

## **BAB 1**

### **BUDAYA ORGANISASI**

#### **A. Hakikat Budaya Organisasi**

Tujuan utama perusahaan atau organisasi adalah untuk mencapai laba maksimum, agar tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai maka perusahaan atau organisasi harus mempunyai kinerja yang tinggi. Kebijakan perusahaan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai dalam melakukan kegiatan perusahaan, oleh karena itu perusahaan atau organisasi harus dapat menentukan suasana dalam membentuk iklim organisasi yang baik, sehingga membawa dampak pada kinerja yang tinggi pula.

Di Indonesia, budaya organisasi mulai diperkenalkan di era 1990-an ketika saat itu banyak dibicarakan perihal konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Seiring dengan itu, budaya organisasi kemudian dimasukkan dalam kurikulum berbagai program pendidikan, pelatihan, bimbingan dan penyuluhan, baik di lingkungan perguruan tinggi dan instansi pemerintah maupun di berbagai perusahaan swasta besar di Indonesia (Pabundu, 2010: 1).

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Budaya organisasi merupakan salah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2005). Budaya organisasi telah didefinisikan sebagai pola yang diambil, asumsi yang diberikan dan nilai-nilai bersama serta keyakinan yang dianut dari waktu ke waktu yang menghasilkan norma-norma perilaku yang diadopsi dalam memecahkan masalah (Kotter dan Heskett, 1992; Schein, 2004). Lingkungan internal organisasi diwakili oleh budaya yang ditafsirkan oleh asumsi dan keyakinan dari para manajer dan karyawan (Aycan et al., 1999).

Budaya Organisasi diwujudkan dalam keyakinan dan asumsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku anggotanya adalah sumber berharga keunggulan kompetitif perusahaan (Hall, 1993; Peteraf, 1993) karena membentuk prosedur organisasi, menyatukan kemampuan organisasi menjadi kohesif keseluruhan, menyediakan solusi untuk permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, dan, dengan demikian, menghambat atau memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Yilmaz, 2008).

Sejalan dengan itu, Wirawan (2007: 10) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mengaruh pada pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Luthans (2003: 108), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem. Menurut Denison (1990: 168) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut.

Menurut Wibowo (2013: 17) bahwa “budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi”. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Adapun

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

penerapan budaya tersebut di dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Diantara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing-masing memberikan tekanan pada sudut pandang yang berbeda-beda. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing-masing akan mendeskripsikan apa yang dilihat dalam pandangannya.

Budaya organisasi lambat laun akan berkembang di dalam suatu organisasi dan akan menjadi ciri organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi yang terbentuk akan berpengaruh pada gaya, sikap, motivasi yang pada gilirannya akan berdampak pada prestasi kerja. Budaya organisasi yang sesuai dengan harapan-harapan pegawai sudah tentu akan berdampak pada kualitas maupun kuantitas kerja pegawai.

Budaya organisasi muncul dari interaksi dan pembelajaran individu dalam suatu organisasi (Schein, 1990; Jassawalla dan Sashittal, 2002). Hal ini memungkinkan orang-orang untuk memahami fungsi organisasi dan bentuk perilaku mereka dan karakter dari organisasi (Schwartz dan Davis, 1981; Boxx et al, 1991.). Budaya Organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai bersama dan keyakinan yang memberikan identitas kepada anggota dan menghasilkan komitmen dan meningkatkan stabilitas sistem sosial. Kebudayaan juga panduan dan perilaku individu dalam

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

bentuk organisasi (Hofstede, Neuijen, Ohayv, dan Sanders, 1990).

Luthans (2006: 126) melihat budaya organisasi memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama. Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan sekumpulan sistem nilai yang dijadikan sebagai panduan atau pedoman bagaimana seharusnya bersikap dan perilaku, dan membuat mereka mengerti apa yang ingin dicapai organisasi dan bagaimana cara membantu organisasi mencapai sasaran tersebut.

Budaya organisasi yang kondusif sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif, nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial yaitu budaya organisasi.

Penjelasan di atas menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktivitas bisnis yang sama. Jadi secara operasional, budaya organisasi bermula dari individu yang bergabung dalam suatu kelompok dengan kebersamaannya menciptakan nilai dan aturan sebagai dasar berperilaku didalam organisasi.

Menurut Wibowo (2010: 1) suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu Untuk itu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada dasarnya seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berasal seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Budaya juga merupakan faktor yang membentuk sikap dan tingkah laku seseorang.

## **B. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan cirri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya.

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Dari hasil riset yang telah dilakukan oleh Chatman dan John (1994), dikemukakan karakteristik primer dan budaya suatu organisasi yaitu : (1) Inovasi dan pengambilan resiko; (2) Perhatian kerincian; (3) Orientasi hasil; (4) Orientasi Orang; (5) Orientasi tim; (6) Keagresifan; (7) Kemantapan. Jika penilai suatu organisasi didasarkan pada maka ketujuh dimensi tersebut akan mendapatkan suatu gambaran yang majemuk tentang budaya organisasi tersebut.

