ialah memenuhi kebutuhan kelompok dalam menetapkan tujuan dan bagaimana mencapainya, memperhatikan hubungan dalam kelompok. Kelompok menjadi kohesif dan bekerja keras. Bila tidak efektif, maka akan menjadi gaya *compromiser* yang ditandai dengan selalu memecahkan

masalah dengan mengadakan kompromi antara tugas dan hubungan, sehingga tidak berorientasi pada hasil yang dicapai.

2. Gaya *separated* (terpisah), yaitu tugas yang tinggi dan hubungan rendah. Apabila efektif akan menjadi gaya *bureaucrat* yakni mendelegasikan wewenang pada bawahan untuk mengambil keputusan tentang apa yang perlu dikerjakan. Apabila tidak efektif akan menjadi gaya *deserted* yaitu tidak memberikan struktur jelas dan dukungan moral pada waktu diperlukan.
3. Gaya *Related* (hubungan) yaitu hubungan tinggi dan tugas rendah. Apabila efektif gaya ini menjadi gaya *developer* yaitu percaya kepada anggota stafnya dan memberikan kemudahan untuk berkembangnya anggota staf dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Bila tidak efektif maka akan menjadi gaya *missionary* yaitu hanya tertarik pada adanya harmoni, dan kadang-kadang tidak bersedia mengorbankan hubungan meskipun tujuan tidak tercapai.
4. Gaya *dedicated* (pengabdian), yaitu tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini bila efektif akan menjadi gaya *benevolent autocrat* yaitu mempunyai tata kerja yang berstruktur, tetapi jelas tugas untuk bawahan. Bila tidak efektif akan menjadi gaya *autocrat* yakni semua kebijakan ditetapkan sendiri tanpa memperdulikan bawahan.

Teori Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional merupakan teori yang dikembangkan oleh Hersey dan Kenneth H. Blanchard. Teori ini merupakan perkembangan yang mutakhir dari teori kepemimpinan dan merupakan hasil baru dari model keefektifan pemimpin tiga dimensi. Model kepemimpinan tersebut didasarkan pada hubungan garis langsung diantaranya ada tiga faktor, yaitu: (1) perilaku tugas (*task behavior*), maksudnya kadar bimbingan dan arahan yang diberikan oleh pemimpin, (2) perilaku hubungan (*relationship behavior*), yaitu kadar dukungan sosio-emosional yang disediakan pemimpin melalui komunikasi dua arah, dan (3) kematangan (*maturity*) yaitu tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu.

Dari ketiga faktor tersebut di atas, tingkat kematangan bawahan merupakan faktor yang paling dominan, karena tekanan utama dari teori ini terletak pada

perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Menurut teori kepemimpinan situasional, gaya kepemimpinan yang efektif jika disesuaikan dengan taraf kematangan para bawahan secara kontinu dan meningkatkan pelaksanaan tugas. Pemimpin hendaknya mengurangi perilaku tugas dan meningkatkan perilaku hubungan sampai bawahan mencapai tingkat kematangan yang moderat. Jika bawahan bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, maka pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Keadaan ini berlangsung sampai bawahan mencapai tingkat kematangan penuh dimana mereka sudah dapat mandiri baik dilihat dari kematangan kerjanya maupun kematangan psikologis. Dengan demikian pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada bawahannya.

Sehubungan dengan tingkat kematangan bawahan yang dihubungkan dengan perilaku pemimpin dalam menggerakkan bawahan, di bawah ini dikemukakan empat gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, yaitu:

- (1) *Telling*, yaitu perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Pemimpin membatasi peranannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, dimana harus melakukan suatu tugas tertentu. Pemimpin juga memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Gaya ini sesuai dengan level kematangan yang rendah atau orang yang tidak mampu dan mau.
- (2) *Selling*, yaitu perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan rendah ke sedang, orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan
- (3) *Participating*, yaitu perilaku hubungan rendah dan tugas rendah. Pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah, dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat

perkembangan ini memiliki kemampuan, tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang dibebankan. Ketidakmauan mereka sering kali disebabkan karena kurangnya keyakinan.

- (4) *Delegating*, yaitu perilaku hubungan rendah dan tugas rendah. Pemimpin melakukan seperti ini karena bawahan telah memiliki kematangan yang tinggi bahwa dalam melakukan tugas maupun matang secara psikologis. Kegiatan ini melibatkan bawahan untuk melaksanakan tugas sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang yang mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian, gaya delegasi ini berprofil rendah, yang memberikan tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu dalam tingkat kematangan tinggi.

Berdasarkan uraian tentang empat gaya kepemimpinan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya setiap pemimpin melakukan gaya ini, hanya pada suatu saat tertentu pemimpin harus mampu mengambil gaya kepemimpinan yang paling tepat dengan kondisi yang terjadi, agar kepemimpinan efektif hasilnya. Pada keadaan tertentu gaya yang satu lebih menonjol dari gaya lainnya, dan ini tergantung pada bawahan yang dihadapi serta pada tingkat kedewasaan mana bawahan tersebut. Memperhatikan hal tersebut, maka sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, yang ada hanya kepemimpinan yang paling efektif hasilnya, yaitu kepemimpinan yang berhasil menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sutcliffe mengemukakan ada beberapa faktor determinan terhadap produktivitas kerja antara lain: *leadership climate, type of leadership, leader*, dari 33 faktor yang mempengaruhinya. Oleh karena itu, telah banyak pula usaha-usaha yang dilakukan untuk memahami hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan. Banyak teori yang terfokus pada gaya kepemimpinan interpersonal, dimana dikatakan bahwa pemimpin yang partisipatif akan mendapat dukungan lebih banyak sehingga akan lebih produktif. Di samping itu banyak pula teori yang mencoba untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang dapat menentukan efektif tidaknya kepemimpinan seseorang. Sejauh ini tidak satupun yang dapat mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang efektif dalam semua situasi. Untuk

dapat mengidentifikasi hal tersebut di atas secara tepat maka sudah tentu kita harus terlebih dahulu memahami apa sebenarnya yang dimaksudkan dengan kepemimpinan.

Istilah kepemimpinan diartikan bermacam-macam. Hal ini tergantung dari sudut pandang dan konteks pengertian para ahli yang mengemukakannya. Beberapa pengertian kepemimpinan yang dikemukakan di bawah ini dikaitkan dengan konteks penelitian yang menjadi sasaran. *Leading is a necessary ingredient of management. Leadership is the relationship in which one person, the leader, influences other to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires.* Dalam arti bahwa kepemimpinan itu adalah proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan seperti yang telah ditentukan terlebih dahulu. Pada kepemimpinan terdapat dua kata kunci yaitu *influence* (pengaruh) dan *interaction* (interaksi).

Pengaruh pimpinan (*leader*) dibedakan menjadi dua tipe, yaitu: (1) Penampilan pemimpin dalam memimpin organisasi dalam bekerja; (2) Tingkah laku pemimpin dalam memberikan viabilitas (*viability*) dan kepuasan pada bawahan. Pengaruh diidentifikasi melalui: (1) *coercive power*; (2) *reward power*; (3) *legitimate power*; (4) *expert power*; dan (5) *referent power*. *Leadership is influencing follower to act for certain goals that represent the values and the motivations-the wants and needs, the aspirations and expectation-of both leader and follower.* Menurutnya bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan yang menggambarkan nilai dan motivasi, keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan harapan dari pimpinan dan bawahan. Pengertian ini menunjukkan bahwa di dalam kepemimpinan baik pimpinan maupun bawahan memiliki goals yang sama yaitu mewujudkan nilai dan motivasi, keinginan dan pada interaksi pimpinan dan bawahan.

Leadership as that behavior of an individual that initiates a new structure in kebutuhan, serta aspirasi dan harapan. Tercapainya tujuan (*goals*) tergantung *interaction within a social system by changing the goals, objectives, configurations, procedures, input, process, or output of the system.*

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan wujud tingkah laku individu dalam interaksi dengan sistem sosial untuk mencapai suatu

tujuan. Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat tergantung pada kepemimpinan yang diperankan oleh seorang pemimpin. Pengertian ini sejalan dengan pandangan Fiedler dalam Stogdil yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: Dengan perilaku kepemimpinan dimaksudkan pada umumnya adalah beberapa tindakan khusus, dimana pemimpin itu terlibat dengan cara-cara pengarahan dan pengkoordinasian pekerjaan anggota kelompok, keikutsertaan dalam tindakan-tindakan ini dapat berupa hubungan kerja yang terstruktur dalam menghadapi atau mengkritik anggota kelompok, dan menunjukkan konsiderasi bagi kesejahteraan dan perasaan-perasaan anggota mereka. Kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Dari pengertian ini terlihat beberapa hal, yaitu:

1. Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektifitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku "kepala", akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan berkat adanya kelebihan-kelebihan tertentu yang dimilikinya, baik oleh karena pengalaman, pendidikan, prestasi kerja atau karena faktor-faktor genetik.
2. Efektifitas kepemimpinan seseorang tercermin dari kemampuannya untuk bertumbuh dalam jabatannya.
3. Efektifitas kepemimpinan itu menuntut adanya kemahiran untuk "membaca" situasi.
4. Bahwa perilaku seseorang tidak serta merta terbentuk begitu saja melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor genetik, pendidikan, dan pengalaman serta pengaruh lingkungan.
5. Kehidupan organisasional yang dinamis dan serasi hanya dapat tercapai apabila setiap anggota organisasi mau untuk menyesuaikan cara berpikir dan cara bertindaknya dengan kepentingan bersama dan justru tidak melakukan hal-hal yang dapat diinterpretasikan sebagai pelaku yang egoistis.

Bertitik tolak dari ide-ide pokok tersebutlah seorang pimpinan melakukan kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam mengemudikan jalannya organisasi sesuai dengan arah yang telah ditetapkan. Bahwa kepemimpinan itu suatu faktor dari seseorang yang dapat ditumbuhkan, dan dikembangkan. Efektifitas kepemimpinan seseorang itu tidak semata-mata tertuju kepada bawahan, tetapi juga secara mendatar dan ke atas. *Leadership is position of being a leader; qualities of a leader*. Menurut kamus ini bahwa kepemimpinan adalah posisi dalam keadaan pemimpin. Sehingga pantas bahwa kepemimpinan itu erat kaitannya dengan sebuah pimpinan, sebagaimana diungkapkan pada definisi-definisi sebelumnya. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. *"Influencing the activities of an individual or a group in effort toward goal achievement in given situation"*. Kepemimpinan pada hakikatnya memiliki dua batasan yaitu: (1) *The ability and readiness to inspire, guide, direct or management others*; (2) *The role of interpreter of interred and objectives of a group the group recognizing and accepting the interpreter as spokesman*.

Islam sebagai satu-satunya agama yang diridhoi Allah SWT, telah memberikan contoh kepemimpinan melalui Rasulullah SAW. Di kalangan kaum muslimin maupun di kalangan non-muslim, Rasulullah dipandang sebagai seorang pemimpin yang dalam waktu singkat sanggup membawa bangsanya meraih sukses yang spektakuler. Dengan fungsinya sebagai *uswah*, sukses yang pernah diraih oleh Rasulullah SAW tersebut secara jelas ditempatkan sebagai sesuatu yang manusiawi, yang ditempuh melalui kemampuan serta sepak terjang Rasulullah itu sendiri sebagai manusia, bukan semata-mata disebabkan karena beliau utusan Allah. Berikut tipe-tipe kepemimpinan yang dimiliki Rasulullah SAW adalah sebagai berikut:

Kepemimpinan Qur'ani

Yang dimaksud dengan kepemimpinan Qur'ani adalah kepemimpinan yang pedomannya didasarkan atas petunjuk -petunjuk Allah dalam Al-Qur'an dan bukan pengetahuan manusia. Pengetahuan manusia dalam kepemimpinan ini hanya merupakan suplemen bagi terapan-terapan praktisnya.

Dasar bagi prinsip ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang diciptakan Allah SWT dengan segala potensi baik dan buruknya, kelebihan dan kekurangan dan kekurangan. Yang tahu persis kelebihan dan kekurangan tersebut hanyalah Allah SWT. Oleh karena itu, pedoman yang paling baik bagi manusia adalah pedoman yang datang dari penciptanya. Pedoman yang diberikan oleh Allah SWT adalah al-Qur'an.

Keteladanan

Sebagai suatu pedoman hidup, al-Qur'an berisi petunjuk-petunjuk yang pada tingkat tertentu bersifat teoritis. Artinya, ia berisi perintah dan larangan yang belum lagi memiliki bentuk riil. Untuk itu maka Rasulullah SAW mengaktualisasikannya dalam bentuk tindakan-tindakan dan perbuatan-perbuatan yang riil.

Melalui aktualisasi inilah petunjuk-petunjuk tersebut ditransformasikan dari teori menjadi praktis. Pada saat petunjuk-petunjuk tersebut memperoleh bentuk praktisnya, maka ia mudah diikuti. Di sinilah pentingnya suatu keteladanan dalam kepemimpinan. Tanpa keteladanan, suatu petunjuk hanya merupakan sesuatu yang bersifat abstrak yang amat sulit untuk diterapkan.

1. Kharismatik.
2. Egalitarian.
3. Adil.

BAB 3

Pembinaan Dosen

1. Konsep Tentang Pembinaan

Pembinaan berasal dari Bahasa Arab, yaitu dari kata bina yang berarti bangun. Pembinaan pegawai merupakan suatu usaha yang dilaksanakan dengan tujuan penggunaan tenaga kerja manusia secara efisien, penciptaan dan pemeliharaan serta pengembangan situasi kerja yang dapat menyenangkan kerjasama antar pribadi.

Sudjana mengemukakan mengenai pengertian pembinaan yaitu: Sebagai rangkaian upaya pengendalian secara profesional terhadap semua unsur organisasi agar unsur-unsur tersebut berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara berdaya guna dan berhasil guna.

Sedangkan pengertian pembinaan yang dikemukakan oleh Saydam bahwa: "Pembinaan adalah pembaharuan, penyempurnaan atau usaha tindakan atau kegiatan yang dilaksanakan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik".

Pendapat lain mengenai pembinaan dikemukakan oleh Watkins (dalam Moenir) bahwa: "Pembinaan pegawai mencurahkan perhatiannya pada pribadi-pribadi dalam hubungannya dengan pekerjaan dan perusahaan".

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pembinaan adalah suatu upaya atau kegiatan yang dilakukan agar setiap unsur yang ada dalam organisasi, baik itu sumber daya manusia maupun material dapat berdaya guna dan berhasil guna, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai

Musanef mengungkapkan tujuan dari pembinaan pegawai sebagai berikut:

- 1) Diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna baik dalam sektor-sektor pemerintahan maupun badan usaha milik negara/swasta.
- 2) Untuk meningkatkan mutu dan keterampilan serta memupuk kegairahan bekerja sehingga dapat menjamin terwujudnya kesempatan berpartisipasi dalam melaksanakan pembangunan secara menyeluruh.

- 3) Diarahkan kepada terwujudnya suatu komposisi pegawai, baik dalam bentuk jumlah maupun mutu yang memadai, serasi dan harmonis sehingga mampu menghasilkan prestasi kerja secara optimal.
- 4) Diarahkan kepada terwujudnya pegawai-pegawai yang setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah sehingga pegawai hanya mengabdikan diri kepada kepentingan negara dan masyarakat, demi terwujudnya aparatur yang bersih dan berwibawa.
- 5) Ditujukan kepada terwujudnya suatu iklim kerja yang serasi dan menjamin terciptanya kesejahteraan jasmani maupun rohani secara adil dan merata sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.
- 6) Diarahkan kepada penyaluran, penyebaran dan pemanfaatan pegawai secara teratur, terpadu dan berimbang atas dasar kriteria-kriteria objektif baik secara individu maupun secara kelompok sehingga dapat memberikan manfaat bagi instansi/unit organisasi yang bersangkutan.
- 7) Diarahkan pada pembinaan sistem karir dan pembinaan prestasi kerja yang dalam pelaksanaannya dapat diwujudkan dalam bentuk:
 - a. Pembinaan tertib administrasi
 - b. Pembinaan mutu
 - c. Pembinaan kesejahteraan
 - d. Pembinaan karir.

Oleh karena itu, dengan adanya pembinaan diharapkan bahwa setiap pegawai yang ada dalam organisasi yang bersangkutan dapat memberikan prestasi kerja yang sebaik-baiknya sehingga benar-benar dapat berfungsi sebagai penghasil kerja yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi yang hendak dicapainya.

Adapun landasan mengenai pembinaan pegawai menurut Musanef adalah sebagai berikut:

1. Sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas-tugas Pembinaan pegawai dilandasi jiwa bahwa Pegawai Negeri Sipil sebagai warga Negara merupakan aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang 1945,

negara dan pemerintah serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, bersih, bermutu tinggi dan pemerintahan dan pembangunan.

2. Pembinaan pegawai merupakan totalitas kegiatan yang meliputi perencanaan, pengaturan dan penggunaan pegawai sehingga menjadi pegawai yang mampu mengemban tugas menurut bidangnya masing-masing agar dapat mencapai kinerja (prestasi kerja) yang efektif dan efisien.

Dengan adanya landasan tersebut, maka pembinaan pegawai akan lebih terarah dan terencana sesuai dengan yang telah ditentukan sebelumnya, dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasinya

Azas-Azas pembinaan pegawai yang dikemukakan oleh Musanef adalah:

- a. Setiap tenaga dipergunakan dan dimanfaatkan untuk kepentingan tugas (*mission*).
- b. Penempatan orang-orang yang tepat pada jabatan-jabatan didasarkan pada perencanaan kepegawaian yang efektif ke arah *carrier planning*.
- c. Memperbesar kemampuan dan kecakapan pegawai melalui proses pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi.
- d. Diusahakan agar setiap orang atau pegawai berhasrat untuk mencapai prestasi kerja yang sebesar-besarnya.
- e. Kesadaran nasional dipelihara dan ditingkatkan sebagai kepribadian Pegawai Negeri Sipil sebagai anggota Korpri.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh ahli di atas, maka dapat diketahui bahwa azas-azas pembinaan pegawai akan bermanfaat bagi kepentingan tugas, apabila disertai dengan meningkatkan kemampuan pegawai melalui proses pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi sehingga dapat mengarah pada *carrier planning* masing-masing pegawai.

Supaya pembinaan pegawai mencapai hasil yang diharapkan perlu adanya teknik-teknik yang harus diterapkan. Moenir memberikan teknik-teknik pembinaan pegawai yang harus dipenuhi sebagai berikut:

- a. Pengembangan pegawai
Pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditunjukkan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir maupun kemampuan.
- b. Disiplinisasi
Disiplinisasi adalah usaha yang dilakukan untuk menciptakan keadaan di suatu lingkungan kerja yang tertib, berdaya guna dan berhasil guna melalui sistem pengaturan yang tepat.
- c. Penghargaan
Penghargaan adalah ucapan terima kasih seseorang yang telah bekerja semata-mata bukan untuk keperluan sendiri melainkan untuk keperluan orang lain.
- d. Keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja
Keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja merupakan satu kondisi yang mendukung pegawai untuk dapat bekerja dengan rasa aman dan nyaman.
- e. Pemberian perangsang
Pemberian perangsang adalah pemberian benda atau hal lain yang immaterial yang menarik sehingga selalu menimbulkan kegairahan untuk mendapati atau memilikinya.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, diketahui bahwa dengan diterapkannya teknik-teknik pembinaan maka pembinaan pegawai akan mencapai hasil yang diharapkan yaitu melalui pengembangan pegawai, disiplinisasi, penghargaan, keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja dan pemberian perangsang.

Pembinaan sumber daya manusia perlu dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahan yang ada di bawah tanggung jawabnya, agar bawahan mempunyai kemampuan memadai yang dapat mendukung kelancaran dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang dipimpinnya.

Saydam mengemukakan bahwa kegiatan-kegiatan pembinaan sumber daya manusia yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin, antara lain:

- a. Pengendalian
Seorang pemimpin itu harus bertanggung jawab atas berbagai macam kegiatan yang berada di bawah pengarahannya. Pengendalian memungkinkan seorang pemimpin mengukur kemajuan dan memutuskan apakah hasil kerja

yang dilakukan bawahan itu memuaskan atau rencana kerja itu harus diperbaiki.

b. Pendelegasian

Pemimpin melakukan pendelegasian tugas dan wewenang kepada seorang bawahan berarti ada upaya mengembangkan kapasitas seorang bawahan sehingga yang bersangkutan semakin percaya pada diri sendiri dan kemampuan yang dimilikinya.

c. Pengarahan

Pemimpin memberi perintah atau memberi tahu kepada bawahan secara tepat tentang apa yang diinginkan untuk dikerjakan oleh mereka.

d. Konsultasi

Seorang pemimpin yang berpengalaman akan mengolah seni mendengarkan, dan berupaya keras untuk memberikan jalan keluar jika memungkinkan.

e. Pelatihan keterampilan

Pemberian keterampilan diperlukan bagi bawahan. Hal tersebut dikarenakan teknologi semakin berkembang, begitupun tuntutan pelayanan yang harus diberikan kepada masyarakat juga semakin meningkat sehingga sistem dan prosedur kerja serta mekanisme yang ada harus selalu diperbaharui mengikuti tuntutan dimaksud.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat diketahui bahwa kegiatan-kegiatan pembinaan yang dapat dilakukan oleh seorang pimpinan harus mampu untuk mengendalikan, mendelegasikan, memberi pengarahannya yang tepat, mengkonsultasikan berbagai masalah kepada bawahan secara terbuka dan selalu mengadakan pelatihan secara berkala sehingga dapat memotivasi para pegawai bawahan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu atau lebih cepat dari yang direncanakan.

