

DESKRIPSI KINERJA DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA DI INDONESIA

Penulis:

BERNADETHA NADEAK



Monograf:
Deskripsi Kinerja DosenPerguruan Tinggi Swasta di Indonesia

Penulis:
Bernadetha Nadeak

Desain Cover:
Ridwan

Tata Letak:
Aji Abdul Latif

Editor:
Elan Jaelani & Atep Jejen

ISBN:

Cetakan Pertama:
Agustus, 2020

Hak Cipta 2020, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2020
by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI Jawa Barat
No.360/ALB/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)
Email: admin@penerbitwidina.com

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	III
DAFTAR ISI	V
ABSTRACT	vii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
BAB 2 KONSEP KINERJA DOSEN.....	13
A. Konsep Kinerja Dosen.....	13
B. Pengertian Dan Ruang Lingkup Kinerja	15
C. Penilaian Kinerja.....	20
D. Aspek-Aspek Standar Kinerja	21
E. Indikator Kinerja Pegawai.....	23
F. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja.....	23
G. Beban Kineja Dosen.....	25
BAB 3 KONSEP DISIPLIN KINERJA DOSEN	31
A. Ragam Pengertian Disiplin.....	31
B. Jenis-Jenis Disiplin Kerja	32
C. Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Kedisiplinan	35
D. Disiplin Kinerja Dosen.....	35
E. Macam–Macam Disiplin Kerja	36
F. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Disipin Kerja.....	38
G. Indikator-Indikator Disiplin Kerja	41
H. Hambatan Disiplin Kerja	43
BAB 4 RELASI EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS.....	45
A. Konsep Efisiensi.....	45
B. Konsep Efektivitas	47
BAB 5 REALASI OTORITAS DAN TANGGUNG JAWAB	51
A. Otoritas Dan Tanggung Jawab	51
B. Pengertian Otoritas	53
C. Definisi Tanggung Jawab	55
D. Perbedaan Utama Antara Otoritas Dan Tanggung Jawab	55
E. Model Otoritas Karismatik.....	56

F. Konsep Inisiatif	59
1. Cara Menjadi Seseorang Yang Berinisiatif	62
2. Tujuan inisiatif.....	64
3. Tingkat Inisiatif.....	65
BAB 6 METODOLOGI PENELITIAN	69
BAB 7 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	75
A. Diskripsi Efektifitas & Efisiensi	75
B. Diskripsi Otoritas Dan Tanggung Jawab	79
C. Diskripsi Disiplin	82
D. Inisiatif.....	87
BAB 8 KESIMPULAN	93
DAFTAR PUSTAKA	95
PROFIL PENULIS	100

ABSTRACT

The quality of higher education is largely determined by the quality of lecturers, one of which is determined by their performances. This research is aimed to find out the prior description of the lecturers' performance of Indonesia private higher education. The method of the study used was descriptive qualitative. The entire population of the study were the lecturers in Indonesia. The sampling technique was cluster random sampling, and the research sample were the lecturers at private higher education in East Jakarta, as many as 400 lecturers. The results of research were: (1) 85% of the lecturer stated themselves have effective and effisien performances; (2) 89% of the lecturers stated themselves have high responsibility, (3) 85% of the lecturers stated themselves having high discipline, and (4) 85% of the lectures stated themselves having a very good initiative. The implication of this study is the importance of institutional higher education regulation that meet the by maximising the lecturers' empowerment model is the key to the realization of better education quality.

Keywords: *lecturers, performance, private higher education*

BAB 1

PENDAHULUAN

Dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan nasional Indonesia yang salah satunya adalah mencerdaskan kehidupan bangsa maka kualitas bangsa Indonesia harus terus ditingkatkan sehingga mampu bersaing dengan negara-negara maju. Beberapa program telah digagas oleh pemerintah di antaranya melalui penyelenggaraan program pendidikan yang dimulai dari tingkat dasar, menengah dan pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan paling atas yang mempunyai peranan yang sangat penting di dalam pencapaian tujuan pendidikan. Beberapa komponen atau unsur penting dalam pendidikan tinggi di antaranya adalah dosen. Terdapat empat kompetensi yang harus dimiliki oleh dosen berdasarkan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 dalam kaitannya dengan pengembanan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi yakni kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial. Keempat kompetensi tersebut menjadi sangat penting dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional yang diwujudkan nyatakan melalui kinerja dosen tersebut.

Kinerja dosen merupakan luaran dari proses yang dijalankan dosen melalui presentasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja dan unjuk kerja. Kinerja juga merupakan hal yang dapat diukur melalui evaluasi atau penilaian kinerja. Menurut Robbins (2001), kinerja adalah ukuran mengenai apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011) prestasi kerja

berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dosen merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan proses belajar mengajar di perguruan tinggi.

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith dalam (Mulyasa, 2005: 136) menyatakan bahwa kinerja adalah “.....*output drive from processes, human or otherwise*”. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja. Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan.

Menurut Prawirasentono (1999: 2): “*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika”. Dessler (1997: 513) menyatakan pengertian kinerja hampir sama dengan prestasi kerja ialah perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kerja yang ditetapkan. Dalam hal ini kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerja.

Kinerja menurut pendapat viethzal rivai (2005 :14) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan

terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk juga dalam tingkat kehadiran pegawai.

Menurut Henry Simamora (2006: 338) pengertian kinerja adalah. "Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu".

Sedangkan pengertian kinerja menurut Veithzal Rivai (2008: 16). "Penilaian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing - masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan bertentangan dengan etika".

Robbins (2002) menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran mengenai apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Menurut Mangkunegara (2001) prestasi kerja berasal dari kata job performance atau actual performance yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja dosen merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan proses belajar mengajar di perguruan tinggi. Prawirosentono (1999) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja perusahaan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa apabila kinerja dosen baik, maka kinerja perguruan tinggi juga akan menjadi baik.

Ruky (2006:14) mengungkapkan bahwa istilah kinerja sebenarnya merupakan pengalihbahasaan dari kata Inggris yaitu performance. Menurut Ruky (2006:14), kamus the New Webster Dictionary memberikan tiga arti bagi kata performance yaitu:

- a. Adalah "prestasi" yang digunakan dalam konteks atau kalimat misalnya "mobil yang sangat cepat" atau high performance car.
- b. Adalah "pertunjukkan" yang biasanya digunakan dalam kalimat "folk dance performance" atau pertunjukkan tari-tarian rakyat.

- c. Adalah “pelaksanaan tugas”, misalnya dalam kalimat *in performing his/her duties*. Sejalan dengan definisi ketiga tersebut,

McEvoy dan Cascio dalam Suliman (2001) mendefinisikan kinerja sebagai *an accomplishment of assigned task*. Untuk meningkatkan motivasi pegawai, McEvoy dan Cascio selanjutnya menyatakan bahwa definisi kinerja seharusnya memasukkan deskripsi mengenai apa yang diharapkan dari pegawai serta orientasi berkelanjutan terhadap efektivitas kinerja. Campbell et al. (1993) mendefinisikan kinerja sebagai *“Those action or behavior that are relevant to the organization’s goal and that can be scaled (measured) in terms of each individual’s proficience (that is, level of contribution)*).

Bernardin dan Russel (Dalam Ruky, 2002:15) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut: *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Gibson, dkk (2003: 355) Job performance adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya.

Ilyas (1999: 99) Kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Payaman Simanjuntak (2005:1) Mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Chan dan Schmitt (2002), definisi Campbell dan koleganya mengkonstruksikan kinerja dalam makna keahlian inti teknis (*core technical proficiciency*). Sebagai contoh, memadamkan api merupakan

operasionalisasi kinerja petugas pemadam kebakaran, karena tugas tersebut merupakan core technical proficiency. Core technical proficiency ini menunjuk pada kinerja kerja atau kinerja tugas (Chan dan Schmitt, 2002).

UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen, disebutkan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebar luaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Tridarma Perguruan Tinggi).

Kinerja Depdiknas (2004), menyatakan kinerja dosen adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dosen dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya. Kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai presentasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja (LAN, 2004). Sejalan dengan itu Smith (1982: 393) menyatakan, kinerja adalah “..output drive from processes, human or otherwise.” Jadi, kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Untuk lebih memahami tentang kinerja dosen.

Kriteria kinerja pendidikan menurut Blazey, et al. (2001: 31) bertujuan untuk: (1) meningkatkan kinerja, kapabilitas, dan output pendidikan, (2) mempermudah komunikasi dan tukar menukar informasi tentang praktik pendidikan yang terbaik dengan berbagai tipe institusi pendidikan, dan (3) sebagai alat untuk memahami dan meningkatkan kinerja institusi pendidikan serta pedoman dalam perencanaan strategik.

Kinerja (*performance*) seringkali diartikan dengan pencapaian tugas, dimana istilah pencapaian tugas sendiri berasal dari pemikiran aktifitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Lindholm, 2000:48). Christine dkk. (2010:123) kinerja adalah pencapaian suatu hasil yang dikarakteristikan dengan keahlian tugas seseorang ataupun kelompok atas dasar tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja adalah hasil atau tingkat akhir keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu

dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:14). Umumnya, kinerja berkaitan dengan kemampuankaryawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik atau tidak. Jika karyawan melaksanakan tugas mereka dengan baik, itu artinya mereka puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika karyawan memiliki kinerja yang buruk biasanya mereka tidak puas dengan pekerjaan mereka (Tuten dan Neidermeyer, 2004:31).

Kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan, dan moral kerja. Secara khusus profesiensi dilihat dari tiga segi, yaitu: perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau outcomes yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti: dorongan, loyalitas, inisiatif, potensi kepemimpinan, dan moral kerja (William dan Anderson, 1991:602). Kinerja diartikan sebagai suatu gabungan dari in-role performance dan extra-role performance. In-role performance adalah ukuran kinerja yang terkait langsung dengan pekerjaan seseorang, seperti seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan. Sedangkan extra-role performance adalah ukuran perilaku kerja yang bukan bagian deskripsi kerja, tidak terkait dengan penggajian, tapi membuat fungsi organisasi menjadi lebih efektif (Mac kenzie, 1999:398).

Dari beberapa pengertian mengenai kinerja tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian tugas secara keseluruhan dalam periode tertentu. Rivai (2004: 309) mendefinisikan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (organisasi). Berdasarkan definisi tersebut, kinerja dosen adalah perilaku nyata yang ditampilkan seorang dosen sebagaiprestasi kerja yang dihasilkan sesuai perannya sebagai tenaga fungsional akademik.

Simanjuntak (2005: 1) mengartikan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga fungsional akedemik pada suatu program studi. Sudarmayanti (1996: 144) mengartikan kinerja (individu) adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Kata unjuk kerja

menggambarkan bahwa kinerja individu dapat dilihat dari semangat atau keseriusan individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen adalah kegiatan seseorang dosen melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Kinerja dosen dapat dilihat dari semangatnya dalam melaksanakan tugas tridarma perguruan tinggi yang dibebankan kepadanya.

Prawirosentono (1999: 2) memberikan batasan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma atau etika.

Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang dosen, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma atau etika. Sedangkan Rogers dalam Mahmudi (2007: 6) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja (outcomes of work), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategic organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa kinerja dosen adalah hasil kerja yang dicapai oleh dosen dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung-jawabannya sebagai tenaga fungsional akademik. Keberhasilan suatu kinerja individu dipengaruhi banyak faktor, baik faktor internal (dari dalam) maupun eksternal (dari luar). Natapriatna (2001: 16) mengutip pendapat Lower yang memberikan gambaran lima faktor yang mempengaruhi kinerja individu sebagai berikut: (1) harga diri. (*self esteem*), (2) pengalaman masa lampau (*past experience*), (3) situasi aktual (*actual situation*), (4) kepribadian individu (*personality*), (5) hubungan dengan yang lain (*communications from other*).

Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen dapat dipengaruhi oleh lima faktor yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Harga diri. (*self esteem*), sering menjadi motivasi dosen dalam mencapai sukses di program studi ia mengabdikan. Dosen akan merasa

- harga dirinya jatuh manakala tidak mempunyai prestasi yang spektakuler selama mengabdikan pada suatu program studi tertentu.
- b. Pengalaman masa lampau (*past experience*), sering menjadi tolak ukur seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya. Pengalaman tersebut berupa pengalaman selama ia dipimpin oleh ketua program studi lain, maupun pengalaman ia memimpin di suatu program studi atau pengalaman ia memimpin organisasi lain.
 - c. Situasi aktual (*actual situation*). Kondisi di sebuah program studi sering mempengaruhi kebijakan dan kinerja dosen. Dimana dosen harus menyesuaikan diri dengan kondisi yang terjadi saat itu.
 - d. Kepribadian individu (*personality*), seringkali kinerja dosen dipengaruhi oleh faktor kepribadiannya. Jarang sekali mereka dapat melepaskan diri dari karakter dan pembawaan yang ada pada dirinya.
 - e. Hubungan dengan yang lain (*communications from other*). Komunikasi antar warga kampus sering berpengaruh terhadap kinerja dosen. Mengingat kinerja dosen sangat tergantung dari kinerja dosen lain dan karyawan serta stake holder yang ada. Dosen yang mampu menjalin komunikasi yang baik dengan warga kampus akan mencapai sukses dalam kerjanya dan sebaliknya.

Dessler (1998: 26-28) menyebutkan enam cara yang dapat dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja seseorang (dosen), yaitu: (1) penilaian dilakukan oleh ketua program studi (pimpinan) terdekat, (2) penilaian dengan menggunakan penilaian teman kerja, (3) penilaian dilakukan oleh komisi penilai (BPM), (4) penilaian diri yang dilakukan oleh yang dinilai, (5) penilaian dilakukan oleh mahasiswa, dan (6) penilaian melalui umpan balik. Dalam penelitian ini penilaian kinerja dosen dilakukan oleh dosen itu sendiri.

Madgopes dalam Natapriatna (2001: 18) menyebutkan tujuh indikator kinerja, yaitu: (1) produktivitas, (2) kualitas kerja, (3) inisiatif, (4) kerja tim, (5) pemecahan masalah, (6) tekanan, dan (7) motivasi.

Berdasarkan pendapat tersebut kinerja dosen dapat diukur dari:

- a. Produktivitas yang dihasilkan oleh dosen selama bertugas pada suatu program studi dari waktu ke waktu, dapat dilihat dari banyaknya

capaian yang dapat direalisasikan dosen atas program kerja dari program studi yang telah disusun bersama warga kampus.

- b. Kualitas kerja dosen dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya selama bertugas pada program studi tertentu.
- c. Banyaknya inisiatif dosen dalam mencari strategi untuk merealisasikan program kerja yang dicanangkan oleh program studi tertentu.
- d. Kerja sama dengan dosen, karyawan dan masyarakat dalam merencanakan dan melaksanakan tujuan program studi.
- e. Keberhasilan dosen dalam setiap kegiatan program studi terutama dalam mencari solusi dalam memecahkan masalah yang dihadapinya selama melaksanakan tugasnya.
- f. Kemampuan dosen dalam mengatasi tekanan dan intervensi dari pihak luar dan atasan,
- g. Kemampuan dosen dalam membangkitkan dan mengelola motivasi yang ada dalam dirinya dan lingkungannya.

Sebagai pegawai negeri sipil (PNS) dan atau pegawai swasta (yayasan), kinerja dosen dapat diukur melalui (1) tanggung jawab, (2) prakarsa, (3) ketabahan, (4) kejujuran, (5) kerja sama, (6) tingkah laku, (7) perencanaan, (8) pengawasan dan pengendalian, (9) pengambilan keputusan dan (10) pembinaan staf. (Martoyo, 1998: 97-98). Dalam penilaian kinerja perguruan tinggi disebutkan fungsi dosen dalam mendukung kinerja program studi, yaitu: (1) dosen sebagai educator (pendidik), (2) dosen sebagai peneliti, (3) dosen sebagai pengabdian kepada masyarakat, (4) dosen sebagai pembimbing mahasiswa (guidance), (5) dosen sebagai pemimpin (leader), (6) dosen sebagai inovator (7) dosen sebagai motivator (Depdiknas; 2007).

Dosen sebagai edukator (pendidik), memiliki kemampuan kegiatan berikut: (1) prestasi sebagai pengajar dan pendidik (untuk 12 SKS persemester), (2) membimbing mahasiswa, (3) menghasilkan buku ajar (4) menghasilkan buku bertaraf ISBN, (5) mengelola kegiatan secara mandiri dan kelompok dosen, (6) mengikuti perkembangan iptek, (7) memberi contoh mengajar/ bimbingan yang baik.

Dosen sebagai peneliti, harus memiliki kemampuan berikut: (1) menyusun program penelitian secara mandiri dan kelompok, (2) melaksanakan penelitian internal dan eksternal, (3) menghasilkan karya-karya penelitian internal dan eksternal, (4) menghasilkan karya-karya publikasi berskala nasional dan internasional. Dosen sebagai tenaga pengabdian kepada masyarakat, memiliki kemampuan meliputi: (1) mengelola kegiatan pengabdian kepada masyarakat, (2) menyusun proposal pengabdian kepada masyarakat, baik internal maupun eksternal, (3) melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, (4) menghasilkan karya-karya pengabdian kepada masyarakat.

Dosen sebagai administrator, memiliki kemampuan pengelolaan administrasi meliputi: (1) kegiatan belajar mengajar, (2) penelitian, (3) pengabdian kepada masyarakat, (4) kegiatan tridarma perguruan tinggi, (5) angka kredit untuk jenjang karier dosen, (6) persuratan. Dosen sebagai Pemimpin (Leader), meliputi: (1) Memiliki kepribadian yang kuat, (2) Memahami kondisi rekan dosen sejawat, karyawan dan mahasiswa dengan baik, (3) Memiliki visi dan memahami misi program studi, (4) Kemampuan mengambil keputusan, (5) Kemampuan berkomunikasi. Dosen sebagai inovator, meliputi: (1) Kemampuan mencari / menemukan gagasan baru untuk kemajuan program studi, (2) Kemampuan melaksanakan pembaharuan di program studi. Dosen sebagai motivator, meliputi: (1) Kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik), (2) Kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik), (3) Kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman

Berdasarkan uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja dosen dalam penelitian ini adalah prestasi / hasil kerja yang dicapai oleh dosen dalam kurun waktu tertentu sebagai wujud tanggung jawabnya terhadap tugas dan kewajibannya yang dibebankannya. Indikator yang dijadikan parameter kinerja dosen, adalah kemampuan dosen, antara lain: (1) berprestasi sebagai dosen (2) mengembangkan diri sebagai staf akademik, (3) mengikuti perkembangan Ilmu pengetahuan teknologi, (4) menyusun program kerja, (5) mengoptimalkan sumber daya program studi. (6) mengelola administrasi tridarma perguruan tinggi (7) melaksanakan tugas tridarma perguruan tinggi, (8) melaksanakan tugas penunjang lainnya (9) berkepribadian yang kuat, (10) memiliki visi dan

memahami misi program studi, (11) mengambil keputusan, (12) menemukan gagasan baru.

Di Indonesia sendiri, beberapa peneliti terkait penilaian kinerja dosen di perguruan tinggi telah mempublikasi hasil penelitian mereka, di antaranya Hartama dan Hartono (2016)¹⁰ tentang analisis kinerja dosen dengan menggunakan metode Rough Set di STMIK IBBI, dalam hal ini kinerja yang diukur adalah salah satu dari tri dharma yaitu pengajaran.

Sestri E., (2013) mengkaji tentang penelitian dan pengabdian, yang mana secara garis besar memperoleh hasil yang baik. Pemerintah Indonesia melalui Kemristekdikti sesungguhnya telah melakukan penilaian terhadap kinerja dosen secara sistematis melalui pemberian insentif sertifikasi dosen, di mana setiap dosen yang lolos secara administratif diwajibkan untuk melaporkan realisasi kinerja masing-masing dosen (tri dharma perguruan tinggi) setiap satu semester melalui laporan Beban Kerja Dosen (BKD). Hampir semua dosen yang sudah lolos administrasi dan mengisi BKD sudah memperoleh insentif sertifikasi dosen dari pemerintah, itu artinya berdasarkan tri dharma semua dosen tersertifikasi telah mempunyai kinerja yang baik sehingga layak menerima insentif. Akan tetapi berdasarkan data ristekdikti, perguruan tinggi Indonesia baru berhasil menembus peringkat 300 besar dunia untuk tahun 2017-2018. (ristekdikti.go.id). Dengan demikian, perlu dilakukan kajian lebih dalam tentang faktor lain yang mungkin berpengaruh selain pelaksanaan tri dharma dalam kaitannya dengan kinerja dosen.