Selain karakteristik yang dikemukakan Chatman dan John, Karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2006: 279) dikemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi. Ketujuh karakter tersebut yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (innovation and risk taking), adalah sejauh mana perusahaan mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana perusahaan menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detail (attention to detail), adalah sejauh mana perusahaan mengharapkan karyawan

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Berorientasi kepada hasil (outcome orientation), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut seperti menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan tugas.
4. Berorientasi kepada manusia (people orientation), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam perusahaan seperti mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide. 10
5. Berorientasi tim (team orientation), adalah perusahaan yang selalu mendukung individu-individu untuk bekerjasama dalam tim-tim yang ada seperti dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain.
6. Agresifitas (aggressiveness), adalah sejauh mana orang-orang dalam perusahaan itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya seperti persaingan yang sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal.



Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

7. Stabilitas (stability), adalah sejauh mana kegiatan perusahaan menekankan (status quo) sebagai kontras dari pertumbuhan seperti manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

Dalam hal menjalankan sejauh mana budaya organisasi mampu mempengaruhi sikap dan perilaku para pegawai atau karyawan, perlu diperhatikan kualitas dari pekerjaan masing. Menurut Stephen P. Robbins (2004) yang dikutip (Umar, 2008: 208), untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu:

1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu;
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil risiko;
3. Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi;
4. Integrasi, yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
5. Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka;

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai;
7. Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian professional;
8. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya;
9. Toleransi terhadap konflik, yakni tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka;
10. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Setiap karakteristik tersebut berada pada bobot dari yang terendah sampai yang tertinggi. Oleh karena itu dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh karakteristik tersebut akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi. Gambaran itu menjadi dasar bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu sendiri, cara penyelesaian urusan didalamnya dan cara para anggota dalam berperilaku. Para karyawan atau pegawai membentuk persepsi keseluruhan mengenai organisasi

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

berdasarkan karakteristik budaya organisasi seperti yang telah diuraikan di atas. Persepsi karyawan atau pegawai mengenai realitas budaya organisasinya menjadi dasar pegawai berperilaku. Bukan mengenai realitas budaya organisasi itu sendiri. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung berbagai karakteristik organisasi tersebut kemudian mempengaruhi kinerja karyawan atau pegawai.

### **C. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang pada dasarnya merupakan suatu konsep yang tentunya ini merupakan suatu hal yang dapat pimpinan untuk dijadikan suatu rujukan dalam menstabilkan suatu sistem yang ada didalam organisasi terkhusus kepada komponen sumber daya manusia (SDM) dalam mengarahkan tujuan organisasi sesuai tujuannya, dikarenakan fungsi yang terkandung dalam konsep budaya organisasi dapat membawa integritas organisasi dalam kehidupan internal dan eksternalnya dalam keadaan yang baik.

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2001: 73) adalah:

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.

2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma – norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota dengan menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Fungsi budaya organisasi menurut Pabundu (2010:

14) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman dan konflik dapat diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5. Sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang berasal dari budaya yang berbeda.
6. Membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. 9) Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.
9. Sebagai penghambat berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integritas internal.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Sedangkan menurut Robbins (1996: 294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain;
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang;
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan;
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dari berbagai pendapat di atas mengenai fungsi budaya organisasi, dapat diketahui budaya itu memang ada di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja karyawan. Keadaan seperti ini jelas akan menguntungkan sebuah organisasi. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Budaya organisasi merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja maka budaya organisasi harus dikelola dengan baik. Untuk dapat mengelola dengan baik diperlukan pengertian yang jelas dan perhatian terhadap budaya organisasi. Budaya itu mewakili persepsi bersama yang dianut oleh para organisasi untuk menentukan perilaku anggota organisasi.

#### **D. Terbentuknya Budaya Organisasi**

Hadirnya budaya organisasi tidaklah muncul dengan tiba-tiba. Sama halnya dengan terbentuknya pola dan tingkah laku manusia yang tidak hadir dengan instan, perlu pembiasaan-pembiasaan yang akan membawanya menuju puncak. Terbentuknya budaya organisasi terutama adanya para pendiri, yaitu orang berpengaruh yang dominan atau kharismatik yang memperagakan bagaimana organisasi seharusnya bekerja dalam menjalani misi guna meraih visi yang ditetapkan. Selanjutnya diseleksi orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan kepemimpinan dan keteladanan untuk melanjutkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan kaidah dan norma dari para pendirinya. Proses terbentuknya budaya dalam suatu organisasi membutuhkan beberapa orang pendiri, yaitu orang-orang yang dianggap berpengaruh atau kharismatik.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Menurut Taliziduhu Ndraha (1997: 9) menjelaskan sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya:

1. Pendiri organisasi;
2. Pemilik organisasi;
3. Sumber daya manusia asing luar organisasi;
4. Orang yang berkepentingan dengan organisasi (stake holder); dan
5. Masyarakat.

Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara:

1. Kontak budaya;
2. Benturan budaya; dan
3. Penggalan budaya.

Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi. Setelah mapan, budaya organisasi sering mengabadikan dirinya dalam sejumlah hal. Calon anggota kelompok mungkin akan disaring berdasarkan kesesuaian nilai dan perilakunya dengan budaya organisasi. Kepada anggota organisasi yang baru terpilih bisa diajarkan gaya kelompok secara eksplisit. Kisah-kisah atau legenda legenda historis bisa diceritakan terus menerus untuk mengingatkan setiap orang tentang nilai-nilai kelompok dan apa yang dimaksudkan dengannya.



Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Sejalan dengan ungkapan Ndraha, Robbins dan Judge (2007: 520), lebih melihat kepada pembentukan budaya organisasi dengan lebih luas. Proses penciptaan budaya organisasi terdiri melalui 3 (tiga) cara, yaitu:

1. Pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki satu pikiran dan satu perasaan dengan mereka.
2. Mereka melakukan indoktrinasi dan mensosialisasikan cara pikir serta berperilaku mereka kepada karyawan.
3. Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan menginternalisasi keyakinan, nilai, serta asumsi tersebut.

Budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan budaya organisasi sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi demi meraih tujuan yang ingin dicapai. Budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal. Budaya organisasi juga menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Dimana budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

menghasilkan kinerja organisasi juga tinggi (Sri Porwani, 2010: 4).

### **E. Kualitas Budaya Organisasi**

Dubrin (2001: 574) mengemukakan bahwa budaya yang kuat dalam organisasi akan membawa dampak yang berpengaruh pada perilaku karyawan. Artinya anggota-anggota organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan dengan mudah mengikuti nilai-nilai yang berkembang di organisasi. Sedangkan budaya yang lemah hanya akan menjadi sebuah petunjuk kerja bagi karyawan, dan tidak seberapa mengikat jadi konsekuensi yang dapat diperoleh dari penerapan budaya yang kuat dalam organisasi meliputi:

1. *Competitive advantage and financial success*, penerapan budaya yang kuat dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian keunggulan kompetitif dan keunggulan finansial organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang bersifat partisipatif dapat mendorong anggota organisasi dalam memiliki hubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, ROI dan tingkat penjualan secara signifikan;

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

2. *Productivity and morale*, aplikasi dari budaya organisasi yang kuat dalam organisasi, yaitu jenis budaya yang mampu menghargai martabat karyawan berperan dalam mengembangkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
3. *Person organization fit*, budaya organisasi yang kuat dan sesuai, menciptakan karyawan profesional dengan tingkat komitmen dan kepuasan kerja yang lebih tinggi;
4. *Compatibility of mergers and acquisitions*, dalam beberapa kasus merger, salah satu indikator kesuksesan proses merger tersebut adalah keberhasilan sosialisasi budaya yang dilakukan;
5. *Guidance for top level managers*, budaya yang kuat dapat menjadi acuan bagi keseluruhan anggota organisasi, baik dari top managers dan keseluruhan level, karyawan. Budaya yang baik adalah budaya yang mampu menciptakan kesesuaian dan ideal bagi keseluruhan organisasi.

Nilai-nilai perusahaan yang telah dipahami dan diyakini oleh para karyawan akan menjadi suatu kepribadian perusahaan. Nilai-nilai tersebut akan menjadi acuan keseharian karyawan dalam bekerja, berperilaku dan bertindak sehingga akan menjadi kinerja individu. Dengan didukung oleh SDM, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

yang baik akan menimbulkan kinerja perusahaan yang baik pula.

Tingkat konsistensi organisasi dalam mengembangkan pola pikir mengenai “lakukan” dan “tidak lakukan”. Dalam komponen konsistensi ini, perilaku yang ada didasari pada nilai dasar organisasi, atasan dan bawahan mampu mencapai suatu kesepakatan walau berdasarkan pada sudut pandang yang berbeda, serta kegiatan organisasi yang berjalan secara terkoordinasi. Organisasi konsisten memiliki pegawai yang berkomitmen tinggi pada perusahaan, metode penyelesaian bisnis yang jelas, serta kejelasan antara apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan dalam perusahaan.

## **BAB 2**

### **PENGEMBANGAN KARIR DOSEN**

#### **A. Definisi Pengembangan Karir**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Salah satu aspek manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan karier dalam hal ini merupakan kelanjutan dari proses perekrutan, penempatan karyawan. Pengembangan karier merupakan aspek yang tidak boleh dilupakan dalam mengelola sumber daya manusia.

Menurut McAfee and Cole yang dikutip dalam Noe (2005: 266), pengembangan adalah: *"Development refers to formal education, job experince, relationship. And assessments of personality & abilities that help employees perform effectively in their current or future job & company"*.