2. Visi dan Misi Pembinaan Dosen

Fortunato & Waddel mengemukakan bahwa dalam melaksanakan misi *exploration and discovery*, PT dihadapkan pada *budget* yang sangat terbatas dengan tuntutan melaksanakan pengelolaan yang sangat baik.⁵ Administrasi personel

adalah upaya pencapaian jumlah dan jenis personel yang memadai, menempatkannya secara tepat waktu tepat posisi, bertindak dengan cara yang ditetapkan, menjamin kesinambungan dan tingkatan kesejahteraan yang maksimal bagi individu maupun organisasi. Program administrasi personel yang efektif pada PT menuntut peranserta kooperatif dari para administrator di setiap tingkat kelembagaan, meliputi pejabat yang bertanggung jawab atas orang, anggaran dan pengembangan pelaksanaan misi PT.

Di antara orang yang menunjang pelaksanaan misi PT, *teaching staff* merupakan jantungnya. Berdasarkan PP No. 30 tahun 1990 tentang PT, tenaga pengajar pada PT disebut dosen, yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh-penyelenggara PT dengan tugas utamanya mengajar pada PT yang bersangkutan. Jedamus menyebutkan tugas tenaga pengajar PT "*faculty members want to be consulted about matters that affect the académie program, and Us administration*". Maksudnya, tenaga pengajar pada PT berkeinginan untuk diikutsertakan dalam hal-hal yang berkaitan dengan program-program akademik dan mengadministrasinya.

Fortunato & Waddel menguraikan peran tenaga pengajar PT sebagai berikut: (1) membantu mengumpulkan informasi tentang para calon tenaga pengajar; (2) menata standar performansi dan peran serta tenaga pengajar dalam pengembangan disiplin ilmu sebagai landasan pengangkatan, promosi, atau pemberhentian; (3) membantu perolehan rekomendasi yang efektif dalam pemilihan administrator akademik pada semua tingkat dan menampung pendapat tenaga pengajar; dan (4) membentuk organisasi (senat) yang menangani kurikulum, riset, status tenaga pengajar, persyaratan masuk PT, kehidupan mahasiswa, dan lain-lain.

3. Pembinaan Sumber Daya Manusia

Pembinaan SDM menurut Schuler dan Jackson muncul sejak tahun 1970 menggantikan istilah Pengembangan personalia. Istilah baru ini mencerminkan sudut pandang yang lebih luas, memasukkan isu seperti keselamatan, kesehatan, stress, kepuasan karyawan, dan hubungan industrial. Kemudian di penghujung abad ke-20 ini, istilah Pembinaan SDM juga digunakan untuk mengakui pentingnya karyawan sebagai satu aset perusahaan.

Secara historik, pembinaan SDM tidak dapat dilepaskan dari aliran pemikiran mengenai pendekatan terhadap manusia, yaitu sebagai berikut:

- a. pendekatan manusia sebagai faktor produksi; Taylor menerapkan konsep ini yang menempatkan manusia sebagai faktor produksi, sering disebut pendekatan mekanik, kemudian Hippo menyebutnya sebagai "*technological unemployment*" atau pengalihan skill manusia kepada mesin.
- b. pendekatan paternalistik; Hugo Munsterberg yang mengembangkan aliran psikologi industri melihat perlunya perubahan sikap berperilaku tenaga kerja di dalam industrinya, Elton Mayo dengan falsafah "*behavior management*" yang menempatkan SDM atas dasar kedudukan pemimpin suatu organisasi sebagai "bapak" yang harus melindungi "anak". Pendekatan ini menumbuhkan budaya instruksi atau penerapan aturan sepihak;
- c. pendekatan sistem sosial; Para pakar manajemen menyebutnya sebagai "*Contingency Management*" yang menempatkan manusia sebagai makhluk sosial untuk berinteraksi dan saling mempengaruhi dengan lingkungan. Perkembangan aliran ini diketahui dari Behavior Revisionist dan Era Kesejahteraan (1970-sekarang). Pendekatan sistem sosial menjadikan pembinaan sebagai sesuatu yang kompleks, bukan sebatas "*inner central*" melainkan juga "*outer extended system*".

Salah satu aspek penting dalam pembinaan SDM adalah pengembangan yang berdampak terhadap peningkatan produktivitas, peningkatan moral kerja, pengurangan biaya, dan mewujudkan organisasi yang lebih fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan eksternal, karena setiap waktu mengalami perubahan.

Konsep pembinaan SDM mengacu pada pandangan holistik. Sejalan dengan itu, Gilley dan Egglan mengungkapkan tiga kategori dalam konsep SDM. Pertama, pemanfaatan SDM, ini berkaitan dengan hasil yang diinginkan dari setiap bidang yaitu peningkatan kompetensi, keahlian serta penyerapan perubahan sikap, pemberdayaan dan perbaikan. Kedua, perencanaan dan *forecast* SDM, berkaitan dengan perkiraan SDM di masa yang akan datang dan perencanaan yang sesuai

untuk penerimaan, seleksi, training, dan peningkatan karier. Ketiga, pembinaan SDM, berkaitan dengan persiapan melalui kegiatan-kegiatan belajar dan SDM untuk posisi yang sekarang, tugas-tugas kerja di masa yang akan datang (pengembangan) selain meningkatkan secara pribadi (pendidikan).

Flippo menyebutkan bahwa pembinaan SDM dilakukan setelah karyawan ditarik, dipilih, dilantik/diperkenalkan, selanjutnya harus dikembangkan agar lebih sesuai dengan pekerjaan dan organisasi. Tidak seorangpun karyawan yang sesuai pada saat diangkat, sehingga harus dilakukan pendidikan dan pelatihan. Tidak ada pilihan, organisasi harus mengembangkan para karyawannya melalui metode tertentu. Apabila tidak ada program yang terorganisasi, sebagian besar pengembangan diri sendiri dilakukan sambil belajar dalam pekerjaan.

Castetter (1996) memandang pembinaan staf sebagai bagian dari pengembangan SDM yang dilakukan dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan. Pembinaan staf, menurut Castetter adalah:

"Preeminent among those processes designed by the system to attract, retain, and improve the quality and quantity of staff members needed to solve its problems and to achieve its goals. The process of staff development is vitally linked to human resources planning because, as it will be recalled, a sound human resources plans call for:.... developing key skill of selected personnel so as so to fill anticipated vacandes, promoting the self-development of all personnel in order to enhance their influence as individuals and to facilitate need satisfaction "

Pembinaan SDM, menurut Schuler merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja dengan memberikan bekal keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan kebutuhan. *"Development is any attempt to improve current or future employee performance by increasing, trough learning, and employee's ability to perform, usually by increasing the employee's skills and knowledge "*

Karyawan atau SDM yang ada, menurut Campbell harus memahami benar tentang bidang garapan perusahaannya, apakah operasinya berskala internasional, apakah ada marketnya, apakah dapat berkompetisi dengan SDM yang ada dengan mengikuti aturan yang ada. Kemudian SDM juga harus mengetahui bagaimana stabilitas perusahaan tersebut, apakah sedang menanjak atau menurun, dan

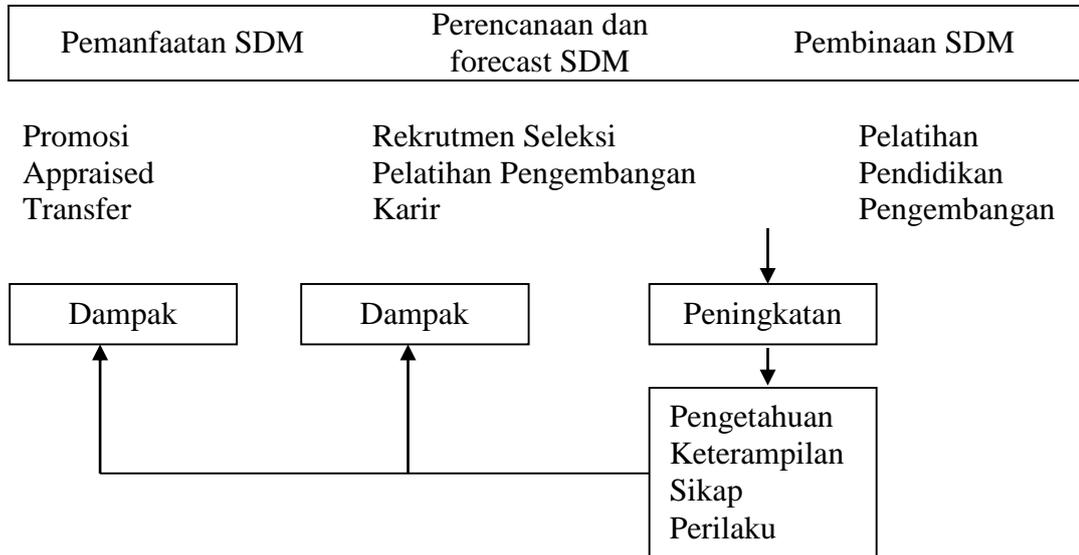
bagaimana struktur SDM yang ada. Kita harus menempatkan SDM dalam sebuah konteks yang mencerminkan hubungan terhadap semua fungsi SDM.

Strategi pembinaan SDM pada suatu institusi dilihat dari pemanfaatan SDM, perencanaan dan *forecast*, dan pengembangan SDM sebagaimana dideskripsikan pada gambar 2.3 dapat menjelaskan bahwa pemanfaatan atau penggunaan SDM dimulai dari apa yang direncanakan seperti promosi, pindah kerja, imbalan yang diterima, termasuk appraisal sebagai upaya pengembangan yang dilakukan. Sesuai dengan kebutuhan, pembinaan selanjutnya adalah memenuhi kualitas institusi seperti pelatihan dalam jabatan, pendidikan, dan pengembangan sebagai upaya meningkatkan ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang positif sebagai dampaknya adalah SDM yang disebut manusia seutuhnya (Insan kamil).

Kategori strategi pembinaan SDM PT dapat difahami dalam konteks pemikiran para ahli seperti Tuominen yang mengemukakan bahwa strategi manajemen dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu strategi bisnis yang didefinisikan sebagai operasi organisasi dan strategi kapabilitas sebagai kemampuan mengoperasikan organisasi. Untuk menentukan *benchmarking* dapat digunakan model berikut ini.

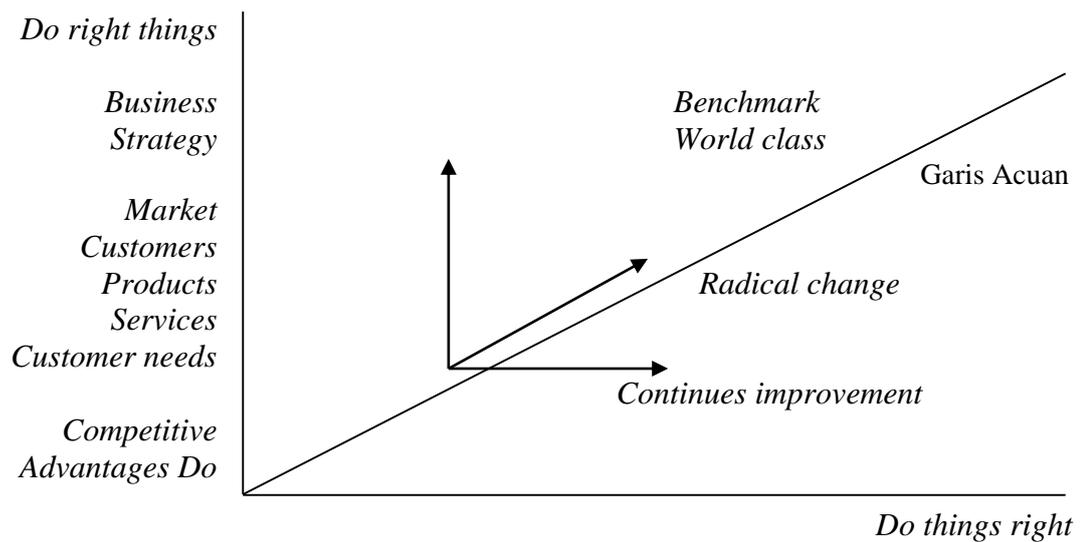
- a. *Continuous improvement* adalah suatu kebijakan yang dapat melakukan peningkatan kualitas *output* yaitu pelayanan belajar dari kualitas lulusan secara terus menerus secara linear, di mana strategi yang dikembangkan adalah meningkatkan kompetensi dan peluang yang besar bagi para mahasiswa sebagai pemakai jasa layanan perguruan tinggi dan masyarakat sebagai pemakai lulusan perguruan tinggi; Perubahan dan peningkatan memang terjadi secara terus menerus, akan tetapi tidak begitu signifikan.
- b. *Radical change* yaitu suatu langkah kebijakan yang membuat terjadinya perubahan secara signifikan dan drastis, namun perubahan ini tidaklah terjadi secara dahsyat. *Tuominen* menggolongkan perubahan pada tingkat *radical change* bukanlah perubahan biasa tetapi juga belum masuk dalam kategori yang luar biasa.
- c. *Strategic repositioning* adalah suatu bentuk kebijakan yang dapat melakukan perubahan dengan sangat drastis terhadap berbagai posisi yang dipandang

berkontribusi terhadap kualitas. Dapat dikatakan bahwa perubahan dengan sistem *strategic repositioning* ini mendekati pembentukan suatu organisasi baru dengan berbagai kelengkapan dan perlengkapan yang diperlukan untuk itu, baik dari segi visi, misi, strategi, sarana dan prasarana, peraturan, bahkan termasuk keadaan lingkungan baik internal maupun eksternal, serta para pesaing baru yang ada di sekelilingnya.



Gambar 2.3 Strategi Pembinaan SDM

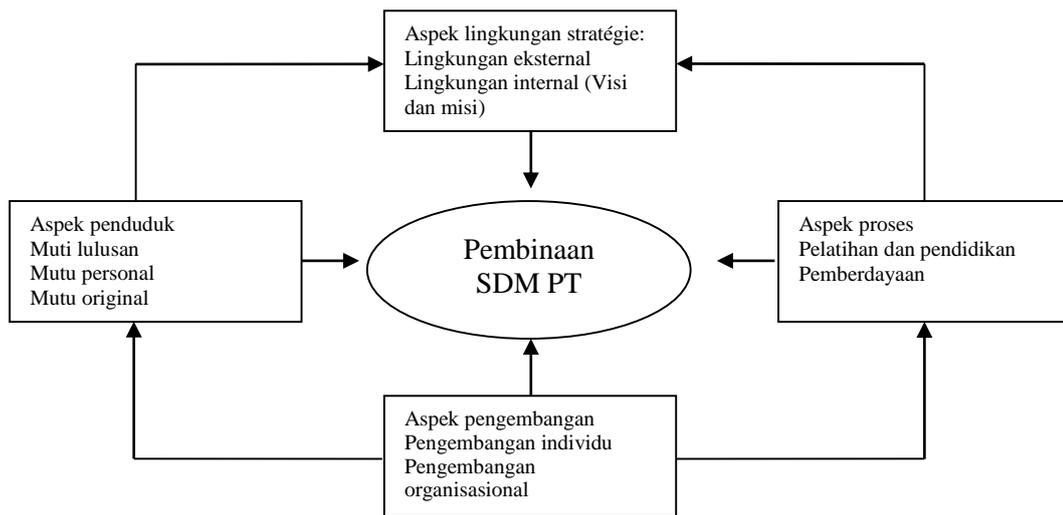
Selanjutnya, model strategi pembinaan SDM PT sebagaimana dideskripsikan pada gambar 2.3 menjelaskan pentingnya mempertahankan keunggulan kompetitif atas para pesaingnya, yang ditandai dengan jelasnya solusi dalam pola pikir yang kreatif dan para eksekutif puncak. Selain itu, ketersediaan *resource requirement* PT sebagai penghubung strategi manajemen dengan sumberdaya organisasi seperti keuangan, sarana prasarana, lahan, informasi, kemauan, dan personalia.



Gambar 2.4
Model Strategi Pembinaan SDM dalam Kompetisi yang Menguntungkan
(Practical Strategies for Competitive Advantage dan Tuominen, Kari, 2000)

Melalui kepemimpinan visioner, perencanaan strategik PT disiapkan untuk dapat menetapkan sumberdaya yang dipersyaratkan dan cara menguasai serta mengatur alokasi berbagai potensi. Keseluruhan sumber daya dan potensi ini diformulasi dalam bentuk alternatif strategi. Alternatif ini ditentukan dengan menganalisis keberhasilan strategi berdasarkan sumberdaya organisasi yang telah tersedia.

Model teoritik lain mengenai pembinaan SDM PT, dideskripsikan dalam gambar 2.5 yang merupakan elaborasi dan konsep model empat faktor yang dikemukakan Rowe at al (1990), model *for holistic* yang dikemukakan oleh Tuominen (2000), dan *konsep balance scorecard* dari Kaplan dan Norton.⁷¹



Gambar 2.5
Model Pembinaan SDM (Elaborasi dan Rowe, Tuominen, Kaplan)

Aspek-aspek yang dimuat dalam model tersebut, diringkaskan berikut ini. *Pertama*, aspek pembinaan strategik dilakukan dengan menelaah faktor eksternal yang berkaitan dengan pesaing dalam hal persaingan mutu dan tuntutan internal terhadap harapan dan kesejahteraan yang mungkin dapat dipenuhi termasuk kajian terhadap kapabilitas dosen, kemudian merumuskan hal-hal yang dapat ditindaklanjuti dan yang harus diperbaharui. *Kedua*, memformulasikan strategi dimulai dengan penetapan visi, misi, tujuan, dan strategi. *Ketiga*, aspek proses pembinaan untuk meningkatkan profesionalisme, pengetahuan, keterampilan, nilai, dan budaya yang kondusif melalui pendidikan dan pelatihan. *Keempat*, Pemberdayaan meningkatkan: (a) mutu lulusan melalui rekrutmen, seleksi, pembinaan, evaluasi, dan pembinaan mahasiswa; (b) mutu personel melalui rekrutasi, seleksi, penempatan, pengembangan, dan evaluasi; (c) mutu organisasi untuk membangun citra. *Kelima*, aspek pembinaan yang meliputi: (a) pengembangan individu yaitu kompetensi profesional dan komitmen pada nilai organisasi; (b) pengembangan karier yaitu jalur karier progresif, perencanaan karier individual, dan pengelolaan karir organisasional; dan (c) pengembangan organisasional melalui kolaborasi.

Mondy dan Premeaux mengemukakan bahwa latihan dan pembinaan SDM merupakan upaya terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan performansi organisasi. "*Training*

and development: a planned, continuous effort by management to improve employée competency levels and organizational performance".

Pembinaan SDM menurut Mondy adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk kepentingan pekerjaan seseorang di masa yang akan datang "*Training: activities designed to provide learners with the owledge and skill needed for their présent jobs*".

Hal tersebut lahir dari keyakinan bahwa keberhasilan pendidikan dan pelatihan dalam mengembangkan institusi dapat memberi kontribusi positif terhadap visi dan misi institusi. Untuk mencapai insan kamil di PT, pembinaan SDM dapat dilakukan melalui pendidikan baik reguler maupun berbentuk pelatihan untuk memperkuat kemampuan profesionalisme sesuai bidang keahliannya. Di pihak lain, setelah kemampuan profesional terpenuhi masih diperlukan sikap dan perilaku sebagai cerminan moral dan SDM. Untuk itu, diperlukan media yang menjembatani kebutuhan tersebut melalui pendidikan dan pelatihan.

Mondy dan Premaux mengemukakan bahwa pembinaan SDM meliputi: (1) perencanaan, rekrutmen, dan seleksi SDM; (2) pengembangan SDM; (3) kompensasi dan keuntungan; (4) keselamatan dan kesehatan; dan (5) hubungan kepegawaian. Setiap organisasi harus memiliki personel yang berkualitas dan memadai terkait dengan pekerjaan untuk kepentingan mencapai tujuan. Untuk itu, mekanisme pembinaan SDM yang baik harus melalui perencanaan, rekrutmen, dan seleksi SDM (*Human resource planning, recruitment, and sélection*). Perencanaan SDM merupakan proses mereview kebutuhan SDM secara sistematis untuk memastikan bahwa kebutuhan jumlah pegawai yang terampil selalu tersedia kapan saja diperlukan. Rekrutmen adalah suatu proses mencari personel yang berkualitas sehingga mereka tertarik untuk melamar pada suatu pekerjaan atau jabatan. Sementara seleksi merupakan suatu proses di mana organisasi melakukan pilihan dan kelompok pelamar, personal yang mana yang tepat untuk mengisi posisi dalam organisasi tersebut. Ketiga hal tersebut merupakan hal yang penting apabila organisasi ingin benar-benar mencapai tujuan secara efektif.