Beberapa penelitian menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja individu, termasuk dalam pengaturan pendidikan. Minat untuk mempelajari kompetensi di kalangan akademisi dimotivasi oleh sifat operasional universitas yang padat karya dan fakta bahwa pengeluaran anggaran universitas didominasi oleh biaya pengembangan akademik (Toker, 2011). Wexley, Kennet dan Yukl (2000) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah disiplin kerja.

Kinerja adalah hasil atau tingkat akhir keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Kinerja berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik atau tidak. Jika karyawan melaksanakan tugas mereka dengan baik, itu artinya mereka puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika karyawan memiliki kinerja yang buruk biasanya mereka tidak puas dengan pekerjaan mereka. Begitu pula dengan dosen, jika mereka puas dengan pekerjaan mereka maka akan mencapai hasil maksimal dalam tingkat akhir periode, artinya karyawan memiliki kinerja yang baik.

Kinerja adalah keberhasilan seorang karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja dosen dinilai dari bagaimana melaksanakan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam proses belajar mengajar. Prodi Kebidanan Magelang sebagai salah satu istitusi pendidikan diploma III jurusan kebidanan Politeknik Kesehatan Semarang proses pembelajarannya belum optimal, disamping dosen yang memiliki jabatan kualifikasi akademik masih terbatas.

Kinerja didefinisikan sebagai keberhasilan responden didalam menyelesaikan pekerjaan dengan obyek penilaian pada proses yaitu melaksanakan proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Perencanaan meliputi meyusun silabi, berdiskusi dengan team teaching, membuat SAP, menentukan metode, alat peraga, media, sumber belajar, rencana bahan ujian dan pelaksanaan memberikan kuliah, tugas terstruktur sesuai dengan SAP dan jadwal serta melakukan evaluasi mata kuliah yang menjadi tanggung jawabnya, memberi umpan balik hasil belajar

Uraian-uraian di atas semakin memperkuat dasar betapa pentingnya melakukan pengukuran kinerja dosen. Jika beberapa peneliti sebelumnya menganalisis tentang kinerja dosen di bidang tri dharma, maka penelitian ini mengkaji kemudian mendeskripsikan tentang kinerja dosen berdasarkan indikator kinerja yang lain yaitu (1) Efektivitas dan Efisiensi, (2) Otoritas dan Tanggung jawab, (3) Disiplin, dan (4) Inisiatif. Chester I. Barnard dalam Prawirosentono, S., (2008:27-32). Penelitian ini juga dikhususkan untuk penilaian kinerja dosen perguruan tinggi swasta di Jakarta Timur.

BAB 2

KONSEP KINERJA DOSEN

A. PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP KINERJA

Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan padanya.

Dalam pengertian yang lain kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan pekerjaan atau standar pekerjaan.⁸ Sehingga kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan kinerja dosen adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dosen dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya. Kinerja dapat diartikan sebagai presentasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Tridarma Perguruan Tinggi). Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumberdaya manusia yang

memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumberdaya manusianya akan mempengaruhi sikap dan prilakunya dalam menjalankan kinerja.

Kinerja adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan dan dikerjakan oleh seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja merupakan prestasi kerja atau performance, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan. Kinerja Pegawai secara etimologi, kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*), yakni (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu tanggung jawab, (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Dalam hal ini kinerja bisa dikatakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk lebih memahami apa yang dimaksud dengan Kinerja peneliti mengemukakan pengertian kinerja menurut Mahmudi yang di kutip oleh Iwan Satibi dalam buku Manajemen Publik (2012:102) mengemukakan bahwa Kinerja yaitu: "Kesuksesan seseorang (pegawai) dalam melaksanakan suatu pe-kerjaan."

Pengertian kinerja menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) yang dikutip oleh Iwan Satibi dalam bukunya Manajemen Publik (2012:102) adalah sebagai berikut: "Kinerja adalah gambaran umum mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi."

Sebagai bahan perbandingan peneliti mengemukakan pengertian kinerja menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Iwan Satibi dalam bukunya Manajemen Publik (2012:103) yaitu: "Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika."

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja akan menunjukkan keberhasilan seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Robbins (2002) menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran mengenai apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Menurut Mangkunegara (2001) prestasi kerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dosen merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan proses belajar mengajar di perguruan tinggi. Prawirosentono (1999) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja perusahaan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa apabila kinerja dosen baik, maka kinerja perguruan tinggi juga akan menjadi baik.

B. PENILAIAN KINERJA

Untuk melihat kemampuan kinerja aparatur seorang pemimin perlu melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai oleh seseorang, individu atau organisasi dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat diukur tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Penilaian kinerja diperlukan untuk memfokuskan pegawai terhadap tujuan, pelatihan, dan pengembangan.

Penilaian kinerja merupakan upaya untuk menentukan secara periodik bagaimana efektivitas operasional organisasi maupun personal pendukung yang memiliki nilai penting yaitu menyangkut penentuan kontribusi masing-masing personal dosen yang diekspresikan melalui penyelesaian tugas-tugas dan tanggungjawab (Sestri,2013). Penilaian terhadap kinerja menjadi hal yang sangat penting dilakukan, karena gambaran hasil yang diperoleh dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengampu kebijakan untuk mengambil kebijakan dalam pencapaian tujuan organisasi, Verweire & Berghe (2004) menyatakan bahwa secara teori kinerja itu untuk mengukur atau memonitor dan melaporkan seberapa baik seseorang atau sesuatu yang sedang dilakukan yang berlaku bagi orang, kegiatan dan organisasi sementara kinerja manajemen adalah proses yang membantu organisasi untuk merumuskan, meng-im-

plementasikan dan mengubah strategi yang dapat dipakai sesuai kebutuhan pemegang saham.

Ruky (2006:14) mengungkapkan bahwa istilah kinerja sebenarnya merupakan pengalihbahasaan dari kata Inggris yaitu *performance*. Menurut Ruky (2006:14), kamus *the New Webster Dictionary* memberikan tiga arti bagi kata *performance* yaitu:

- a. Adalah “prestasi” yang digunakan dalam konteks atau kalimat misalnya “mobil yang sangat cepat” atau *high performance car*.
- b. Adalah “pertunjukkan” yang biasanya digunakan dalam kalimat “*folk dance performance*” atau pertunjukkan tari-tarian rakyat.
- c. Adalah “pelaksanaan tugas”, misalnya dalam kalimat “*in performing his/her duties.*”

Sejalan dengan definisi ketiga tersebut, McEvoy dan Cascio dalam Suliman (2001) mendefinisikan kinerja sebagai “*an accomplishment of assigned task.*” Untuk meningkatkan motivasi pegawai, McEvoy dan Cascio selanjutnya menyatakan bahwa definisi kinerja seharusnya memasukkan deskripsi mengenai apa yang diharapkan dari pegawai serta orientasi berkelanjutan terhadap efektivitas kinerja. Campbell et al. (1993) mendefinisikan kinerja sebagai “Those action or behavior that are relevant to the organization’s goal and that can be scaled (measured) in terms of each individual’s proficience (that is, level of contribution).

Menurut Chan dan Schmitt (2002), definisi Campbell dan koleganya mengkonstruksikan kinerja dalam makna keahlian inti teknis (*core technical proficiency*). Sebagai contoh, memadamkan api merupakan operasionalisasi kinerja petugas pemadam kebakaran, karena tugastersebut merupakan *core technical proficiency*. *Core technical proficiency* ini menunjuk pada kinerja kerja atau kinerja tugas (Chan dan Schmitt, 2002).

Kata kinerja berasal dari terjemahan kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” yaitu : (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*), (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*) , (3) melaksanakan atau

menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understating*), dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Menurut Sulistyorini (2001) kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan pendapat lain, kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud (Tempe, A Dale, 1992).

Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan suatu pekerjaan (Fatah, 2000:19). Definisi ini menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) merupakan catatan hasil kerja atau kegiatan selama periode tertentu. Hasil kerja ini merupakan hasil pengukuran baik secara kuantitas dan kualitas atas kemampuan ilmiah, keahlian, dan keinginan kepala sekolah atau kelompok kerja dalam suatu organisasi.

Mangkunegara (2000:67) mengemukakan kinerja (*prestasi kerja*) adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat ini menunjukkan bahwa kinerja itu merupakan hasil dari pekerjaan. Hasil pekerjaan itu dapat dilihat dari aspek mutu. Aspek ini tentu menanyakan seberapa baik, seberapa bagus. Berikutnya hasil kerja itu juga ditinjau dari aspek jumlah atau banyaknya yang diperoleh.

Prawirosentono (1999:2) merumuskan pengertian *performance* adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Merujuk dari pendapat tersebut, maka kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan

wewenang dan tanggung jawab masing-masing yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi serta disiplin dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

Sementara itu Rivai dan Basri (2005:14) mendefinisikan kinerja sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Selanjutnya Fattah (2003:46) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) adalah penampilan atau unjuk kerja, atau cara menghasilkan sesuatu (*prestasi*). Kinerja organisasi berkaitan dengan daya unjuk kerja mencapai tujuan dan hasil yang digunakan.

Mulyasa (2005:136) mengemukakan bahwa kinerja atau performasi dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau unjuk kerja". Smith dalam Mulyasa menyatakan. *output drive frome procces, human or otherwise*". Dua pendapat ahli tersebut mengungkapkan bahwa kinerja itu merupakan hasil output. Namun Smith menjelaskan bahwa hasil itu diperoleh dari berbagai proses yang ditempuh. Selanjutnya hasil yang didapat itu karena adanya kuat atau motivasi sebagai pelaku kerja.

Kinerja adalah pelaksanaan tugas pekerjaan pada waktu tertentu. Simamora (1995:321) menyatakan bahwa kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat terhadap mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan. Sementara Schuller & Jackson (1987:213) menyatakan bahwa *employee job performance (or simply performance) describes how well an employee perform his or her job*. Lebih lanjut Schuller mengemukakan bahwa kinerja dapat dinilai dan diukur: *Performance appraisal is defined here as formal, structured system of measuring, evaluating, and influencing an employe's job related attributes, behaviors, and outcomes, as well as level of absenteeism, to discover how productive the employe is and whether he or she can perform as or more effectively in the future so that the employee, the organization, and society all benefit*.

Dengan demikian, menurut Schuller, penilaian kinerja diartikan sebagai sistem formal dan terstruktur dari suatu pengukuran, evaluasi dan pengaruh kerja pegawai berkaitan dengan sumbangsih, tingkah laku dan dampak, seperti angka ketidakhadiran, untuk menemukan seberapa

produktif seorang pegawai dan apakah dia mampu bekerja lebih efektif dimasa depan sehingga pegawai, organisasi dan masyarakat umumnya diuntungkan.

Pendapat ini sejalan dengan Castetter (1996:270) yang mengemukakan bahwa *Performance appraisal may be defined as a process of arriving at judgements about an individual's past or present performance against the background of his or her work environment and about his or her future potential for an organization*. Penilaian kinerja diartikan sebagai suatu proses mendapatkan pertimbangan tentang kinerja individu masa lampau dan sekarang dihadapkan dengan latar belakang lingkungan kerjanya dan potensi masa depannya bagi organisasi.

Craig (1987:226-227) mengemukakan pendekatan dalam penilaian kinerja meliputi: pertama, pendekatan performance analysis yang merujuk pada penilaian proses output dari pekerjaan. Kedua, task analysis, yaitu penilaian mengenai kemampuan-kemampuan apa yang berdampak terhadap keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Ketiga, *competency study*, yaitu penilaian yang berdasarkan kompetensi yang ditetapkan. Keempat, *training needs survey*, yaitu survey terhadap personil dengan menjawab pertanyaan mengenai apa yang menyebabkan mereka sukses.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan kerja atau performance seseorang yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi didalam menjalankan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Untuk selanjutnya peneliti mengemukakan pengertian penilaian kinerja menurut Mahmudi yang dikutip oleh Iwan Satibi dalam buku Manajemen Publik (2012:130) penilaian kinerja sebagai berikut:

- a) Mengetahui tingkat tercapainya tujuan organisasi
- b) Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- c) Memperbaiki kinerja berikutnya
- d) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*
- e) Memotivasi pegawai
- f) Menciptakan akuntabilitas publik

Peneliti selanjutnya mengemukakan pengertian penilaian kinerja menurut Mathis yang dikutip oleh Fahmi dalam bukunya Manajemen Kinerja (2015:65) yaitu: "Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut."

C. Aspek-Aspek Standar Kinerja

Di dalam mengkaji kinerja memerlukan standar kinerja. Standar kinerjadirumuskan untuk dijadikan tolak ukur dalam melaksanakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, dalam kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada pegawai.

Standar tersebut dapat juga dijadikan ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Kinerja memiliki banyak aspek yang masing-masing mempunyai arti penting. Aspek yang satu tidak lebih penting dari dimensi lainnya. Oleh sebab itu, dalam proses pengukuran kinerja semua aspek diukur. Schuller (1987:213) mengatakan bahwa "kinerja pegawai dapat dilihat dari aspek-aspek produktivitas berupa tingkat kualitas dan kuantitas yang dilakukan pekerja, dan ketidakhadiran".

Menurut T.R Mitchell (1978:327) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu: *quality of work, promptness, initiative, capability, dan communication*. Kelima aspek tersebut dimaknai menjadi kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi. Aspek-aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengkaji tingkat kinerja pegawai. Disamping itu, dikatakan pula bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja ditetapkan: $Performance = Ability \times Motivation$.

Hasibuan (2001:95) mengemukakan unsur-unsur kinerja yang dinilai yaitu: kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab. Selain aspek tersebut, kinerja seseorang dapat diukur dan dilihat dari berbagai faktor, yaitu seseorang sebagai educator, fasilitator, motivator, mediator, organisator, dan mitra bagi rekan-rekan kerja dan

pimpinannya. A.A. Anwar Prabu mangkunegara (2005:18) membagi dua kategori aspek standar

kinerja, yaitu aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
- b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
- d. Jumlah dan jenis pelayanan dalam bekerja

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan
- d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen)

Memperhatikan pendapat para ahli diatas, dapat penulis simpulkan aspek-aspek kinerja terdiri atas aspek kualitas yang meliputi ketepatan dan kemampuan kerja yang mengarah kepada pencapaian tujuan; dan aspek kuantitas yang meliputi ketepatan waktu, proses pelaksanaan kerja yang efisien.

D. INDIKATOR KINERJA PEGAWAI

Berbicara mengenai kinerja, erat kaitannya dengan bagaimana cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau *standar performance*. Hasil kinerja merupakan suatu metode yang menilai kemajuan yang telah dicapai oleh individu, atau organisasi dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terhadap deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Penilaian kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat diukur, tidak dapat dikelola.

Peneliti mengemukakan beberapa indikator Kinerja Pegawai, menurut Mitchell yang dikutip oleh Sedermayanti dalam buku Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:51) sebagai berikut:

- a. Kualitas Kerja (*Quality of work*), adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
- b. Ketepatan Waktu (*Promptness*), yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
- c. Inisiatif (*Inisiatif*), bahwa setiap pegawai yang memiliki kinerja tinggi senantiasa memiliki inisiatif atau ide-ide cerdas, sehingga ia mampu melakukan adaptasi terhadap setiap perubahan dan pergeseran serta perkembangan yang terjadi, baik dilingkungan organisasi maupun di luar organisasi.
- d. Kemampuan (*Capability*), yaitu setiap pegawai yang berkinerja tinggi akan tercermin dari kemampuan dan kompetensi dalam melaksanakan tugasnya.
- e. Komunikasi (*Communication*), merupakan interaksi yang dilakukan oleh setiap pegawai baik kepada atasan maupun *stakeholder* (pemangku kebutuhan), dengan adanya komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang baik sehingga tercapainya visi, misi, dan tujuan organisasi.

Pendapat diatas, mengandung makna bahwa untuk menilai baik buruknya kinerja seorang pegawai, suatu organisasi bisa melihat dari sejauh mana kualitas kerja yang dihasilkan, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Berbagai parameter tersebut mencerminkan bahwa pengukuran kinerja seorang pegawai sangat berkaitan dengan upaya untuk mendorong peningkatan potensi seorang pegawai.

E. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENCAPAIAN KINERJA

Faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhdap tingkat pencapaian Kinerja menurut Ruky yang dikutip oleh Iwan Satibi dalam buku Ma-

najemen Publik (2012:124), mengemukakan faktor-faktor mem-pengaruhi pencapaian kinerja sebagai berikut:

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dll

Bahwa dalam mendukung pencapaian kinerja, sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari berbagai faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut, secara sinergis dapat memberikan gambaran secara komprehensif kepada manajemen organisasi, untuk menentukan langkah-langkah strategis apa yang perlu dilakukan, agar pencapaian kinerja dapat diraih sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

F. BEBAN KINEJA DOSEN

Menurut Shapiro, et al (2008: 26) kinerja tugas adalah semua aktivitas yang terkait secara langsung mengolah atau mengubah bahan-bahan mentah menjadi barang atau jasa produk yang dihasilkan organisasi. Tugas profesional seorang dosen tercantum dalam pasal 6 UU No 14/2005 tentang guru dan dosen meliputi: (a) melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengembangan ilmu, dan pengabdian kepada masyarakat; (b) merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, (c) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Untuk melaksanakan tugas profesional secara detail Dikti pada tahun 2010 menerbitkan pedoman beban kerja dosen yang berisi tentang beban kerja dosen yang harus dilaksanakan dalam satu semester.

Beban kerja dosen adalah sejumlah pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan perguruan tinggi kepada dosen untuk melaksanakan tugas tridharma perguruan tinggi dan atau tugas tambahan dalam masa tertentu yang diukur dalam satuan kredit semester/sks meliputi: (1) bidang pendidikan, (2) bidang penelitian dan pengembangan ilmu, (3) bidang pengabdian kepada masyarakat serta (4) penunjang tridharma perguruan tinggi. Beban kerja dosen secara ideal dalam melaksanakan tugas tridharma perguruan tinggi paling sedikit 12 SKS dan paling banyak 16 SKS pada setiap semester sesuai kualifikasi akademiknya. Dengan demikian kinerja tugas dosen adalah capaian hasil seorang dosen dalam melaksanakan sejumlah tugas tridharma yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya selama satu semester.

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan Profesor atau Guru Besar adalah dosen dengan jabatan akademik tertinggi pada satuan pendidikan tinggi dan mempunyai kewajiban khusus menulis buku dan karya ilmiah serta menyebarkan luaskan gagasannya untuk mencerahkan masyarakat. Tugas utama dosen tersebut adalah melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak 16 (enam belas) sks pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan sebagai berikut. (1) tugas melakukan pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) sks yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan; (2) tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain sesuai dengan peraturan perundang undangan; (3) tugas penunjang tridharma perguruan tinggi dapat diperhitungkan sks nya sesuai dengan peraturan perundang undangan (4) tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dan tugas penunjang paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) SKS (5) tugas melaksanakan kewajiban khusus bagi profesor sekurang-kurangnya sepadan dengan 3 sks setiap tahun

Pemimpin perguruan tinggi berkewajiban memberikan kesempatan kepada dosen untuk melaksanakan tridharma perguruan tinggi. Dosen yang mendapat penugasan sebagai pimpinan perguruan tinggi sampai dengan tingkat jurusan diwajibkan melaksanakan dharma pendidikan paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) sks.

Laporan Beban Kerja Dosen merupakan Kegiatan tridharma perguruan tinggi yang dilakukan oleh dosen yang meliputi bidang : Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan Penunjang Kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi. Oleh karena itu, beban kerja dosen harus terdistribusi secara proposional dan terukur pada semua bidang kegiatan tridharma perguruan tinggi.

Laporan Beban Kerja Dosen antara lain:

1. Tugas pendidikan dan penelitian sedikit sepadan dengan 9 sks yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan
2. Tugas pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain sesuai dengan peraturan perundangan undangan
3. Tugas penunjang tridharma perguruan tinggi dapat diperhitungkan sksnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan
4. Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dan tugas penunjang paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) sks
5. Tugas melaksanakan kewajiban khusus bagi profesor sekurang-kurangnya sepadan dengan 3 sks setiap tahun

G. Kinerja sebagai Aktualisasi Kompetensi

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia (WJS Purwadarminta) kompetensi artinya (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu. Menurut Mulyasa (2002:37-38) bahwa kompetensi merupakan sejumlah kecakapan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas dalam fungsinya sehingga menggambarkan hakekat kualitatif dari perilaku pegawai yang tampak sangat berarti, sedangkan menurut Mc Ashan (dalam Mulyasa 2003:38) bahwa kompetensi merupakan kemampuan seseorang pegawai dalam melaksanakan kewajiban-

kewajiban secara bertanggung jawab dan layak. Kompetensi merupakan perilaku rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Keadaan berwenang atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum.