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Karir merupakan istilah teknis dalam administrasi sumber daya manusia. Menurut Super (1993: 19) dalam artikelnya *Career Education and The Meaning of Work* menyebutkan bahwa istilah karir didefinisikan sebagai suatu rangkaian peranan dalam kehidupan di mana jabatan adalah manunggal dengan setiap individu. Karir merupakan urutan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang menciptakan sikap dan perilaku tertentu pada diri seseorang (Gibson,2000). Menurut Suprihanto (2003:65) menyebutkan bahwa karir adalah menunjukkan perkembangan para karyawan secara individu dalam jenjang jabatan/kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Pengertian karir lebih diperjelas oleh Handoko (2000: 121) yang merinci pengertian karir ke dalam tiga pengertian, yaitu:

1. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang;
2. Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karir;

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

3. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Karir sebagai tahapan dalam jabatan ke arah yang lebih tinggi, maka diperlukan jalur karir (*career path*) yaitu pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang. Jalur karir adalah pola urutan pekerjaan (*Pattern of Work Sequence*) yang harus dilalui pegawai untuk mencapai suatu tujuan karir. Tersirat di sini, jalur karir selalu bersifat formal, dan ditentukan oleh organisasi (bukan oleh pegawai). Tujuan atau sasaran karir adalah posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua syarat dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut.

Jalur karir selalu bersifat ideal dan normatif. Artinya dengan asumsi setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama dengan pegawai lain, maka setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mencapai tujuan karir tertentu. Meskipun demikian, kenyataan sehari-hari tidak selalu ideal seperti ini. Ada pegawai yang bagus karirnya, ada pula pegawai yang mempunyai karir buruk meskipun prestasi kerja yang ditunjukkannya bagus. Untuk itu diperlukan perencanaan karir yaitu suatu proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir dan jalur ke sasaran tersebut (Handoko, 2000:123).

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Sedangkan Dubrin (2001:77), mengemukakan bahwa *career development, from standpoint of the organization, is the personnel activity which helps individuals plan their-future career within the enterprise, in Oder to help the enterprise achieve and - the employee achieve maximum self development*, yang pada intinya pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir di masa depan diperusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum;

Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja (Nawawi,2000:289). Sedangkan Handoko (2000:123) menyatakan pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Pengembangan karir dapat dipandang sebagai suatu pendekatan formal yang diambil organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan (Koonce, 1995). Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan (Robbins,1996). Dapat disimpulkan suatu pemahaman bahwa pengembangan karir

---



Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi (Noe,1996).

Menurut Werther dan Davis (1996), Siagian (2010), Rivai dan Sagala (2009) bahwa tindakan pengembangan karir mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut: (1).prestasi kerja; (2).pengenalan; (3).permintaan berhenti; (4).kesetiaan pada organisasi; (5).mentor dan sponsor; (6).kesempatan untuk tumbuh; (7).jaringan; (8).bawahan kunci; (9).pengalaman internasional.

Pengembangan karier yang direncanakan dengan baik, memungkinkan para karyawan untuk mengidentifikasi sasaran-sasaran karier dan jalur-jalur menuju ke sasaran-sasaran tersebut. Kemudian, melalui kegiatan-kegiatan atau pengembangan para karyawan mencari cara-cara untuk meningkatkn dirinya dan mengembangkan sasaran-sasaran karier mereka.

Konsep karir adalah konsep yang netral (tidak berkonotasi positif atau negatif). Karena itu karir ada yang baik dan ada pula karir yang buruk. Perencanaan karir seseorang dapat berjalan baik atau buruk sebenarnya ditentukan juga oleh peran dan dukungan dari departemen sumber daya manusia dan manajemen personalia. Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009: 173) pengembangan karir harus dimulai dari dalam diri karyawan

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

itu sendiri. Sedangkan institusi atau organisasi tempat kerja hanya berkewajiban untuk memfasilitasi pengembangan karir bagi setiap karyawannya.

## **B. Tahap-tahap Pengembangan Karir**

Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan-kegiatan ini didukung oleh departemen personalia. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan kariernya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karier dapat dilakukan.

Gibson (2000) mengemukakan adanya tahap-tahap pengembangan karir yang dilalui individu dalam kehidupan kerjanya, yaitu:

1. Tahap penempatan (*Establishment*) terjadi pada permulaan karir;
2. Tahap kemajuan (*Advancement*) adalah periode bergerak dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, baik di dalam maupun di luar organisasi;
3. Tahap pemeliharaan (*Maintenance*) terjadi jika individu telah mencapai batas kemajuan dan berkonsentrasi pada pekerjaan yang dilakukannya;
4. Tahap kemunduran (*Withdrawal*), tahap pada suatu titik sebelum individu pensiun yang sesungguhnya.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Lama waktu berlangsungnya tahapan ini bervariasi di antara orang-orang, tetapi pada umumnya setiap orang melewati semua tahap tersebut. Menurut Rivai (2009: 274-278) kegiatan-kegiatan tersebut mencakup :

1. Prestasi kerja.

Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan. Kemajuan karier sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karier. Ketika kinerja dibawah standar, dengan mengabaikan upaya-upaya pengembangan karier lain, bahkan tujuan karier yang paling sederhana sekalipun biasanya tidak bisa dicapai. Kemajuan karier biasanya terletak pada kinerja dan prestasi

2. *Exposure*.