Tidak dapat dipungkiri bahwa pembinaan SDM dimaksudkan untuk meningkatkan keefektifan membantu individu, kelompok, dan keseluruhan organisasi. Hal ini sangat penting karena manusia, teknologi, pekerjaan, dan

organisasi selalu berubah, sehingga para karyawan perlu di-training dan dikembangkan agar menguasai teknologi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Training dan pengembangan ini harus dilakukan sejak para karyawan mulai memasuki suatu pekerjaan dan berlanjut sebagai pengembangan karir mereka.

Compensation and benefits (kompensasi dan keuntungan) merupakan imbalan positif yang diberikan kepada pegawai yang telah memberi kontribusi yang memenuhi tujuan organisasi. Kompensasi meliputi semua imbalan yang diterima individu sebagai hasil dari pekerjaan, yang dapat berupa: (a) bayaran (*pay*) uang yang diterima seseorang karena telah menyelesaikan pekerjaan; (b) keuntungan (*benefit*); imbalan uang tambahan di luar bayaran dasar, seperti uang cuti, sakit, liburan, dan asuransi medis; dan (c) imbalan nonfinansial (*nonfinancial rewards*) seperti suasana lingkungan kerja yang nyaman.

Safety and health (keselamatan dan kesehatan). *Safety* termasuk melindungi karyawan dan terluka karena kecelakaan dalam pekerjaan. Sedangkan *health* mencakup keadaan karyawan yang bebas dari sakit pada fisik dan mental. Suasana semacam ini penting untuk dinikmati karyawan agar dapat lebih produktif lagi demi keuntungan organisasi.

Employee and labor relation (karyawan dan hubungan kepegawaian), keberadaan karyawan sebagai angkatan kerja sangat menentukan bagi kemajuan perusahaan, sama halnya dengan peran para manajer. Hubungan keduanya hendaknya dapat tersistem dengan baik, dan kini banyak manajer yang merasa membangun hubungan baik dan efektif dengan para karyawannya jauh lebih penting dibanding dengan memperoleh dukungan suara dari mereka.

Di dalam organisasi Muhammadiyah, strategi pembinaan SDM ditempuh melalui dua jalur pendidikan di persekolahan, mulai pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi, training yang bersifat permanen maupun *refreshing*. Alternatif pendekatan bagi institusi dalam pembinaan SDM yang sedang berkembang menurut Campbell adalah: (1) biarkan banyak rencana pembinaan dari para manajer harus melakukan apa yang dapat mendorong perkembangan, sementara tugas rutin harus tetap berjalan; (2) fokus pada perkembangan jangka pendek, mungkin jangka bulanan daripada tahunan; dan (3) berikan penekanan pada

kemampuan general sehingga tidak akan terpengaruh dari perubahan organisasi. Sedangkan pendekatan terhadap pembinaan SDM adalah melalui training, pendidikan, dan penugasan.

Untuk memelihara kesehatan dan kelangsungan suatu organisasi diperlukan langkah kaderisasi dengan peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan sehingga mereka lebih produktif dan mampu menyesuaikan diri. Karyawan memiliki potensi yang dapat direalisasikan hanya melalui kerjasama dengan mereka. Lebih jauh, SDM akan menjadi sumber keunggulan kompetitif apabila mereka melaksanakan strategi penciptaan nilai yang tidak dapat ditiru oleh pesaing lain.

Schuler dan Jackson mengatakan bahwa cara mengelola SDM sangatlah beraneka ragam. Pasar internasional yang semakin terbuka menyebabkan perusahaan-perusahaan harus bersikap proaktif dan harus mempelajari praktik-praktik pembinaan SDM yang berbeda.

Suatu institusi yang mengelola SDM, menurut Albrecht harus memiliki cara menemukan orang-orang yang berpotensi dan berminat menjadi lebih profesional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi. Kemudian, memberi kesempatan kepada mereka untuk berkembang sesuai dengan bidang keahliannya, sedangkan organisasi harus mempunyai kelompok orang yang kompeten dan cakap sehingga apabila ada lowongan jabatan, pimpinan puncak dapat memilih salah satu di antaranya.

Fortunato dan Waddell menyatakan bahwa pelaksanaan program pembinaan SDM yang efektif akan berhasil apabila ada langkah bersama dan pimpinan dan pegawai administrator, dosen, dan anggota penunjang lainnya.

Prosesnya harus dimulai dari penilaian atas kebutuhan terhadap pengembangan (*need assessment*) untuk mengetahui jenis pelatihan yang diperlukan. Proses pembinaan personel menurut Vogler hendaknya dilakukan dengan langkah-langkah berikut ini. Pertama, melakukan *feasibility* yang mencakup penilaian kebutuhan pembinaan bagi personel maupun institusional. Kedua, *development*, yaitu melakukan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan, seperti penetapan sasaran dan sumberdaya yang dipersyaratkan.. Ketiga, *implementation*, yaitu melaksanakan dan memenuhi kegiatan yang telah

diprogram. Keempat, *evaluation* yaitu melakukan penilaian atas pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

Identifikasi kebutuhan pengembangan sebagaimana yang dimaksud di atas dapat diketahui melalui penelaahan kesenjangan antara apa yang terjadi dengan apa yang sebenarnya diharapkan. Untuk mengetahui kesenjangan kinerja seperti itu, Fortunato dan Addell menyarankan melakukan evaluasi kinerja, mengingat "*evaluation of the performance of employee is an essential activity because the lifeblood of a successful university flows in a competent faculty and staff*". Evaluasi kinerja, yaitu penilaian terhadap kinerja pegawai/dosen berdasarkan kriteria kesesuaian dengan posisinya, cukup penting karena merupakan *lifeblood* atas kesuksesan universitas. Dengan evaluasi itu, kondisi kinerja mereka dapat diketahui sehingga dapat dirancang kemungkinan perbaikan dan pengembangan kuantitas, kualitas, perkiraan waktu, dan sikap kerja yang harus dipenuhi.

Kinerja personel menurut Mitchell merupakan hasil interaksi antara kemampuan kerja (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Sementara Sutermeister menjelaskan bahwa *ability* dibentuk dan dipengaruhi oleh *knowledge and skill*. Faktor-faktor yang menentukan *knowledge* antara lain pendidikan, pengalaman, pelatihan, dan keinginan; adapun *skill* dipengaruhi oleh bakat/kecerdasan dan kepribadian. Motivasi dipengaruhi oleh kondisi fisik lingkungan kerja, kondisi sosial lingkungan kerja, dan terpenuhinya kepuasan kebutuhan dasar individu.

Lebih lanjut Sutermeister menyatakan "*Ability is deemed to result from knowledge and skill. Knowledge is affected by education, experience, training, and interest. Skill is affected by aptitude, and personality, as well as by education, experience, training and interest*". Dalam kaitan ini, Pulias dan Young juga menyatakan bahwa: "*Teaching is an art that requires a balance of many factors in actual performance, knowledge, skill, and qualities of personality*".

Pembinaan SDM adalah salah satu tahapan dan manajemen strategik, termasuk di dalamnya: (1) menambah kecakapan SDM; dan (2) menyediakan manajer yang cakap untuk masa mendatang. Di pihak lain, pembinaan merupakan proses yang sistematis dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Sebagaimana dikemukakan oleh Beach, bahwa pengembangan adalah proses pelatihan yang dilaksanakan secara sistematis

dan dapat diamplikasikan ke dalam bentuk keterampilan mengelola pekerjaan dalam organisasi secara efektif.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pembinaan SDM dilakukan melalui program pendidikan, yaitu persekolahan dalam semua tingkatan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan institusi sehingga dapat memenuhi kompetisi internasional dari dalam negeri yang ketat. Kompetisi memaksa institusi menilai kembali diri mereka untuk mengatur strategi selanjutnya. Penilaian kembali ini seringkali diikuti dengan dilakukannya perubahan mendasar seperti teknologi, struktur organisasi, strategi bisnis, filosofi, dan praktik manajemen SDM.

4. Pembinaan Dosen oleh Institusi Perguruan Tinggi

Sebagai institusi yang mempunyai akses besar kepada masyarakat, PT perlu menunjukkan eksistensinya dengan memberikan kontribusi yang berarti pada tiap triwulan, semester, maupun tahunan yang berguna bagi masyarakat maupun pemerintah. Untuk memenuhi harapan tersebut diperlukan pembentukan tim khusus dan spesial, terdiri atas tenaga ahli lintas disiplin ilmu yang mampu memberikan kontribusi bermakna sebagai produk PT kepada masyarakat.

Adapun pembinaan mutu PTM, sebagaimana dikemukakan oleh Majelis Dikti PPM, didasari oleh alasan sebagai berikut: (1) adanya tantangan-tantangan baru yang terus berkembang dari luar; (2) tumbuhnya perilaku baru organisasi yang tidak selaras dengan budaya (nilai akhlak dan idealisme) Muhammadiyah; (3) pudarnya rasa tanggung jawab terhadap amanat; (4) berbagai penyimpangan lain; (5) pudarnya komitmen terhadap Muhammadiyah; dan (6) distorsi nilai-nilai Islam.

Alasan tersebut sangat terkait dengan visi dan misi Muhammadiyah dilihat dari: (1) kelangsungan hidup PT yang berciri khas kemuhammadiyah; (2) periodisasi dan sistem pergantian kepemimpinan di lingkungan PT; (3) kemampuan dasar tim manajemen PT; dan (4) pengembangan kemampuan kontributif individu PTM terhadap mutu pendidikan.

Pembinaan mutu tersebut sangat terkait dengan personel PT. Sehubungan dengan hal itu pendapat Crane yang dikutip oleh Chalid mengemukakan tiga sasaran kegiatan personel yaitu: (1) mendapatkan keahlian (*acquiring*) mencakup

kegiatan *planning* kebutuhan tenaga dalam organisasi; (2) pengembangan (*developing*) meliputi pengembangan semua kegiatan pendidikan dan training, dan (3) pemanfaatan (*utilizing*) penggunaan personel yang efektif meliputi disiplin, hubungan kerja dan research. Ketiga tugas strategik personel tersebut sangat penting artinya bagi pembinaan mutu PT.

a. Kualitas Kinerja Pengajaran

Kebutuhan pendukung mata kuliah seperti laboratorium, bengkel, perpustakaan, kebun percobaan, dan sebagainya, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan pelayanan perkuliahan. Instrumen tersebut menunjukkan kualitas, yaitu apakah pengajaran telah memenuhi standar yang dipersyaratkan atau tidak. Mata kuliah merupakan ujung tombak dan produk PT. Agar kualitas pengajaran untuk setiap mata kuliah tetap konsisten, diperlukan tim yang solid yang difasilitasi oleh jurusan dan fakultas.

Pengajaran yang dilaksanakan oleh dosen telah diatur bobotnya dalam bentuk satuan kredit semester, pengaturannya terdiri atas target pencapaian maupun waktu yang disediakan. Pelayanan pengajaran memerlukan penanganan secara profesional, karena ia menjadi ukuran tinggi rendahnya kualitas pendidikan, dan bernilai strategik bagi setiap mata kuliah.

b. Kualitas Kinerja Bimbingan Skripsi

Bimbingan skripsi merupakan jasa pelayanan yang harus menjadi perhatian serius bagi tiap dosen pembimbing. Bimbingan ini sangat diperlukan oleh para mahasiswa agar mereka memperoleh kesatuan keilmuan dari setiap mata kuliah yang dipelajari. Secara teoritik dan praktik, mereka juga diharapkan melakukan penelitian dalam rangka menulis skripsi.

Banyak pengalaman menunjukkan bahwa proses bimbingan cenderung menyulitkan mahasiswa karena sikap feodalisme sebagian pembimbing, dan suasana pembimbingan yang birokratik. Sikap feodalisme dan pelayanan yang birokratik menunjukkan kualitas pelayanan bimbingan berada pada titik rendah. Karena itu, sikap feodalisme tersebut harus diubah menjadi mitra sejajar yang saling menghargai, dan pembimbingan yang berfokus kepada penulisan skripsi lebih berbobot dan tidak bertele-tele.

c. Kualitas Kinerja Penasihat Akademik

Secara sistemik, kedudukan penasihat akademik sangat strategis dan positif. Namun secara realistis kontribusi penasihat akademik terhadap penyelesaian studi mahasiswa berlangsung secara birokratis, karena terjadi pertemuan antara bawahan dan atasan. Akibatnya, pemanfaatan pelayanan penasihat akademik oleh mahasiswa lebih didorong oleh alasan sekadar memenuhi persyaratan pengajuan rencana studi setiap semester. Pola kerja yang demikian itu perlu direformasi sehingga kehadiran penasihat akademik benar-benar menjadi bagian peningkatan kualitas produk pendidikan.

d. Kualitas Kinerja Layanan Administrasi

Satuan pelaksana administratif PT menyelenggarakan pelayanan teknis dan administratif yang meliputi administrasi akademik, administrasi keuangan, administrasi umum, administrasi kemahasiswaan, administrasi perencanaan, dan sistem informasi.

Pelayanan administrasi memiliki peran penting untuk mendukung kelancaran kegiatan PT. Menurut aturan yang berlaku, pimpinan satuan pelaksana administratif diangkat oleh dan bertanggung jawab langsung kepada pimpinan PT.

Pelayanan administrasi yang berbelit-belit dan tidak sistematis dapat mengakibatkan rendahnya kualitas jasa pelayanan administrasi. Untuk meningkatkan pelayanan administrasi, diperlukan personel yang profesional di bidangnya dan disiplin yang tinggi. Agar kinerja layanan administrasi berkualitas, maka kebutuhan nyata dan penghargaan terhadap prestasi kerja para pegawai administrasi sangat penting untuk diperhatikan oleh pembuat kebijakan PT.

e. Kualitas Kinerja Penelitian

Darma penelitian di PT dilaksanakan oleh para dosen sebagai pengembangan ilmu dan operasionalisasi otonomi keilmuan. Penelitian dilakukan sesuai dengan bidang ilmu yang diasuh oleh masing-masing dosen. Hasil-hasil penelitian dosen selanjutnya dipublikasikan melalui seminar,

lokakarya, penerbitan, dan lainnya. Sedangkan penelitian oleh mahasiswa, dilaksanakan pada akhir perkuliahan yang dilaporkan dalam bentuk skripsi. Para mahasiswa tersebut akan mempertahankan skripsinya sebagai bagian akhir dari perkuliahannya.

Hamalik mengatakan bahwa fungsi penelitian dititikberatkan pada upaya pemecahan permasalahan yang berkenaan dengan suatu bidang ilmu, teknologi, atau filsafat secara ilmiah, dan melakukan berbagai upaya pengembangan yang bermanfaat bagi pembangunan secara multidimensional.

f. Kualitas Kinerja Pengabdian pada Masyarakat

Setelah penelitian, darma selanjutnya adalah pengabdian kepada masyarakat. Hal ini dilakukan oleh dosen maupun mahasiswa sebagai wujud aplikasi hasil-hasil penelitian dan upaya inovatif yang bermanfaat bagi masyarakat luas. Pengabdian masyarakat ini sedapat mungkin dilakukan sesuai dengan disiplin ilmu para dosen dan mahasiswa. Fungsi pengabdian pada masyarakat, menurut Hamalik dititikberatkan pada upaya PT dalam memotivasi, berpartisipasi, dan menunjang pembangunan masyarakat melalui pemanfaatan secara nyata ilmu dan teknologi atau filsafat oleh sivitas akademika.

g. Kerjasama Perguruan Tinggi

Kerjasama dimulai dengan menentukan sasaran, melakukan pembagian tanggung jawab, menentukan bidang tugas masing-masing beserta targetnya, menentukan di mana tugas dilaksanakan, dan menentukan unit atau kelompok sesuai bidang pekerjaan. Semuanya didistribusikan pada tim kerja yang telah diatur sedemikian rupa, dan setiap tim kerja melaksanakan kegiatan secara kompetitif untuk menghasilkan produk yang berkualitas.

Owens menggambarkan bahwa kerja sama mempunyai inti kegiatan yang berhubungan langsung dengan lingkungan eksternal. Kerja sama berfungsi untuk mengatasi ketidakpastian dan penyesuaian diri dalam melaksanakan tugas. Kerja sama meliputi pasangan timbal balik antara staf yang setingkat seperti dosen atau anggota senat (*reciprocal coupling*),

pasangan berurutan yaitu antara pimpinan dan dosen (*sequential coupling*), dan pasangan kelompok yaitu antara sesama dosen atau staf lainnya (*pooled coupling*).

h. Tim Kerja Tingkat Fakultas

Kedudukan fakultas yang mengasuh berbagai disiplin ilmu perlu memberikan kontribusi yang berarti dalam skala regional dan nasional berkaitan dengan disiplin ilmu masing-masing fakultas. Untuk keperluan kualitas kinerja dan kualitas lulusan, diperlukan sebuah tim yang tangguh difasilitasi oleh fakultas sehingga setiap tahun dapat menghasilkan inovasi baru yang berguna bagi masyarakat luas maupun mahasiswa yang menuntut ilmu di PT tersebut.

i. Tim Kerja Tingkat Jurusan

Spesifikasi setiap jurusan mempunyai arti tersendiri bagi mahasiswa dan masyarakat luas. Kompetisi yang ketat antar-jurusan mengharuskan jurusan itu melakukan introspeksi dan membenahi diri setiap saat, serta tetap menjaga kualitas yang dipersyaratkan. Karena itu, pada setiap jurusan diperlukan tim yang solid dan mampu mengantisipasi semua kendala sehingga kualitas tetap terjaga.

j. Tim Kerja Tingkat Program Studi

Program studi sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari jurusan perlu mendalami lebih khusus agar program studi tersebut menjadi program yang tetap berguna dan dibutuhkan. Perlu dicegah munculnya sinyalemen yang mengatakan adanya program yang jenuh karena tidak bermanfaat bagi masyarakat. Agar program tersebut tetap bermanfaat, diperlukan tim yang senantiasa mampu melakukan penyesuaian terhadap berbagai pembaharuan dan perubahan sehingga program studi tetap eksis dan berkualitas.

Dari uraian di atas, dapat diringkaskan bahwa manajemen strategik adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan suatu strategi atau pemilihan strategi yang efektif berorientasi pada jangkauan masa depan untuk membantu meningkatkan mutu pengelolaan maupun produk mengacu pada konsep

Total Quality Management, dan mencapai tujuan organisasi sebagaimana harapan yang telah ditentukan sebelumnya.

Peningkatan Kompetensi Dosen

Kompetensi digambarkan sebagai karakteristik dasar seorang pekerja yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan, dan akhirnya berpengaruh pada kemampuan untuk menghasilkan prestasi kerjanya. Berkaitan dengan kompetensi individu, Johnson dikutip oleh Makmun dan Kusumastuti, memaknai kompetensi sebagai suatu penampilan yang rasional yang dapat mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan dengan penuh kesenangan.

Dari batasan tersebut kompetensi adalah suatu penampilan spesifik yang rasional sebagai harmoni dan pemilihan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan oleh tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh keberhasilan. Kompetensi keterampilan dan pengetahuan seorang dosen cenderung dapat dilihat, karena berada dipermukaan. Kompetensi keterampilan dikembangkan melalui pengalaman atau pelatihan, sedangkan kompetensi pengetahuan dikembangkan melalui pendidikan formal maupun pertumbuhan jabatan yang ditampakkan pada kemampuan melaksanakan tugas sesuai keahlian dan kewenangan profesionalnya.

Kompetensi konsep diri, watak, dan motif bersifat lebih tersembunyi, lebih dalam, dan berperan sebagai sumber dan kepribadian yang sudah barang tentu lebih sulit untuk dikembangkan. Kompetensi konsep diri sangat dipengaruhi oleh kepercayaan seseorang baik berkaitan dengan keimanan maupun kepercayaan lainnya. Kompetensi konsep diri yang dikembangkan melalui suatu sistem yang dapat memberikan kepercayaan, akan berpengaruh positif terhadap watak atau mental dan menunjukkan nilai-nilai yang dapat mendorong peningkatan tanggung jawab serta kejujuran.

Pendapat Davenport yang dikutip oleh Kusumastuti mengemukakan bahwa kompetensi adalah *capacity for action*, merupakan kapasitas yang dimiliki seseorang untuk bekerja. Ornstein mengartikan kompetensi sebagai bagian spesifik

dan perilaku yang dapat dijelaskan dengan pengelolaan yang diperlukan dalam suatu keseluruhan pengajaran yang manual atau dalam sistem penilaian pendidik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konsep kompetensi menunjukkan karakter sikap, perilaku, kemauan, dan kemampuan melaksanakan tugas profesional dilandasi oleh ilmu pengetahuan dan berimplikasi pada keterampilan. Sedangkan kompetensi konsep diri yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi situasi atau kondisi di tempat kerja, terbentuk dari kombinasi watak, konsep diri, dan motif sebagai bagian integral dari pengetahuan dan keterampilan seseorang sesuai dengan wewenang profesionalnya.

Profesionalisme Mendukung Kinerja Dosen

Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti unjuk kerja atau prestasi kerja, seorang dosen. Miller menyatakan kinerja sebagai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Grounlund mendefinisikan kinerja sebagai penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak, ritual, dan urutan kerja yang sesuai prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan, dan jumlah. Unjuk kerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu individu sebagai kemampuan institusi, dan situasi berlangsungnya fungsi pekerjaan pelayanan mengajar selama satu periode waktu tertentu sebagai kondisi ekstrim.