Kompetensi dipandang sebagai pilar atau tata kerja dari suatu profesi. Hal ini mengandung implikasi bahwa seorang profesional yang kompeten harus dapat menunjukkan karakter yang utama, yaitu:

- a. Mampu mengerjakan sesuatu secara rasional
- b. Menguasai perangkat pengetahuan (teori, konsep, prinsip, dan kaidah, hipotesis, dan generalisasi, data dan informasi) tentang seluk beluk apa yang menjadi tugas dan pekerjaannya
- c. Menguasai perangkat keterampilan (strategi, dan taktik, metoda, dan teknik, prosedur dan mekanisme, sarana dan instrumen) tentang cara bagaimana dan dengan apa harus melakukan tugas pekerjaannya
- d. Memahami perangkat persyaratan mabang (*basic standard*) tentang ketentuan kelayakan normatif minimal kondisi dari proses yang dapat ditoleransi dan kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari apa yang dilakukan *the minimal acceptable performance*.
- e. Memiliki daya (motivasi) dan citra (aspirasi) unggul dalam melakukan tugas pekerjaannya
- f. Memiliki kewenangan (otoritas) yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensinya yang dalam batas tertentu dapat didemonstrasikan (observable) dan teruji (measurement) sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan pihak yang berwenang (*certifiable*).

Salah satu faktor penentu keberhasilan seseorang dalam memimpin sebuah organisasi adalah faktor kompetensi. Dalam undang-undang telah disebutkan para praktisi yang secara langsung berkaitan erat dengan pelaksanaan pendidikan di sekolah yaitu: kepala sekolah, pengawas, guru, dewan sekolah. Secara organisatoris mereka adalah para pemimpin yang bertanggung jawab dalam melaksanakan proses pembelajaran di sekolah. Dengan demikian mereka dituntut untuk memiliki kompetensi tertentu dalam menjalankan fungsi dan tugasnya.

Kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) merupakan karakteristik dasar seorang pegawai yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan yang akhirnya mempengaruhi untuk menghasilkan prestasi kerja. Selanjutnya dijelaskan bahwa ada lima karakteristik pembentukan kompetensi yaitu watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan ketrampilan. Pengetahuan dan ketrampilan cenderung kelihatan karena ada di permukaan, sedangkan tiga kompetensi lainnya lebih tersembunyi dan relatif sulit dikembangkan meskipun berperan sebagai sumber kepribadian.

Motif, merupakan gambar diri seseorang mengenai sesuatu yang dipikirkan atau diinginkannya dan memberikan dorongan untuk mewujudkan cita-citanya atau memenuhi ambisinya ketika ia menduduki jabatan atau posisi baru. Watak, merupakan karakteristik mental seseorang dan konsistensi respon terhadap rangsangan situasi dan informasi. Konsep diri merupakan gambaran mengenai nilai luhur yang dijunjung seseorang serta bayangan diri atau sikap terhadap masa depan ideal yang dicita-citakan dan diharapkan terwujud melalui kerja dan usahanya. Pengetahuan dan ketrampilan merupakan kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan fisik atau mental.

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan sekumpulan karakter yang dimiliki seseorang yang mendorong atau membentuk dalam memperlihatkan ketrampilannya.

Kanter (1995) mengisyaratkan begitu pentingnya kompetensi dalam era global sebagaimana yang dimiliki oleh para aktor, kunci dalam ekonomi global yaitu *concept*, *competence*, dan *connection* atau *networking*. Selanjutnya Kanter dalam kajiannya mengungkapkan unsur-unsur kompetensi manusia yaitu: Pertama, kemampuan intelektual. unsur ini berhubungan dengan kemampuan profesional seseorang yang diwujudkan dalam bentuk pengetahuan (cermin intelegensia) yang dibangun melalui pendidikan dan ketrampilan yang biasanya dikaitkan dengan talenta dan dikembangkan melalui pelatihan; ability (kemampuan) yg biasanya dikaitkan dengan kemampuan fisik dan daya tahan seseorang

dalam kegiatan kerja; pengalaman yang diperoleh dari pengalaman kerja yang relevan. Kedua, kompetensi jejaring kerjasama. Unsur ini terbentuk dari hubungan kerjasama diantara anggota organisasi, mitra kerja, dan pihak lain yang berkepentingan, bersedia memberikan komitmen untuk kemajuan bersama. Ketiga, kompetensi kredibilitas. Unsur ini perlu dikembangkan secara berkelanjutan mengingat organisasi bereksistensi di lingkungan yang terus berubah.

Berkaitan dengan kompetensi, Seng (1994) mengemukakan pengembangan kompetensi dengan lima disiplin untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dan pengembangan organisasi belajar. Disiplin tersebut adalah 1) system thinking, yaitu kemampuan berfikir secara sistematik, 2) personal mastery, yaitu derajat kemampuan atau keahlian kerja setiap anggota, 3) shared vision, yaitu kemampuan dan kemauan setiap anggota tim untuk menumbuhkan komitmen dalam melaksanakan fungsi dan tugas, 4) Mental model, yaitu kemampuan dan kemauan untuk bekerja sama dalam satu tim, dan 5) team learning, kelima disiplin ini harus dimiliki oleh para anggota organisasi baik yg bersifat publik atau organisasi bisnis.

Penilaian kinerja merupakan salah satu wujud nyata dari perhatian atasan kepada bawahannya yang pada akhirnya mendorong bawahan semangat untuk bekerja, asalkan proses penilaian jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut dari penilaian kinerja dimungkinkan karyawan dipromosikan, dikembangkan dan atau balas jasanya dinaikkan. Hal ini juga berlaku untuk tenaga pendidik di Perguruan tinggi menurut Mapesela & Strydom (2004) bahwa tuntutan kebijakan ini mengarah tidak hanya pada perubahan dalam ruang lingkup perusahaan saja tetapi, sifat dan Intensitas kerja akademik sebagai manajemen kinerja dan penilaian kualitas diperlukan juga. Senada dengan Parsons & Slabbert (2001) bahwa penilaian kinerja merupakan tuntutan sosial pada institusi pendidikan tinggi, oleh karena itu tidak dapat dihindari dalam penilaian kinerja merupakan sesuatu hal yang wajib bagi akademisi secara berkelanjutan di bawah pengawasan, sehingga menantang manajer institusional untuk mengelola kinerja staf mereka lebih efektif dengan pandangan untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi, mencapai tuntutan sosial

yang semakin meningkat, jumlah, dan kisaran tujuan serta sasaran institusional.

Beberapa universitas maju, penilaian kinerja telah dilaksanakan secara rutin dan tersistem. Tekanan eksternal dan internal memaksa universitas untuk meningkatkan sistem tata kelola, struktur organisasi, dan gaya manajemennya. Bukti dapat dilihat melalui adaptasi alat dan praktik manajemen oleh entitas laba, terutama sistem pengukuran kinerja ke dalam aktivitas manajemen universitas. Sebagai contoh, University of Siena, Italia telah secara aktif menggunakan sistem pengukuran kinerja yang dinamis ketika melakukan pengajaran, kegiatan penelitian dan manajemen (Barnabè & Riccaboni, 2007)⁷. Namun demikian masih banyak universitas yang masih belum menjalankan program penilaian terhadap staf pendidik, dalam hal ini dosen.

Sebagaimana pendapat Zangoueinezhad & Moshabaki (2011) yang menyatakan bahwa meskipun penelitian sehubungan dengan alokasi sumber daya dan sistem akuntansi di tingkat universitas sedang tumbuh, studi pengukuran kinerja dan manajemen di tingkat departemen dan staf di universitas masih kurang, hal ini senada dengan pernyataan dari Bogt, & Scapens (2009).

BAB 3

KONSEP DISIPLIN KINERJA DOSEN

A. RAGAM PENGERTIAN DISIPLIN

Kata disiplin berasal dari Bahasa Latin “*discipline*” yang berarti “latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat.” Disiplin merupakan salah satu dari sekian banyak upaya untuk memperbaiki perilaku individu sehingga taat dan patuh pada aturan, hukum atau norma yang berlaku. Disiplin sering disebut sebagai sikap mental seseorang yang mengandung kerelaan mematuhi, ketentuan, peraturan, dan norma yang berlaku dalam menunaikan tugas dan tanggung jawab. Tanggung jawab, baik yang berhubungan dengan waktu maupun terhadap kewajiban dan hak.

Ada juga yang menganggap disiplin dapat juga diartikan sebagai sikap menumbuhkan kendali diri, karakter atau keteraturan, dan efisiensi. Depdiknas (2001) mendefinisikan disiplin atau tetib sebagai suatu sikap konsisten dalam melakukan sesuatu.

Selanjutnya untuk mengetahui lebih jelas tentang disiplin, dibawah ini disajikan pengertian disiplin dari beberapa ahli sebagai berikut:

- a. Menurut Flippo (dalam Atmodiwirjo, 2000) mengemukakan bahwa disiplin adalah setiap usaha mengkoordinasikan perilaku seseorang pada masa yang akan datang dengan mempergunakan hukum dan ganjaran. (Definisi diatas memfokuskan pengertian disiplin sebagai

usaha untuk menata perilaku seseorang agar terbiasa melaksanakan sesuatu sebagaimana mestinya yang dirangsang dengan hukuman dan ganjaran.)

- b. Menurut Atmosudirjo (dalam Atmodiwirjo, 2000) mendefinisikan disiplin sebagai bentuk ketaatan dan pengendalian diri erat hubungannya rasionalisme, sadar, tidak emosional. Pendapat ini mengilustrasikan bahwa disiplin sebagai suatu bentuk kepatuhan terhadap aturan melalui pengendalian diri yang dilakukan melalui pertimbangan yang rasional.
- c. Menurut Siswanto (2001) disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.
- d. Menurut Hasibuan (2002) disiplin adalah suatu sikap menghormati dan menghargai suatu peraturan yang berlaku, baik secara tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak menolak untuk menerima sanksi-sanksi apabila dia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.
- e. Menurut Fathoni (2006) kedisiplinan dapat diartikan bila mana pegawai selalu datang dan pulang pada waktu yang tepat sebagaimana yang ditentukan oleh kepala manejer, pimpinan dari masing-masing instansi.

Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi, tindakan disiplin digunakan oleh organisasi untuk memberikan sanksi terhadap pelanggaran dari aturan-aturan kerja atau dari harapan-harapan. Sedang keluhan-keluhan digunakan oleh pegawai yang merasa hak-haknya telah dilanggar oleh organisasi. Dengan kata lain, disiplin kerja pada pegawai sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan organisasi akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja. Di bawah ini merupakan definisi menurut para ahli yang peneliti hasilkan dari pencarian di buku-buku yang telah ada: “ Menurut Terry (dalam Tohardi 2002) dalam Edy Sutrisno Disiplin merupakan alat penggerak Pegawai . Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus

dusahakan agar ada disiplin yang baik. (Sutrisno, 2009:91) “ Menurut Singodimedjo (2002) dalam Edy Sutrisno Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya, (Sutrisno, 2009: 90) “Menurut Henry Simamora Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur.” Henry Simamora, (2005: 476).

Dengan adanya definisi diatas dapat disimpulkan, Disiplin pada hakekatnya merupakan pembatasan kebebasan dari Pegawai dan pegawai. Disiplin dalam suatu perusahaan dapat ditegakkan apabila sebagian besar peraturan –peraturannya ditaati oleh sebagian besar para Pegawai atau pegawainya. Dalam prakteknya untuk mengusahakan seluruh peraturan ditaati oleh setiap pegawai. Oleh karena itu dalam praktek bila suatu perusahaan telah dapat mengusahakan sebagian besar peraturan-peraturan ditaati oleh sebagian besar pegawainya maka sebenarnya disiplin sudah dapat ditegakkan.

B. JENIS-JENIS DISIPLIN KERJA

Dalam setiap organisasi yang diinginkan adalah jenis disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan dan kesadaran. Akan tetapi dalam kenyataan selalu menyatakan bahwa disiplin itu lebih banyak disebabkan oleh adanya paksaan dari luar. Untuk itu perlu adanya pelaksanaan kegiatan pendisiplinan yang mencakup disiplin preventif dan disiplin korektif.

Menurut Hurlock (1978: 82), ada dua konsep mengenai disiplin, yaitu disiplin positif dan disiplin negatif. Disiplin positif sama artinya dengan pendidikan dan bimbingan karena menekankan pertumbuhan di dalam diri yang mencakup disiplin diri (*self discipline*) yang mengarah dari motivasi diri sendiri, dimana dalam melakukan sesuatu (mentaati aturan dan norma) harus datang dari kesadaran diri sendiri. Disiplin negatif berarti pengendalian dengan kekuasaan luar yang biasanya dilakukan secara terpaksa dan dengan cara yang kurang menyenangkan atau dilakukan karena takut hukuman (*punishment*).

Ditinjau dari segi terbentuknya, disiplin dapat dibedakan atas dua macam yaitu:

- 1) Disiplin yang berasal dari dalam individu itu sendiri. Disiplin ini terdiri dari:
 - a) Disiplin bersifat instrinsik, artinya seseorang yang dengan kesadaran senang dan suka rela tunduk pada peraturan yang telah ditetapkan oleh lembaga kerja itu, dan dia disiplin karena adanya ganjaran atau motivasi dan luar atau adanya campur tangan dari pihak lain.
 - b) Disiplin yang tumbuh dari individu itu sendiri, karena ia bekerja telah sesuai dengan bakat dan minatnya sehingga pekerjaan itu menyenangkan. Hal ini akan tumbuh rasa tanggung jawab yang tinggi dan mau mengembangkan dirinya, mau bekerja dengan penuh semangat, jujur dan bertanggung jawab. Untuk menumbuhkan disiplin kerja yang tinggi karyawan hendaknya diberi kebebasan untuk berkreasi dan melakukan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat demi peningkatan kinerjanya.

- 2) Disiplin yang datang dari luar dirinya.

Pada disiplin ini seseorang melakukan pekerjaannya adalah karena terpaksa, karena takut akan sangsi-sangsi atau hukuman yang telah ditetapkan dalam peraturan, sehingga terwujud keputusan semu. Disiplin ini didasarkan atas adanya kekuasaan dan pembatasan-pembatasan yang diciptakan untuk mendapatkan tindakan yang diinginkan melalui undang-undang atau peraturan.

Apabila disiplin ditegakkan dengan ancaman hukuman maka terjadilah kepatuhan semu. Karena karyawan yang patuh melaksanakan karena terpaksa, takut akan sangsi, atau hukuman maka disiplin yang demikian inilah yang disebut disiplin semu. Disiplin seperti ini dapat mematikan kreativitas dan inisiatif bawahan, karena itu menegakkan disiplin dengan ancaman atau hukuman dipandang kurang manusiawi dan tidak bersifat mendidik.

George R. Terry dalam Sukarna menyebutkan bahwa disiplin ada dua macam yaitu:

- a. *Self imposed discipline*

yaitu disiplin yang timbul dari dalam karena adanya dorongan perasaan, kehendak dan pikiran sendiri untuk mentaati atau melakukan sendiri

b. *Command discipline*

yaitu disiplin yang timbul karena takut akan mendapatkan konsekuensi hukuman jika tidak melaksanakan. Dengan demikian disiplin ada yang timbul dari dorongan diri sendiri untuk taat kepada peraturan, dan ada disiplin yang timbul karena terpaksa.

Dari pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang terbentuk melalui serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan terhadap aturan atau norma untuk mencapai keamanan, ketertiban, dan ketentraman.

Hani Handoko (1994: 208) mengemukakan mengenai disiplin kerja, ada dua tipe kegiatan pendisiplinan yaitu:

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pekerjanya untuk mengikuti berbagai standar dan aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Lebih utama dalam hal ini adalah dapat ditumbuhkan *self discipline* (disiplin diri) pada setiap pekerja tanpa kecuali. Untuk memungkinkan iklim yang penuh disiplin kerja tanpa paksaan tersebut, tentunya diperlukan standar atau aturan itu sendiri bagi setiap pekerja, dengan demikian dapat dicegah kemungkinan-kemungkinan timbulnya pelanggaran-pelanggaran atau penyimpangan dari standar yang telah ditentukan.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang telah terjadi terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran lebih lanjut, kegiatan korektif ini dapat berupa suatu hukuman atau tindakan pendisiplinan (*discipline action*) yang wujudnya berupa *scorsing*. Semua bentuk pendisiplinan tersebut harus bersifat positif dan tidak membuat pekerja merasa terbelakang dan kurang bergairah dalam bekerja dan bersifat mendidik serta dapat mengoreksi kekeliruan agar di masa mendatang tidak terulang kesalahan yang sama.

C. FAKTOR-FAKTOR YANG MENYEBABKAN KEDISIPLINAN

Terdapat beberapa faktor yang dapat menentukan kedisiplinan dari karyawan dalam suatu organisasi. Selain itu juga terdapat beberapa indikator yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya disiplin dari karyawan. Tohardi (2002) dalam I Wayan Siwantara menyebutkan ada beberapa faktor yang menentukan disiplin kerja karyawan: (1) *punishment and reward*, (2) motivasi, (3) keteladanan pemimpin, (4) lingkungan sosial yang kondusif, (5) lingkungan fisik yang nyaman. Sedangkan Hasibuan (2001) masih dalam I Wayan Siwantara menyebutkan tentang indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, antara lain: (1) tujuan dan kemampuan, (2) teladan pemimpin, (3) balas jasa, (4) keadilan, (5) waskat, (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, (8) hubungan kemanusiaan.

D. DISIPLIN KINERJA DOSEN

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Dalam kehidupan suatu organisasi sangat dibutuhkan ketaatan anggotanya agar tujuan perusahaan dapat dicapai. Selain itu suatu organisasi mengusahakan agar peraturan yang dibuat itu bersifat jelas, mudah dipahami, adil berlaku baik bagi pimpinan yang tertinggi maupun bagi karyawan yang terendah.

Menurut Hamali (2016:214) disiplin kerja yaitu: “suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan dapat menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku”. Sedangkan menurut The Liang Gie dalam Wukir (2013:92) disiplin adalah: “suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan- peraturan yang telah ada dengan rasa senang”.

Menurut Ulfatin dan Triwiyanto (2016:102) disiplin guru adalah: “sesuatu keadaan tertib dan teratur yang dimiliki oleh guru dalam bekerja di sekolah, tanpa pelanggaran – pelanggaran yang merugikan baik langsung maupun tidak langsung terhadap dirinya, siswanya, teman sejawatnya, dan terhadapsekolah serta masyarakat secara keseluruhan”.

Dalam PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS dinyatakan bahwa disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/ atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan sekolah maupun bagi para guru. Bagi sekolah adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi guru akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan sekolah.

Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari sekolah baik tertulis maupun yang tidak tertulis. Dengan demikian, bila peraturan dari sekolah baik tertulis maupun tidak tertulis sering dilanggar, maka guru mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila guru mentaati semua peraturan dari sekolah maka disebut dengan kondisi disiplin yang baik.

E. MACAM–MACAM DISIPLIN KERJA

Disiplin kerja adalah suatu kemampuan yang berkembang dalam kehidupan seseorang atau kelompok dalam bertaat azas, peraturan, norma-norma, dan perundang-undangan untuk melakukan nilai-nilai tertentu dan tujuan hidup yang ingin dicapai oleh mereka dalam bekerja. Disiplin ada beberapa macam jika dilihat dari bentuknya. Menurut Mangkunegara (2015: 129) ada 2 bentuk disiplin kerja yaitu: “Disiplin Preventif dan Disiplin Korektif”.