Kemajuan karier juga dapat dikembangkan memulai eksposur. Mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan ataupun kesempatan berkarier lainnya dengan melakukan kegiatan yang kondusif. Tanpa eksposur, maka karyawan yang baik kemungkinan tidak mendapatkan peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karier mereka.

3. *Jaringan Kerja*.

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Kontak pribadi dan profesional, utamanya

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

melalui asosiasi profesi akan memberikan kontak kepada seseorang yang bisa jadi penting dalam mengidebtifikasi pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik. Kemudian ketika karier seorang karyawan mencapai jalan buntu atau pemecatan mendorong seseorang masuk ke dalam kelompok buruh waktu, maka kontak-kontak ini bisa membantu tujuan seseorang menuju pada peluang-peluang pekerjaan.

4. *Pengunduran diri*

Apabila perusahaan tempat seorang karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan berkarier yang banyak dan ternyata di luar perusahaan terbuka kesempatan yang cukup besar untuk berkarier, untuk tujuan kariernya karyawan tersebut akan mengundurkan diri.

5. *Kesetiaan organisasional.*

Orang-orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional. Kesetiaan organisasional rendah menyebabkan kemajuan karier lambat, sebaliknya kesetiaan organisasional tinggi kemajuan karier menjadi cepat.

6. *Mentors dan Sponsors.*

Banyak orang dengan segera mempelajari bahwa mentor bisa membantu pengembangan karier mereka. Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat atau saran-saran kepada karyawan di dalam upaya

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

mengembangkan kariernya. Pembimbing tersebut berasal dari dalam perusahaan itu sendiri. Sedangkan sponsor adalah seseorang didalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kariernya.

7. *Bawahan* yang mempunyai peranan kunci

Manajer-manajer yang berhasil bersandarkan pada bawahan-bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan bisa mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang sangat khusus sehingga manajer bisa belajar darinya, atau bawahan bisa melaksanakan peranan kunci dalam membantu manajer di dalam menjalankan tugas-tugasnya. Bawahan seperti ini mempunyai peranan kunci. Mereka memperlihatkan loyalitas pada manajer mereka dengan standar etis yang tinggi.

8. *Peluang* untuk tumbuh.

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana kariernya.

Pengembangan karier tidak hanya tergantung pada usaha-usaha pribadi saja, tetapi juga terlihat didalamnya adalah pihak manajemen personalia. Unit ini sangat berperan dalam mengambil kebijakan pengembangan karier seorang

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

karyawan. Manajemen personalia mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan. Peran lain yang dilakukan pihak manajemen personalia yakni memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kondusif dan kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karier.

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karier, maka relatif sulit bagi para karyawan bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karier. Manajemen personalia bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karier karyawan, diantaranya adalah memberikan informasi kepada tentang keputusan penempatan karyawan berikutnya.

Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap pegawai untuk memotivasi mereka dalam bekerja dengan baik (Yulita, 2017: 437). Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa yang akan datang dan perencanaan sumber daya manusia. Dari sudut pandang pegawai, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa yang akan datang di dalam organisasi terhadap para pegawainya. Bagi organisasi, pengembangan karir memberikan jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang akan lowong di waktu mendatang. Dengan

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

pengembangan karir ini karyawan akan mendapatkan hak – hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas. Sedangkan hak yang bersifat non material seperti status sosial, perasaan bangga dan sebagainya.

### **C. Tujuan Pengembangan Karir**

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan atau pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Tujuan pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut Mangkunegara (2001) tujuan dari pengembangan karir adalah untuk mengurangi trun over dan biaya kepegawaian, menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai, menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan, membantu menyadari kemampuan dan bakat dari karyawan serta membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Dengan mengacu kepada pendapatnya Mangkunegara di atas, maka tujuan tujuan pengembangan karir menurut Dubrin (2001:198) adalah sebagai berikut:

- a. *To aid in achieving individual and organizational goals* (Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan);
- b. *To indicate concern for welfare of individuals* (Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan);
- c. *To help individuals realize their potential* (Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka);
- d. *To strengthen the relationship between the individual and the organization* (Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan);
- e. *To demonstrate social responsibility* (Membuktikan tanggung jawab social);
- f. *To aid affirmative action programs* (Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan);
- g. *To reduce turnover and personnel casts* (Mengurangi *turnover* dan biaya karyawan);
- h. *To reduce managerial and professional absolescence* (Mengurangi keusangan profesi dan manajerial).
- i. *To encourage the long-range point of view* (Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang).



Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Dalam referensi yang berbeda dijelaskan tujuan pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis perusahaan. Menurut Byars & Rue (2004) dalam tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Memenuhi kebutuhan organisasi dibidang sumber daya manusia di masa depan secara tepat waktu.
2. Menginformasikan organisasi dan individu tentang jalur karir potensial dalam organisasi.
3. Memanfaatkan sumber daya manusia yang ada.

Dari segi pengembangan karir, ada tiga alternatif dalam perlakuan organisasi terhadap karyawan yaitu sebagaiberikut: (Yulita, 2017: 437).

1. Organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yangsesuai.
2. Organisasi perlu memudahkan pekerja pada jabatan lain secara horizontal yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dialamipekerja.
3. Organisasi perlu menginformasikan kepada pekerja secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan, yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya.

#### **D. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Memandang pengembangan karir sebagai sesuatu yang sangat urgen, para ahli manajemen menempatkannya sebagai bagian yang tak terpisahkan dalam buku-buku yang mereka tulis dan kaji. Dalam pengembangan karir, tidak terlepas dari sebuah usaha dan tujuan, seperti yang sudah dibahas pada bagian sebelumnya. Selain itu, faktor-faktor yang mendukung pengembangan karir bagi pegawai maupun karyawan, hendaknya ditempatkan menjadi tujuan yang akan mendukung pengembangan tersebut.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi proses pengembangan karir seseorang, diantaranya:

##### 1. Pendidikan formal

Pendidikan formal sangat berpengaruh dalam pengembangan karir seseorang. Hal ini karena setiap rencana pengembangan karir pegawai, manajemen organisasi/kantor tentunya memperhatikan pendidikan setiap pegawainya yang akan mengikuti program pengembangan karir tersebut sesuai dengan latar belakang pendidikan peserta program sehingga kemampuan pegawai untuk menyerap materi program dapat optimal.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

## 2. Pengalaman kerja

Terkadang untuk mengikuti suatu program pengembangan pegawai dibutuhkan pengalaman kerja tertentu, misalnya untuk program pengembangan karir pegawai level manajer pegawai tersebut harus memiliki pengalaman sebagai manajer atau minimal sebagai asisten manajer.

## 3. Sikap atasan

Sikap atasan juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi program pengembangan karir pegawai. Atasan yang memiliki sifat terbuka dan menyenangi kemajuan karir pegawainya tentunya akan mengupayakan suatu program pengembangan karir yang tepat bagi pegawai tersebut.

## 4. Prestasi kerja

Setelah pegawai diterima, ditempatkan dan diperkerjakan maka tugas manajer adalah melakukan penilaian prestasi kerja pegawai tersebut. Penilaian prestasi kerja ini mutlak dilakukan untuk dijadikan pedoman untuk melaksanakan kebijakan yang lebih lanjut. Dimana tindak lanjut. Dimana tindak lanjut tersebut berhubungan dengan penilaian prestasi apakah pegawai akan dipromosikan, dikembangkan atau balas jasanya dinaikkan.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

5. Bobot pekerjaan

Semakin berat dan rumit bobot pekerjaan seseorang pegawai, maka dibutuhkan keterampilan dan keahlian yang semakin kompleks pula. Untuk itu pegawai tersebut perlu memperoleh tambahan ilmu dan keterampilan dengan mengikuti program pengembangan karir agar pelaksanaan tugasnya dapat berjalan dengan lancar.

6. Lowongan jabatan

Adanya lowongan jabatan baru tentunya membutuhkan pegawai dengan kriteria keterampilan dan kemampuan tertentu. Untuk itu perlu dilakukan program pengembangan pegawai yang bertujuan mempersiapkan pegawai tersebut untuk memegang jabatan baru tersebut.

7. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja juga amat mempengaruhi terhadap program pengembangan pegawai. Apabila produktivitas pegawai mengalami penurunan, biasanya manajemen organisasi akan melakukan berbagai hal untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, salah satunya adalah memberikan pendidikan dan pelatihan.

8. Pendidikan dan latihan

Dalam pengembangan karir pegawai faktor utama yang sering menjadi penilaian adalah apakah seorang pegawai tersebut telah memenuhi persyaratan untuk

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

dipromosikan, kadang kala promosi jabatan ini memberi penilaian dengan melihat pendidikan dan latihan apa saja yang sudah diikutinya. Karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan yang diikuti seorang pegawai tersebut maka perempatan pada pos yang baru sesuai dengan kebutuhan dan tingkat keahlian dan keterampilan yang telah dimiliki.

Adekola (2011) memandang factor-faktor pengembangan karir pada area yang lebih luas tapi spesifik. Menurutnya factor-faktor pengembangan karir ada dua faktor dan dapat mempengaruhi pengembangan karir individu, yaitu:

1. Perencanaan karir

Perencanaan karir merupakan kontrol pribadi atas pilihan karir, informasi tentang pekerjaan, organisasi yang mereka pilih, serta tugas dalam pekerjaan mereka. Organisasi dapat membantu dengan menyediakan sarana bagi perencanaan karir sebagai layanan konseling baik melalui literatur atau bekerja sama dengan pusat sumber daya karir untuk membantu karyawan dalam melakukan analisis dan evaluasi pilihan karir karyawan, menentukan tujuan karir karyawan dan mempersiapkan diri untuk pengembangan karir perencanaan.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir. Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang (Mondy, 1993).