Penilaian kinerja menurut Schuler dan Jackson dilakukan dengan sistem formal dan terstruktur yaitu mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil untuk mengetahui produktivitas dan kemampuan bekerja-sama satu dengan lainnya sehingga organisasi memperoleh manfaat. Penilaian kinerja dikelompokkan menjadi (1) evaluasi yang menekankan perbandingan antarindividu; (2) pengembangan yang menekankan

Perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu; (3) pemeliharaan sistem; dan (4) dokumentasi keputusan-keputusan sumberdaya manusia. Penilaian kinerja dalam pencapaian tujuan tergantung pada seberapa jauh organisasi berhasil menyejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran-sasaran strategik.

Dalam melakukan pelayanan belajar, dosen sebagai pemimpin dan manajer menurut Hinrichs dan Hollenbeck (1991: 225) perlu membiasakan diri untuk (1)

mengelola waktu; (2) memilih apa yang dapat dikontribusikan; (3) mampu mengidentifikasi dan memobilisasi kekuatan dan kepentingan efektivitas produksi; (4) mampu mengatur prioritas tugas; dan (5) mampu membuat keputusan secara efektif. Sikap yang dipraktikkan oleh para pengajar di perguruan tinggi akan menimbulkan etos yang penuh pengabdian.

Dosen sebagai pemimpin yang efektif, menurut Hinnichs dan Hollenbeck perlu memperhatikan dan mengetahui: (1) kekuatan lembaga pesaing dilihat dan segi popularitas, pasar, teknologi, produk, dan kemampuan berkompetisi; (2) kemampuan dan keterkaitan yang kuat antara perusahaannya dengan bidang garapan yang sejenis secara umum; (3) reputasi personal yang baik di bidang terkait; (4) kemampuan dan keterampilan person yang kuat, seperti kemampuan analisis, memutuskan, berfikir, rasa simpati, dan sebagainya; (5) nilai integritas yang tinggi dan menghargai pihak lain baik individu maupun kelompok; dan (6) memiliki motivasi, rasa percaya diri, dan energi yang tinggi. Artinya, bakat dan hasrat intelektual sebagai modal penting sudah harus ada di dalam diri dosen.

Dengan demikian penilaian kinerja dosen pada suatu sistem formal dan terstruktur adalah mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil untuk mengetahui seberapa produktif, dan apakah dapat bekerjasama satu dengan lainnya atau lebih efektif sehingga perguruan tinggi memperoleh manfaat dan kinerja dosen tersebut. Kinerja dosen menggambarkan keluwesan gerak, ritual, dan urutan kerja secara sistematis yang sesuai dengan prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan, dan jumlah.

Pengembangan Dosen oleh diri Sendiri

Dalam perjalanannya sampai tahun limapuluhan, pengembangan dosen lebih banyak dilakukan melalui organisasi atau institusi, dan belum banyak dikenal melalui inisiatif diri sendiri. Pengembangan diri sendiri merupakan suatu kegiatan untuk mengembangkan pengetahuan baru, keterampilan, atau perubahan tingkah laku yang mengakibatkan meningkatnya penampilan diri dan organisasi terutama yang terkait dengan tugas dan pekerjaan seseorang.

Menurut Gluey and Egglund kegiatan ini lebih banyak dilakukan secara informal daripada secara formal. Pengembangan diri dirasakan sebagai kebutuhan organisasi, bukan kebutuhan individu. Pelatihan yang dilakukan oleh banyak organisasi berdasarkan kebutuhan organisasi bukan pada kebutuhan individu.

Sebelum membicarakan tentang pengembangan dosen melalui diri sendiri perlu kiranya difahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan pengembangan manusia. Menurut Papalia dan Odds pengembangan manusia merupakan suatu studi ilmiah tentang bagaimana orang berubah dan bagaimana mereka tetap sama berada pada suatu posisi. Perubahan tersebut dapat dibagi dua, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Lebih lanjut dinyatakan bahwa perubahan pada masa kanak-kanak lebih besar, mudah dipantau, dan terjadi relatif lebih cepat dibanding dengan perubahan pada orang dewasa.

Perubahan manusia meliputi aspek-aspek fisik, intelektual, dan kepribadian serta sosial. Perubahan aspek fisik meliputi tubuh, otak, kemampuan sensor, dan faktor semisal lainnya. Pada tingkat anak-anak perubahan lebih banyak pada perubahan fisik tubuh; sementara pada orang dewasa lebih pada perubahan otak yang selanjutnya akan berpengaruh pada perubahan dan perkembangan aspek intelektual.

Perubahan yang terkait dengan kemampuan mental, seperti belajar, mengingat, memberikan alasan, berpikir, dan sebagainya termasuk ke dalam perubahan aspek intelektual. Pengembangan kepribadian merupakan sesuatu yang unik, terkait dengan bagaimana cara seseorang berinteraksi dengan dunia lingkungannya, bagaimana mengekspresikan rasa emosinya. Sementara pengembangan sosial seseorang terkait dengan fungsi aspek pemahaman dan aspek fisik.

Dari penjelasan tersebut dapat ditegaskan bahwa pengembangan diri oleh dosen di perguruan tinggi terfokus pada pentingnya pertumbuhan dan perkembangan intelektual yang dapat dilakukan melalui program pembelajaran atau kegiatan-kegiatan training. Setiap orang melalui motivasi dirinya sendiri dapat mengembangkan pengetahuan, kompetensi, keterampilan, dan tingkah laku yang sesuai dengan pekerjaannya.

Pengembangan diri lebih luas daripada training, karena ia mencakup komunikasi, keterampilan interpersonal, dari bidang-bidang lain yang lebih luas daripada training. Setiap orang termasuk para manajer dan eksekutif maupun dosen sebagai tenaga pengajar di PT, dapat melakukan pengembangan diri, sementara training biasanya lebih diprioritaskan bagi pegawai baru atau belum memiliki kompetensi bidang tugas yang memadai.

Gluey and Egglend mengemukakan bahwa secara perlahan, yaitu dimulai pada tahun enam puluhan dan tujuh puluhan, pembinaan diri bergeser dan sekadar memenuhi kepentingan organisasi kepada langkah-langkah yang memberikan perhatian pada kebutuhan individu. Hal ini berkembang pesat karena dengan ini dapat dikembangkan profesionalisme para praktisi sehingga penciptaan standar profesional untuk pengembangan SDM dapat dirumuskan. Kini para praktisi telah mengadakan berbagai macam evaluasi dan akhirnya merumuskan bahwa pengembangan diri hendaknya didasarkan pada kebutuhan pribadi sekaligus kebutuhan organisasi.

Pengembangan diri berkembang bukan sekadar pada bidang keterampilan belaka, melainkan mencakup pula upaya pertumbuhan dan perkembangan individu demi kepentingan tugas yang dihadapinya. Program pengembangan diri dapat diberlakukan baik untuk pegawai biasa maupun para manajer serta para akademisi. Lebih lanjut Gluey and Egglend menyebutkan bahwa pembinaan diri bukan sekadar untuk menyesuaikan dengan pekerjaan baru seseorang, akan tetapi juga dipersiapkan untuk membuat unit baru dalam suatu organisasi.

Beberapa pendekatan pengembangan diri menurut Campbell dapat melalui training, pendidikan, dan tugas-tugas pekerjaan. Training sangat diperlukan dalam organisasi walaupun tidak mudah melakukannya secara efektif dan efisien. Biasanya training merupakan kegiatan yang hanya sebentar untuk memenuhi kebutuhan pegawai dalam melakukan fungsinya, dan dapat dilakukan secara internal maupun eksternal.

Adapun pendidikan sebagai wahana pengembangan diri berbeda dengan training yang hanya terfokus pada pengembangan keterampilan khusus, dan sedikit terkait pada aspek pengembangan dan pemahaman teori atau konsep yang lebih

luas. Lebih lanjut Campbell mengemukakan bahwa pendidikan merupakan program yang komprehensif dan mahal.

Sementara pengembangan melalui tugas-tugas pekerjaan dilakukan melalui pelaksanaan yang sering terjadi di dalam suatu organisasi. Tetapi dengan cara pengembangan ini banyak juga yang tidak efektif karena mereka tidak menyadari kalau sedang diberikan kesempatan, selain karena ada bagian lain yang merasa tidak senang atas kebijakan tersebut.

Bagaimanapun, pembinaan diri sangat bermanfaat bagi peningkatan performansi organisasi dan personel itu sendiri. Oleh karena itu, munculnya kesadaran bagi para pegawai untuk melakukan pengembangan diri sendiri sangat dipengaruhi oleh peran atasan, bahkan dalam beberapa organisasi menjadi tanggung jawab bagian SDM. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Gluey and Egglend, pengembangan diri dilakukan terutama apabila produktivitas dipandang menurun atau semakin buruk untuk meningkatkan komitmen para eksekutif perlu diberlakukan sistem ganjaran dan sanksi dalam organisasi. Dapat dikatakan bahwa fokus pengembangan pribadi adalah untuk mencapai dan menguasai pengetahuan, peningkatan kompetensi dan keterampilan, dan pemilikan sikap atau tingkah laku yang mampu mengembangkan performansi sesuai dengan tingkat kesulitan tugas dan pekerjaan. Untuk mengarah ke sana dapat dilakukan melalui pendekatan reflektif maupun insidental dengan mengikuti beberapa kecenderungan yang terkait dengan itu.

Mengutip pandangan Gregory tentang *The Seven Laws of Teaching*, Gilley dan Egglend menyebutkan tujuh aturan atau kondisi yang diperlukan untuk berhasilnya upaya pengembangan pribadi, yaitu sebagai berikut: (1) instruktur harus mengetahui secara pasti tentang program, pelajaran, materi dan keterampilan yang diajarkan; (2) pembelajar harus mengikuti program pelajaran dari semua materi yang disajikan; (3) menggunakan bahasa yang difahami baik oleh instruktur maupun pembelajar; (4) informasi, kebenaran, dan keterampilan yang harus dikuasai, harus mudah dicerna walaupun dengan menggunakan alat dalam memberikan penjelasan; (5) proses pengajaran hendaknya sesuai dengan kemampuan cara berpikir pembelajar sehingga mereka dapat menguasai keterampilan yang diinginkan; (6) proses pembelajaran harus dapat mengubah

persoalan baru menjadi kebiasaan sehari-hari; dan (7) bukti pengembangan pribadi harus dapat direfleksikan melalui review, pemikiran, reproduksi, keterampilan, dan berbagai hal yang diperlukan.

Melalui konsep pengembangan diri sendiri tersebut, dosen akan dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme yang mendukung kinerjanya. Konsep pengembangan diri ini diarahkan untuk perwujudan tenaga pengajar/dosen yang efektif. Sejalan dengan itu, Cooper dan Weber berpendapat bahwa tenaga pengajar yang efektif adalah yang dapat menampilkan kemampuan yang menjadikan mahasiswa mudah meraih yang diinginkannya. *Effective teacher is one who can demonstrate the ability to bring about intended learner outcomes*, yang persyaratannya antara lain memiliki kriteria *teacher 's knowledge and personality*, kriteria proses sebagai interaksi dosen-mahasiswa dalam pembelajaran; dan kriteria produk yang meliputi perubahan dan sikap.

Pengembangan diri sendiri pada dasarnya adalah cerminan dan kepribadian (personality yang merupakan jumlah keseluruhan cara yang digunakan seseorang dalam bereaksi dan berinteraksi dengan pihak lain. Tetapi Hersey dan Blanchard menyebutnya sebagai pandangan pihak lain terhadap sejumlah pola tabiat dan kebiasaan seseorang.

Pengembangan kepribadian melalui diri sendiri maupun oleh lembaga dapat dilakukan secara formal melalui peraturan yang ketat, studi lanjut, penataran, pelatihan, seminar dan diskusi, maupun informal yang menurut Castetter dapat melalui pembinaan dalam pergaulan kemitraan, dengan keteladanan dosen senior kepada junior, dan lain-lain.

Model Strategik Pembinaan Dosen di Perguruan Tinggi

Strategi pembinaan dapat menghasilkan produk yang kompetitif dengan pesaing, *produce ability*, dan fleksibel. Proses strategi manajemen yang baik menghasilkan produk manajemen yang kompetitif dengan pesaing dan selanjutnya strategi tersebut dapat dikembangkan khususnya yang berkaitan dengan business idea (produk utama), proses, dan kualitas.

Untuk membahas model strategi pembinaan dosen, pada bagian ini dielaborasi pandangan-pandangan sebagaimana yang dikemukakan oleh Tuominen

(2000) yang menyebutkan empat model pembinaan yaitu "strategi pembinaan", "product pembinaan", "process pembinaan", dan "pengembangan pembinaan"; dan Rowe, et. (1989) mengenal model empat faktor dalam pembinaan strategik yaitu "*strategic planning*", "*resource requirement*", "*organizational structure*", dan "*strategic control*".

Dikemukakan oleh Tuominen bahwa strategi pembinaan adalah kemampuan untuk menetapkan produk utama dan suatu lembaga, merumuskan rencana dan melaksanakan gagasan tersebut, serta membawa rencana tersebut berhasil dan berkembang. Rumusan ini harus dapat difahami oleh semua komponen dalam lembaga tersebut sehingga masing-masing dapat berkontribusi lebih besar. Strategi pembinaan harus mencakup marketing, kebutuhan pelanggan, produk, layanan, dan keuntungan berkompetisi sebagaimana diuraikan berikut ini.

Pertama, produk strategi pembinaan. Melalui produk dan layanannya, lembaga menciptakan nilai tambah bagi para pelanggan. Produk dan layanan harus dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan yang lebih baik daripada yang diberikan oleh pesaing. Jenis produk dan cara memproses produk harus diperhatikan karena memiliki dampak terhadap pemrosesan. Demikian juga dalam hal efisiensi dan kualitas. Sektor ini harus memperhatikan persaingan, produktivitas, fleksibilitas, dan produk yang dapat mengungguli pesaing terutama kemampuan memuaskan pelanggan.

Kedua, strategi proses pembinaan. Produk dan layanan merupakan hasil pengembangan dan proses produksi yang saling mendukung. Kerangka struktur dan bentuk keahlian, menentukan lingkaran waktu, fleksibilitas, efisiensi anggaran, dan kualitas seperti didambakan para pelanggan. Dalam hal strategi proses pembinaan, yang harus diperhatikan adalah kualitas, efisiensi, fleksibilitas, dan antusiasme layanan yang sangat tinggi.

Ketiga, *pengembangan pembinaan*. Suatu lembaga harus selalu mengembangkan produk utama, proses, dan keterampilan karyawan. Misalnya, lembaga dapat mengembangkan produk utama dengan cara mencari dan memilih pasar serta segmen pelanggan baru, kemudian secara sengaja didesain produk khusus untuk mereka. Hal itu selain akan berpengaruh pada waktu pemrosesan yang diperlukan, juga mendorong dikembangkannya kemampuan karyawan dalam

mempelajari dan memahami para pelanggan. Kemampuan yang dimaksud meliputi gagasan pokok produk, proses, dan kompetisi.

Dengan demikian, pembinaan strategik dalam mengembangkan SDM diperlihatkan oleh produk yang diproses dan dihasilkan oleh institusi. Untuk kepentingan kualitas, strategi manajemen senantiasa dikembangkan (*continuous improvement*) sehingga layanan pendidikan sebagai produk utama PT mempunyai jaminan kualitas yang kompetitif terhadap pesaing. Model strategi pembinaan SDM secara skematik diringkaskan dalam gambar 2.6 yang diadaptasi dari model pengembangan manajemen yang dikemukakan oleh Tuominen. Secara ilmiah, model tersebut menggambar pergerakan empat faktor penting dari fungsi pembinaan yang sangat menekankan pada nilai organisasi. Tanpa nilai ini organisasi, tidak akan dapat mengembangkan misi, tujuan, dan sasaran. Dalam model empat faktor ini terdapat bagian-bagian yang merupakan komponen utama, tetapi masing-masing dipengaruhi oleh empat faktor lain yang berada di sekelilingnya, yaitu melalui perencanaan yang mengacu kepada lingkungan eksternal, penggunaan sumber-sumber organisasi yang telah diseleksi sesuai dengan ketentuan yang dipersyaratkan, struktur organisasi yang adaptabel dan fleksibel, dan kontrol atau pengawasan oleh pihak internal terhadap kinerja organisasi yang memperoleh suatu strategi. Fungsi strategi berkenaan pula dengan operasi internal organisasi termasuk alokasi SDM, fisik, dan sumber dana agar dapat berinteraksi secara optimal dengan faktor lingkungan eksternal.

<i>Strategic pembinaan</i>	
(1) Pasar (2) Mahasiswa (<i>costumers</i>) (3) Kebutuhan Mahasiswa dan Dosen (4) Pelayanan	
<i>Product pembinaan</i>	<i>Process pembinaan</i>
a. Kualitas perencanaan, struktur organisasi, sumber daya, dan pengawasan b. Kemampuan berproduksi; dan c. Fleksibilitas	a. Kualitas perencanaan, struktur organisasi, sumber daya, dan pengawasan; b. Efisiensi; c. Fleksibilitas; dan d. Semangat
<i>Pengembangan strategi pembinaan</i>	
1. Gagasan bisnis; 2. Produk; 3. Proses; dan 4. Kemampuan bersaing	

Gambar 2.6 Model Strategi Pembinaan Dosen

Strategi pembinaan yang dikembangkan oleh Rowe, at al terdiri atas empat faktor besar yang masing-masing dipengaruhi oleh faktor lain, sebagaimana diuraikan berikut ini.¹¹⁶

- (1) Strategi perencanaan merupakan penghubung utama antara strategi pembinaan dengan lingkungan eksternal dari organisasi. Ini merupakan suatu faktor yang memerlukan analisis secara mendalam terutama faktor eksternal termasuk ancaman, peluang, kekuatan, dan kelemahan organisasi. Strategi perencanaan juga merupakan cara atau alat yang diperlukan oleh eksekutif untuk meningkatkan dan memajukan perusahaan dengan jalan mendelegasikan kewenangan dan tanggungjawab. Berikutnya perlu diformulasikan alternatif strategik yang mendukung peluang eksternal dan kekuatan internal, setelah itu baru digali alternatif dalam bentuk *action plan* yang sesuai dengan sumberdaya yang ada. Perencanaan strategik juga harus menentukan apakah struktur tidak resmi suatu organisasi, kultur dan gaya pembuatan keputusan para manajer dapat membantu menghindari pelaksanaan suatu strategi. Dari sisi lain, eksekutif merupakan faktor penting dalam memperoleh kesuksesan implementasi. Itulah sebabnya perencanaan strategik harus mempertimbangkan apakah suatu strategi sesuai dengan gaya kepemimpinan manajer sebuah organisasi. Unsur dasar perencanaan strategik adalah visi yang ingin dicapai, dasar pijakan atau aturan yang digunakan, perkembangan perusahaan untuk mencapai kemapanan yang stabil, dan berfokus pada gagasan substantif. Moto yang harus diperhatikan adalah perencanaan

strategik yang salah menimbulkan kehancuran, perencanaan strategik yang benar mendatangkan kesuksesan, dan perencanaan strategik hendaknya merupakan proses yang terus menerus dan berkelanjutan. Dengan demikian, strategi perencanaan institusi merupakan tugas penting yang dapat menjaga lembaga yang tetap di depan dalam kemampuan bersaingnya. Institusi yang sangat berhasil mempertahankan keunggulan kompetitif atas para lawan-lawannya ditandai dengan jelasnya solusi dalam pola pikir kreatif dari para eksekutif puncak yang membuatnya.