Berikut ini adalah penjelasan dari ke dua bentuk disiplin kerja tersebut, yaitu:

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan guru mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah

digariskan oleh sekolah. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan guru berdisiplin diri. Dengan cara preventif, guru dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Semua guru harus menjalankan disiplin preventif dan menegakkan disiplin akan lebih baik dan menghasilkan kerja yang efektif.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif suatu upaya menggerakkan guru dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan. Pada disiplin korektif, guru yang melanggar disiplin diberi sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya adalah memberi sanksi agar memperbaiki pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Dalam Hartatik (2018:190) jenis – jenis disiplin kerja:

- a. Disiplin Diri
- b. Disiplin Kelompok
- c. Disiplin Preventif
- d. Disiplin Korektif
- e. Disiplin Progresif

a) Disiplin Diri

Disiplin diri adalah suatu sikap disiplin yang dikontrol oleh diri sendiri. Disiplin diri juga menerima nilai – nilai yang ada di luar dari dirinya sendiri. Dan mau mengatur dirinya untuk kepentingan organisasi.

b) Disiplin Kelompok

Disiplin kelompok adalah sekelompok yang bekerja pada suatu sekolah mau taat aturan yang berlaku. Disiplin kelompok sangat dibutuhkan dalam sebuah sekolah agar tujuan sekolah dapat tercapai. Disiplin kelompok dapat diwujudkan ketika disiplin diri telah terlaksana.

c) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah disiplin yang mengajak guru agar taat aturan dan mengikuti standar yang telah dibuat. Disiplin preventif memacu guru berlaku disiplin tanpa paksaan. Sehingga guru mematuhi peraturan atas kemauannya sendiri.

d) Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan evaluasi terhadap pelanggaran yang telah dilakukan. Disiplin korektif juga berfungsi untuk memperbaiki pelanggaran tersebut di kemudian hari. Dengan demikian disiplin korektif berguna untuk memperbaiki pelanggaran dan mencegah guru yang lain melakukan pelanggaran agar di masa datang tidak ada pelanggaran lagi.

e) Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah pemberian sanksi hukuman terhadap pelanggaran yang berkali – kali. Disiplin progresif berfungsi untuk memberikan kesempatan bagi guru untuk mengevaluasi hasil kerjanya agar tidak menerima hukuman yang lebih berat lagi. Dengan demikian guru akan lebih teliti memeriksa kekeliruannya.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa, terdapat banyak macam – macam disiplin. Macam – macam disiplin tersebut digunakan pada organisasi sesuai dengan kebutuhannya. Namun menurut pengamatan penulis bahwa semua macam – macam disiplin di atas saling mempengaruhi dan keseluruhan macam – macam disiplin ini dapat digunakan sesuai fungsi dan kebutuhan organisasi.

F. FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DISIPLIN KERJA

Disiplin kerja merupakan salah satu hal terpenting agar dapat meningkatkan kinerja guru. Agar disiplin kerja di sebuah sekolah dapat berjalan dengan baik maka perlu adanya kondisi iklim kerja yang nyaman. Selain itu banyak lagi faktor yang memengaruhi disiplin kerja.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2016:89) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, yakni:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
4. Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan
5. Ada Tidaknya Pengawasa Pimpinan
6. Ada Tidaknya Perhatian Kepada Para Pegawai

7. Diciptakan Kebiasaan-Kebiasaan Yang Mendukung Tegaknya Disiplin
 - a. Besar kecilnya pemberian kompensasi
Pemberian besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi baik tidaknya suatu disiplin dijalankan. Tentu saja guru yang merasa kompensasi diberikan sesuai dengan jerih payah yang telah ia berikan bagi tempat dia bekerja, akan merasa tenang dan nyaman dalam menjalankan tugasnya. Berbeda halnya jika kompensasi yang diberikan tidak sesuai maka guru tersebut akan mencari pekerjaan sampingan yang membuat pekerjaannya tersebut akan terbengkalai. Meskipun besarnya kompensasi yang diberikan tidak menjadi jaminan tegaknya disiplin, namun paling tidak guru dapat bekerja dengan tenang.
 - b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
Seperti ada pepatah mengatakan “guru kencing berdiri murid kencing berlari”, artinya pemimpin itu harus menjadi contoh dalam segala hal. Keteladanan pemimpin menyumbang pengaruh besar dalam memengaruhi disiplin pegawai karena pemimpin adalah panutan. Apa yang hendak pemimpin inginkan dilakukan oleh bawahannya, maka ia terlebih dahulu harus melakukannya. Jika pemimpin menginginkan bawahannya cepat datang, maka ia harus datang lebih awal. Hal ini akan membuat bawahan merasa segan dan akan datang lebih cepat lagi. Karena lebih mudah mencontoh apa yang dilihat dari pada apa yang dikatakan dan yang menjadi aturan.
 - c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
Dalam sebuah sekolah sangat dibutuhkan adanya aturan yang jelas, aturan yang dijadikan dan disepakati bersama yang dijadikan menjadi sebuah pegangan. Aturan tidak boleh dibuat sepihak, atau sesuai dengan keinginan kepala sekolah saja. Dengan adanya aturan yang telah dibuat dan disepakati bersama, para guru akan mau melakukan disiplin karena sudah ada pegangan yang jelas.
 - d. Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan
Seorang kepala sekolah harus berani mengambil tindakan, agar disiplin dapat ditegakkan. Jika ada guru yang melanggar disiplin maka

kepala sekolah harus memberinya sanksi sesuai ketentuan yang ada. Agar semua guru merasa terlindungi dan juga berkomitmen untuk tidak melakukan hal yang serupa. Namun jika kepala sekolah tidak memberi sanksi bagi yang telah melanggar disiplin, maka akan berakibat buruk karena guru yang lain juga akan malas untuk melaksanakan disiplin karena tidak ada bedanya yang disiplin dan yang tidak disiplin.

- e. Ada Tidaknya Pengawasan Pimpinan
Dengan adanya pengawasan tentu akan melatih guru untuk berdisiplin. Meskipun bagi sebagian guru yang sudah menyatakan arti disiplin, pengawasan ini tidak dibutuhkan lagi. Pengawasan ini dibutuhkan untuk mengetahui apakah guru tersebut melaksanakan sesuai dengan yang diperintahkan dan tidak menyimpang.
- f. Ada Tidaknya Perhatian Kepada Para Pegawai Guru bukanlah sebuah robot yang hanya bekerja dan tidak memiliki perasaan. Guru tidak merasa puas dengan kompensasi yang tinggi saja namun lebih dari itu perhatian kepala sekolah juga sangat dibutuhkan. Guru juga memiliki keluh kesah dan masalah – masalah, yang ingin mendapat jalan keluar. Kepala sekolah yang berhasil memberi perhatian dan juga bisa menjadi teman bagi para guru akan mendapat disiplin yang baik. Guru juga akan hormat dan menghargai, ini sangat mempengaruhi disiplin guru tersebut.
- g. Diciptakan Kebiasaan-Kebiasaan Yang Mendukung Tegaknya Disiplin
Kebiasaan – kebiasaan yang mungkin mendukung tegaknya disiplin adalah saling menghormati, memberi kesempatan untuk berpendapat, berpamitan jika pergi, saling menyapa, memberikan pujian. Akan sangat berpengaruh juga untuk iklim kerja yang baik, dan mendorong guru untuk berdisiplin.

Sedangkan menurut Hartatik (2018:197) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah:

- a. Faktor Kepribadian
- b. Faktor Lingkungan”

Dari penjelasan faktor – faktor disiplin kerja di atas dapat disimpulkan bahwa agar kinerja dapat meningkat sekolah maupun dinas pendidikan harus melihat situasi dan kondisi guru. Mulai dari tugas sampai pada pemberian kompensasi.

G. INDIKATOR-INDIKATOR DISIPLIN KERJA

Tingkat disiplin kerja seseorang dapat dilihat dari indikator – indikator disiplin kerja. Disiplin kerja memiliki beberapa indikator. Menurut Hasibuan (2016:194) Indikator-indikator Disiplin Kerja yaitu:

1. Tujuan dan Kemampuan
 2. Teladan pimpinan
 3. Balas jasa
 4. Keadilan
 5. Waskat
 6. Sanksi Hukuman
 7. Ketegasan
 8. Hubungan kemanusiaan
-
- a. Tujuan dan Kemampuan
Tujuan dan kemampuan harus sesuai, dimana tujuan yang diberikan bagi guru harus sesuai dengan kemampuannya, agar dia dapat bekerja sungguh-sungguh dan disiplin mengerjakannya. Jika tujuan di luar kemampuan atau jauh di bawah kemampuan guru maka kedisiplinan akan rendah. Disinilah letak pentingnya asas the right place and the right man in the right job.
 - b. Teladan Pimpinan
Teladan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap guru, dengan teladan yang baik dari kepala sekolah, kedisiplinan guru pun juga akan ikut baik. Karena guru cenderung menjadikan kepala sekolah sebagai panutan, oleh sebab itu teladan kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan sekolah.
 - c. Balas Jasa
Balas jasa juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi guru. Dengan balas jasa yang cukup maka guru akan merasa senang

dan tenagsaat bekerja. Dengan demikian guru akan berupaya untuk memberikan yang terbaik, kedisiplinannya juga semakin ditingkatkan.

d. Keadilan

Kepala sekolah harus bersikap adil terhadap semua guru. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Oleh sebab itu keadilan sangat dibutuhkan terkhusus dalam pemberian gaji, harus adil antara pekerjaan dengan gajinya. Agar guru juga bersikap loyal kepada sekolah.

e. Waskat

Waskat pengawasan melekat pimpinan terhadap bawahan. Sehingga waskat mengharuskan kepala sekolah selalu berada di tempat kerja. Waskat dianggap efektif untuk mendongkrak kedisiplinan guru, karena guru merasa diperhatikan dan mendapat bimbingan langsung dari pimpinan. Dengan waskat ini juga kepala sekolah dapat secara objektif menilai guru dan mengetahui kedisiplinan dan kemampuan para guru. Secara tidak langsung waskat menuntut kebersamaan yang aktif antara pimpinan dan bawahan sehingga terwujudlah kerjasama yang baik antara kepala sekolah dan guru untuk mencapai tujuan sekolah.

f. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman sangat dibutuhkan agar disiplin dapat tegak. Berat / ringan sanksi hukuman sangat menentukan baik/ buruknya kedisiplinan guru. Semakin berat dibuat suatu sanksi atau hukuman maka guru pun akan semakin takut melanggar peraturan – peraturan.

g. Ketegasan

Ketegasan sangat dibutuhkan agar kedisiplinan dapat ditegakkan, terlebih ketegasan kepala sekolah. Jika sebuah aturan telah dibuat maka hendaklah semuanya taat, jika tidak disinilah diperlukan ketegasan seorang kepala sekolah. Kepala sekolah harus tegas menghukum siapa saja yang melakukan pelanggaran. Agar kedisiplinan di dalam sekolah tersebut baik. Namun jika kepala sekolah tidak tegas maka kedisiplinan di dalam sekolah tersebut akan gagal.

h. Hubungan Kemanusiaan

Kedisiplinan akan tercipta jika di dalam sebuah organisasi terdapat

hubungan kemanusiaan yang baik. Hubungan kemanusiaan yang harmonis antar sesama guru maupun dengan kepala sekolah akan menciptakan suasana kerja yang nyaman. Sehingga dapat memotivasi kedisiplinan yang baik pada sekolah. Dengan demikian tujuan sekolah juga dapat tercapai. PPRI No 53 (2010:1) : disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang – undangan dan/ atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati dijatuhi hukuman disiplin.

Pada Bab II Kewajiban dan Larangan PNS penulis mengambil beberapa poin yang dijadikan indikator disiplin yaitu:

- 1) Menaati segala ketentuan peraturan perundang – undangan
- 2) Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab
- 3) Bekerja jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara
- 4) Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja
- 5) Menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang

Disiplin merupakan sikap patuh kepada sekolah, dengan adanya sikap patuh ini akan meggerakkan roda sekolah ke arah yang lebih baik. Adanya indikator disiplin kerja, memudahkan guru berlaku disiplin. Juga merupakan acuan bagi guru untuk berlaku disiplin.

H. HAMBATAN DISIPLIN KERJA

Disiplin dalam sebuah instansi dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku pada perusahaan besar, kecil dan pada organisasi-organisasi yang banyak mempekerjakan sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaannya. Dibuatnya suatu disiplin tujuannya adalah agar guru dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan. Namun terdapat banyak hambatan dalam penerapan disiplin tersebut.

Menurut Dolet Unaradjan (2018:181) menyatakan bahwa : disiplin adalah usaha mencegah terjadinya pelanggaran – pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang atau kelompok dapat dihindari. hambatan – hambatan disiplin kerja adalah:

- a. Masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan atau pimpinan.
- b. Masyarakat yang selalu terbuka dan bersikap permisif.
- c. Keadaan fisik atau biologis yang tidak sehat.
- d. Keadaan psikis atau mental yang tidak sehat.
- e. Sikap perfeksionis.
- f. Perasaan rendah diri atau inferior.
- g. Perasaan takut dan kuatir, Bekerja jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara
- h. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja
- i. Menaati peraturan kedisiplinan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang

Disiplin merupakan sikap patuh kepada sekolah, dengan adanya sikap patuh ini akan meggerakkan roda sekolah ke arah yang lebih baik. Adanya indikator disiplin kerja, memudahkan guru berlaku disiplin. Juga merupakan acuan bagi guru untuk berlaku disiplin.

Kriteria dan Taksonomi Kinerja Dalam lingkup organisasi, kinerja individual pegawai merupakan salah satu bentuk kinerja. Namun demikian, sering tidak jelas mengenai kriteria yang digunakan. Dalam hal ini, kriteria kinerja berbeda dengan komponen kinerja. Organisasi pada umumnya memiliki lebih dari satu tujuan dan tidak jarang terjadi pertentangan antar tujuan tersebut. Tujuan organisasi dalam jangka panjang mungkin saja bersifat tunggal, namun dalam jangka pendek organisasi dapat memiliki seperangkat tujuan. Sebagai contoh, suatu instansi pemerintah memiliki tujuan berupa pencapaian pelayanan prima. Tujuan yang sulit untuk dikuantifisir.

BAB 4

RELASI EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS

A. KONSEP EFISIENSI

Efisiensi adalah hubungan optimal antara masukan dan keluaran serta tingkat sejauh mana masukan digunakan dan dihubungkan pada suatu tingkat tertentu. Efisiensi dapat juga diartikan sebagai rasio perbandingan antara output dengan input, atau jumlah output per unit input (Anthony & Young, 1999). Efisiensi selalu dihubungkan dengan penggunaan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan. Aktivitas dapat dikatakan efisien apabila dapat memperoleh hasil yang sama dengan aktivitas lain tetapi sumber daya yang digunakan lebih sedikit. Tingkat efisiensi diukur dengan menggunakan indikator dari rasio antara nilai tambah (value added) dengan nilai output. Ini berarti semakin tinggi nilai rasio tersebut, semakin tinggi pula tingkat efisiensinya (Fauzi, 2004).

Sesuai dengan Permendagri No. 13 tahun 2006, efisiensi diartikan sebagai hubungan antara masukan (input) dan keluaran (output), efisiensi merupakan ukuran dalam penggunaan barang dan jasa oleh organisasi perangkat pemerintah untuk mencapai tujuan organisasi dan mencapai manfaat tertentu. Input merupakan segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.

Sedangkan output adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan non-fisik. Dari

beberapa pengertian efisiensi di atas dapat disimpulkan bahwa efisiensi merupakan hubungan antara masukan (input) yang berupa penggunaan sumber daya dan keluaran (output) yang berupa hasil dari penggunaan sumber daya tersebut. Dikatakan efisien apabila jumlah sumber daya (*input*) yang digunakan sedikit namun dapat menghasilkan keluaran (*output*) yang banyak.

Sebuah efisiensi dalam perusahaan terdiri dari dua komponen, yaitu efisiensi teknis dan efisiensi alokatif. Efisiensi teknis menggambarkan kemampuan dari perusahaan dalam menghasilkan output dengan sejumlah input yang tersedia. Adapun efisiensi alokatif menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan penggunaan inputnya, dengan struktur harga dan teknologi produksinya. Kedua ukuran ini yang kemudian dikombinasikan menjadi efisiensi ekonomi (*economic efficeincy*). Suatu perusahaan dapat dikatakan efisien secara ekonomi jika perusahaan tersebut dapat meminimalkan biaya produksi untuk menghasilkan output tertentu dengan suatu tingkat teknologi serta harga pasar yang berlaku (Farrel dalam Ascarya dan Yumanita, 2006).

Terdapat dua teknik untuk mengukur efisiensi, yaitu orientasi input dan orientasi output (Coelli, et.al, 2005). Dalam pengukuran efisiensi yang berorientasi pada input menunjukkan sejumlah input dapat dikurangi secara proporsional tanpa mengubah jumlah output yang dihasilkan. Sedangkan pengukuran efisiensi yang berorientasi pada output ditunjukkan bilamana sejumlah output dapat ditingkatkan secara proporsional tanpa mengubah jumlah input yang digunakan. Efisiensi dalam ilmu ekonomi digunakan untuk merujuk pada sejumlah konsep yang terkait pada kegunaan pemaksimalan serta pemanfaatan seluruh sumber daya dalam proses produksi barang dan jasa. Sebuah sistem ekonomi dapat disebut efisien bila memenuhi kriteria berikut:

- a. Tidak ada yang bisa dibuat menjadi lebih makmur tanpa adanya pengorbanan.
- b. Tidak ada keluaran yang dapat diperoleh tanpa adanya peningkatan jumlah masukan.
- c. Tidak ada produksi bila tanpa adanya biaya yang rendah dalam satuan unit (Sheffrin, 2010: 15).

Pengertian efektivitas menurut Hadayaningrat dalam buku Azas-azas Organisasi Manajemen adalah sebagai berikut: "Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya" Handayaningrat, 1996:16. Pendapat Hadayaningrat mengartikan efektivitas bisa diartikan sebagai suatu pengukuran akan tercapainya tujuan yang telah direncanakan sebelumnya secara matang. Efektivitas memiliki arti berhasil atau tepat guna. Efektif merupakan kata dasar, sementara kata sifat dari efektif adalah efektivitas. Menurut Effendy efektivitas adalah sebagai berikut: "Komunikasi yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan sesuai dengan biaya yang dianggarkan waktu yang ditetapkan dan jumlah personil yang ditentukan" Effendy, 2003:14. Berdasarkan pendapat kedua di atas efektivitas adalah suatu komunikasi yang melalui proses tertentu, secara terukur yaitu tercapainya sasaran atau tujuan yang ditentukan sebelumnya. Dengan biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan dan jumlah orang yang telah ditentukan. Apabila ketentuan tersebut berjalan dengan lancar, maka tujuan yang direncanakan akan tercapai sesuai dengan yang diinginkan

B. KONSEP EFEKTIVITAS

Efektivitas dapat diartikan sebagai tingkat dimana kerja sesungguhnya (aktual) dibandingkan dengan kinerja yang ditargetkan (Syahrul & dkk, 2000). Menurut Fauzi (2004) efektivitas berarti hubungan antara output dengan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output atau keluaran, kebijakan, dan prosedur dari organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Anthony (2005), efektivitas ditentukan oleh hubungan antara output yang dihasilkan oleh suatu pusat tanggung jawab dengan tujuannya.

Pusat tanggung jawab merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan, melaksanakan fungsi-fungsi tertentu dengan tujuan akhir untuk mengubah input menjadi output. Semakin besar output yang dikonstruksikan terhadap tujuan, maka semakin efektiflah unit tersebut. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) definisi efektivitas adalah sesuatu yang memiliki pengaruh atau akibat yang ditimbulkan, manjur,

membawa hasil dan merupakan keberhasilan dari suatu usaha atau tindakan, dalam hal ini efektivitas dapat dilihat dari tercapai tidaknya tujuan instruksional khusus yang telah dicanangkan.

Sesuai dengan Permendagri No. 13 tahun 2006, efektivitas adalah pencapaian hasil program dengan target yang telah ditetapkan, yaitu dengan cara membandingkan keluaran dengan hasil (output – outcome). Outcome dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah.

Dari pengertian yang disampaikan di atas, efektivitas disimpulkan sebagai ukuran keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan dilihat dari hasil yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil dilihat dengan tujuan dari masing –masing organisasi. Menurut pendapat Krech, Cruthfied dan Ballachey dalam Danim (2004: 119), mengemukakan ukuran dari efektivitas adalah sebagai berikut:

- a. Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan, artinya hasil dapat berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan.
- b. Tingkat kepuasan yang diperoleh, artinya ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu).
- c. Produk kreatif, artinya dalam dunia kerja perlu ditumbuhkan kreativitas dan kemampuan yang dapat menciptakan kondisi yang kondusif.
- d. Intensitas yang akan dicapai, artinya perlu memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan intens sesuatu, dimana perlu adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi.