*Career planning* (perspektif individu) menekankan pada kesadaran seseorang agar lebih peduli pada kemampuan, minat, nilai, kesempatan, hambatan, pilihan dan konsekuensi yang dimilikinya. Hal ini menyangkut subproses : pilihan pekerjaan, pilihan organisasi, pilihan penugasan dan pengembangan karir sendiri. Sedangkan *career management* (perspektif institusi) menyangkut proses yang dilakukan oleh organisasi dalam mempersiapkan,

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

mengimplementasikan dan mengontrol rencana karir seseorang dalam organisasi. Subprosesnya adalah rekrutmen dan seleksi, pengalokasian SDM, penilaian dan evaluasi, pelatihan dan pengembangan.

Dari kedua perspektif itu muncul *career development system* (sistem pengembangan karir) sebagai usaha yang formal, terorganisasi dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan keperluan tenaga kerja organisasi. Pengembangan karir dirancang untuk meningkatkan kepuasan karir seseorang dan efektifitas organisasi (Bernardin, 194).

## 2. Manajemen karir

Manajemen karir merupakan proses yang berkesinambungan mulai dari mempersiapkan, mengembangkan, melaksanakan dan memantau rencana dan strategi karir, baik secara individu maupun dalam hubungannya dengan sistem karir dalam organisasi.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.



## **BAB 3**

### **KOMPETENSI DOSEN**

#### **A. Pengertian Kompetensi**

Istilah kompetensi mempunyai banyak makna, Mc. Clelland (1994) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu. Kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan karyawan memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu (Spreitzer,1997; Goldstein,2001; Russell,2001). Sehingga dapat disimpulkan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan tugas dengan baik.

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia kompetensi berarti (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Trianto (2006: 62) menyebutkan kompetensi adalah kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang dimiliki seseorang berkenaan dengan tugas jabatan maupun profesinya. Sedangkan guru menurut UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Bab I pasal 1), adalah pendidik

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

profesional dengan tugas utama, mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan menengah.

Menurut McClelland dalam (Jimmy L. Gaol, 2014:499) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik. Sedangkan, Palan (2007:6), mengatakan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku.

Spencer and spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai “*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*”. Atau karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian.

Wibowo (2016:271) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. Menurut Spencer and Spencer (1993:9) kompetensi adalah karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual.

Perubahan dramatis dalam organisasi kerja telah menciptakan realitas karir yang berfokus pada individu dan mengharuskan mereka untuk mengambil tanggung jawab untuk pengembangan karir mereka sendiri. Secara umum, inisiatif penyelesaian masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, diperkuat oleh kompetensi individu yang cocok untuk menghasilkan kinerja yang baik. Namun, pengembangan karir individu melampaui penilaian kekuatan, kelemahan dan pelatihan untuk meningkatkan prestasi kerja (Haase,2007:2). Dalam perencanaan karir, diperlukan pengidentifikasian kompetensi dalam tingkatan yang berbeda.

Kompetensi digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau untuk mempersiapkan perbaikan dalam melaksanakan tugas mereka selanjutnya (Azmi et al, 2009:100). Czerepaniak & Walczak (1997) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan khusus untuk berperilaku sebaik-baiknya dan bertanggung jawab atas perilaku seseorang. Kompetensi tidak hanya untuk menilai dan merenungkan pekerjaan

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

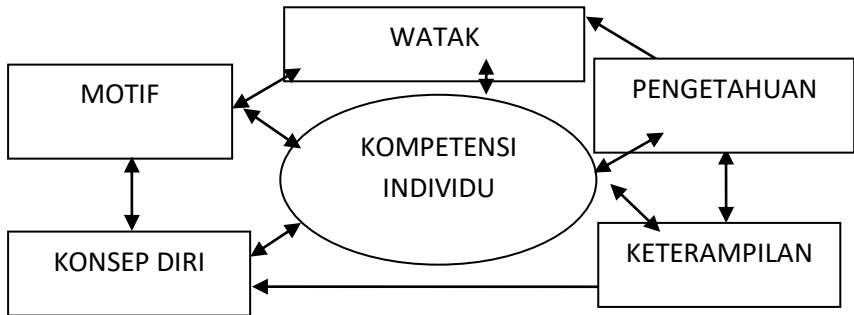
seseorang secara efisien tetapi juga bertanggung jawab atas hasil kerja mereka (Ordon, 2008: 26).

Kompetensi juga dianggap mempengaruhi motivasi intrinsik baik selama atau pada akhir kinerja (Bandura, 1982; Harackiewicz, 1989). Dengan demikian, umpan balik kinerja dihipotesiskan mempengaruhi kompetensi, yang pada gilirannya mempengaruhi motivasi intrinsik. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa kompetensi yang dirasakan adalah variabel proses yang penting dalam penelitian motivasi intrinsik (Bandura & Schunk, 1981; Elliot & Harackiewicz, 1998; Harackiewicz, Sansone, & Manderlink, 1985; Reeve & Deci, 1996; Sansone, Sachau, & Weir, 1989). Kompetensi merupakan penilaian tentang sejauh mana seseorang peduli suatu kegiatan dilakukan dengan baik.