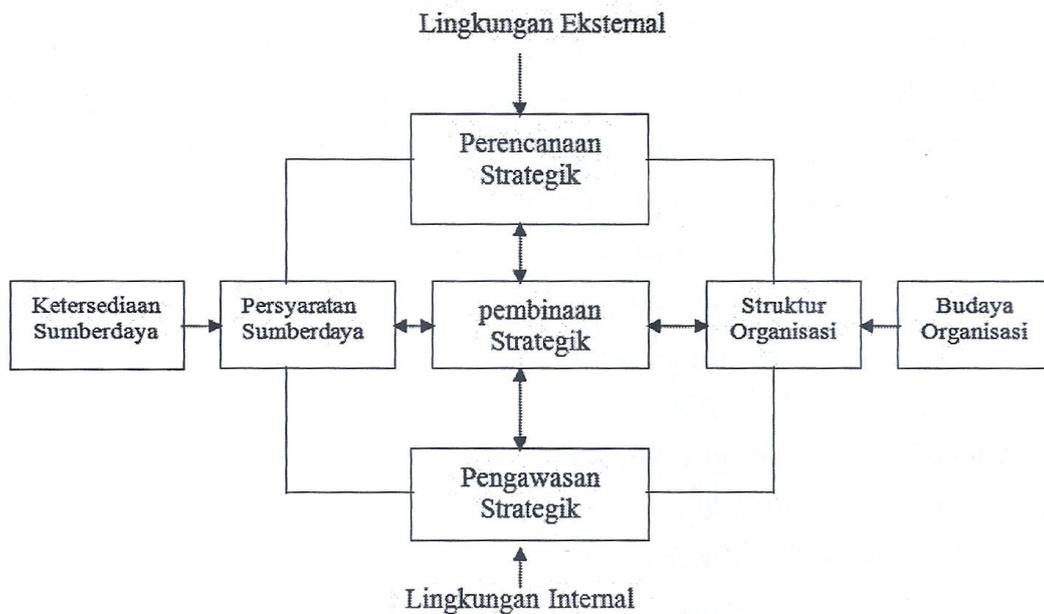
- (2) Sumberdaya yang memenuhi persyaratan (*Resource Requirement*) sebagai penghubung strategi manajemen dengan sumberdaya organisasi seperti keuangan, sarana prasarana, lahan, informasi, kemauan, maupun pegawai atau personalia. Perencanaan strategik harus dapat menetapkan sumberdaya yang dipersyaratkan dari berbagai cara menguasai dan mengatur alokasi, dalam memformulasikan alternatif strategi. Perencana harus bertanya apakah strategi ini dapat sukses dengan sumberdaya organisasi yang telah tersedia. Berbagai cara menganalisis dapat digunakan dengan menilai dan mengukur sumberdaya, bahkan apabila mungkin sekaligus merencanakan alokasi berbagai kekuatan atau sumberdaya.
- (3) Struktur organisasi menghubungkan strategi pembinaan dengan realitas organisasi dalam merumuskan strategi alternatif, perencanaan mengembangkan struktur organisasi dalam strategi yang dapat diimplementasikan. Maksudnya apakah suatu strategi cocok dengan tujuan, sasaran, kekuatan karyawan, unit prosedur operasional organisasi, dan sebagainya; atau apakah cocok dengan prosedur dan sistem komunikasi untuk memonitor suatu performansi. Kalau tidak, maka suatu strategi organisasi harus diubah sehingga sesuai dengan strategi. Perencana strategi juga harus menentukan apakah struktur "tidak resmi" dari suatu organisasi, kultur, dan gaya pembuatan keputusan para manajer dapat membantu menghindari kegagalan pelaksanaan suatu strategi. Gaya kepemimpinan, nilai operasional, dari visi eksekutif puncak mungkin saja merupakan faktor paling dominan dalam memperoleh suksesnya implementasi. Itulah

sebabnya, para perencana strategi harus mempertimbangkan apakah suatu strategi sesuai dengan gaya kepemimpinan manajer sebuah organisasi.

- (4) Strategi kontrol menghubungkan strategi dengan implementasi, di mana faktor internal dapat dilibatkan dalam monitoring pengalokasian sumberdaya dan operasional organisasi agar mengimplementasikannya dalam organisasi dengan baik. Strategi kontrol mencakup internal dan eksternal. Internal mencakup pengawasan alokasi sumberdaya dari operasi organisasi dan menyarankan suatu perubahan untuk kesuksesan yang lebih baik. Sedangkan eksternal mencakup pengukuran sukses suatu strategi melalui jumlah unit yang terjual, luasnya pasar, efektifnya penjualan, dan keuntungan yang diperoleh oleh organisasi. Dalam hal bisnis yang berkaitan dengan layanan, sebagian dari datanya mungkin saja memerlukan evaluasi pelayanan oleh pelanggan, seperti halnya kartu komentar tamu. Strategi pengawasan merupakan proses terus menerus melakukan adaptasi implementasi untuk merespons: (a) data sejauh mana strategi dapat berfungsi; dan (b) perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal.

Untuk lebih jelasnya skema keempat faktor dalam strategi pembinaan tersebut dideskripsikan dalam gambar 2.10 yang saling terkait. Strategi pembinaan pada setiap organisasi perusahaan dan juga perguruan tinggi menekankan pada empat faktor dalam fungsi pembinaan yang merupakan proses manajemen di mana strategi yang diterapkan dapat diukur.

Lingkungan Eksternal



Gambar 2.7
Empat Faktor strategi pembinaan¹¹⁷

Rowe, Mason, Dickel, dan Snyder mengemukakan bahwa strategi pembinaan dengan mempertimbangkan faktor lingkungan strategis merupakan faktor kunci di antara strategi manajemen dan organisasi. Kehati-hatian mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal adalah perlu yaitu dengan mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan, dengan demikian dapat ditentukan alternatif tindakan dan pilihan prioritas yang tepat. Sedangkan sumber-sumber yang dipersyaratkan menjadi faktor penting dalam strategi manajemen untuk organisasi yang mencakup sumber-sumber keuangan, fasilitas dan perlengkapan, pemeliharaan, lahan, akses untuk informasi, kemauan yang kuat, dan kualitas personel. Formulasi dari perencanaan dan sumberdaya perguruan tinggi menjadi alternatif strategi bagi organisasi untuk menggerakkan sumberdaya yang dimiliki.

Dengan demikian struktur organisasi PT seperti universitas merupakan formulasi yang menghubungkan perencanaan dan implementasi dengan strategi penggunaan sumber-sumber yang selektif. Strategi tersebut diluncurkan untuk mencapai tujuan dan sasaran melalui prosedur organisasi dan sistem informasi yang terkontrol. Monitoring dan kontrol dilakukan secara internal oleh semua pihak

dalam organisasi sesuai dengan prosedur yang mengacu pada visi dan misi organisasi.

Strategi fungsional adalah kegiatan-kegiatan jangka pendek yang harus dilaksanakan oleh setiap bidang fungsional dalam organisasi guna mengimplementasikan strategi umum. Pearce dan Robinson mengemukakan untuk meningkatkan kemungkinan sukses strategi fungsional diperlukan strategi yang lebih spesifik bagi komponen-komponen operasional organisasi. Strategi fungsional ini memerinci strategi bisnis dan memberikan pedoman spesifik jangka pendek bagi para manajer operasional.

Pembinaan strategik memiliki dimensi waktu dan orientasi masa depan untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi berpandangan jauh ke depan. Juga memiliki dimensi internal dan eksternal yang berupa kekuatan, kelemahan, tantangan dan harapan yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan rencana strategi, dimensi pendayagunaan sumberdaya untuk diimplementasikan dalam fungsi-fungsi manajemen ke arah tercapainya sasaran, dan dimensi multi bidang yang merupakan pengimplementasian sistem, yaitu menempatkan organisasi sebagai suatu sistem untuk mencapai visi dan misinya.

Dalam sebuah organisasi PT seperti universitas, karakteristik keputusan pembinaan strategik bervariasi menurut tingkat aktivitas strategik yang terlibat. Pada prinsipnya keputusan pada tingkat universitas cenderung lebih berorientasi kepada nilai yang terkandung dalam visi dan misi organisasi, lebih konseptual, dan kurang konkret dibanding keputusan di tingkat fakultas yang lebih spesifik terhadap pelayanan belajar.

Oleh karena kompleksitas dan kerumitannya, keputusan-keputusan tingkat universitas seringkali ditandai oleh potensi risiko biaya tinggi, laba yang besar, dan cakupan waktu yang lebih lama. Keputusan-keputusan seperti ini meliputi pemilihan usaha (program studi), sumber pendanaan jangka panjang, dan prioritas pertumbuhan sebagai *core value* sebuah PT dengan target kualitas yang kompetitif untuk mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat luas.

Dalam menggerakkan strategi tersebut, keputusan-keputusan penting yang ditetapkan oleh para pengambil kebijakan universitas harus memperhitungkan

sejumlah dimensi dari manajemen strategik, untuk mengeliminasi hambatan dalam mewujudkan visi dan misi PT yang menjadi ukuran kualitas organisasinya.

Uraian di atas menunjukkan bahwa pembinaan strategik PT atau universitas mengacu pada empat faktor, yaitu faktor eksternal dalam menyusun perencanaan, pihak internal manajemen melakukan pengawasan dan monitoring, menyusun struktur organisasi menggerakkan strategi yang ditentukan, dan relevansi antara sumberdaya yang dipersyaratkan dengan strategi organisasi.

BAB 4 **Kinerja Dosen**

1. Konsep Tentang Kinerja

Kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Kinerja seseorang akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut A. Dale Timpe dalam bukunya *Performance* sebagaimana dikutip oleh Ch. Suprpto Kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya dan sifat-sifat keadaan eksternal. Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.

Keterampilan diperlukan dalam kinerja karena keterampilan merupakan aktivitas yang muncul dari seseorang akibat suatu proses dan pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Tingkat keterampilan berhubungan dengan apa yang dapat dilakukan, sedangkan upaya berhubungan dengan apa yang akan dilakukan. Kondisi eksternal adalah faktor-faktor yang terdapat di lingkungannya yang mempengaruhi kinerja. Kondisi eksternal merupakan fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kinerja karyawan, interaksi antara faktor internal dengan eksternal untuk menghasilkan sesuatu dengan kualitas tertentu merupakan unsur yang membentuk kinerja.

Dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari unsur manusia dan unsur non manusia. Oleh karena itu, kinerja yang ditunjukkan oleh unsur-unsur tersebut akan menunjukkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai pegawai akan selalu dituntut tentang sejauh mana kinerja pegawai tersebut dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya, apakah

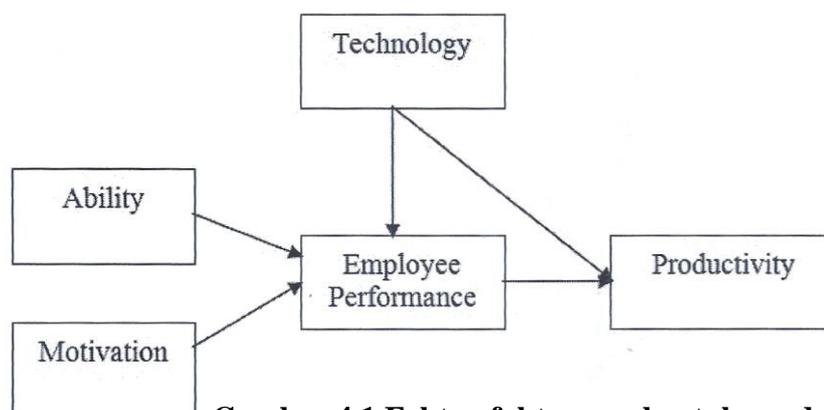
mereka berkinerja tinggi dan memuaskan atau berkinerja rendah atau jelek. Dengan demikian, seorang pegawai dalam penilaian kerja oleh atasannya selalu dihubungkan dengan kinerja.

Dari pendapat diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam memperoleh hasil kerja yang optimal. Sejalan dengan itu menurut pendapat Sedarmayanti pengertian kinerja dengan menunjuk pada ciri-cirinya sebagai berikut: "Kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator antara lain: kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan dan komunikasi yang baik". Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai dan dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan dan komunikasi yang baik.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang, sehingga bila diterapkan pada pekerja, maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya.

Menurut Sutermeister produktivitas ditentukan oleh kinerja pegawai dan teknologi, sedangkan kinerja pegawai itu sendiri tergantung pada dua hal yaitu kemampuan dan motivasi.³⁴ Bila digambarkan akan nampak sebagai berikut:



**Gambar 4.1 Faktor-faktor pembentuk produktivitas
(Sumber: Sutermeister 1976: 45)**

Sementara itu Gibson et al, memberikan gambaran lebih rinci dan komprehensif tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap performance atau kinerja, yaitu:

- α Variabel Individu, meliputi kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman dan demografi (umur, asal-usul dan jenis kelamin).
- β Variabel Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.
- χ Variabel Psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

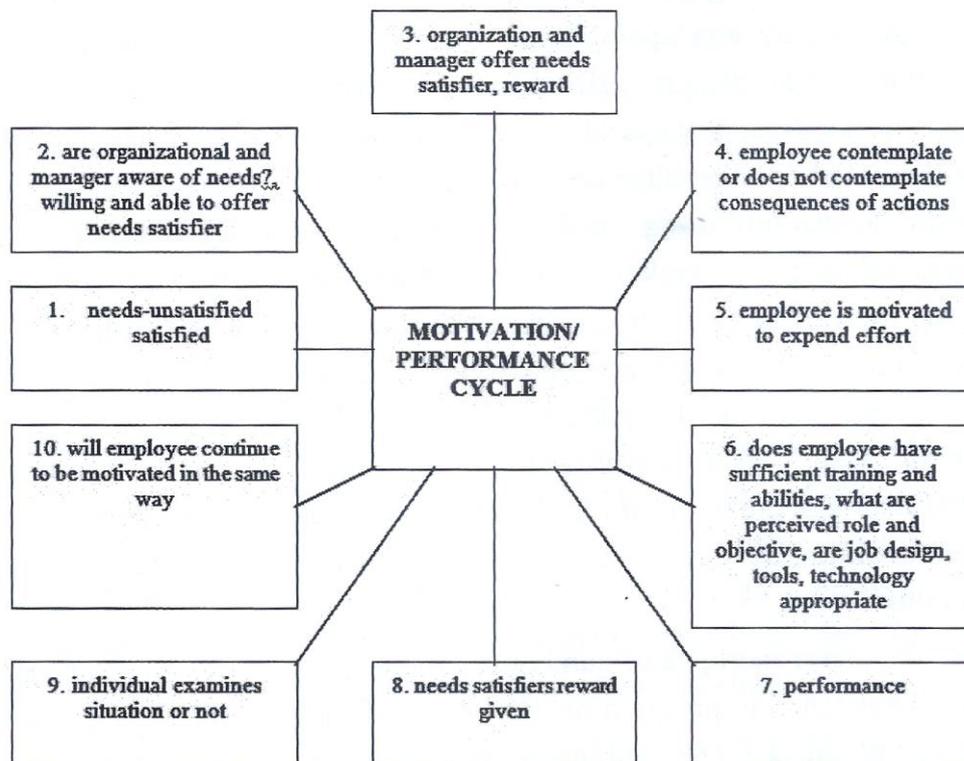
Pendapat tersebut menggambarkan tentang hal-hal yang dapat membentuk atau mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor individu dengan karakteristik psikologisnya yang khas serta faktor organisasi berinteraksi dalam suatu proses yang dapat mewujudkan suatu kualitas kinerja yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan peran dan tugasnya dalam organisasi.

Sementara itu Zane K Quible berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menyatakan: *"basic human traits affect employees' job related behavior and performance. These human traits include ability, aptitude, perception, values, interest, emotions, needs and personalnya.* Ability atau kemampuan akan menentukan bagaimana seseorang dapat melakukan pekerjaan, bakat akan berperan dalam membantu melaksanakan pekerjaan jika ada kesesuaian dengan jenis pekerjaannya, demikian juga halnya dengan persepsi, konsep diri, nilai-nilai, minat, emosi, kebutuhan dan kepribadian. Semua itu akan berpengaruh terhadap dorongan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian kajian tentang kinerja memerlukan juga pembahasan tentang motivasi sebab perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tidak terlepas dari dorongan yang melatar belakanginya.

Dorongan untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu dapat bersifat intrinsik dan ekstrinsik, dorongan intrinsik merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang dan mengarah pada suatu objek tertentu untuk berbuat atau berperilaku, sementara dorongan ekstrinsik merupakan dorongan akibat rangsangan-rangsangan

dari luar yang dalam hal ini faktor organisasi dan kepemimpinan dapat dipandang sebagai contoh faktor eksternal yang akan mempengaruhi pada kinerja seseorang dalam organisasi.

Kedua dorongan tersebut dapat berjalan sendiri-sendiri maupun bersamaan, perwujudan dalam bentuk perilaku pada dasarnya menunjukkan tentang intensitas dorongan tersebut, dimana bila intensitasnya rendah maka kecenderungan perilakunya pun akan menunjukkan kualitas yang rendah demikian juga sebaliknya. Oleh karena itu pemahaman tentang motivasi dapat memperdalam pemahaman tentang apa dan bagaimana perilaku seseorang dalam mengerjakan sesuatu baik dalam konteks kehidupan pribadi maupun dalam kehidupan organisasi. Dorongan merupakan daya penggerak kinerja, namun demikian tanpa dibarengi dengan kemampuan, kinerja yang akan terwujud tidak akan optimal sesuai dengan yang diharapkan, James M. Higgins dalam bukunya *Human Relations, Concept and Skills* mengemukakan suatu model *skills* proses motivasi dan kinerja "A cyclical Model of the Motivation Performance Process" dalam bentuk bagan tampak seperti dalam gambar 4.2



Gambar 4.2 Motivation/Performance cycle Model
(Sumber: James M. Higgins, 1982)

Dari gambar tersebut, nampak bahwa kinerja seseorang berkaitan dengan berbagai faktor yang dapat mempengaruhinya baik yang bersifat internal yang melekat dalam individu itu sendiri maupun yang bersifat eksternal dari lingkungan kerja juga. Dari bagan tersebut di atas dapat diperoleh beberapa pemahaman tentang kinerja dan motivasi. Dengan disatukannya kedua hal tersebut sesuai unsur yang dipengaruhi oleh berbagai faktor menunjukkan bahwa kinerja dan motivasi merupakan sesuatu yang terus menerus berinteraksi, kinerja merupakan dimensi perwujudan dari perilaku sedangkan motivasi merupakan dimensi internal dari perilaku seseorang. Pertama ada faktor kebutuhan yang perlu dipuaskan dan perwujudannya ditentukan oleh bagaimana sikap manajer dan organisasi dalam berupaya memenuhinya, keadaan ini akan diikuti dengan langkah-langkah yang dilakukan oleh organisasi dengan menawarkan pemuas kebutuhan tersebut. Penawaran pemuasan tersebut akan diperhatikan dan direspon sesuai dengan pertimbangan perbandingan antara pemuas dan tindakan yang disyaratkan atau diminta oleh organisasi, jika penilaian terhadap pemuas kebutuhan tersebut positif maka seseorang (pekerja) akan terdorong untuk melakukan atau meningkatkan upaya-upaya dalam melaksanakan pekerjaan, namun upaya tersebut tidaklah cukup melainkan perlu dibarengi dengan kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang harus dilakukan, kombinasi antara upaya yang termotivasi dengan kemampuan akan melahirkan kinerja, dengan kinerja yang telah diwujudkan maka akan diperoleh pemuas kebutuhan kemudian hal itu akan dinilai oleh pekerja yang kemudian akan memutuskan apakah akan melanjutkan dengan kinerja yang sama atau tidak.

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Oleh karena itu, bila ingin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip oleh A. Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

a. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi yang tinggi.

b. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Berdasarkan pendapat ahli di atas jelaslah bahwa faktor kemampuan dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai pun akan tercapai, sebaliknya bila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya maka kinerja pun tidak akan tercapai. Begitu juga dengan faktor motivasi yang merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sementara itu Ainsworth, et al. Mengemukakan model kinerja yang komprehensif, dimana dikatakan bahwa kinerja (*performance* = P) merupakan fungsi dari kejelasan peran (*role clarity* = Rc), kompetensi (*competence* = C), lingkungan (*envirohment* - E), nilai (*Value* = V), kesesuaian preferensi (*preferences fit* = Pf), imbalan (*reward* = R) ditambah umpan balik (*feedback* - F) secara matematis model ini diformulasikan menjadi sebuah rumus:

$$P = Rc \times C \times E \times V \times Pf \times R + f$$

Dimana: P (Performance) didefinisikan dan diukur dengan cara-cara yang tepat. Apakah P = Produktivitas bisa dikuantifikasi atau apakah P = Kinerja (pertimbangan kualitatif) atau apakah P = mungkin (pertimbangan subyektif yang tinggi). Rc (Role clarity). Apakah orang-orang sebaiknya bekerja satu demi satu dan kolektif, apa yang diharapkan dari mereka? kompetensi (*competence*).

Apakah orang-orang memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk mengerjakan apa yang diharapkan dari mereka? Kekurangan-kekurangan apa yang mungkin ada? Pengetahuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan sekarang? Apa yang dibutuhkan di masa yang akan datang?

Lingkungan (*environment*) adalah elemen-elemen yang diperlukan untuk mengerjakan sesuatu secara kondusif yang terdiri dari: (1) lingkungan fisik alat-alat dan kondisi fisik tempat kerja. (2) lingkungan manusia faktor-faktor kelompok seperti: kecocokan, keterpaduan tim, dan faktor penting kepemimpinan. (3) lingkungan organisasi-kejelasan dari struktur, sistem, titik berat dan prioritas komunikasi, dan budaya di tempat kerja. Nilai (*value*) apakah orang-orang secara umum menerima apa yang mereka minta untuk dikerjakan dan apa yang dilakukan oleh organisasi tidak keliru?. Kesesuaian preferensi (*Preference fit*). Apakah orang-orang secara umum mengetahui aktifitas pekerjaan yang mereka inginkan? pada tingkat mana preferensi dan permintaan individual dan pekerjaan memperlihatkan kesesuaian bersama untuk mempengaruhi kepuasan kerja, manajemen tim di antara kebebasan menentukan waktu dan tugas-tugas khusus yang bisa, kesiapan untuk bekerja di luar jam normal (bila relevan), dan retensi bakat. Imbalan (*reward*) apakah orang-orang diberikan penghargaan dengan tepat menurut harapan, kinerja, motivasi individual, dan kebutuhan mereka untuk umpan balik? Imbalan di sini mungkin mencakup eksplisit (sesuatu yang manajer atau organisasi tentukan atau katakana) atau *intrinsic* terhadap pekerjaan langsung (imbalan yang memotivasi individu).