Sedangkan menurut Siagian (1996 :60), ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas kerja dari suatu organisasi yang memberikan sebuah pelayanan diantaranya yaitu:

a) Faktor Waktu

Yang dimaksud dalam waktu disini adalah ketepatan waktu dan kecepatan waktu dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi pelayanan. Ukuran dari waktu disini antara satu orang dengan orang lain memiliki perbedaan.

b) Faktor Kecermatan

Untuk menilai efektivitas kerja organisasi perlu adanya sebuah kecermatan atau ketelitian dari pemberi layanan kepada pelanggan. Pelanggan merupakan penentu sebuah organisasi dalam memberikan penilaian baik dan buruk melihat proses pelayanan yang diberikan.

c) Faktor Gaya Pemberian Pelayanan

Gaya pemberian pelayanan merupakan salah satu ukuran yang digunakan dalam mengukur efektivitas kerja. Gaya dapat diartikan sebagai cara dan kebiasaan dari pemberi pelayanan kepada pelanggan. Efektivitas memiliki beberapa ukuran yang dapat dilihat diantaranya adalah seberapa banyak hasil yang dihasilkan dibandingkan dengan tujuan awal organisasi, seberapa puas pelanggan dalam menggunakan barang yang telah dihasilkan oleh organisasi dan seberapa kreatif organisasi dalam menyampaikan hasil produknya.

Efektivitas dapat dikatakan sebagai keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi dari dua sudut pandang yaitu dari segi hasil dan dari segi usaha. Dari segi hasil efektivitas diukur dari tujuan atau akibat yang dikehendaki oleh organisasi telah tercapai. Sedangkan dari segi usaha diukur dengan usaha apa yang telah ditempuh dan dilaksanakan telah tercapai. Menurut Savena (1986: 7) dalam Indrawijaya efektivitas memiliki konsep yaitu suatu ukuran yang dinyatakan seberapa jauh target (kualitas, kuantitas, waktu) telah dicapai. Semakin besar target yang dapat dicapai maka semakin tinggi pula tingkat efektivitasnya. Konsep ini lebih tertuju pada keluaran. Efektivitas sebuah organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan intern dan ekstern, karakteristik karyawan dan kebijakan praktik manajemen (Sutrisno, 2011: 125).

BAB 5

REALISASI OTORITAS DAN TANGGUNG JAWAB

A. OTORITAS DAN TANGGUNG JAWAB

Otoritas atau dalam bahasa Indonesia lebih dikenal dengan sebutan wewenang merupakan suatu pengertian yang kompleks. Menurut Miftah otoritas adalah kekuasaan yang disahkan legitimized oleh suatu peranan formal seorang pimpinan dalam sebuah organisasi. Miftah, 2003: 225 Otoritas wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah, sedangkan Tanggung jawab adalah sikap dimana seseorang harus menyanggupi atau melaksanakan dengan sebaik mungkin apa yang di amanatkan kepada dirinya dan bersedia akan resiko yang dihadapi akan perbuatan yang akan dilakukan, bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab. Konsep lain yang erat kaitannya dengan wewenang adalah pelimpahan wewenang dalam organisasi. Pelimpahan wewenang adalah penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat yang satu kepada pejabat yang lain.

Wujud pelimpahan wewenang dapat dilakukan oleh pejabat yang berkedudukan lebih tinggi pada pejabat yang berkedudukan lebih rendah atau pejabat atasan kepada pejabat bawahan pelimpahan wewenang vertikal di samping itu pelimpahan wewenang dapat pula dilakukan di antara pejabat yang sederajat pelimpahan wewenang mendatar.

Tanggung jawab adalah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatannya yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran dan kewajibannya, menurut pendapat Nawawi, Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang aparatur negeri sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Nawawi, 2003:395.

Menurut pendapat nawawi, tanggung jawab adalah sikap dimana seseorang harus menyanggupi atau melaksanakan dengan sebaik mungkin apa yang di amanatkan kepada dirinya dan bersedia akan resiko yang dihadapi akan perbuatan yang akan dilakukan. Indikator tanggung jawab dapat diukur dari : 1 tugas yang dibebankan 2 usaha untuk memajukan insitusi. Flippo: 1994 281. Tanggung jawab, adalah kewajiban seseorang untuk melakukan fungsi yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan arahan.

Wewenang, adalah hak dan kekuasaan untuk menentukan kepatuhan yang diperoleh karena kedudukan orang tersebut dalam sebuah organisasi. Sehingga Antara tugas, tanggung jawab, dan wewenang harus seimbang. apabila tugas yang diserahkan itu ringan, maka tanggung jawabnya juga ringan, sehingga wewenang yang diperlukan juga sedikit. Sebaliknya, apabila tugas yang diserahkan berat, maka akan menimbulkan tanggung jawab yang lebih berat. sehingga wewenang yang dilimpahkan juga besar pula. Apabila seseorang pejabat pimpinan telah berani melimpahkan sebagian wewenangnya kepada pejabat bawahannya harus disertai kemauan untuk sewaktu-waktu memperhatikan pendapat atau saran dari pejabat bawahannya sehingga menumbuhkan suasana kerjasama yang baik.

B. PENGERTIAN OTORITAS

Istilah otoritas dapat diartikan sebagai wewenang yang diberikan secara sah kepada seseorang, kelompok ataupun instansi untuk patuh terhadapnya karena didukung oleh norma dan peraturan yang dibuat. Menurut Hamid (2011:47) otoritas mengacu pada hubungan formal antara pembuat kebijakan dengan warga negara. Sedangkan, menurut Hidayat

(2013: 569) otoritas dimaknai sebagai kekuasaan yang dilembagakan berkaitan dengan negara.

Sehingga, keberadaan sebuah otoritas sangat penting dalam kehidupan bernegara melihat adanya keselarasan sosial yang timbul dengan dibuatkannya peraturan dan norma bagi rakyat maupun negara, agar pemerintahan dapat berjalan dengan baik dan sejahtera. Contoh sebuah otoritas dalam pandangan Max Weber seperti pemimpin dalam sebuah organisasi yang dipilih secara sukarela oleh anggotanya karena diyakini dapat memberikan pengaruh dalam berjalannya organisasi.

Otoritas adalah hak hukum untuk memberikan perintah, perintah atau instruksi dan memaksa bawahan untuk melakukan tindakan tertentu. Di sisi lain, Tanggung jawab adalah hasil dari otoritas. Ini mencakup kewajiban bawahan, yang telah diberi tugas oleh atasannya.

Kami mendefinisikan 'otoritas' sebagai hak hukum dan formal manajer atau penyelia atau eksekutif tingkat atas mana pun, dari organisasi untuk memerintahkan bawahan, memberi mereka perintah, instruksi dan arahan, dan mengakses kepatuhan. Manajer berhak membuat keputusan, terkait kinerja atau non-kinerja suatu tugas dengan cara tertentu, untuk mencapai tujuan organisasi. Ini terdiri dari beberapa izin dan hak untuk bertindak bagi organisasi di bidang tertentu.

Otoritas diturunkan berdasarkan posisi individu dalam organisasi, dan tingkat otoritas maksimum pada tingkat atas dan menurun akibatnya ketika kita menuruni hierarki perusahaan. Oleh karena itu, ia mengalir dari atas ke bawah, memberikan wewenang kepada atasan atas bawahan. Seseorang tidak dapat menduduki posisi superior dalam suatu organisasi jika dia tidak memiliki otoritas. Itu adalah otoritas; yang membedakan satu posisi dari yang lain dan memberikan kekuasaan kepada individu yang bersangkutan, untuk memerintahkan bawahannya dan mendapatkan kepatuhan yang diperlukan.

Jenis Otoritas

1. Otoritas Resmi : Otoritas yang memberikan manajer, kekuatan untuk memerintahkan bawahannya, berdasarkan penunjukannya dalam organisasi.
2. Otoritas Pribadi : Ini menunjukkan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu organisasi.

C. DEFINISI TANGGUNG JAWAB

Tanggung jawab adalah kewajiban individu, baik manajer atau karyawan lain dari organisasi untuk melaksanakan tugas atau tugas yang diberikan kepadanya oleh senior. Orang yang menerima tugas dianggap bertanggung jawab atas kinerja mereka, yaitu ketika seorang karyawan mengambil tanggung jawab atas suatu tindakan, pada saat yang sama, ia menjadi bertanggung jawab atas konsekuensinya juga.

Kewajiban adalah inti dari tanggung jawab. Ini berawal dari hubungan atasan-bawahan, dibentuk dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, manajer dapat menyelesaikan tugas dari bawahannya, berdasarkan hubungan mereka, karena bawahan terikat untuk melakukan tugas yang diberikan.

D. PERBEDAAN UTAMA ANTARA OTORITAS DAN TANGGUNG JAWAB

Poin-poin berikut perlu diperhatikan sejauh menyangkut perbedaan antara wewenang dan tanggung jawab:

1. Kekuatan atau hak, yang melekat pada pekerjaan atau posisi tertentu, untuk memberi perintah, menegakkan aturan, membuat keputusan dan mendapatkan kesesuaian, disebut otoritas. Tugas atau kewajiban untuk melakukan dan menyelesaikan tugas dengan memuaskan, ditugaskan oleh senior atau didirikan oleh komitmen atau keadaan sendiri disebut tanggung jawab.
2. Otoritas mengacu pada hak hukum manajer untuk memberi perintah dan mengharapkan kepatuhan dari bawahan. Di sisi lain, tanggung jawab adalah akibat wajar, yaitu hasil dari otoritas.
3. Posisi seorang individu dalam suatu organisasi menentukan otoritasnya, yaitu semakin tinggi posisi seseorang dalam tangga perusahaan, semakin besar otoritas dan sebaliknya. Sebagai lawan dari ini, hubungan atasan-bawahan membentuk dasar untuk tanggung jawab.
4. Sementara wewenang didelegasikan, oleh atasan ke bawahan, tanggung jawab dipikul, yaitu ia melekat dalam tugas yang diberikan.

5. Otoritas membutuhkan kemampuan untuk memberikan perintah dan instruksi, sedangkan tanggung jawab menuntut kemampuan kepatuhan atau kepatuhan, untuk mengikuti perintah.
6. Otoritas mengalir ke bawah, yaitu tingkat otoritas terbesar di level atas dan terendah di level bawah. Sebaliknya, tanggung jawab tepat ke atas, yaitu dari bawah ke atas, bawahan akan bertanggung jawab kepada atasan.
7. Tujuan otoritas adalah untuk mengambil keputusan dan melaksanakannya. Sebaliknya, tanggung jawab bertujuan melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan.
8. Otoritas melekat dengan posisi itu, dan karena itu berlanjut untuk periode yang lama. Tidak seperti tanggung jawab, yang melekat pada tugas yang diberikan dan karenanya berumur pendek, itu berakhir segera setelah tugas selesai dengan sukses.

E. MODEL OTORITAS KARISMATIK

Dalam tipologinya tentang otoritas, Max Weber membagi otoritas dalam 3 jenis klasifikasi analitis: 1) *Otoritas rasional-legal* yang dilegitimasi oleh “suatu kepercayaan pada legalitas peraturan-peraturan yang diundangkan dan pada hak orang-orang yang diberi otoritas memimpin di bawah peraturan-peraturan tersebut untuk mengeluarkan perintah perintah”; 2) *Otoritas tradisional* dengan legitimasinya diperoleh dari “suatu kepercayaan mapan pada kesucian tradisi-tradisi yang sudah sangat lama ada dan pada legitimasi dari orang-orang yang mempraktekkan otoritas kepemimpinan yang dilandaskan pada tradisi-tradisi itu”; 3) *Otoritas karismatik* dengan legitimasinya terletak pada “ketaatan dan kesetiaan terhadap seorang individu yang dipandang memiliki karakter yang patut diteladani, heroik dan memiliki kesucian luar biasa, yang juga terdapat pada pola-pola atau tatanan normatif yang disingskapkan atau ditahbiskan olehnya.”

Menurut Weber, karisma dan otoritas karismatik menunjuk pada “suatu sifat tertentu dari seorang individu pribadi, yang karena sifatnya ini dia dipandang luar biasa dan diperlakukan sebagai seorang yang dikarunia kemampuan-kemampuan adikodrati dan adi-insani, atau setidaknya dikarunia kuasa atau sifat yang khas dan luar biasa. Kuasa dan sifat ini

sangat luar biasa sehingga tidak dapat diperoleh orang biasa, tetapi dipandang sebagai teladan yang berasal dari Yang Ilahi, dan berdasarkan kuasa dan sifat ini pribadi yang bersangkutan diperlakukan sebagai seorang ‘pemimpin’”.

Untuk memahami dengan lebih jelas bagaimana otoritas kepemimpinan dipraktikkan dalam kehidupan kekristenan perdana, jenis ketiga dari tipologi Weber di atas, yakni otoritas karismatik, perlu dijadikan sebuah model analitis. Bengt Holmberg telah membuat sebuah model analitis kepemimpinan karismatik dalam konteks keagamaan, berdasarkan pandangan Weber, dan menerapkannya pada kehidupan Yesus dan gereja perdana.

Menurut Holmberg, otoritas karismatik murni dicirikan oleh hal-hal berikut: a) *Pribadi dan pandangan hidup sang pemimpin* Sang pemimpin dipandang oleh dirinya sendiri dan oleh orang-orang yang dipimpinnya dalam komunitas yang dibangunnya sebagai seorang yang: (1) memiliki suatu panggilan pribadi langsung dari Allah sendiri; (2) memiliki kuasa-kuasa magis atau kuasa-kuasa adi-insani, dan menjadi (3) “Juru selamat” pribadi bagi komunitas yang dibangunnya; dan dia (4) menjalani suatu kehidupan yang “luar biasa”, bekerja tanpa bayaran dan tanpa organisasi, tidak memiliki kehidupan keluarga, tidak mempunyai harta milik, dan menganut pandangan-pandangan yang tidak sejalan dengan kepercayaan dan adat-istiadat tradisional. b) *Misi sang pemimpin* Misi yang diterima sang pemimpin dari Allah bersifat radikal, destruktif (terhadap tatanan lama) dan inovatif; dia memberitakan sebuah amanat baru mengenai keselamatan, menyerang tatanan lama (“kamu telah mendengar ..., tetapi aku berkata kepadamu ...”), dan merumuskan peraturan-peraturan untuk suatu kehidupan baru.

Pada dasarnya, misinya bertujuan untuk mem-bangun kembali seluruh tatanan sosial secara baru. c) *Hubungan sang pemimpin dengan para pengikutnya* Para pengikutnya memandang dia sebagai seorang “hero” atau seorang yang memiliki kuasa-kuasa adi-insani, dan mengambil bagian di dalam realitas ilahi melalui penglihatan-penglihatannya yang superior, kekuatan dan kebajikannya. Hubungan mereka dengannya ditandai oleh kesetiaan, ketaatan, pengabdian, keterpesonaan dan kepercayaan mutlak; dan mereka memprioritaskan ucapan-ucapannya

dibandingkan ucapan-ucapan orang-orang lain. Ketaatan dan dukungan adalah manifestasi alamiah dari sikap mereka terhadap sang pemimpin.

d) *Perilaku komunitas karismatik* (1) Semua anggota komunitas memercayai, menaati dan mendukung sang pemimpin (seperti dinyatakan di atas); (2) Semua anggota komunitas telah mengalami suatu revolusi batiniah dan telah dipindahkan dari kehidupan biasa masuk ke dalam “kehidupan baru”, yang diwujudkan dalam banyak cara yang kongkret; (3) Semuanya sama-sama memiliki kesadaran sebagai komunitas elitis, kudus dan terpilih, yang telah memiliki “keselamatan” dan akibat-akibat yang ditimbulkannya.

e) *Diferensiasi di dalam komunitas karismatik* (1) *Kelompok luar*, terdiri dari para pengikut yang tetap melanjutkan cara hidup mereka yang biasa (bekerja, berkeluarga, memiliki harta benda, memelihara kehidupan tradisional lokal); (2) *Kelompok dalam*, yakni para “staf”, yaitu mereka yang ambil-bagian di dalam kehidupan “luar biasa” dari sang pemimpin: (a) Mereka secara pribadi telah dipanggil oleh sang pemimpin untuk menjadi murid-murid dan rekan-rekan sekerjanya berdasarkan kualifikasi-kualifikasi karismatik mereka; (b) Mereka telah meninggalkan keluarga, pekerjaan, harta milik, dan tradisi, untuk hidup di dalam suatu hubungan komunistik dengan sang pemimpin; (c) Mereka mendapatkan tugas-tugas langsung dari sang pemimpin; tidak ada seorang pun dari antara mereka memiliki otoritas, peringkat dan wilayah kompetensi apapun kepunyaan mereka sendiri terlepas dari sang pemimpin; (d) Sebagai suatu konsekuensi dari (a) sampai (c), staf memiliki suatu kesadaran yang lebih diperkuat sebagai suatu kelompok elitis: mereka adalah elit dari elit, di dalam semua segi yang terhubung sangat erat dengan sang pemimpin.

Dalam perkembangan selanjutnya, khususnya ketika sang pemimpin telah meninggal dunia, komunitas karismatik, dengan karisma-karisma yang dilekatkan pada sang pemimpin dan staf-nya, mengalami apa yang oleh Weber disebut “the routinization of charisma” (*Veralltäglichung des Charismas*). “Rutinisasi karisma” ini dialami kelompok di sekitar Yesus ketika kelompok ini, setelah ditinggal mati oleh Yesus, berkembang menjadi sebuah lembaga gereja yang dilengkapi dengan sebuah korpus doktrin yang disistematisasi, kultus dan organisasi. Menurut Weber, rutinisasi karisma ini timbul dari “keinginan untuk mentransformasi

karisma dan berkat-berkat karismatik dari suatu karunia yang diberikan yang ilahi, yang sifatnya unik dan sementara, yang diterima pada waktu-waktu yang luar biasa, menjadi suatu kepemilikan permanen dalam kehidupan sehari-hari.”

Ketika karisma ini telah diadaptasikan pada kehidupan sehari-hari, telah dirutinisasikan, tak pelak lagi karisma ini dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan yang bekerja dalam masyarakat, khususnya kepentingan-kepentingan ekonomi. Sebetulnya, kekuatan riil yang mendorong proses rutinisasi karisma adalah staf sang pemimpin beserta ideal-ideal kuat mereka dan kepentingan material di dalam usaha melanjutkan kehidupan komunitas.

I. KONSEP INISIATIF

Inisiatif merupakan hal positif pada karakter seseorang. Contohnya dua orang karyawan yang memiliki keahlian yang sama, yang satu cenderung pasif dan menunggu perintah atasan sementara yang lain sangat bersemangat dan memiliki inisiatif dalam bekerja. Selalu mencoba membuat terobosan baru agar hasil pekerjaan lebih baik. Kira-kira karyawan mana yang akan mendapat promosi jabatan? Hampir semua orang sepakat akan memberikan promosi pada karyawan yang bersemangat dan berinisiatif. Tidak hanya karyawan, semua orang dalam bidang apapun baik wiraswasta, ibu rumah tangga, dan pelajar sangat baik memiliki inisiatif dalam dirinya.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), inisiatif adalah membuat langkah pertama dalam mengusahakan sesuatu. Dengan kata lain, inisiatif adalah bentuk kesadaran diri dari individu yang berpikir bahwa dia harus melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhannya atau memenuhi suatu hal. Sedangkan inisiasi adalah upacara atau ujian yang harus dijalani orang yang akan menjadi anggota suatu perkumpulan, suku, kelompok umur, dan sebagainya. Menginisiasikan artinya meresmikan. Dalam artikel ini kita lebih membahas tentang INISIATIF, yang sangat penting di dunia kerja.

“Kalau bekerja harus selalu mengambil inisiatif” atau “Apabila ingin menjadi orang sukses, harus inisiatif mengambil langkah-langkah yang positif”. Mungkin rekan-rekan Career Advice pernah mendengar dua

pernyataan di atas sebelumnya. Contoh inisiatif sederhananya, dulu sewaktu kecil saya pernah bertengkar dengan kakak saya yang paling tua. Selama dua hari kami saling tidak bertegur sapa, sampai akhirnya saya mengambil inisiatif untuk menyapa dan meminta maaf kepada kakak saya, dan hubungan kami kembali hangat seperti semula.

Di dalam dunia kerja dan bisnis, inisiatif ini juga sangat diperlukan loh rekan-rekan! Kenapa? Karena seringkali tugas dan pekerjaan yang menumpuk membuat kita lupa akan suatu hal, yang mungkin bisa saja disadari oleh orang lain di sekitar kita. Sikap inisiatif sangat perlu dimiliki oleh setiap orang agar proses interaksi dapat berjalan dengan baik.

Pengertian inisiatif kerja adalah daya untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa menunggu intervensi atau suruhan orang lain. Karyawan yang mempunyai inisiatif adalah karyawan yang proaktif dan tidak pasif yang diam menunggu perintah atasan. Pegawai yang berinisiatif tidak akan menunggu perintah dahulu untuk berbuat, mereka berbuat melebihi dari yang diperintahkan. Selalu mencari terobosan-terobosan baru untuk meningkatkan hasil pekerjaan. Orang-orang seperti ini sangat disukai dalam bidang apapun yang digeluti karena hasil pekerjaan mereka melebihi dari yang diharapkan.