Sedangkan umpan balik (*feedback*) adalah salah satu keterampilan kunci di dalam mengembangkan dan memelihara kinerja yang baik adalah memberikan umpan balik. Bila pemberian umpan balik dilakukan dengan baik maka akan dapat membantu memecahkan masalah, mengurangi ketidakpastian, membangun hubungan kerja yang positif, membangun kepercayaan dan kerja tim yang efektif,

dan memperbaiki kualitas kerja. Umpan balik yang diberikan bisa positif dan negatif. Sementara itu Dale Furtwengler menyebutkan bahwa faktor-faktor yang sangat mempengaruhi kinerja adalah: Keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk perubahan, kreativitas, keterampilan berkomunikasi dan inisiatif.⁴⁰

Dari beberapa pendapat Pakar sebagaimana dikemukakan terdahulu, bila digabungkan nampak bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu: Kemampuan (*ability*), Motivasi, Bakat (*aptitude*), Persepsi (*perception*), Kreativitas, inisiatif, Nilai-nilai (*values*), Imbalan (*reward = R*), Minat (*interest*), Emosi (*emotions*), Kebutuhan (*needs*), Kepribadian (*personality*), Kejelasan peran (*role clarity = Rc*), Kompetensi (*competence = C*), Lingkungan (*environment = E*), Nilai (*value = V*), Kesesuaian preferensi (*preference fit = Pf*), Umpan balik (*feedback = F*), Keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk perubahan, keterampilan berkomunikasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja pegawai akan efektif apabila memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, dan ini berarti bahwa upaya untuk mengembangkan kinerja pegawai ke arah yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntunan perubahan, jelas menuntut pencermatan akan faktor-faktor tersebut, baik itu faktor dari dalam individu itu sendiri maupun faktor dari luar. Hal ini pun berlaku dalam kaitannya dengan kinerja inovatif, dimana jika kinerja inovatif ingin ditumbuhkembangkan dalam suatu organisasi, maka faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perlu mendapat perhatian, sehingga kebijakan pimpinan dalam organisasi dapat menciptakan kondisi yang kondusif bagi terwujudnya hal tersebut.

3. Penilaian Tentang Kinerja

Kinerja baik secara individu maupun organisasi mempunyai peran yang besar dalam keberlangsungan organisasi menjalankan peran dan tugasnya di masyarakat, setiap organisasi perlu memperhatikan bagaimana upaya untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat memberi kontribusi optimal bagi meningkatnya kinerja organisasi dengan demikian perhatian pada kinerja harus menjadi fokus dan

semangat organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Peter F. Drucker yang dikutip oleh V.P. Michael *"The focus of the organization must be on performance. The first requirement of the spirit of organization is high performance standard, for the group as well as for each individual"*.

Untuk itu organisasi perlu memahami bagaimana kondisi kinerja pegawai untuk dapat melakukan pengelolaan dan pengembangan bagi kepentingan organisasi, untuk itu diperlukan suatu penilaian kinerja dalam rangka tersebut. Penilaian kinerja merupakan tahapan penting dalam manajemen kinerja suatu organisasi, dalam tahapan ini dapat diperoleh informasi yang dapat dijadikan dasar bagi kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, baik itu kebijakan penggajian, promosi, demosi dan sebagainya.

Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan guna menilai perilaku pegawai dalam pekerjaannya baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan para pakar: Robert Bacal⁴² (Surya Dharma, 2001:113) Mengemukakan bahwa "Evaluasi kinerja adalah proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi ini dipakai untuk menjawab pertanyaan, seberapa baikah kinerja seseorang karyawan pada suatu periode tertentu"? Suprpto (2001:116) Mengemukakan bahwa "Penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan. Dick Grote (Surya Dharma, 2001: 1) Mengemukakan bahwa *"Performance appraisal is a formal management system that provides for the evaluation of the quality of individual' a performance in an organization.* Rothwell (Suprpto, 2005: 21) Mengemukakan bahwa *"Performance appraisal is the process of determining how well individuals are meeting the works requirements of their job.*

Dari beberapa pengertian di atas, nampak bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan langkah yang diperlukan untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai. Pengetahuan ini akan sangat membantu dalam mengelola dan memanfaatkan pegawai dan mengembangkannya untuk pencapaian tujuan organisasi. Dengan penilaian kinerja dapat diketahui bagaimana prestasi kerja

pegawai, kinerja yang terjadi, serta potensi-potensi yang mungkin dapat dikembangkan bagi kepentingan organisasi.

Dengan demikian, penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja merupakan langkah penting dalam melihat suatu kondisi organisasi serta orang-orang yang berada di dalamnya, sehingga dapat diperoleh informasi penting bagi pengembangan organisasi baik secara individual maupun kelembagaan. Secara umum perlunya penilaian kinerja menurut Gary Dessler adalah untuk memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji dan memberi peluang untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja bawahan atau pegawai.⁴³ Adapun tujuan dari penilaian kinerja Castetter menyatakan sebagai berikut:

"most of the purpose of evaluation can be grouped into the five following categories:

- (a) determine personnel employment status*
- (b) implement personnel action*
- (c) improve individual performance*
- (d) achieve organizational goals, and*
- (e) translate the authority system into control that regulate performance "*

Mengetahui kondisi yang ada dari kinerja pegawai serta bagaimana meningkatkan kinerja mereka merupakan hal penting dalam upaya meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan adanya penilaian kinerja, manajemen organisasi dapat mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien, serta dapat ditentukan pengembangan SDM yang bagaimana yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

Sementara itu menurut Ahmad S. Ruky penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan:

- a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- b. Mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
- c. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.

- d. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- e. Menyediakan alat dan sarana untuk membandingkan prestasi¹ kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya.
- f. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Lebih lanjut menurut Wayne F. Cascio (dalam Sahlan Asnawi, 1999:145) Penilaian kinerja bertujuan:

- a. Sebagai dasar pemberian reward and punishment.
- b. Sebagai kriteria dalam riset personal.
- c. Sebagai predictor.
- d. Sebagai dasar untuk membantu merumuskan tujuan program training.
- e. Sebagai feedback bagi karyawan itu sendiri.
- f. Sebagai bahan kajian bagi organisasi dan pengembangannya.

Dengan demikian penilaian kinerja dalam setiap organisasi mutlak diperlukan, karena akan mendorong peningkatan kualitas organisasi serta unsure-unsur di dalam organisasi yang bersangkutan. Evaluasi atau penilaian kinerja dapat menjadi landasan penting bagi upaya meningkatkan produktivitas suatu organisasi serta dapat menjadi umpan balik atas kinerja untuk melihat hubungannya dengan tujuan dan sasaran sebagaimana dikemukakan oleh para ahli LAN bahwa:

Evaluasi kinerja merupakan suatu proses umpan balik atas kinerja di masa lalu yang berguna untuk meningkatkan produktivitas di masa mendatang. Sebagai suatu proses yang berkelanjutan, evaluasi kinerja menyediakan informasi mengenai kinerja dalam hubungannya terhadap tujuan dan sasaran.

Dengan memahami uraian diatas nampak bahwa masalah kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk mendapat perhatian sungguh-sungguh dalam setiap organisasi. Untuk itu posisi penilaian kinerja menjadi sangat penting sebagai upaya untuk memahami kondisi kinerja actual dalam perbandingannya dengan kinerja seharusnya yang diharapkan oleh suatu organisasi, dan untuk melaksanakan

penilaian kinerja dengan baik diperlukan persyaratan tertentu dimana Cascio mengemukakan delapan persyaratan agar evaluasi kinerja dapat berhasil dengan baik yaitu:

- a. *Appraisal should be based on analysis of job requirements and performance standards.*
- b. *Performance standards must be behaviorally based.*
- c. *They must be understood by employees.*
- d. *Each performance dimension should contain only homogeneous activities so as to minimize overlap among dimension.*
- e. *Abstract trait names should be avoided.*
- f. *Scale anchors should be brief and logically consistent.*
- g. *The system must be validated.*
- h. *A mechanism for employee appeal must be provided.*

Suatu hal yang sangat penting dalam penilaian kinerja adalah obyektivitas, artinya penilaian tidak boleh didasarkan pada suka tidak suka melainkan harus mengacu pada suatu yang obyektif dan baku, untuk itu diperlukan penentuan standar atau ukuran-ukuran kinerja yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja.

Dalam mewujudkan kinerja yang baik diperlukan evaluasi, baik evaluasi proses ataupun evaluasi hasil akhir, dan agar penilaian kinerja itu dapat mencapai tujuannya, maka dalam pencapaian tersebut diperlukan pedoman-pedoman yang merupakan dasar bagi penilaian agar diperoleh tingkat obyektivitas yang baik.

Dengan demikian untuk mengetahui kualitas *kinerja* seseorang pegawai atau karyawan diperlukan suatu *performance appraisal* atau penilaian kinerja, dan hal ini dapat dilakukan bila ada standar kinerja sebagai dasar agar dapat diketahui perbandingan antara kinerja actual dengan kinerja yang ideal (seharusnya), Standar kinerja dimaksudkan untuk menjaga agar penilaian kinerja yang dilakukan dapat bersifat objektif. Lebih jauh agar obyektivitas dalam penilaian kinerja dapat tercipta, maka perlu dihindari beberapa kesukaran dalam pelaksanaannya yaitu;

- a. Kekurangan standar
- b. Standar yang tidak relevan atau subyektif
- c. Standar yang tidak realistis

- d. Ukuran yang jelek atas kinerja
- e. Kesalahan menilai
- f. Umpan balik yang jelek terhadap karyawan
- g. Komunikasi yang negatif
- h. Kegagalan untuk menerapkan data evaluasi.

Apabila masalah-masalah seperti tersebut di atas dapat dihindari, maka pelaksanaan penilaian kinerja dapat dipertanggungjawabkan dalam segi keobyektifannya, serta tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja dapat tercapai secara optimal sehingga dapat diperoleh manfaat yang besar bagi peningkatan kinerja dan produktifitas organisasi.

4. Teori Peningkatan Mutu Kinerja Dosen

Untuk mendapatkan pemahaman tentang mutu pendidikan, berikut dikutip berbagai pengertian mutu dari berbagai sumber. Mutu dalam bahasa Indonesia disebut kualitas. Kualitas berasal dari bahasa Inggris *quality*. *Quality* dalam berbagai kamus mempunyai arti, tiga diantaranya (1) suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda, (2) standar tertinggi sifat kebaikan dan (3) memiliki sifat kebaikan tertinggi. Dalam kamus besar bahasa Indonesia," mutu atau kualitas diartikan (ukuran) baik buruk suatu benda, kadar, taraf atau derajat.

Pengertian mutu secara adalah kesesuaian dengan standar, kesesuaian dengan harapan *stakeholder*, atau pemenuhan janji yang telah diberikan. Mutu pendidikan dosen dimengerti sebagai kualitas kompetensi dosen yang telah ditetapkan sesuai rencana strategis dan standar akademik. Pencapaian kualitas ini menyangkut aspek masukan, proses, dan keluaran, serta nilai dan derajat kebaikan, keutamaan, dan kesempurnaan.

Sementara itu pengertian dosen adalah sebagai berikut:

Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 60 tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi Bab IX mengenai Tenaga Kependidikan pasal 101 ayat 1-6 berbunyi:

- a. Tenaga kependidikan di perguruan tinggi terdiri atas dosen dan tenaga penunjang akademik.

- b. Dosen adalah seorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi yang bersangkutan.
- c. Dosen dapat merupakan dosen biasa, dosen luar biasa, dan dosen tamu
- d. Dosen biasa adalah dosen yang diangkat dan ditempatkan sebagai tenaga tetap pada perguruan tinggi yang bersangkutan.
- e. Dosen luar biasa adalah dosen yang bukan tenaga tetap pada perguruan tinggi yang bersangkutan.
- f. Dosen tamu adalah seorang yang diundang untuk mengajar pada perguruan tinggi selama jangka waktu tertentu.

Pasal 102 ayat (1) jenjang jabatan akademik dosen pada dasarnya terdiri atas asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan guru besar. Ayat (2) wewenang dan tata cara pengangkatan dan pemberhentian jabatan akademik diatur sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 107 ayat (1) tenaga penunjang akademik terdiri atas peneliti, pengembangan di bidang pendidikan, pustakawan, pranata komputer, laporan, dan teknisi sumber belajar. Ayat (2) persyaratan, tata cara pengangkatan dan wewenang tenaga penunjang diatur oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan berpedoman pada perundang-undangan yang berlaku.

Pengelolaan sekolah tinggi sering mendapat keluhan dari mahasiswa mengenai mutu dosen yang mengajarnya, sehingga pengelola perlu melakukan kendali mutu dosen yang sudah ada maupun dosen yang baru akan diterima. Kepuasan mahasiswa dapat dipenuhi jika pihak sekolah tinggi dapat menghasilkan produk bermutu, dimana salah satunya adalah dosennya harus bermutu. Untuk menghasilkan dosen yang bermutu diperlukan perbaikan mutu dosen yang berkelanjutan secara konsisten oleh pimpinan, dosen dan tenaga administratif itu sendiri sesuai dengan konsep pengendalian mutu terpadu.

Semua pihak perlu menyadari bahwa suatu produk bermutu, tidak dapat dihasilkan oleh satu atau beberapa pihak saja, tetapi semua pihak harus

bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini dapat tercapai, jika pimpinan punya keinginan dan kemauan yang sungguh-sungguh untuk memperbaiki secara terus menerus mutu dosen yang ada, dan semua tenaga administratif yang mendukung untuk tercapainya keinginan ini. Para dosen menyadari bahwa peningkatan mutu ini akhirnya adalah untuk kebaikan dosen itu sendiri.

Beberapa hal penting mengenai tugas dan tanggung jawab seorang dosen, persyaratan untuk menjadi dosen yang bermutu, cara mengevaluasi mutu dosen, peran yang dilakukan oleh pimpinan, tenaga administrasi dan dosen itu sendiri dalam rangka perbaikan berkelanjutan dari pada mutu dosen. Untuk meningkatkan secara berkelanjutan mutu dosen di sekolah tinggi, ada beberapa hal pokok yang dapat dilakukan oleh pimpinan, dosen dan tenaga administrasi untuk mewujudkan keinginan ini. Wujud keinginan ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

Adapun peranan dosen adalah sebagai berikut:

- a. Dosen harus selalu berusaha meningkatkan pengetahuannya dengan cara membaca buku, melihat di internet, menulis di jurnal, melakukan penelitian, dan mengikuti seminar.
- b. Dosen perlu meningkatkan pengetahuannya dengan cara mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- c. Dosen harus mengikuti perkembangan teknologi informasi sehingga dapat menggunakan internet untuk meningkatkan pengetahuannya dan diharapkan dapat membuat *homepage* secara sederhana untuk menaruh bahan ajar yang dapat diakses oleh seluruh mahasiswa.
- d. Dosen harus selalu menyadari tanggung jawabnya yaitu membantu mahasiswa untuk menjadi yang terbaik dengan cara menguasai *content* dan metoda serta menyiapkan materi pelajaran dengan sebaik-baiknya.
- e. Dosen perlu mempunyai jenjang fungsional dosen karena hal itu akan memacu seorang dosen untuk selalu meningkatkan pengetahuannya dengan melakukan penelitian dan menulis jurnal.

Peningkatan berkelanjutan mutu dosen merupakan tugas dan tanggung jawab semua pihak sesuai dengan konsep pengendalian mutu terpadu. Seorang dosen harus selalu bertanya kepada diri sendiri, apakah sudah melakukan yang terbaik

dalam proses belajar mengajar ini. Apabila semua pihak menyadari tugas dan tanggung jawabnya, diharapkan visi dan misi sekolah tinggi dapat tercapai.

Menurut Boma Wikan Tyoso, (<http://www.library.ohio.edu/indopubs/1997/12/18/0042.mtml>) sebenarnya mutu dosen atau tenaga edukatif pada perguruan tinggi, sangat menentukan keberhasilan proses transformasi. Bisa dibayangkan kalau dosen tidak memiliki kompetensi yang cukup, lulusan yang dihasilkan tentunya tidak akan memenuhi harapan, termasuk harapan kalangan industri yang memerlukan tenaga kerja perguruan tinggi. Upaya peningkatan mutu perguruan tinggi itu bisa dianalisis melalui berbagai variabel.

Selain tentang dosen di perguruan tinggi, juga masih harus didukung oleh infra struktur dan fasilitas penunjang lainnya. Tingkat latar akademik di kalangan tenaga edukatif pada perguruan tinggi memang cukup banyak hambatan. Di antaranya adalah keterbatasan waktu di kalangan dosen itu sendiri sebagai akibat belum tercukupinya kebutuhan ekonomi mereka, serta minat dosen itu sendiri terhadap perkembangan ilmu dan pengetahuan melalui berbagai kegiatan ilmiah termasuk seminar nasional atau internasional, berlangganan jurnal ilmiah nasional dan internasional, serta rendahnya kualitas berbahasa Inggris di kalangan dosen itu sendiri. Oleh karena itu, jika kita ingin meningkatkan kualitas di sekolah tinggi, tidak bisa tidak, mutu dosen harus mendapatkan perhatian yang besar pula.

Sumber daya manusia dosen memiliki posisi yang vital dalam membentuk *image* mutu lulusan maupun mutu lembaga secara umum. Posisi itu diperkuat dengan fakta bahwa dosen memiliki otoritas dalam proses akademik dan malahan lebih tinggi dari profesi serupa di lembaga pendidikan di bawahnya. Pengembangan tampaknya menjadi kebutuhan nyata bagi usaha perbaikan kinerja sumber daya dosen melalui proses sistematis konsep pengembangan, maka produktifitas dapat diharapkan. Dosen menjadi parameter penting dalam proses pengendalian kelembagaan perguruan tinggi. Jenjang kepangkatan dan pendidikan dosen dijadikan pedoman pokok, di samping basis kelulusan dalam mekanisme akreditasi. Dengan demikian, memikirkan upaya peningkatan mutu dosen harus menjadi obsesi pengelola perguruan tinggi.

Walau ukuran mutu dosen bersifat relatif, akan tetapi pada dasarnya mutu dosen dapat dilihat dari produktifitas melaksanakan tridharma perguruan tinggi

yakni pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Secara normatif ketiga hal itu pada umumnya dapat dilihat dalam jenjang pendidikan dan jabatan fungsional. Untuk melihat kedua hal itu, baiklah kita teropong bagaimana kondisi objektif sumber daya dosen.

Contoh kasus, suatu sekolah tinggi memiliki sepuluh orang dosen setiap jurusan, dilihat dari kuantum jumlah dosen tetap, sudah cukup untuk menjalankan kegiatan akademik. Hal ini dapat dielaborasi (dilakukan secara teliti) dengan asumsi setiap dosen membina mata kuliah sebanyak 8 SKS. 4 SKS lainnya untuk bidang lainnya, atau tiga mata kuliah untuk satu semester. Maka dalam satu tahun setiap dosen memiliki tugas mengajar 16 SKS atau 6 mata kuliah. Dengan jumlah rerata setiap jurusan memiliki beban studi 160 SKS atau 60 mata kuliah. Maka yang dibutuhkan oleh setiap jurusan hanya 10 orang dosen saja. Dengan catatan bahwa proses rekrutmen dosen benar dan dosen yang ada terdistribusi dengan baik.

Berdasarkan contoh di atas, perlu juga ditetapkan rasio mahasiswa dan dosen. Angka 10 itu kemungkinan belum final, karena hal yang penting adalah dosen-dosen itu memiliki kewenangan akademik, baik dilihat dari jenjang pendidikan maupun jabatan fungsional, sehingga dosen yang ada dapat berfungsi secara optimal. Kewenangan profesi ditentukan oleh kedua parameter mutu dosen tersebut, walaupun dalam praktek keadaan tersebut dapat di atasi dengan kehadiran dosen luar biasa. Namun masalah ini perlu disikapi serius.

Berdasarkan kondisi itu, maka konsep pengembangan dosen menjadi lebih relevan dibicarakan. Konsep pengembangan melihat aspek kualitatif lebih penting dari pada aspek kuantitatif. Dengan demikian, permasalahan pengembangan dosen adalah terletak pada upaya pemberdayaan komponen dosen, sehingga memiliki kontribusi optimal terhadap penciptaan mutu proses dan hasil akademik.

Bentuk Pengembangan mutu Dosen diantaranya sebagai berikut: *Pertama* adalah pengembangan kompetensi, berhubungan dengan peningkatan kemampuan: menguasai bahan, mengelola program pembelajaran, memilih dan menggunakan media dan sumber belajar, menguasai landasan kependidikan, mengelola kelas, mengelola interaksi pembelajaran, melaksanakan fungsi dan proses bimbingan dan penyuluhan, menilai prestasi hasil pembelajaran, menyelenggarakan administrasi, memahami prinsip dan menafsirkan hasil penelitian untuk pembelajaran,

mengembangkan pengetahuan dengan metoda ilmiah, mempublikasikan dan menerapkan pengetahuan, dan mengembangkan diri.

Upaya yang dapat dilakukan untuk itu, antara lain: asistensi (*assistantship*), pertemuan dosen (*lectures conferences*), seminar (*seminars*), bimbingan diskusi (*guided discussions*), lokakarya, program instruksional (*programmed instructions*), tugas khusus (*special assignment*), pelatihan (*coaching*), proyek penelitian (*research project*), khusus (*courses*), dan lain sebagainya.

Kedua adalah pengembangan disiplin kerja, diarahkan pada konsistensi individu dalam memahami, menghayati, melaksanakan, dan memasyarakatkan ketentuan, perilaku dalam sistem kelembagaan. Sosialisasian berbagai ketentuan atau aturan mengenai disiplin harus dilakukan. Ketentuan yang tidak diketahui sering menyebabkan pelanggaran atas disiplin kerja dosen. Misalnya beban tugas dalam bentuk satuan kredit semester (SKS) dalam praktiknya belum banyak dipahami oleh pimpinan maupun dosen. Sering dipertanyakan, bila tidak datang ke kampus karena mengadakan bimbingan skripsi di rumah, apakah termasuk pelanggaran disiplin? Atau membimbing skripsi harus di kampus? Bila ya, harus ada fasilitas yang memadai untuk terjadinya interaksi yang baik dalam proses bimbingan itu.

Ketiga adalah mengembangkan semangat kerja, memiliki karakter yang berlainan dengan pengembangan disiplin kerja. Semangat kerja berkaitan dengan ketulusan hati karena adanya kepuasan kerja sebagai akibat terpenuhinya kebutuhan dasar dari pekerjaan yang dilakukan. Kehadiran, kelemahan, antusiasme, kerjasama merupakan indikator-indikator penting untuk mengukur semangat kerja.

Keempat adalah pengembangan karir dan kesejahteraan, pengembangan ini sangat dibutuhkan usaha-usaha pengembangan sebelumnya. Pengembangan ini memiliki fungsi pemeliharaan atas upaya-upaya yang dilakukan dalam pengembangan-pengembangan sebelumnya. Harus diakui bahwa penghargaan berupa kesejahteraan untuk profesi mengajar umumnya, khususnya dosen, masih belum menggembirakan. Pengembangan karir dosen dapat dilakukan melalui jalur pendidikan lewat pascasarjana atau kenaikan jabatan fungsional. Dosen perguruan tinggi negeri (PTN) sangat beruntung karena untuk melanjutkan pendidikan

pascasarjana atau pun untuk melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat dalam rangka peraihan angka kumulatif guna syarat kenaikan pangkat, disediakan dana lewat anggaran perguruan tinggi dari APBN, APBD ataupun pinjaman luar negeri.

BAB 5

Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Di dalam suatu organisasi pegawai sangat diharapkan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Pelaksanaan tugas ini akan memprogramkan prestasi kerja, jika prestasi kerja sesuai dengan yang diharapkan maka pencapaian tujuan organisasi akan lebih mudah. Prestasi kerja merupakan gambaran program kerja seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan tugas yang berkaitan dengan kedudukannya, dengan kata lain prestasi kerja pegawai adalah kemampuan kerja pegawai untuk melaksanakan tugasnya. Untuk lebih jelasnya penulis uraikan pengertian prestasi kerja yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu sebagai berikut: Menurut John Soeprihanto (2001:7) "Prestasi kerja adalah program kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya Standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama". Selain itu A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) mengemukakan bahwa: "Prestasi kerja adalah program kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Sedangkan menurut Melayu S.P. Hasibuan (2003:94) menerangkan bahwa: "Prestasi kerja adalah suatu program kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu".

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi kerja

Prestasi kerja pegawai sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Tujuan organisasi dapat tercapai jika para pegawai bekerja dengan program yang maksimal. Agar pegawai dapat bekerja dengan maksimal mereka dituntut mempunyai berbagai kemampuan, seperti pendapat T.V. Rao (1992:24) yang

menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dibagi menjadi 4 golongan, yaitu:

1. Kemampuan teknis yang mencakup pengertian mengenai suatu aktivitas khusus dan kecakapan dalam melaksanakan tugas terutama yang menyangkut metode, proses, prosedur dan teknik.
2. Kemampuan manajerial mencakup perencanaan, pengorganisasian, Pengkoordinasian, pemantauan, pengendalian, penilaian, penyeliaan dan lain sebagainya.
3. Kemampuan kemanusiaan berkaitan dengan kepandaian orang berhubungan dengan orang lain.
4. Kemampuan konseptual merupakan untuk melihat perusahaan secara keseluruhan.

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian Prestasi kerja (kinerja) adalah:

A. *Faktor Kemampuan*

Secara psikologis kemampuan (*Ability*) pegawai meliputi kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realitas (*Knowledge + Skill*). Artinya pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

B. *Faktor Motivasi*

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja jika ia memiliki motivasi tinggi. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah dengan mempunyai kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai akan tercapai, sebaliknya bila kemampuan pegawai rendah

atau tidak sesuai dengan keahliannya maka kinerja pun tidak akan tercapai. Begitu juga dengan faktor motivasi yang merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk mencapai prestasi kerja secara maksimal.

3. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Untuk mengetahui kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya, maka organisasi perlu melakukan penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan secara rutin dan teratur. Adapun pengertian penilaian prestasi kerja menurut Mutiara S. Panggabean (2002:66) mengemukakan bahwa: "Penilaian merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja secara periodik". Sedangkan John Soeprihanto (2001:7) menyatakan bahwa: Penilaian prestasi kerja (*appraisal of performance*)- adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan berarti hanya dilihat/dinilai program fisiknya tetapi meliputi berbagai hal seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan, dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatinya. Selain itu T. Hani Handoko (2001:135) mengemukakan bahwa: "Penilaian prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja". Dari pendapat diatas dapat dikatakan bahwa pengertian penilaian prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh penilai untuk mengukur program kerja pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya secara periodik.

4. Unsur-unsur yang Dinilai dari Prestasi Kerja

Keberprograman suatu organisasi tidak terlepas dari kemampuan yang dimiliki pegawai. Untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan pegawai tersebut bisa diketahui dengan penilaian prestasi kerja menurut Melayu S.P. Hasibuan (2003:95-96) unsur-unsur yang dinilai dari prestasi kerja adalah sebagai berikut: Kesetiaan; Penilai mengukur kesetiaan pegawai terhadap pekerjaannya,

jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Prestasi Kerja; Penilai menilai program kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat diprogramkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya. Kejujuran; Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya. Kedisiplinan; Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya. Kreativitas; Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan program guna.

Kerja Sama; Penilai menilai kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga program pekerjaan semakin baik. Kepemimpinan; Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berhubungan, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif. Kepribadian; Penilai menilai pegawai dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar. Prakarsa; Penilai menilai kemampuan berfikir yang orsinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, mencipta-kan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan memberi keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya. Kecakapan; Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Tanggung jawab; Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan program kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya serta perilaku kerjanya.

5. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Tujuan penilaian prestasi kerja menurut Bambang Wahyudi (1991:105) adalah sebagai berikut:

- (1) Memelihara potensi kerja dengan mengetahui saat ini dan potensi pengembangannya dimasa yang akan datang.
- (2) Mengukur dan meningkatkan prestasi kerja dengan penilaian prestasi kerja berarti kita melakukan pengukuran prestasi kerja yang mampu dicapai tenaga kerja yang bersangkutan pada suatu saat tertentu guna mengetahui kekurangan dan kelebihanannya.
- (3) Menentukan kebutuhan akan pelatihan (*training need*) dengan memperbandingkan antara prestasi yang sebenarnya dicapai dengan prestasi yang seharusnya dimiliki, akan dapat ditentukan kebutuhan akan pelatihan dari tenaga kerja yang bersangkutan, terutama apabila ternyata prestasi kerja yang sebenarnya lebih rendah dari prestasi yang seharusnya dicapai.
- (4) Sebagai dasar pengembangan karir program dari suatu penilaian prestasi kerja dapat menunjukkan kemungkinan pengembangan karir tenaga kerja, sehingga dapat merupakan dasar yang objektif untuk menetapkan berbagai kebijaksanaan pengembangan karir bagi seorang tenaga kerja bagi seorang tenaga kerja melalui berbagai bentuk mutasi tenaga kerja, baik promosi, *transfer*, *layoff* maupun pemberhentian (*discharge*).
- (5) Sebagai dasar pemberian dan peningkatan balas jasa. Sesuai dengan prinsip keadilan dalam pemberian balas jasa, maka program dari suatu penilaian prestasi kerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menetapkan besarnya balas jasa yang harus diberikan kepada seorang tenaga kerja sesuai dengan prestasi yang telah ditunjukkan. Bentuk pemberian balas jasa yang tepat dengan menggunakan landasan penilaian prestasi kerja dikenal dengan nama insentif.
- (6) Sebagai alat bantu dalam proses pengadaan tenaga kerja (penarikan, seleksi, penempatan, pembekalan). Dengan menggunakan program penilaian prestasi kerja sebagai dasar pertimbangan, maka berbagai kebijaksanaan pengadaan tenaga kerja, khususnya bagi tenaga kerja lama yang diperlukan untuk mengisi lowongan jabatan tertentu, akan dapat dilaksanakan lebih mudah.

- (7) Membantu mekanisme umpan balik dan komunikasi dengan penilaian prestasi kerja akan dapat dikumpulkan berbagai masukan sebagai umpan balik organisasi, baik yang menyangkut pribadi tenaga kerja maupun berbagai kebijaksanaan yang telah ditetapkan organisasi.

Sedangkan pendapat Sondang P. Siagian (1997: 227-228) manfaat dari penilaian prestasi kerja adalah:

- (1) Mendorong peningkatan prestasi kerja. Dengan mengetahui program prestasi kerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang.
- (2) Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut dapat didasarkan antara lain pada program penilaian atas prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.
- (3) Untuk kepentingan mutasi pegawai. Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
- (4) Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik untuk mengetahui potensi pegawai. Dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi pegawai yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.
- (5) Membantu para pegawai menentukan rencana karir.. Dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan kepentingan organisasi.

Dengan demikian, penilaian prestasi kerja merupakan hal yang sangat penting, karena mempunyai manfaat yang sangat besar untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan adanya penilaian tersebut, pegawai akan dapat mengetahui sejauhmana dia dapat memelihara, mengukur dan meningkatkan

produktivitas kerjanya. Sedangkan bagi organisasi tujuan dari penilaian prestasi kerja adalah sebagai dasar pemberian dan peningkatan balas jasa dan untuk menentukan jenis penghargaan yang akan diberikan atas prestasi kerja pegawai.

6. Hubungan Antara Program Pelatihan dengan Prestasi kerja Pegawai

Setiap organisasi selalu berusaha untuk mencapai tujuan seefektif dan seefisien mungkin, banyak unsur yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan tersebut. Unsur utama yang tidak dapat diganti oleh sesuatu apapun adalah unsur manusia. Manusia adalah unsur terpenting karena unsur-unsur lainnya yang dimiliki oleh suatu organisasi seperti uang, materi, mesin-mesin dan metode kerja waktu dan kekayaan lainnya hanya dapat memberikan manfaat bagi organisasi jika sumber daya manusia yang berada dalam suatu organisasi tersebut memiliki potensi yang baik. Dengan potensi yang dimilikinya maka sumber daya manusia tersebut bisa mengolah dan memanfaatkan sumber-sumber produksi lainnya. Dan potensi tersebut bisa ditingkatkan melalui program pelatihan. Program pelatihan merupakan proses pengembangan diri individu dan kepribadian seseorang yang dilaksanakan secara sadar dan penuh tanggung jawab untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai-nilai sehingga mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Proses pengembangan diri dan kepribadian seseorang dimungkinkan melalui bermacam-macam sarana, media, dan alat-alat pelatihan. Justru karena itu penekanan program pelatihan bukanlah suatu tindakan yang momentum tanpa dipikirkan, tetapi usaha sadar dan bertanggung jawab dalam membantu pertumbuhan dan perkembangan seseorang sehingga mampu hidup dan melanjutkan kehidupan dengan lingkungan yang selalu berubah menuntut perubahan. Dengan pelatihan itu maka seseorang mempunyai kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerja.

Sebagai pegawai akan dituntut tentang sejauhmana prestasi kerja pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan demikian seorang pegawai dalam penilaian kerja oleh atasannya selalu dihubungkan dengan prestasi kerja. Menurut Hoy & Mitchell yang dikutip Aceng Toha (2001:32) mengemukakan bahwa: Prestasi kerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi atau perkataan lain prestasi kerja individu sebagai anggota kelompok/organisasi

ditentukan oleh kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan tugas. Kemampuan diperoleh dari program pendidikan, pelatihan dan pengalaman, sedangkan kemauan (motivasi) merupakan perhatian khusus dari hasrat seseorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dengan baik. Secara teoritis antara prestasi kerja pegawai mempunyai hubungan yang sangat erat dengan program pelatihan. Dimana dengan program pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian, sehingga dengan demikian prestasi kerja pegawai dapat diwujudkan dimana prestasi kerja itu merupakan program pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik maupun non fisik.

BAB 6

Pelatihan

1. Pengertian Program Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu faktor yang perlu menjadi perhatian oleh seorang pimpinan dalam usaha memperoleh program yang diinginkan baik usaha yang bersifat mencari keuntungan maupun usaha yang bersifat pelayanan. Pelaksanaan program pelatihan merupakan suatu kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan para pegawai sesuai dengan keinginan organisasi. Program pelatihan ini dilaksanakan baik bagi pegawai baru maupun pegawai lama. Selain itu pelatihan diberikan pula pada pegawai yang akan dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi atau saat alih teknologi baru yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Organisasi yang berkeinginan agar pegawainya dapat bekerja lebih efektif dan efisien, tidak boleh mengabaikan pelatihan. Pelatihan dimaksudkan untuk menyesuaikan dengan tuntutan-tuntutan baru atas sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan. Dengan dilaksanakannya program pelatihan, diharapkan para pegawai dapat memberikan kontribusi dan prestasi yang optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut pendapat Melayu S.P. Hasibuan (2003:69) menyatakan bahwa: "Pelatihan adalah pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori". Selain itu menurut Sjafri Mangkuprawira (2003:135) bahwa: "Program pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar". Di samping itu menurut Komaruddin Sastradipoera (2002:51) bahwa: "Program pelatihan adalah salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu

yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori".

Selain itu menurut Mondy dan noe (1990) yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2000:63) mengemukakan bahwa: "Latihan (*Training*) yaitu kegiatan yang dilaksanakan untuk meningkatkan unjuk kerja seseorang dalam pekerjaan yang sedang dijalani atau yang terkait dengan pekerjaan ini". Pendapat lain yang mengemukakan program pelatihan menurut T. Hani Handoko (2004:104) mengatakan bahwa: "Program pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin, latihan menyiapkan para pegawai untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang". Sedangkan menurut John B. Miner dan Donald P. Crane (2003: 390) mengemukakan bahwa: "*Training is specific to the needs of organization it help people to perform better in a job either though improving their fit with job requirements or though creating a better fit with the overall strategies, philosophies, and culture of the organization as a whole.* Yang artinya yaitu: "Pelatihan adalah hal yang diperlukan dalam pengorganisasian dengan pelatihan menjadikan seseorang untuk lebih baik, lebih kreatif dalam inovasi-inovasi kerja, lebih mempunyai strategi-strategi yang mantap, filosofis, dan tahu budaya organisasi".

Sedangkan menurut Alex S. Nitisemito (1996:86): "Latihan adalah suatu kegiatan dari suatu perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan. Dari pendapat-pendapat diatas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa program pelatihan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, sikap, perilaku, dan keterampilan pegawai sehingga para pegawai dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi.

2. Tujuan Program Pelatihan

Pelatihan memiliki kedudukan yang sangat penting dalam pengembangan pegawai yang nantinya dapat memberikan manfaat yang sangat besar bagi pegawai maupun bagi organisasi. Program pelatihan memiliki tujuan untuk meningkatkan

pengetahuan dan keterampilan pegawai supaya dapat bekerja dengan lebih produktif (lebih baik) serta membawa organisasi ke arah yang lebih baik. Menurut Buckley dan Caple (1990) yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2000:64) "Tujuan latihan adalah agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan".

Menurut T. Hani Handoko (2001:103) mengemukakan bahwa "Ada dua tujuan program pelatihan yaitu: pertama, program pelatihan dilakukan untuk menutup *"gap"* antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan". Sedangkan menurut pendapat Bambang Wahyudi (1991:132) bahwa: "Tujuan program pelatihan secara umum yaitu meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sedangkan tujuan program pelatihan secara khusus yaitu: meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, meningkatkan mutu perencanaan tenaga kerja, sebagai balas jasa tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kadaluwarsa, dan kesempatan pengembangan diri".

Pendapat lain-lain juga menurut Alex S. Nitisemito (1996:88) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang diharapkan lebih cepat dan lebih baik.
2. Penggunaan bahan dapat lebih hemat.
3. penggunaan peralatan dan mesin diharapkan lebih tahan lama.
4. Angka kecelakaan diharapkan lebih kecil.
5. Tanggung jawab diharapkan lebih besar.
6. Biaya produksi diharapkan lebih rendah.
7. Kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin.

Jadi pada dasarnya tujuan utama dari program pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan setiap pekerjaan dengan baik, karena ditunjang oleh pengetahuan, keterampilan dan kualitas kerja serta kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi.

Dengan demikian organisasi dapat meningkatkan kemampuan dalam memperoleh laba serta tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

3. Proses Program Pelatihan

Program pelatihan harus disusun secara cermat dan tepat sehingga tujuan program tersebut dapat tercapai dengan baik oleh karena itu organisasi menetapkan program pelatihan, departemen personalia sebagai penanggung jawab dalam program pengembangan sumber daya manusia dan para pimpinan organisasi harus memperhatikan langkah-langkah yang akan ditempuh dalam proses program pelatihan. Menurut Sondang Siagian (1997: 186) mengemukakan bahwa Proses program pelatihan dimulai dengan:

1. Penentuan Kebutuhan
2. Penentuan Sasaran
3. Penetapan Isi Program
4. Identifikasi Prinsip-prinsip belajar
5. Pelaksanaan Program
6. Identifikasi Manfaat
7. Penilaian Pelaksanaan Program

Sedangkan menurut Bambang Wahyudi (1991:135) proses program pelatihan dimulai dengan:

- a. Melakukan penelitian dan pengumpulan data tentang aspek dari obyek yang akan dikembangkan.
- b. Menentukan materi.
- c. Menentukan metode pelatihan.
- d. Memilih pelatih yang dibutuhkan.
- e. Mempersiapkan fasilitas yang dibutuhkan.
- f. Memilih para peserta.
- g. Melakukan evaluasi program.

Pendapat lain menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:67) mengemukakan bahwa proses program pelatihan hendaknya dilaksanakan sebagai berikut:

- h. Penentuan kebutuhan.
- i. Penetapan tujuan yang bersifat umum dan spesifik,
- j. Pemilihan metode.
- k. Pemilihan media.
- l. Implementasi program.
- m. Evaluasi program

Dari pendapat-pendapat diatas disimpulkan bahwa proses program pelatihan harus didahului oleh penentuan kebutuhan dan diakhiri dengan evaluasi program, sehingga keberprograman program pelatihan dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya, baik yang dilakukan sekarang maupun yang akan mendatang. Oleh karena itu demi keberprograman program pelatihan maka perlu disusun proses program pelatihan secara sistematis dan tepat sehingga manfaat dari program pelatihan pegawai dapat dirasakan semaksimal mungkin, baik untuk kemajuan organisasi yang bersangkutan mampu bagi peningkatan pengetahuan.

4. Metode Program Pelatihan

Dalam pemilihan metode program pelatihan, seorang manajer personalia harus memiliki pengetahuan yang memadai tentang berbagai metode pelatihan yang tersedia dan mencermati dari masing-masing metode itu. Karena pemilihan metode yang tidak tepat akan menghambat efektivitas program pelatihan. T. Hani Handoko (2001:110) mengemukakan bahwa: "Dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada pelatihan ada beberapa *"Trade Offs "* ini berarti tidak ada yang selalu paling baik, dan metode terbaik tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut:

- (1) Efektivitas Biaya.
- (2) Isi Program yang Dikehendaki.
- (3) Kelayakan fasilitas-fasilitas.
- (4) Prefensi dan kemampuan peserta.

- (5) Prefensi dan kemampuan instruktur atau pelatih.
- (6) Prinsip-prinsip belajar.

Sedangkan metode-metode pelatihan menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Melayu S.P. Hasibuan (2003:76) meliputi:

- (1) *On The Job Training*. Peserta pelatihan langsung bekerja ditempat untuk belajar dan meniru di bawah bimbingan pengawas.
- (2) *Vestibule*. Vestibule adalah metode pelatihan yang dilakukan dalam kelas yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan pada pegawai baru dan melatih mereka untuk pekerjaan tersebut.
- (3) *Démonstration and Example*. Yaitu metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan. Demonstrasi merupakan metode latihan yang sangat efektif, karena peserta melihat sendiri teknik pengerjaan dan diberikan penjelasan-penjelasan bahkan jika perlu boleh dibaca memperhatikannya.
- (4) *Simulation*. Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tetapi hanya merupakan tiruan saja.
- (5) *Appreticship*. Metode ini merupakan suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para pegawai yang bersangkutan dapat mempelajari dan segala aspek pekerjaannya.
- (6) *Classroom Méthode*. Metode pertemuan dalam kelas meliputi lecture (pengajaran, ceramah atau kuliah), *corerence* (rapat), *Programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode eksekusi dan metode seminar.