Lantas apa penyebab orang-orang tidak mau mengambil inisiatif? Ada beberapa penyebabnya seperti tidak ada kesempatan yang diberikan perusahaan, takut gagal, malas, dan tidak berani mengambil tanggung jawab. Ada perusahaan-perusahaan yang tidak memberikan ruang bagi karyawannya untuk mengambil inisiatif. Karyawan diharuskan bekerja sesuai dengan yang diperintahkan. Perusahaan seperti ini akan sulit berkembang bahkan bisa bangkrut.

Takut gagal juga bisa menjadi penyebab orang tidak mau berinisiatif. Mereka selalu berpikir bagaimana jika gagal atau melakukan kesalahan. Rasa malas juga menjadi penyebab orang tidak mau mengambil inisiatif, seperti karyawan yang berpikir bahwa gajinya sudah ada setiap bulan jadi ia cukup mengerjakan apa yang diperintahkan tanpa perlu repot-repot meningkatkan hasil pekerjaan. Ada juga orang yang tidak mau mengambil inisiatif karena tidak berani bertanggung jawab. Jika hasil pekerjaannya gagal ia takut dimarahi atasan, ia tidak mau disalahkan karena hasil pekerjaan yang gagal.

Contoh Inisiatif di dalam dunia kerja misalnya, kantor saya sedang membuat acara besar-besaran setiap tahunnya. Dikarenakan terlalu banyak hal dan pekerjaan yang saya dan anggota tim lakukan, saya teringat dengan suatu hal yang terlupakan oleh anggota tim lain, dan hal ini sangatlah penting. Tidak ada satupun orang yang berbicara tentang transportasi yang akan kita gunakan untuk pergi ke lokasi acara tersebut. Akhirnya, saya mengambil inisiatif sendiri untuk membicarakan hal ini ketika rapat kerja berlangsung. Pada saat yang sama, saya juga mencoba untuk menghubungi kontak yang bisa saya hubungi untuk menyewa transportasi pada hari acara tersebut. Dapat di bayangkan jika tidak ada satu orang pun yang mau mengambil inisiatif seperti itu? Mungkin semua orang akan kelabakan pada hari acara berlangsung. Apalagi jika barang-barang yang akan dibawa dan dipersiapkan pada acara tersebut sangatlah banyak. Dalam skenario lain, pengambilan inisiatif sangat bermanfaat untuk menghadapi sebuah kegagalan. Seringkali segala sesuatu tidak berjalan sesuai yang kita rencanakan dan harapkan. Namun hidup harus tetap berjalan, bukan? Salah satu cara yang paling efektif untuk menghadapi kegagalan adalah mengambil inisiatif dengan memikirkan opsi-opsi lainnya yang bisa digunakan untuk menggantikan rencana sebelumnya yang telah gagal.

Inisiatif adalah Dorongan utk Mengidentifikasi Masalah atau peluang dan mampu Ambil Tindakan Nyata untuk Menyelesaikan Masalah atau menangkap Peluang Saat kita mempunyai dorongan sekecil apapun itu untuk mengidentifikasi Masalah atau peluang maka kita sudah mempunyai inisiatif, walaupun dalam kadar yang rendah. Tahap selanjutnya kita tidak hanya mengidentifikasi Masalah kita juga mampu mengambil tindakan nyata agar masalah itu bisa selesai. Kita juga mampu mengambil tindakan nyata dalam menangkap peluang dan mewujudkannya menjadi kenyataan. Saat kita mulai mengambil tindakan kadar inisiatif kita akan bertambah ke level selanjutnya.

Inisiatif adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang baru atau asli atau menghasilkan suatu pemecahan masalah. (Mardiyanto: 2008) inisiatif juga merupakan suatu kemampuan dalam menemukan peluang, menemukan ide, mengembangkan ide serta cara-cara baru dalam memecahkan suatu problema (thinking new things).

(Suryana: 2006) Inisiatif merupakan kemampuan untuk menemukan beberapa kemungkinan jawaban dari suatu masalah berdasarkan atas informasi dan data yang tersedia, dimana penekanannya terletak pada ketepatangunaan, kuantitas, dan keragaman jawaban. (Utami Munandar: 1990) "Prakarsa (Inisiative) Prakarsa (inisiative) mengandung arti menghargai orang lain, karena itu hakikatnya manusia butuh penghargaan. Inisiatif adalah tindakan yang dilakukan pada saat tertentu dengan kesadaran sendiri. Inisiatif dapat timbul dari mana saja, yang tercipta karena adanya dorongan atau keinginan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu. (R. Chotimah, 2009:22)

Jadi pengertian inisiatif adalah kemampuan untuk mengenali masalah maupun peluang dan dapat mengambil tindakan untuk menyelesaikan masalah atau menangkap peluang tersebut. Orang yang memiliki inisiatif dengan segera dapat melihat masalah yang muncul dan mencari solusi atas permasalahan tersebut. Solusinya langsung dilakukan sehingga masalahnya dapat diselesaikan.

(<https://www.pengertianmenurutparaahli.net/pengertian-inisiatif/>)

1. Cara Menjadi Seseorang Yang Berinisiatif

Cara agar bisa menjadi seorang yang suka mengambil inisiatif? Diperlukan kerjasama yang baik antara diri sendiri dengan lingkungan sekitar kita, sehingga kita bisa mengambil inisiatif tanpa harus didorong secara berlebihan oleh orang lain. Nantinya, sifat inisiatif ini juga akan memudahkan kita untuk menjadi seorang yang mandiri. Berikut adalah hal-hal yang bisa kita lakukan.

a. Berusaha Menciptakan Lingkungan yang Mendukung.

Orang-orang bisa berani dalam mengambil inisiatif karena lingkungan yang mendukung mereka untuk melakukannya. Disadari atau tidak, ada beberapa situasi di dalam suatu lingkungan yang sama sekali tidak mendukung seseorang untuk mengambil inisiatif. Misalnya, mereka beranggapan bahwa seseorang yang berinisiatif untuk melakukan sesuatu atau memberikan sebuah aspirasi dinilai sebagai individu yang tidak sopan. Semua ini berkaitan dengan budaya atau nilai-nilai yang tertanam di suatu lingkungan. Itulah mengapa kami menyarankan rekan-rekan pembaca untuk berusaha menciptakan

lingkungan yang mendukung setiap anggotanya untuk mengambil inisiatif. Menciptakan lingkungan yang mendukung dapat dilakukan dengan menanyakan ide-ide dari anggota tim lainnya. Dengan membuka 'pintu' seperti ini, setiap anggota akan memberanikan diri mereka untuk mengambil inisiatif yang berguna untuk masa depan perusahaan.

b. Sesekali Berjalan-jalan bersama Keluar Kantor.

Sebuah ide akan membawa kita pada inisiatif. Secara tidak langsung, sebuah inisiatif tidak akan terlaksana tanpa sebuah ide. Nah apabila kita ingin melatih diri kita menjadi seorang yang suka mengambil inisiatif, maka kita perlu mendekati kegiatan-kegiatan yang menyenangkan dan membahagiakan diri agar otak kita lancar dalam berpikir dan mendapatkan ide-ide baru yang cemerlang.

c. Sudah dapat Ide? Laksanakan Inisiatif!

Inisiatif itu bisa hadir dalam berbagai bentuk di dalam kehidupan kita. Bisa datang dengan berbentuk ide, bisa juga berbentuk rasa empati atau simpati. Sehingga, ada sebuah gejala di dalam diri kita untuk mengambil sebuah tindakan dari apa yang kita rasakan di dalam hati dan pikiran. Apabila kita sudah mendapat sebuah ide, maka jangan ditunda lagi. Yuk, langsung saja kita eksekusi! Ketika seorang pemimpin perusahaan memuji karyawannya yang menolong rekan kerjanya yang terluka saat kegiatan outbond berlangsung, maka karyawan lainnya akan menyadari bahwa memiliki ide, rasa empati dan simpati saja tidak cukup. Tetapi, kita perlu mengekspresikannya dengan sebuah tindakan. Dari kejadian tersebut, karyawan lain akan tersadar bahwa mengambil inisiatif adalah hal yang sangat penting.

d. Tidak Perlu Menunda sebuah Inisiatif.

Masih berkaitan dengan poin ketiga di atas, sebuah inisiatif diambil untuk menghindari sebuah penundaan. Perlu kita ingat bahwa sebuah rencana yang baik di hari ini akan lebih baik daripada rencana yang sempurna pada esok hari. Jadi ketika rekan pembaca memiliki sebuah inisiatif yang baik, maka jangan tunda-tunda hal ini kembali, langsung saja eksekusi. Coba kita ambil satu contoh, jika ada salah satu karyawan yang sakit asmanya sedang kambuh, apakah kita perlu menunda inisiatif untuk membawanya ke rumah sakit esok hari?

Tentu saja tidak. Inisiatif adalah sebuah penanganan yang cepat untuk menghindari risiko lainnya.

- e. Saling Memotivasi Satu dengan Lainnya untuk Terus Berinisiatif.
Untuk bisa mengambil inisiatif secara terus-menerus, kita perlu motivasi yang kuat secara berkala. Itulah mengapa kita perlu saling memberi motivasi satu dengan yang lainnya, agar kita selalu memiliki ide-ide untuk mengambil inisiatif yang baik. Selain memotivasi satu sama lain, izinkan diri kita untuk membawa satu atau beberapa barang yang dapat membuat kita semakin termotivasi di kantor. Misalnya, foto keluarga, kutipan motivasi yang ditempel di meja kantor, menulis visi misi kehidupan dan menjadikannya sebagai wallpaper di laptop.
- f. Inisiatif akan Membawa Kita pada Sejarah.
Melihat orang-orang terdahulu yang namanya begitu harum di dalam sejarah. Lampu bohlam dan pencahayaan tidak akan ada pada saat ini, tanpa inisiatif yang dilakukan oleh Thomas Alva Edison. Para penemu barang-barang yang kita gunakan sekarang telah membuktikan bahwa 'inisiatif' adalah suatu hal penting yang perlu kita miliki di dalam hidup.
(<https://www.studilmu.com/blogs/details/inisiatif>)

2. Tujuan inisiatif

Inisiatif yang ditujukan pada pribadi guru, artinya guru sendiri yang memiliki keinginan atau inisiatif. Hal-hal yang dapat dilakukan oleh seorang guru di dalam kelas adalah:

- a. Mengefektifkan penyampaian materi, sesuai dengan kemampuan yang ingin dicapai (skill focus). Menciptakan keragaman dalam mengerjakan tugas, hindari perilaku buruk yang dapat mengganggu konsentrasi siswa belajar, seperti bunyi handphone.
- b. Mengkritik siswa tidak secara langsung. Misalnya dalam pelajaran bahasa Inggris siswa keliru dalam mengucapkan kata/ kalimatnya,
- c. jangan mengkritiknya secara langsung dan tekankan pada teman kelasnya agar tidak menertawakannya.
- d. Memanfaatkan waktu pembelajaran, dengan tidak membebani siswa dengan tugas yang banyak, ciptakan tempo yang sesuai dengan

kemampuan siswa. Jangan memberikan materi pelajaran dengan satu posisi saja. Ubahlah gaya mengajar anda bila sudah terasa monoton, lakukan kontak mata dengan siswa.

- e. Perubahan setting kelas. Pada saat tertentu ubahlan setting meja dan kursi atau sesekali belajar dilakukan diluar kelas (*outdoor*).

Menjadi karyawan yang atraktif, sehingga kehadirannya selalu ditunggu, karena diharapkan membawa hal-hal yang baru.

3. Tingkat Inisiatif

Ada 5 tingkat level dalam inisiatif setiap manusia. Setiap manusia pasti mempunyai inisiatif, yang membedakan adalah kadarnya, ada yang rendah ada yang tinggi. Kadar inisiatif berbanding lurus dengan kadar resiko. Karyawan yang mempunyai inisiatif rendah akan mendapatkan resiko yang kecil atau nyaris tidak ada karena dia bekerja sesuai perintah. Karyawan yang mempunyai inisiatif tinggi akan memiliki resiko yang tinggi pula. Tapi tingginya resiko akan diikuti dengan kesuksesan-kesuksesan karena inisiatif yang dia lakukan. level paling bawah adalah kadar inisiatif terendah, hampir sebagian besar karyawan berada di level inisiatif ini. Semakin keatas jumlah orang yang mempunyai kadar inisiatif tinggi semakin berkurang karena takut akan resiko yang akan dihadapi.

a. Menunggu Disuruh

Pada level ini kata-kata yang sering terucap adalah Saya Tidak Disuruh atau Itu Bukan Tugas ku. Level ini adalah Kadar Inisiatif Terendah dan Paling Populer di dunia kerja. Terdapat 2 penyebabnya:

- 1) System perusahaan (terjadi pada perusahaan-perusahaan konvensional & birokrasi) yang mengharuskan semua karyawan melakukan semua yang telah diatur oleh perusahaan. Tidak ada kesempatan untuk melakukan inisiatif karena akan dianggap cari muka.
- 2) Individu dengan mental negatif. Mental ini yang sulit diubah, dia hanya melakukan apa yang disuruh oleh atasan, dia tidak mau disalahkan apabila terjadi kegagalan. "Itu bukan tugas ku" elaknya sambil melimpahkan kesalahan kepada orang lain.

Kadar inisiatif di level ini tidak memiliki sisi positif apapun. Sebaliknya mempunyai banyak Sisi Negatif diantaranya Dimakan hidup2 oleh kompetitor yang lebih lincah dan Hilangnya pelanggan karena pelayanan yang diberikan hanya prosedur bukan dari hati

b. Mencari Suara Terbanyak

Dalam level ini kita memiliki kadar inisiatif 1 tingkat lebih tinggi. Kita sudah mau dan mampu melaksanakan ide yang kita punya untuk kepentingan perusahaan. Tetapi dalam pelaksanaan di lapangan anda mengumpulkan rekan-rekan anda dan mempengaruhi mereka agar bergerak ke arah yang anda tuju. Suatu hal yang positif adalah anda sudah mampu berkerja dalam satu team dan sudah mampu melaksanakan inisiatif yang anda usulkan. Sisi negatifnya adalah proses mengumpulkan dan mempengaruhi anggota team memerlukan waktu yang lama, sehingga tidak bisa diambil keputusan secara cepat. Kelemahan lainnya anda akan berlindung dari kegagalan, anda akan berargumentasi bahwa apa yang anda lakukan telah disetujui oleh semua anggota Team.

- 1) Anda Mempengaruhi Semua anggota Team
- 2) Untuk Mengerjakan Rencana Kerja Anda
- 3) Jika Rencana Kerja Gagal anda selamat
- 4) Sisi Positifnya: Efektif jika anda bekerja dalam Team
- 5) Sisi Negatifnya: Anda berlindung dari kegagalan

c. Minta Izin

Level inisiatif yang ketiga adalah level inisiatif di level menengah, hal ini biasa dimiliki oleh manager madya atau koordinator yang harus bertanggung jawab kepada atasan yang lebih tinggi. Sebelum bertindak kita harus minta izin kepada atasan atas strategi yang kita lakukan, kelebihan nya cepat atau lambatnya keputusan sangat tergantung oleh management puncak sehingga masih memerlukan waktu.

Menurut Rizet 99% inisiatif kita akan disetujui jika memang strategi yang kita lakukan mampu mengarahkan Sumber Daya kepada tujuan perusahaan. Saat Kita meminta izin sebenarnya merupakan bentuk penghormatan kita kepada atasan, sehingga atasan tidak merasa kewenangannya dilangkahi oleh kita. Di level ini resiko nya juga belum

terlalu besar karena resiko akan ditanggung Manajemen puncak sehingga kita akan terbebas dari resiko di kemudian hari.

- 1) Terkadang Inisiatif Mengharuskan Anda Minta Izin
- 2) Jangan Takut Ditolak, Riset Menyatakan 99% Akan Disetujui Atasan
- 3) Meminta Izin Artinya Menghormati Mereka
- 4) Mintalah Izin Jika Keluar Dari Rencana

d. Bertindak sekarang dan minta maaf kemudian

Di level ini mulai sedikit orang yang mempunyai kadar inisiatif sebesar ini, mereka sangat takut terhadap konsekuensi yang akan mereka terima atas inisiatif yang mereka lakukan. Hal yang positif orang yang mempunyai inisiatif level 4 mampu mengambil keputusan yang cepat. Tapi harus berani mempertanggung jawabkan inisiatif tersebut. Harus percaya diri bahwa apa yang anda lakukan sudah sesuai hati nurani. Anda yakin bahwa apa yang anda lakukan memperikan kontribusi positif pada perusahaan. Kita bertindak karena jika tidak kita putuskan maka peluang akan hilang, hal ini biasanya diambil oleh seorang manager yang harus mengambil keputusan cepat saat itu juga. Saat sudah kita ambil keputusan kita kemudian meminta maaf karena melangkahi kewenangan management puncak. Kita juga menjelaskan pertimbangan kita melakukan hal tersebut. Pertimbangannya adalah jika tidak diambil keputusan cepat proyek tersebut akan hilang.

- 1) Jarang Dilakukan, Karena takut konsekuensi
- 2) Perlu Yakin dari Hati nurani bahwa anda benar
- 3) Lakukan saat perlu diambil keputusan cepat
- 4) Percaya diri, niat anda baik maka anda tdk akan takut

e. Just Do It

Level ini adalah level inisiatif tertinggi, level inisiatif ini hanya dimiliki oleh sedikit orang. Di dalam perusahaan dimiliki oleh manajemen puncak karena dia akan memutuskan tanpa perlu meminta izin siapapun, Dimiliki juga oleh seorang pengusaha atau seorang wirausaha. Mereka berani mengambil resiko terhadap apa yang akan terjadi, mereka tidak hidup di dalam comfort zone karena mereka akan selalu berhadapan dengan resiko. Kebanyakan keputusan dapat diambil secara cepat dan bisnis atau

usaha bergerak semakin cepat dan mendekati kepada kesuksesan-kesuksesan yang luar biasa.

BAB 6

METODOLOGI PENELITIAN

Secara umum metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode dan instrumen dalam penelitian berkenaan dengan cara bagaimana memperoleh data yang diperlukan. Metode lebih menekankan pada strategi, proses, dan pendekatan dalam memilih jenis, karakteristik, serta dimensi ruang dan waktu dari data yang diperlukan. Sedangkan instrumen menekankan kepada alat atau cara untuk menjaring data yang diperlukan.

Para peneliti dapat memilih jenis-jenis metode dalam melaksanakan penelitiannya, sudah pasti metode yang dipilih berhubungan erat dengan prosedur, alat, serta desain penelitian yang digunakan, desain penelitian harus sesuai dengan metode penelitian yang dipilih. Prosedur serta alat yang digunakan dalam penelitian harus cocok dengan metode penelitian yang digunakan.

Definisi Penelitian Kuantitatif Kasiram (2008: 149) dalam bukunya Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, mendefinisikan penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui.

Dalam penelitian ini penulis hanya sebagai pengamat independen, yang mencatat, menganalisis dan selanjutnya dapat menarik kesimpulan dari berbagai perilaku dosen Universitas Negeri Semarang dalam kegiatan di kampusnya. dalam hal ini, penulis mengamati berbagai perilaku seperti: padatnya jadwal mengajar dosen, kegiatan penelitian dosen yang sering kali

banyak menghabiskan waktu hingga sore hari dan pengabdian masyarakat dengan berbagai programnya. Perilaku tersebut penulis amati, untuk mencari informasi dan menarik kesimpulan tentang konflik pekerjaan-keluarga yang berkaitan dengan kinerja dosen. Proses observasi dilakukan penulis dalam waktu 1 minggu, yang dimulai pada tanggal 25 Maret 2015.

Populasi adalah seluruh dosen perguruan tinggi swasta. Adapun jumlah dosen di Lingkungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi wilayah III pada tahun ajaran 2018/2019 berjumlah 21.423. Sampel penelitian menggunakan rumus slovin dengan taraf signifikan α 5% dan teknik pengambilan sampel secara cluster random sampling (Sugiyono, 2008)¹⁴ adalah 393 responden sehingga dibulatkan menjadi 400 responden.

Adakalanya penelitian yang dilakukan tidak dapat menjangkau seluruh populasi, karena berbagai keterbatasan. Untuk menyiasatinya dilakukan pengambilan dari sebagian populasi yang dimaksud dalam penelitian. Unit yang terpilih dinamakan sampel. Dengan kata lain sampel adalah bagian dari populasi yang terpilih menjadi sasaran penelitian. Penentuan terpilihnya anggota populasi menjadi anggota sampel memerlukan ketelitian tersendiri, karena suatu sampel yang baik adalah sampel yang benar-benar mewakili seluruh karakteristik yang ada pada populasi (representatif).

Metode pengumpulan data adalah teknik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk pengumpulan data. Teknik dalam menunjuk suatu kata yang abstrak dan tidak diwujudkan dalam benda, tetapi hanya dapat dilihat penggunaannya melalui: angket, wawancara, pengamatan, ujian (tes), dokumentasi, dan lain-lain. Peneliti dapat menggunakan salah satu atau gabungan teknik tergantung dari masalah yang dihadapi atau yang diteliti.

Teknik pengumpulan data adalah langkah yang paling utama dalam proses penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data yang diperlukan disini adalah teknik pengumpulan data mana yang paling tepat, sehingga benar-benar didapat data yang valid dan reliable.

Nasution (1998) menyatakan bahwa, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi.

Mursall (1995) menyatakan bahwa *“Through observation, the researcher learn about behavior and the meaning attached to those behavior”* melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut. Sanafiah Faisal (1990) membedakan observasi menjadi observasi berpartisipasi (participant observastion), Observasi secara terang-terangan dan tersamar (overt observastion and covert observastion), observasi yang tak berstruktur (unstructured observation), masing-masing tipe dan jenis observasi tersebut digunakan sesuai dengan karakteristik objek material sumber data penelitian.

kuesioner Adalah suatu yang dimana pertanyaan-pertanyaan yang dituliskan telah disediakan jawaban pilihan, sehingga responden tinggal memilih salah satu dari jawaban yang telah disediakan.

Kelebihan kuesioner tertutup; 1) Untuk peneliti, mudah mengolah jawaban yang masuk, 2) Untuk peneliti, waktu yang dimanfaatkan dalam pengelompokkan jawaban menjadi singkat karena dapat memanfaatkan bantuan enumerator, 3) Untuk responden, mudah memilih jawaban, 4) Untuk responden, dalam mengisi jawaban memerlukan waktu singkat.

Kelemahan kuestioner tertutup; 1) Untuk peneliti, dalam penyusunan pertanyaan perlu berhati-hati agar tidak ditafsirkan lain (berarti ganda), 2) Untuk responden, kebebasan menjawab merasa dibatasi.

Wawancara adalah suatu tanya jawab secara tatap muka yang dilaksanakan oleh pewawancara dengan orang yang diwawancarai untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Esterberg (2002) mendefinisikan interview sebagai berikut: *“a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in-communication and joint construction of meaning about a particular topic”*. Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam topik tertentu.

Menurut Mishler (1986:82), ia mengungkapkan tentang wawancara lapangan adalah *“The field interview is a joint production of researcher and a member. Member are active participant whose insights, feelings, and cooperation are essential part of a discussion process that reveals subjective meanings. The interviewer’s presence and from of involvement*

how she or he listens, attends, encourages, interrupts, digresses, initiates topics, and terminates responses-is integral to the respondent's account”.

Wawancara lapangan adalah produksi bersama peneliti dan anggota. Anggota yang peserta aktif yang wawasan, perasaan, dan kerjasama merupakan bagian penting dari proses diskusi yang mengungkapkan makna subjektif. Kehadiran pewawancara dan dari keterlibatan bagaimana dia mendengarkan, menghadiri, mendorong, menyela, digresses, memulai topik, dan berakhir tanggapan-merupakan bagian integral akun responden.

Dokumen adalah merupakan catatan peristiwa yang telah lalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang lainnya. Dokumen yang berbentuk tulisan, misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (life histories), cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa, film, video, CD, DVD, cassette, dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, karya lukis, patung naskah, tulisan, prasasti dan lain sebagainya.

Ferdinand (2011:30) mengemukakan bahwa kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data. Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebar kepada dosen Universitas Negeri Semarang. Penyebaran kuesioner sendiri dilakukan dalam 2 minggu yang dimulai tanggal 3 Agustus 2015. Penyusunan kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Sugiyono (2011:134) menjelaskan skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Dalam skala likert setiap item instrument mempunyai gradasi.

Teknik pengumpulan data yaitu penyebaran kuesioner melalui email dan *e-questionnaire* dengan menggunakan *google form*. Metode analisis yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Angket kuesioner menggunakan skala Likert dengan pembobotan sebagai berikut: Jawaban sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, kurang setuju diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2, dan sangat tidak setuju diberi skor 1. Jumlah soal dalam angket terdiri dari 28 soal yang terbagi ke dalam empat

kategori soal non tes dalam bentuk angket didasarkan kepada empat indikator kinerja. Teknik Analisis dengan statistik deskriptif yang memberikan gambaran tentang perolehan bobot dari item pertanyaan, nilai interval yang didapat rata-rata jumlah jawaban responden terhadap item pertanyaan berdasarkan dari bobot.

Hasil akhir yang diperoleh berupa prosentase yang akan diinterpretasikan menurut acuan dengan 5 kriteria penilaian yakni menurut Sunarto (2010) Kriteria Interpretasi pengukuran sebagai penentuan tingkat kepuasan dosen, tenaga kependidikan administasi dan tenaga kependidikan penunjang terhadap pengelolaan sumber daya manusia adalah: 0%-20% (sangat tidak baik), 21%-40% (tidak baik), 41%-60% (cukup baik), 61%-80% (baik), dan 81%-100% (sangat baik).

BAB 7

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rekapitulasi Tanggapan Responden mengenai item pertanyaan:

A. DISKRIPSI EFEKTIFITAS & EFISIENSI.

Tabel 1. Rekapitulasi jumlah dan skor jawaban untuk indikator efektifitas dan efisiensi

No	Item Pertanyaan	Skala									
		5		4		3		2		1	
		Jlh	Skor	Jlh	Skor	Jlh	Skor	Jlh	Skor	Jlh	Skor
1	Dalam melaksanakan tugas, saya jarang melakukan kesalahan	86	430	234	936	74	222	6	12	0	0
2	Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	124	620	261	1044	12	36	3	6	0	0
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai yang diharapkan	86	430	309	1236	4	12	1	2	0	0

4	Saya memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing teman sejawat untuk mencapai efisiensi dan efektivitas alam bekerja	131	655	219	876	47	141	3	6	0	0
5	Saya melakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang membuat kesalahan	68	340	267	1068	60	180	5	10	0	0
6	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai dengan selesai	209	1045	187	748	4	12	0	0	0	0
7	Saya telah menunjukkan perhatian pada aspek detail, akurasi, kecermatan dan ketelitian dalam bekerja	138	690	245	980	17	51	0	0	0	0
8	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten	164	820	209	836	24	72	3	6	0	0
9	Saya mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif	167	835	218	872	15	45	0	0	0	0

10	Saya mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan segala tugas yang dibebankan kepadanya	132	660	244	976	24	72	0	0	0	0
11	Saya mampu memelihara hubungan kerja yang efektif	166	830	221	884	13	39	0	0	0	0
TOTAL		1471	7355	2614	10456	294	882	21	42	0	0

Dari tabel 1 diperoleh persentase penilaian kinerja dari indikator Efektifitas & Efisiensi dosen dengan membandingkan total score (18.735) dan Skor maksimal (22.000) adalah 85 % dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kinerja dosen ditinjau dari indikator efektifitas dan efisiensi berada pada interpretasi kinerja **Sangat Baik**. Efektifitas menekankan pada hasil yang di capai, sedangkan efisiensi lebih kepada bagaimana cara mencapai tujuan tersebut dengan membandingkan input yang digunakan dengan output yang dihasilkan. dengan efektifitas dan efisiensi yang tinggi maka diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini sesuai dengan Andini, Arwiyah, Pangarso (2016) bahwa dari Keenam variabel faktor yang masuk ke dalam component faktor menunjukkan korelasi yang kuat pada faktor Component atau faktor pertama memiliki % of *Variance* terbesar yakni 34.837% sehingga faktor ini menjadi faktor yang paling dominan yang mendorong kinerja dari hal kemampuan, sikap, motivasi, keahlian, disiplin, efektifitas dan efisiensi.

Pada pengukuran efisiensi kinerja Dosen Sragen sudah dapat dikatakan efisien. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2013 Dosen Kabupaten Sragen mendapatkan nilai efisiensi sebesar 6,71%. Standar untuk dikatakan efisien adalah nilai efisiensi tidak boleh lebih dari 12,5% dikarenakan kirja adalah 12,5%. Pada tahun 2013 nilainya berada kurang dari 12,5% berarti Dosen Kabupaten Sragen dikatakan sudah efisien dalam kerjanya. Sedangkan pada tahun 2014 nilai efisiensi kinerja yang didapat

adalah 6,83%. Hal ini menunjukkan bahwa dosen Kabupaten Sragen telah efisien dalam kinerjanya pada tahun ini. Kemudian pada tahun 2015 nilai efisiensi yang didapat semakin naik yaitu 8,00%. Walaupun nilai efisiensi kinerja ini mengalami kenaikan tetapi tidak mempengaruhi tingkat efisiensi kinerja dosen yaitu masih berada pada kondisi yang efisien untuk kinerjanya. 2. Hasil yang diperoleh untuk penilaian efektivitas kinerja Dosen Kabupaten Sragen berada pada posisi cukup efektif. Hal ini dapat dilihat pada hasil pengukuran efektivitas kinerja Dosen Kabupaten Sragen pada tahun 2013 mendapatkan nilai 95,68%. Dengan nilai ini Dosen kabupaten Sragen dapat dikatakan cukup efektif. Kemudian pada tahun 2014 Dosen Kabupaten Sragen memperoleh nilai sebesar 88,26%. Nilai ini menunjukkan bahwa Dosen Kabupaten Sragen sudah cukup efektif. Kemudian pada tahun 2015 hasil nilai efektivitas kinerja Dosen Kabupaten Sragen adalah sebesar 88,84%. Nilai ini menunjukkan bahwa Dosen Kabupaten Sragen dikatakan sudah cukup efektif dalam pelaksanaan kinerjanya. (Shofi Rifqi Zulfah, 2017:64)

B. DISKRIPSI OTORITAS DAN TANGGUNG JAWAB

Tabel 2. Rekapitulasi jumlah dan skor jawaban untuk indikator otoritas & Tanggung Jawab

No	Item Pertanyaan	Frekuensi Jawaban									
		5		4		3		2		1	
		Jlh	Skor	Jlh	Skor	Jlh	Skor	Jlh	Skor	Jlh	Skor
1	Saya merasa mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada saya	258	1290	138	552	4	12	0	0	0	0
2	Saya mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman sejawat	230	1150	166	664	4	12	0	0	0	0
3	Saya dapat	193	965	199	796	8	24	0	0	0	0

	menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya										
4	Saya bersedia bertanggung jawab atas hasil kerja yang dicapai	227	1135	167	668	6	18	0	0	0	0
5	Saya berusaha memberikan perhatian penuh dan konsentrasi terhadap pekerjaan	193	965	204	816	3	9	0	0	0	0
6	Menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau tepat waktu	131	655	249	996	20	60	0	0	0	0
7	Melapor kepada atasan jika ada masalah dalam pekerjaan	129	645	232	928	31	93	8	16	0	0
8	Saya mampu membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, mengembangkan solusi alternatif dan rekomendasi serta memilih tindakan yang tepat dalam menunjang proses	131	655	247	988	22	66	0	0	0	0

	pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya										
9	Saya telah memahami konsekuensi keputusan dan tindakan yang diambilnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya	165	825	226	904	9	27	0	0	0	0
	Total	1657	8285	1828	7312	107	321	8	16	0	0

Data pada tabel 2 memberikan hasil hitungan persentase penilaian kinerja untuk indikator Tanggung Jawab dosen dengan membandingkan total score (15.934) dan Skor maksimal (18.000) adalah 89 %. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kinerja dosen ditinjau dari indikator Tanggung Jawab berada pada interpretasi kinerja Sangat Baik. Tanggung jawab yang sangat baik memberikan kontribusi terhadap perolehan hasil yang baik, sebagaimana hasil penelitian tentang analisis pada 36 studi kasus di Belanda yang diketahui telah menerapkan kerja berbasis tim. Studi kasus dieksekusi di 1997 dengan cara wawancara tatap muka dengan staf HRM dan manajemen garis. Ini menyimpulkan dari analisis bahwa dua jenis tanggung jawab tim yang menang. Dalam "tim hirarkis" pemimpin tim mengambil tanggung jawab atas keputusan mengenai persiapan kerja, dukungan dan kontrol, sementara dalam "Shared-tanggung jawab tim" keputusan yang diambil oleh anggota tim sendiri. Analisis menunjukkan bahwa "Shared-tanggung jawab tim" dianggap berkontribusi lebih substansial untuk hasil kinerja tim dari "tim hirarkis". Analisis ini membantu memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara HRM dan kinerja organisasi, sebagaimana yang dilihat dalam "pandangan berbasis sumber daya manusia (Doorewaard, Hootegem, Huys 2002)¹⁷. Yang and Choi (2009)¹⁸ juga menganalisis dengan metode regresi memberikan bukti empiris yang mengungkapkan bahwa otonomi,

tanggung jawab, informasi, dan kreativitas masing-masing memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja tim.

Setelah dianalisis pandangan guru terhadap otoritas guru dalam pembelajaran pendidikan agama Islam di Sekolah menengah pertama (SMP) Negeri 1 Bandar Sei kijing kabupaten Pelalawan, maka dapat disimpulkan bahwa 1. Pandangan guru terhadap otoritas guru dalam pembelajaran pendidikan agama Islam di Sekolah menengah pertama (SMP) Negeri 1 Bandar Sei kijing Kabupaten Pelalawan , " Tidak efektif" hal ini dapat dinyatakan dari pernyataan guru pendidikan agama Islam dan juga hasil persentase yang diperoleh 57,5%, yaitu berada pada angka antara 56%-75%. Hal ini sesuai dengan kategori yang penulis tentukan sebagai berikut: 53 2. Baik dengan persentase 75%-100% 3. Cukup baik dengan Persentase 56%-75% 4. Kurang baik dengan Persentase 40%-55% 5. Tidak baik dengan persentase 0%-40 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap otoritas guru dalam proses pembelajaran pendudukan agama Islam di SMP Negeri 1 Bandar Sei kijing Kabupaten Pelalawan adapun faktor-faktor sebagai berikut : a. Faktor Inten (dalam) 1. Latar Belakang pendidikan 2. Faktor penganan 3. Faktor Kepribadian 4. Faktor penerimaan diri b. Faktor Ekstren (luar) 1. Faktor ukuran 2. Faktor Keakraban. (Hairun Nufus, 2011: 53)

C. DISKRIPSI DISIPLIN

Tabel 3. Rekapitulasi jumlah dan skor jawaban untuk indikator Disiplin

No	Item Pertanyaan	Frekuensi Jawaban									
		5		4		3		2		1	
		Jlh	Skor	Jlh	Skor	Jlh	Skor	Jlh	Skor	Jlh	Skor
1	Kedisiplinan saya dapat saya terapkan dalam menyelesaikan pekerjaan	188	940	198	792	14	42	0	0	0	0
2	Saya selalu hadir tepat waktu sesuai	143	715	207	828	43	129	7	14	0	0

	yang telah ditetapkan dalam peraturan perusahaan										
3	Saya selalu patuh pada tata tertib dan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan	177	885	195	780	22	66	6	12	0	0
4	Saya selalu menaati perintah atau instruksi dari atasan tanpa pernah melanggarnya	109	545	227	908	58	174	6	12	0	0
5	Saya dapat menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawabnya sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	142	710	242	968	16	48	0	0	0	0
6	Saya seantiasa mengikuti dan melaksanakan instruksi-instruksi yang diberikan	140	700	236	944	18	54	6	12	0	0
7	Saya dapat memelihara tempat kerja	128	640	237	948	29	87	6	12	0	0

tetap teratur sesuai dengan fungsinya											
Total	1027	5135	1542	6168	200	600	31	62	0	0	

Hasil analisis terhadap data pada tabel 3 diperoleh bahwa presentase penilaian kinerja dosen untuk indikator Disiplin dosen dengan membandingkan total score (11.965) dan skor maksimal (14.000) adalah 85 %. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kinerja dosen yang ditinjau dari indikator Disiplin berada pada interpretasi **Sangat Baik**. Disiplin kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja guru, kepemimpinan Islam memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja, kompetensi memiliki dampak yang tidak signifikan terhadap kinerja guru melalui pekerjaan disiplin dan kompensasi memiliki dampak yang tidak signifikan terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja (Bahri, Basalamah, Kamse, Bijang, 2018)¹⁹. Hal ini juga didukung oleh penelitian Mandasari, 2011 dengan menggunakan pengujian regresi berganda diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,208 dengan nilai signifikansi sebesar $0,037 < 0,05$, artinya disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya apabila disiplin kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Harlie (2010) yaitu hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara disiplin terhadap kinerja karyawan.

Serta berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Pengaruh kompetensi dan perilaku kerja terhadap kinerja pemeriksa di Inspektorat Kabupaten Bangka, maka dapat disimpulkan; (1) Terdapat pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pemeriksa di Inspektorat, kompetensi terdiri dari indikator/faktor sikap, pengetahuan dan kemampuan. Sikap merupakan faktordominan terhadap kompetensi pemeriksa, penyebabnya bukan hanya pengalaman dan pendidikan pemeriksa tetapi juga adanya kewenangan dari lembaga yang menetapkan aturan. (2) Terdapat pengaruh variabel perilaku kerja terhadap kinerja pemeriksa di Inspektorat, perilaku kerja mencakup indikator/faktor keterlibatan kerja, semangat dan kegairahan kerja, daya inisiatif kerja, serta keterikatan terhadap organisasi. Keterlibatan kerja merupakan faktor

dominan terhadap perilaku kerjahl ini disebabkan oleh pengalaman (masa kerja) dan pendidikan serta adanya perintah tugas dari pemeriksaan yang telah terstruktur. (3) Terdapat pengaruh variabel kompetensi dan perilaku kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pemeriksa di Inspektorat. Jika dibandingkan antara dua variabel bebas dari penelitian ini ternyata variabel kompetensi merupakan variabel dominan yang mempengaruhi kinerja pemeriksa.

Kemudian pernyataan ini dilihat dari Hasil Uji Sensitivitas (*Standardized Beta Coefficient*) yang dilakukan untuk melihat kepekaan variabel bebas terhadap perubahan yang terjadi pada variabel terikat. Nilai *Beta coefficient* untuk variabel kompetensi adalah sebesar 0,447, sedangkan variabel perilaku kerja sebesar 0,339, hal ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi yang memiliki nilai tertinggi jika dibandingkan dengan variabel perilaku kerja. Dari angka ini dapat disimpulkan bahwa kompetensi lebih menentukan dalam mempengaruhi kinerja pemeriksa, atau dengan kata lain pengaruh variabel independen yang paling dominan terhadap variabel dependen adalah variabel kompetensi. (Hattami Amar & Zakiyudin Fikri 2020: 288).