Selain itu menurut Sondang P.Siagian (1997:192) mengemukakan metode-metode dalam pelatihan meliputi:

- b) Pelatihan dalam jabatan.
- c) Rotasi pekerjaan.
- d) Sistem magang.
- e) Sistem ceramah.
- f) Pelatihan Vestibul.

- g) Role playing.
- h) Studi kasus.
- i) Simulasi.
- j) Pelatihan laboratorium, k) Belajar sendiri.

Keberprograman pelatihan tidak akan terwujud apabila tidak ditunjang oleh metode yang tepat, karena itu organisasi yang akan melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia harus memperhatikan metode yang digunakan dalam pelatihan tersebut, sehingga organisasi dapat menggunakan metode yang tepat serta tuntutan keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan. Selain itu organisasi harus melakukan evaluasi terhadap keefektifan, ketepatan serta kesesuaian metode yang digunakan dengan tujuan dari program pelatihan tersebut. Program evaluasi tersebut dapat dijadikan tolak ukur dalam menetapkan metode selanjutnya dalam program pelatihan di masa yang akan datang.

5. Manfaat Program Pelatihan

Program pelatihan perlu diperhatikan bagi setiap organisasi karena akan memberikan manfaat bagi organisasi, dan bagi pegawai. Menurut pendapat Mutiara S. Panggabean (2002:41) mengemukakan bahwa manfaat program pelatihan bagi organisasi adalah:

1. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia. Dengan pelatihan dan pengembangan organisasi atau perusahaan melakukan upaya bersama untuk secara benar mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan organisasi.
2. Penghematan. Pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi biaya produksi karena pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai (teknis, manusia,, dan koseptual). Jika pegawai lebih terampil, maka bekerjanya lebih cepat selesai, penggunaan bahan baku lebih hemat, dan bisa menggunakan mesin-mesin dengan lebih baik sehingga tidak cepat aus.

3. Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan. Dengan pelatihan dapat mengurangi kerusakan barang, produksi, mesin-mesin, dan tingkat kecelakaan pegawai karena keterampilan pegawai telah meningkat. Hal ini dapat mengurangi biaya yang harus dikeluarkan oleh organisasi.
4. Memperkuat komitmen pegawai. Organisasi yang gagal menyediakan program pelatihan akan kehilangan pegawai yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena tidak merasa ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari organisasi lain untuk menyediakan program pelatihan bagi kemajuan karier mereka.

Selain itu menurut Mutiara S. Panggabean (2002:42) mengemukakan Bahwa manfaat program pelatihan bagi pegawai adalah:

- a. Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan pegawai.
- b. Meningkatkan moral pegawai. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- c. Memperbaiki kinerja. Pegawai yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan dapat diminimalkan melalui pelatihan.
- d. Membantu pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya. Melalui pelatihan pegawai diharapkan dapat secara efektif menggunakan teknologi baru. Manajer di semua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan teknologi yang membuat organisasi berfungsi secara lebih efektif.
- e. Peningkatan karier pegawai. Dengan pelatihan kesempatan untuk meningkatkan karier menjadi besar karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja lebih baik.
- f. Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima pegawai. Dengan pelatihan, maka keterampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik dan gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji didasarkan prestasi.

Pendapat lain menurut John Soeprihanto (2000:88) mengemukakan bahwa manfaat program pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Kenaikan produktivitas baik kuantitas maupun kualitas dan mutu tenaga kerja.

2. Kenaikan moral kerja. Apabila penyelenggaraan program pelatihan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam organisasi maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dan dengan kerja yang meningkat.
3. Menurunnya Pengawasan. Semakin pekerja percaya pada kemampuan dirinya sendiri, maka dengan disadari kemauan dan kemampuan kerja tersebut para pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap saat harus mengadakan pengawasan.
4. Menurunnya angka kecelakaan. Selain menurunkan pengawasan, kemauan dan kemampuan tersebut lebih banyak menghindarkan para pekerja dari kesalahan-kesalahan dan kecelakaan.
5. Menaikkan stabilitas dan fleksibilitas. Stabilitas dalam hubungannya dengan jumlah dan mutu produksi, sedangkan fleksibilitas dalam hubungannya dengan pengganti sementara pegawai yang tidak hadir.
6. Mengembangkan pertumbuhan pribadi. Pada dasarnya organisasi mengadakan pelatihan adalah memenuhi kebutuhan organisasi sekaligus perkembangan atau pertumbuhan pribadi pegawai.

BAB 7 **Pelayanan Administrasi**

1. Pengertian Pelayanan

Untuk lebih memahami pengertian efektifitas pelayanan, maka perlu kiranya penulis menguraikan kedua kata tersebut yaitu efektifitas dan pelayanan. Mengenai pengertian efektifitas, menurut pendapat Komaruddin (1992:20) adalah: "Efektifitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkatan keberhasilan (atau kegagalan) kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dulu". Selanjutnya penulis kutip juga pengertian efektifitas menurut pendapat Soewarno Handyaningrat (1986:26) sebagai berikut: "Yang dimaksud efektifitas adalah bila suatu efek atau akibat yang dikehendaki atau sasaran atau tujuan yang telah tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Jadi kalau sasaran atau tujuan itu tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, maka pekerjaan itu tidak efektif. Dari pendapat kedua ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa efektifitas adalah tercapainya suatu tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan kata lain apabila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dapat dikatakan pekerjaan tersebut tidak lagi efektif.

Sedangkan pengertian pelayanan, berikut dikemukakan oleh The Liang Gie (1998:21) yaitu sebagai berikut: "Pelayanan yaitu mempunyai fungsi memudahkan atau meringankan, yang dilakukan untuk menolong pekerjaan-pekerjaan lain agar dapat berjalan secara lebih efektif. Selanjutnya penulis kutip juga pengertian pelayanan menurut pendapat Moekijat (1989:29) sebagai berikut: "Pelayanan adalah suatu tujuan manajemen yang dilakukan untuk membantu orang-orang lain dalam mengerjakan pekerjaan mereka secara efektif. Berdasarkan pemahaman terhadap pengertian efektifitas dan pengertian pelayanan menurut para ahli tersebut diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan efektifitas pelayanan adalah suatu proses kerja yang dilakukan dalam usaha membantu pekerjaan orang lain dalam melakukan pekerjaannya secara lebih efektif dan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga tujuan akan lebih cepat tercapai.

Untuk lebih jelasnya penulis mengutip pendapat dari H. Hamzah Yakub (1994:39) yang mengemukakan definisi efektifitas pelayan sebagai berikut:

"Efektifitas pelayanan adalah suatu keadaan yang menunjukkan suatu tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam melayani pekerjaan orang lain secara lebih efektif. Tujuan manajemen dapat tercapai (artinya manajemen yang efektif) tidak selamanya disertai manajemen yang maksimum. Dengan perkataan lain, manajemen yang efektif tidak selalu disertai manajemen yang efisien, tercapainya suatu tujuan mungkin dengan penghamburan, karena itu keberhasilan manajemen tidak boleh diukur oleh efektifitas tetapi pula diperlukan proses keberhasilan pelayanan terhadap kebutuhan orang lain".

Dengan adanya pengertian efektifitas pelayanan yang telah diuraikan diatas, efektifitas pelayanan mengandung pengertian terdapatnya tingkat keberhasilan dalam melayani kebutuhan atau pekerjaan orang lain dalam memenuhi kelancaran pekerjaan. Untuk itu agar lebih meningkatkan pelayanan kerja administrasi, diperlukan adanya tanggung jawab semua pegawai yang ada dalam organisasi atau kantor untuk mencapai tujuan semaksimal mungkin dengan mempergunakan keterampilan yang dimiliki oleh setiap pegawai sebagai unsur pelaksana.

2. Pengertian Administrasi

Ilmu administrasi adalah cabang dari disiplin ilmu sosial yang secara khas mempelajari administrasi sebagai suatu fenomena atau gejala yang timbul dalam pergaulan hidup yang semakin kompleks dalam berbagai segi kegiatan. Administrasi sebagai ilmu dapat dibedakan menjadi dua pengertian yaitu pengertian administrasi dalam arti sempit, dan pengertian administrasi dalam arti luas. Pengertian administrasi dalam arti sempit menurut Soewarno Handayani (1982:2) sebagai berikut 'Administrasi dalam arti yang sempit, yaitu berasal dari kata *administrate* (bahasa Belanda) yang meliputi kegiatan catat mencatat, ketik mengetik, surat menyurat, pembukuan ringan dan sebagainya yang bersifat teknik ketatausahaan (*Clericali Work*). Jadi tata usaha merupakan sebagian kecil kegiatan administrasi".

Sedangkan arti administrasi dalam arti yang luas, penulis mengutip dari dua orang sarjana yaitu:

- a. Sondang Siagian (1986:3) mengemukakan pendapat bahwa: "Administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang

didasarkan atas dasar rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya".

- b. Komaruddin (1992:269) menyatakan bahwa:"Administrasi adalah pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan di dalam rangka kebijaksanaan yang diletakkan oleh manajer-manajer yang lebih tinggi atau ditetapkan oleh orang yang lebih dahulu memegang jabatan".

3. Pelayanan Administrasi

Pelayanan menurut The Liang Gie (1998:21) adalah sebagai berikut:"Fungsi memudahkan dan meringankan (*facilitating functiori*) yang dilakukan oleh seseorang untuk menolong pekerjaan-pekerjaan lain agar dapat berjalan secara efektif. Sedangkan menurut H.A.S. Moenir (2000:20) pelayanan adalah:"Proses pemenuhan kebutuhan melalui fasilitas orang lain yang langsung. Layanan sebagai aktifitas yang berlangsung berurutan dapat dilihat dari segi penggunaan waktu, target/hasil layanan, mekanisme kerja dan tanggung jawab". Untuk mengetahui berapa waktu yang diperlukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas atau memberikan pelayanan kepada orang lain, maka harus ditentukan standar waktunya.

Sebagai pihak yang ingin memperoleh pelayanan yang baik dan memuaskan adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan dengan pelayanan yang cepat dalam arti tanpa hambatan-hambatan yang kadang kala disengaja oleh pegawai/petugas. Dalam pengorganisasian tugas pelayanan yang baik tidak akan terjadi simpang siur penanganan tugas, tumpang tindih (*over lapping*) atau tercecernya suatu tugas, sehingga mekanisme kerja dapat berjalan sebagaimana mestinya. Untuk memperoleh pelayanan yang memadai adanya kesadaran pegawai terhadap tugas/pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga mereka bekerja dan melayani dengan penuh disiplin. Pengertian administrasi dapat dilihat dari dua sudut yaitu pengertian administrasi dalam arti luas dan dalam arti sempit. Pengertian dalam arti luas adalah seluruh proses kegiatan yang dilakukan dan melibatkan semua orang secara bersama dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Disini ada empat unsur pokok yang akan

membentuk administrasi: proses kegiatan, semua orang, secara serentak, organisasi dan tujuan.

Sedangkan pengertian administrasi dalam arti sempit adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan dan melibatkan sebagian orang dalam organisasi untuk mencapai bagian sasaran yang ditetapkan.

Sebutan khusus untuk administrasi dalam arti yang sempit adalah ketatausahaan. Pekerjaan kantor menurut Moekijat (1995:25) adalah sebagai berikut: "Menulis atau mengadakan komunikasi wawancara yang mengandung warkat-warkat dan komunikasi, menghitung, menggolongkan dan menyimpan warkat". Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pekerjaan kantor meliputi hal-hal mengenai keterangan baik secara lisan maupun tertulis untuk keperluan suatu organisasi, jika keterangan keliru akan berakibat fatal dalam usaha dengan sebaik-baiknya. Menurut The Liang Gie (1998:20) pekerjaan kantor mempunyai tiga peranan pokok yaitu:

- (1) Melayani pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi.
- (2) Menyediakan keterangan-keterangan bagi pucuk pimpinan organisasi itu untuk membuat keputusan atau melakukan tindakan yang tepat.
- (3) Membantu kelancaran perkembangan organisasi sebagai suatu keseluruhan.

Pekerjaan kantor melayani pelaksanaan suatu pekerjaan operatif dengan menyediakan berbagai keterangan yang diperlukan. Keterangan-keterangan itu memudahkan tercapainya tujuan yang diinginkan atau memungkinkan penyelesaian pekerjaan operatif yang bersangkutan secara lebih baik. Pekerjaan kantor membantu pihak pimpinan suatu organisasi untuk membuat keputusan dan melakukan tindakan yang tepat. Peranan pekerjaan kantor menyediakan keterangan-keterangan, baik keterangan intern maupun keterangan ekstern untuk mengurangi ketidakpastian bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan. Pekerjaan kantor mempunyai peranan melancarkan kehidupan dan perkembangan suatu organisasi dalam keseluruhannya karena fungsinya sebagai pusat ingatan dan sumber dokumen. Banyak instansi swasta dan pemerintah dalam menyelenggarakan kegiatan-kegiatan tidak melakukan pencatatan-pencatatan yang cermat atau memelihara dokumen-dokumen yang lengkap, padahal

keterangan-keterangan itu kelak penting sekali untuk bahan penilaian atau penyusunan program dan perkembangan organisasi tersebut.

Pekerjaan kantor atau tata usaha berada pada setiap fungsi dari substansi, yang dapat menunjang organisasi dalam mencapai tujuan. Hal ini sesuai dengan ciri sama tata usaha yakni bersifat pelayanan, merembes kesegenap bagian organisasi dan dilakukan semua pihak. Dengan demikian jelaslah bahwa pelayanan administrasi adalah salah satu pekerjaan kantor yang dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Berdasarkan teori-teori diatas, dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator pelayanan administrasi menurut H.A.S. Moenir (2000:20) adalah:

1. Penggunaan Waktu
2. Target/Hasil Layanan
3. Mekanisme Kerja
4. Tanggung Jawab

Daftar Pustaka

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. **EVALUASI KEVERJA SDM**. replika ADITAMA: Bandung.
- Anwar prabu Mangkunegara. 2005. **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERUSAHAAN**. ROSDAKARYA: Bandung.
- Castetter, William B.1996. **THE HUMAN RESOURCE FUNCTION IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION**. Prentice Hall: Colombus.
- Cross Richard & Smith Janet, 1996, " **Interactive Marketing: The Future Present**, American Marketing Association, Chicago, Illionis.
- Davis, Gordon B. & Olso, mergrethe H. 1985. **.Management Information System**. McGraw-Hill: New York.
- Dharma Oetomo, Budi Sutedjo. 2002. **Perencanaan dan Pembangunan Sistem Informasi**. Andi Yogyakarta: Yogyakarta.
- Fitzsimmons, James A., and Mona JF., 2001, "**Service Management For Competitive Advantage**", Singapore, Mc-Graw Hill, Inc.
- Goncalves, Karen P., 1998, "**Service Marketing A. Strategic Approach**", Prentice Hall, Upper Sadie River; New Jersey.
- Gordon H. Ian, 2002, " **Competitor Targeting: Winning the battle for Market and Customer Share**", John Wiley & Sons Canada Ltd.
- Greenberg, Jerald. 2003. **Behavior in Organizations**. Prentice Hall: New Jersey.
- Griffin, Jill, 1995, "**Customer Loyalty, How to earn it, How to Keep it**", Lexington Book, New York.
- John, EG., Batteson, 1995, "**Managing Service Marketing: Text & Reading**", Third Edition, The Dryden Press.
- Jones, Gareth R. 2001. **Organizational Theory**. Prentice Hall: New York.
- Kanuk, Leslielazar & Schiffman, Leon G, 1991, "**Consumer Behavior**", 4 th Edition, Prentice Hall International, Inc.
- Kartono, Kartini. 1994. **PEMIMPIN DAN KEPEMTMPINAN**. RajaGrafmndoPersada: Jakarta.

- Kotier, Phillip, 1994, **"Marketing Management: Analizing, Planning, Implementation and Controll"**, International Edition, 8th Edition, New Delhi, Prentice Hall, Inc.
- Kroenke, David. 1989. **Management Information System**. McGraw-Hill: New York.
- Laudon, Kenneth C. 2002. **MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM**. Prentice Hall: New Jersey.
- Lovelock, Christopher & Wright, Laurent, 2000, **"Service Marketing"**, Fourth Edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall ,Inc, New Jersey.
- Lovelock, Christopher & Wright, Laurent, 1999, **"Managing Service: marketing, Operation and human resources"**, 2 nd Edition, Prentice Hall, Inc.
- Lovelock, Christopher & Wright, Laurent, 2002, **"Principles of Service Marketing & Management"**, 2 nd Edition, Prentice Hall, Inc.
- Lucas, Henry C. 1994. **INFORMATION SYSTEMS CONCEPTS FOR MANAGEMENT**. McGRAW-HILL: New York.
- McLeod, Raymond. 2001. **Management Information System**. Prentice Hall: USA.
- Miner, John B. 1995. **Human Resource Management**. HarperCollins: New york.
- Moekijat. 2002. **DASAR - DASAR MOTIVASI**. PIONIR JAYA: Bandung.
- Oliver, Richard L., 1997, **"Satisfaction A Behavioral Respective on The Customer"**, Mc Graw-Hill, Companies Inc, Singapore.
- Prasetijo, Ristiyanti. 2005. **PERILAKU KONSUMEN**. ANDI: Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 1996. **PERILAKU ORGANISASI (Terjemahan)**. Prenhallindo: Jakarta.
- SCOTT, GEORGE M. 1999. **PRINSIP - PRINSIP SISTEM INFORMASI MANAJEMEN (terjemahan)**. RajaGrafindo: Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 1997. **ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ADMINISTRASI**. TOKO GUNUNG AGUNG: JAKARTA.
- Siagian, Sondang P. 2003. **SISTEM INFORMASI MANAJEMEN**. BUMI AKSARA: Jakarta.

- Siagian, Sondang P. **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**. BUMI AKSARA: Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 1983. **Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan**. Gunung Agung: Jakarta.
- Tanutama, Lucas & tanutama, Hosea. 1992. **Mengenal Local Area Network (LAN)**. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Terry, George R. 1977. **PRINCIPLES OF MANAGEMENT**. RICHARD D. IRWIN, INC: USA.
- Thoha, Miftah. 1999. **PERILAKU ORGANISASI**. RajaGrafindo Persada: Jakarta.
- Tjiptono, Fandy, 2000, "**Manajemen Jasa**", Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy, 2000, "**Strategi Pemasaran**" , Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Wheelan, Thomas & Hunger, David, 2001, "**Strategie management & Business Policy**", Prentice Hall, Inc.
- Zeithaml, Valeries & Bitner, Mary.Jo., 2000, "**Service Marketing and Management**," 2nd Edition, Prentice Hall, Inc.

Tentang Penulis

Drs. Aris, M.Pd. dilahirkan di Kuningan pada 19 Oktober 1960. Beliau bekerja sebagai dosen di IAIN Cirebon dengan pangkat Pembina Utama Muda/ Lektor Kepala. Pendidikannya dijalani di IAIN Jakarta (Sarjana Muda), IAIN Bandung (Sarjana), dan UPI Bandung (2002, Magister). Karya tulis yang pernah beliau buat sampai saat ini adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan islam. Jurnal Al-Tarbiyah Vol 22 Desember 2009.
2. Evaluasi proses pembelajaran sebagai control kualitas dilembaga pendidikan yang otonom. Jurnal AL-Tarbiyah Vol 23 Juni 2009.
3. Sistem percepatan kelas bagi siswa yang memiliki kemampuan dan kecerdasan luar biasa. Jurnal AL-Tarbiyah Vol 24 Januari 2010.
4. Etika Profesi keguruan. Jurnal Al-Tarbiyah Vol 25 Juni 2010.
5. Proses pembelajaran PAI di SMA Negeri 1 Indramayu. Sebuah penelitian empirik Tahun 2000.
6. Transmisi nilai-nilai ajaran islam dilingkungan keluarga keraton kasepuhan Cirebon. Sebuah penelitian kajian sosiologi agama tahun 2002.
7. Kepercayaan dan tradisi-tradisi keluarga adat kampung naga Tasikmalaya. Sebuah penelitian sosiologi antropologi agama tahun 2003.
8. Pengembangan pembelajaran pendidikan IPS berdasarkan penggunaan konsep siswa. Sebuah penelitian tindakan kelas di SD Negeri Kuningan Tahun 2004.
9. Madrais dan budaya sunda membuka ruang kohesifitas kultural sebagai upaya menuju perubahan social di Kabupaten Kuningan. Sebuah penelitian sosiologi Agama Tahun 2009.
10. Kepercayaan dan tradisi (sebuah kajian sosiologi penerbit Al-Tarbiyah Press ISBN: 978-602-95223-03 Januari 2007
11. Menjadi sekolah unggulan, Al-Tarbiyah Press Tahun 2009.
12. Etika Profesi keguruan penerbit PT. Rafika Aditama, ISBN: 978-602-8650-14-4 April 2010
13. Nilai-nilai Ajaran Islam di Keluarga, Al-Tarbiyah Press, ISBN: 978-602-95223-7-2 Januari 2011