Hai ini juga selajan dengan hasil pengujian, kinerja dosen sebagai pengajar di unisma bekasi dipengaruhi oleh motivasi berprestasi dan disiplin. Dengan perkataan lain, makin tinggi motivasi berprestasi dan disiplin, makin tinggi pula kinerja yang di tunjukannya. Motivasi dan disiplin memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja dosen sebagai pengajar di unisma bekasi. Besarnya pengaruh motivasi berprestasi adalah 42,2%, disiplin 37,9%,. Diantara kedua variabel bebas tersebut, motivasi berprestasi memberikan pengaruh paling besar. Pengaruh motivasi berprestasi dan disiplin secara bersama-sama terhadap kinerja dosen 47,6% dan 52,4% dari variabel lain. (Tuti sulastri 2007:20)

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara simultan dan parsial disiplin kerja, motivasi kerja, dan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru ekonomi/akuntansi SMA/MA SeKota Magelang. Disiplin guru dalam menggunakan peralatan dan perlengkapan dengan baik perlu ditingkatkan lagi. Dengan menjaga tingkat kebersihan, kerapian tempat kerja dan merapikan

kembali peralatan dan perlengkapan kantor dengan baik dapat meningkatkan kinerja guru kearah yang lebih baik. Keuletan dalam melaksanakan tugas perlu ditingkatkan lagi. Guru ekonomi/ akuntansi perlu meningkatkan kemampuannya dalam hal bekerja lebih giat, tidak mudah menyerah dalam menghadapi tugas, dan berusaha menyelesaikan tugas. Kreatifitas perlu ditingkatkan lagi dalam hal berfikir inovatif dan kreatif, mencari hal yang baru dan bermanfaat bagi ilmu pengetahuan, menyelesaikan soal yang sulit dan menantang, dan mengembangkan media dan metode pembelajaran yang menarik bagi peserta didik. Keyakinan dalam menjalankan tugas sebagai seorang guru perlu ditanamkan. Dapat mempertahankan pendapatnya jika merasa benar, yakin dapat menunjukkan prestasi dan hasil kerja yang baik, dan berusaha bekerja keras dapat meningkatkan kinerja guru kearah yang lebih baik. Peran kepala sekolah dalam hal membantu guru dalam meningkatkan potensi pembelajaran perlu ditingkatkan lagi, membantu guru dalam meningkatkan potensi pembelajaran yaitu membimbing guru dalam menilai proses dan hasil belajar peserta didik. Dengan demikian dapat meningkatkan kinerja guru kearah yang lebih baik. (Adi Wahyudi dkk, 2012: 6)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Bintang Mulia & Resto Jember secara parsial dan simultan. Jenis penelitian ini merupakan metode penelitian kuantitatif tipe explanatory research. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan operasional Hotel Bintang Mulia & Resto Jember yang berjumlah 57 responden. Sampel pada penelitian ini adalah sampel jenuh. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda, uji validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis melalui uji t dan uji f dan asumsi klasik. Dari analisis tersebut diperoleh analisis regresi: $Y = 0,384 + 0,213X_1 + 0,708X_2$ Dimana variable disiplin kerja (X_1) dan motivasi kerja (X_2) diuji menggunakan uji menunjukkan bahwa kedua variable independen secara parsial berpengaruh terhadap variable dependen kinerja karyawan (Y). Kemudian melalui uji f menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap variable kinerja karyawan. Angka Adjusted R square

sebesar 0,686 atau 68,6 % dan sisanya 31,4 % dipengaruhi atau dijelaskan oleh variable lain. (Moch Rizki Fitrah, 2014:8)

D. INISIATIF

Tabel 4. Rekapitulasi jumlah dan skor jawaban untuk indikator Inisiatif

No	Item Pertanyaan	Frekuensi Jawaban									
		5		4		3		2		1	
		Jlh	Skor	Jlh	Skor	Jlh	Skor	Jlh	Skor	Jlh	Skor
1	Saya sering mengajukan gagasan dan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan	139	695	230	920	31	93	0	0	0	0
2	Saya memiliki inisiatif yang berguna untuk membantu penyelesaian pekerjaan yang lebih baik	162	810	229	916	9	27	0	0	0	0
3	Saya memiliki inisiatif yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas/pekerjaan baru	160	800	229	916	11	33	0	0	0	0
4	Saya memiliki inisiatif mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah	144	720	237	948	19	57	0	0	0	0
5	Saya sering menyelesaikan pekerjaan dengan dengan cara yang berbeda agar mencapai hasil	111	555	225	900	54	162	10	20	0	0

	yang terbaik										
6	Saya bersedia melakukan pekerjaan tanpa harus diperintah atau diminta dahulu oleh atasan	125	625	246	984	26	78	3	6	0	0
7	Saya bersedia memperbaiki kesalahan tanpa harus diperintah oleh atasan	150	750	233	932	14	42	3	6	0	0
8	Saya mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan	128	640	254	1016	18	54	0	0	0	0
9	Saya memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam setiap tugas pekerjaan yang dilakukan	94	470	297	1188	9	27	0	0	0	0
10	Saya senantiasa memiliki inisiatif untuk mengatasi setiap permasalahan dalam pelaksanaan tugasnya	109	545	258	1032	33	99	0	0	0	0
11	Saya mampu menghasilkan ide, tindakan dan solusi yang inovatif	125	625	249	996	26	78	0	0	0	0
12	Saya dapat bekerja secara mandiri	143	715	212	848	42	126	3	6	0	0

13	Saya senantiasa memberikan bantuan dan dukungan kepada orang lain	180	900	217	868	3	9	0	0	0	0
	Total	1770	8850	3116	12464	295	885	19	38	0	0

Dari hasil analisis terhadap data pada tabel 4 diperoleh persentase penilaian kinerja dosen untuk indikator Inisiatif dosen dengan membandingkan total score (22.237) dan skor maksimal (26.000) adalah 85 % yang artinya bahwa kinerja dosen yang ditinjau dari indikator Inisiatif memiliki interpretasi **Sangat Baik**. Inisiatif sebagai tindakan yang diambil atas kemauan sendiri dari seorang dosen memang sangat diperlukan dan hal ini juga sesuai dengan analisis yang dilakukan Groen, Wouters, Wilderom(2012)²¹, yang didasarkan pada data kualitatif yang dikumpulkan pada 156 pertemuan, 34 semi-terstruktur dan wawancara, data kinerja kuantitatif dari sistem informasi perusahaan, dan data kuesioner kuantitatif. Menemukan bahwa proses pengembangan partisipatif peningkatan sikap karyawan, dirasakan tekanan sosial dan kemampuan yang dirasakan untuk mengambil Inisiatif. Selain itu, kinerja departemen membaik ketika dikembangkan. Demikian pendapat dari Frese and Fay (2001)²² bahwatinggi niasatif pribadi dapat merubah situasi kerja karyawan dan berhubungan dengan keberhasilan sebagai pengusaha.

(The Manager's Lounge – HR) Sikap inisiatif tentunya penting dimiliki karyawan, namun jarang ditemukan. Mengapa terjadi seperti itu? Lalu bagaimana mendorong karyawan untuk berinisiatif? Sikap inisiatif dari karyawan dapat menghasilkan peningkatan dalam hal kinerja dan produktivitas perusahaan. Tentunya ini penting bagi perusahaan. Namun, masalahnya sikap ini sulit ditemukan pada karyawan.

Dr. Melvin Sorcher mendesain sebuah program training yang mensituasikan supervisor dan subordinate berada dalam tim kerja yang produktif dimana ide dan saran bisa mengalir dengan bebas. Programnya meliputi 5 situasi dimana menurut riset dianggap terpenting bagi karyawan untuk mengembangkan skill mereka.

Sorcher, melalui program training yang ia sebut '*Taking The Initiative*', memfokuskan pada lima situasi dimana karyawan bisa mengembangkan

skillnya dan mendemonstrasikan sikap inisiatif mereka. Menurut risetnya, lima area dimana karyawan menemui kesulitan dalam berinisiatif adalah: 1) meminta bantuan atau klarifikasi; 2) menyuguhkan ide yang baru atau lebih baik; 3) memecahkan masalah; 4) berpartisipasi dalam diskusi penilaian kinerja; dan 5) mengungkapkan kekhawatiran kepada supervisor atau rekan kerja menyangkut situasi tertentu. Hal ini disebabkan antara lain karena mereka kurang memiliki kepercayaan diri sehingga tidak mau melangkah lebih jauh. Seluruh pengambilan keputusan diambil oleh supervisor mereka. Sehingga dampaknya, karyawan tidak bisa belajar berinisiatif dan memberikan hasil yang produktif. Oleh karena itu, karyawan perlu untuk didorong mengambil sikap inisiatif. Misalnya, dengan memberikan penghargaan ataupun insentif bagi mereka yang berani mengambil inisiatif.

Beberapa perusahaan tersukses di dunia secara aktif mendorong karyawan untuk melakukan inisiatif. Contohnya adalah Federal Express (FedEx), menghendaki Golden Falcon kepada karyawan mereka yang 'above and beyond' dalam melayani pelanggannya. Di restoran El Torito, karyawan memperoleh penghargaan 'Be a Star' bagi mereka yang bekerja hingga diluar job descriptionnya. Begitu juga di CIC Pharmaceuticals Group yang pemenangnya menerima Performance Excellence Award dan uang senilai \$300.

Selain itu, pemimpin juga harus membiasakan lingkungan kerja untuk mengambil inisiatif. Jika karyawan terbiasa untuk mengambil sikap inisiatif, maka percaya diri mereka juga akan semakin meningkat. Pada akhirnya, sikap inisiatif ini akan memberikan hasil yang positif bagi organisasi, melalui hasil dan produktivitas yang lebih baik. (RP)

BAB 8

KESIMPULAN

Sesuai dengan hasil dan diskusi yang diteliti, maka dapat disimpulkan bahwa efektifitas dan efisiensi, tanggung jawab, disiplin dan inisiatif dosen sangat tinggi sehingga diharapkan dengan kinerja dosen demikian peraturan pendidikan tinggi dapat memaksimalkan model pemberdayaan dosen guna mewujudkan kualitas pendidikan yang lebih baik.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan faktor yang penting bagi para dosen negeri dipekerjakan. Apabila dosen mempunyai motivasi dan kompetensi yang tinggi serta didukung dengan kepemimpinan yang baik maka akan dapat meningkatkan kinerja mereka. Lingkungan kerja dalam penelitian ini tidak berpengaruh pada kinerja. Hal ini bisa menunjukkan derajat locus of control dosen-dosen tersebut cenderung internal, artinya aspek eksternal tidak terlalu signifikan.

Poin yang perlu diingat sehubungan dengan wewenang dan tanggung jawab adalah bahwa sementara menugaskan tanggung jawab tertentu kepada seorang karyawan, jumlah wewenang yang diperlukan juga harus diberikan kepadanya sehingga ia dapat dapat melakukannya.

Oleh karena itu, pendelegasian wewenang hanya bisa efektif jika cocok dengan tanggung jawab yang diberikan, yaitu jika wewenang yang diberikan kepada seseorang lebih besar dari tanggung jawab, pada akhirnya mengakibatkan penyalahgunaan wewenang. Demikian juga, jika tanggung jawab yang diberikan lebih besar dari otoritas, maka juga tugas-

tugas tidak akan dilaksanakan dengan baik karena kurangnya otoritas yang diperlukan, sehingga membuatnya tidak efektif. Jadi, keseimbangan harus dipertahankan antara otoritas dan tanggung jawab

DAFTAR PUSTAKA

- A. Dirwan, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta
- Andini, Arwiyah Y., Pangarso, A. Analisis Faktor-Faktor Yang Mendorong Kinerja Dosen Tetap Pada Fakultas Komunikasi Dan Bisnis Universitas Telkom. Jakarta: e-Proceeding of Management 2016: Vol 3 No. 2.
- Anung Pramudyo, Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta: 2010
- Bahri. S, Basalamah, S., Kamse. J, Jamaluddin Bijang, The Effect Of Islamic Leadership, Competence And Compensation On Work Dicipline And Teacher Performance Of Madrasah Aliyah In Makassar City: International Journal Of Scientific & Technology Research 2018. Volume 7, Issue 12.
- Barnabe, F. Riccaboni, A. Which Role for Performance Measurement System in Higher Education? Focus on Quality Assurance in Italy. Studies in Educational Evaluation 2007, 33 (3-4), 302-319. doi 10.1016/j.stueduc.
- Bogt, H. J. ter, & Scapens, R. W. (2009). *Performance Measurement in Universities: A comparativestudy of two A & F groups in the Netherlands and the UK* (Vol. 1).
- Dirwan A., Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta, **Jurnal Ilmu Pendidikan**, Jilid 21, Nomor 1, Juni; Universitas Suryadarma Jakarta: 2015
- Doorewaard H., Hootegem G.V., Huys. R. Team responsibility structure and team performance: Personal Review 2002, Vol 31 No. 3.
- Goestyari Kurnia Amantha, Analisis Budaya Kerja Dalam Menciptakan Sumber Daya Manusia Yang Berkualitas; Tesis (Studi Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung), Bandar Lampung: 2016
- Groen, B.A.C, Marc J. F. Wounters, Wilderom C., Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. Management Accounting Research 2011; 23. 120 – 141.

- Harlie, M. Pengaruh Disiplin kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 11 No. 2, Oktober 2010; 117-124.
- Hartama D., dan Hartono. Analisis Kinerja Dosen STMIK IBBI Dengan Menggunakan Metode Rough Set. *Jurnal Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia*; 2016.
- MA Yusran Razak, dkk, Kepemimpinan, Kinerja Dosen Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi; *TANZIM Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan* Vol.1 No.2, ISSN: 2548-3978, Tahun 2016
- Magkunegara, A. A. Anwar Prabu: *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya; 2011.
- Management*, 60(8), 824–843. doi:10.1108/17410401111182215; 2011.
- Mapesela, M.L.E, & Strydom, F. Performance management of Academic Staff in South African Higher Education System: A Developmental Project. Presented at the OECD Conference on trends in the Management of Human Resources in Higher Education. University of Free State, Bloemfontein; 2004.
- Michael frese and Doris Fay, 2001. Personal initiative: an active performance concept for work in the 21ST century: Research in organizational behavior: Vol 23 pp. 133 – 187
- Nafi'ah dan Diyan Putri, Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Tetap Insuri Ponorogo; *Jurnal Al-Adabiya: Jurnal Kebudayaan dan Keagamaan*. Vol 12 No 2, Institut Agama Islam Sunan Giri Ponorogo: 2017
- Nur'aeni, Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Kopertis Wilayah Ii Palembang (Survey Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kopertis Wilayah Ii Palembang) *The Influence Of Motivation, Competence And Commitment On Lecturer's Performance At Private Higher Education In Kopertis Regional Ii Palembang (Survey On Private Higher Education In Kopertis Regional Ii Palembang)* Dosen Fak. Ekonomi Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai, Bandar Lampung

- Parsons, P.G., & Slabbert, A.D. Performance Management and Academic Workload in Higher Education. *South African Journal for Higher Education* 2001, 15(3), 74–81.
- Prawirosentono, Suyadi (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia “Kebijakan Kinerja Karyawan”*, Yogyakarta: BPFE UGM.
- Rizky Nurkhaerani dkk, Eksplorasi Kinerja Dosen Tersertifikasi dalam Melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi di Indonesia; Xplore, 2013, Vol. 2(1):e2(1-8) c 2013 Departemen Statistika FMIPA IPB, Departemen Statistika Institut Pertanian Bogor: 2013
- Robbins, Stephen P: *Perilaku Organisasi (Konsep, Kontroversi, Aplikasi)*. Jilid 2. Jakarta: PT. Prehallindo; 2001.
- Sakinah Ubudiyah Siregar, Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Labuhan Batu; Dosen Program Studi Pendidikan Matematika FKIP Universitas Labuhan Batu
- Satrio Adi Setiawan, Pengaruh Umur, Pendidikan, Pendapatan, Pengalaman Kerja Dan Jenis Kelamin Terhadap Lama Mencari Kerja Bagi Tenaga Kerja Terdidik Di Kota Magelang; Skripsi, Fakultas Ekonomi, (Universitas Diponegoro), Semarang: 2010
- Sestri, E. Penilaian kinerja dosen dengan menggunakan metode AHP Studi Kasus di STIE Ahmad Dahlan Jakarta. *Liquidity*, 2013; 2(1), 100-109.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV.Afabeta.
- Sunarto R, H: *Pengantar Statistika*. Bandung: Alfabeta. Hal:23; 2010.
- Suryaman, Model Peningkatan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Secara Berkelanjutan; Seminar Nasional Riset Terapan 2017 | SENASSET 2017 ISBN: 978-602-73672-1-0. Serang: 2017
- Toker, B: *Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey. Quality Assurance; 2011.*
- Verweire, K., & Van den Berghe, L: *Integrated Performance Management – A Guide to Strategy Implementation*. Upper Saddle River, N.J: Wiley Pearson, Prentice Hall;2004.
- Wexley, Kenneth N., dan Gary Yukl. (2000) *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, terjemahan Muh Sobaruddin, Jakarta: Rineka Cipta.

- Yang, S, Bum., C.S.O,. Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity: Team performance Management 2009: 289-301.
- Zangoueznezhad, A., & Moshabaki, A. Measuring university performance using a knowledgebased balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance*
- Fitri Apsari, Hubungan Antara Harga Diri Dan Disiplin Sekolah Dengan Perilaku *Bullying* Pada Remaja; Naskah Publikasi, Program Magister Sains Psikologi: Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Pramudita Oktisia, Efektivitas Google Talk Dalam Meningkatkan Efisiensi Kerja Karyawan Bank Kaltim Cabang Syariah Samarinda, eJournal Ilmu Komunikasi fisp-unmul, 2014,2(1): 321-333
- Imanuel Pangkey Dan Sherly Pinatik, Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Anggaran Belanja Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara *Analysis Of Effectiveness And Efficiency Budget In Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Province Sulawesi Utara*; Jurnal Emba 33 Vol.3 No.4 Desember 2015, Hal. 33-43
- Vera Sri Endah Cicilia Dkk, Analisis Efisiensi Dan Efektivitas Serta Kemandirian Pengelolaan Keuangan Daerah Di Kabupaten Minahasa Utara; Fakultas Ekonomi Universitas Sam Ratulangi
- Muhammad Arifin, Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi; Jurnal Edutech Vol. 3 No. 1 Maret 2017 Issn: 2442-6024 E-Issn: 2442-7063, Fkip Universitas Muhammadiyah
- Rina Yulianti, Analisis Kinerja Pegawai Di Dalam Memahami Budaya Organisasi Di Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informasi Kabupaten Serang; Jurnal Ilmiah Niagara Vol. Vi No. 1, Maret 2014, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
- <https://www.dosenpendidikan.co.id/teknik-pengumpulan-data/>
- Shofi Rifqi Zulfah, Analisis Pengukuran Efisiensi Dan Efektivitas Kinerja Pengelolaan Dana Zakat Pada Organisasi Pengelola Zakat (Studi Pada Baznas Kabupaten Sragen Tahun 2013 – 2015) Skripsi; Institut Agama Islam Negeri Surakarta:2017
- Hairun Nufus Nim Pandangan Guru Terhadap Otoritas Guru Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di Sekolah Menengah Pertama (Smp) Negeri 1 Kecamatan Bandar Sei Kijang Kabupaten

Pelalawan: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
Pekanbaru: 2011

Adi Wahyudi Dkk, Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru; Economic Education Analysis Journal, Universitas Negeri Semarang, Indonesia: 2012

Moch Rizki Fitrah, Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Bintang Mulia & Resto Jember The Influence Of Job Discipline And Work Motivation On Employees Performance At Bintang Mulia Hotel & Resto Jember Skripsi, Universitas Jember:2014

<https://www.blj.co.id/2013/02/23/mendorong-inisiatif-karyawan/>

<http://penyala.wordpress.com/2012/03/20/5-pilar-pembentuk-disiplin-diri>

<https://www.studilmu.com/blogs/details/inisiatif>

<https://www.pengertianmenurutparaahli.net/pengertian-inisiatif/>

PROFIL PENULIS



Dr. dr. Bernadetha Nadeak M.Pd, bekerja sebagai dosen tetap pada program studi Manajemen Pendidikan program pascasarjana UKI. Lahir di Bandung, 20 November 1964. E-mail: bernadetha.nadeak@uki.ac.id. Alamat Kantor: Jln. Mayjen Sutoyo Nomor 2, Cawang Jakarta Timur – DKI Jakarta. Scopus ID: 57210387085, Google Scholar ID: ImiuO5cAAAJ, SINTA ID: 6094981, Certified Editor of BNSP, Pendidikan S3 (Doktor) di Universitas

Negri Jakarta (UNJ) pada Program Studi Manajemen Pendidikan (MP). Pendidikan S2 (Magister) di Universitas Kristen Indonesia (UKI) pada Program Studi Manajemen Pendidikan. Pendidikan S1 (Dokter) di Universitas Kristen Indonesia (UKI) pada Program Studi ilmu kedokteran.

Mempublikasikan artikel di jurnal bereputasi berjudul "*Employee performao of private hospital non-medical services*", "*Healthy work culture stimulate performance*", "*Analysis of nursing quality services*", "*Investigating the Effect of Learning Multimedia and Thinking Style Preference on Learning Achievement on Anatomy at Universitas Kristen Indonesia*". Menulis dan mempublikasikan dua buku ber ISBN berjudul manajemen SDM di era 4.0 dan latihan dan pengembangan SDM. *Presenter pada Third International Conference on Social Sciences and Education (3rd ICSSE)* dengan makalah berjudul "*The Description of The Lecturers Performance of Indonesia Private Higher Education*". Mempublikasikan artikel berjudul *The Effectiveness of Organizational Structure and effect on lecture campus and Employee Performance: Case Study on Private Christian University in Jakarta and Correlation Between Knowledge, Experience and Common Sense, With Critical Thinking Capability of Medical Faculty's Students at Christian University* di IJSR Online. Mempublikasikan artikel berjudul "*The Relationship Among Knowledge, experience and Common Sense with Medical Faculty Stuednts' With Mecial Faculty Students' Critical Thinking Skill at at Christian University of Indonesia, IASHE 4th.*"