## **B. Karakteristik Kompetensi**

Dharma (2002) menjelaskan bahwa ada lima karakteristik pembentuk kompetensi, yaitu watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Dua karakteristik yang disebut terakhir cenderung keliatan karena ada dipermukaan, sedangkan tiga kompetensi lainnya relatif lebih sulit dikembangkan, meskipun berperan sebagai sumber kepribadian. Kelima karakteristik pembentuk kompetensi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar: Model Kompetensi Individu



Sumber: Spencer, L. McClelland, D, and Spencer, S  
(1993)

Penjelasan dari gambar di atas, bisa diilustrasikan menurut Spencer and spencer dalam (Wibowo, 2016: 273) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karekteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

2. Sifat Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seseorang pilot tempur.
3. Konsep diri Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.
5. Keterampilan Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

### **C. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Michael Zwell dalam (Wibowo, 2016: 283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.

Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

## 2. Keahlian atau keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

4. Karakteristik personal

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan

---



Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan.

Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

#### 6. Isu-isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

7. Kapasitas intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi
- b. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.

- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

#### **D. Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Spencer and Spencer (1993) mengklasifikasikan kompetensi ke dalam 2 (dua) kategori yaitu “*threshold competencies*” dan “*differentiating competencies*” *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan “*differentiating competencies*” adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang dosen harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran “*threshold competencies*”,selanjutnya apabila dosen dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya maka hal itu sudah masuk kategori “*differentiating competencies*”.

Sedangkan jenis kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993: 34-39), mengklasifikasikan dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi tiga, yaitu Kompetensi intelektual, Kompetensi emosional, dan

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Kompetensi sosial. Uraian dari masing-masing kompetensi secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi intelektual

Kapasitas adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konstektual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Kompetensi intelektual ini terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi sebagai berikut:

a. Berprestasi

Berprestasi yaitu keinginan atau semangat seseorang untuk berusaha mencapai kinerja terbaik dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terusmenerus.

b. Kepastian kerja

Kepastian kerja yaitu keinginan dan kemampuan seseorang untuk meningkatkan kejelasan kerja dengan menetapkan rencana yang sistematis dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data dan informasi yang akurat.

c. Inisiatif

Inisiatif yaitu keinginan seseorang untuk bertindak melebihi tuntutan seseorang, atau sifat keinginan untuk mengetahui hal-hal yang baru dengan mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan kinerja.

d. Penguasaan informasi

Penguasaan informasi yaitu kepedulian seseorang untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang akurat dan juga berdasarkan pengalaman serta pengetahuan atas kondisi lingkungan kerja.

e. Berpikir analitik

Berpikir analitik yaitu kemampuan seseorang untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen-komponen yang lebih terinci serta menganalisis permasalahan secara sistematis/bertahap berdasarkan pendekatan logis.

f. Berpikir konseptual

Berpikir konseptual yaitu kemampuan seseorang untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai satu kesatuan yang meliputi kemampuan memahami akar permasalahan atau

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

komponen masalah yang sedang terjadi pada perusahaan.

g. Keahlian praktikal

Keahlian praktikal yaitu kemampuan menguasai pengetahuan eksplisit berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan serta keinginan untuk memperbaiki dan mengembangkan diri sendiri.

h. Kemampuan linguistic

Kemampuan linguistik yaitu kemampuan untuk menyampaikan pemikiran atau gagasan secara lisan maupun tulisan untuk kemudian didiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk persamaan persepsi.

i. Kemampuan naratif

Kemampuan naratif yaitu kemampuan untuk menyampaikan pokok-pokok pikiran dan gagasan dalam suatu pertemuan formal atau informal dengan menggunakan media cerita atau perumpamaan.

2. Kompetensi emosional

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau keinginan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan sehingga pola emosi karyawan lebih relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja. Indikator kompetensi emosional, yaitu:

- a. Sensitifitas atau saling pengertian  
Sensitifitas atau saling pengertian, yaitu kemampuan dan keinginan untuk memahami, mendengarkan, dan menanggapi hal-hal yang tidak di katakan orang lain, tetapi berupa pemahaman atas pemikiran dan perasaan orang lain.
- b. Pengendalian diri  
Pengendalian diri, yaitu kemampuan untuk mengendalikan emosi pada saat menghadapi tekanan sehingga tidak melakukan tindakan yang negatif dalam situasi apapun yang terjadi.
- c. Percaya diri  
Percaya diri, yaitu keyakinan seseorang untuk menunjukkan citra diri, keahlian, dan kemampuan yang positif.
- d. Kemampuan beradaptasi  
Kemampuan beradaptasi yaitu kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dan mampu melihat setiap perubahan situasi.
- e. Komitmen pada organisasi  
Komitmen pada organisasi yaitu kemampuan seseorang untuk mengikatkan diri terhadap visi dan misi organisasi dengan memahami kaitan antara

tanggung jawab pekerjaannya dengan tujuan organisasi.

### 3. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau keinginan dan kemampuan untuk membangun hubungan kerja sama dengan orang lain yang bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja. Indikator kompetensi sosial, yaitu:

- a. Pengaruh dan dampak Pengaruh dan dampak yaitu kemampuan meyakinkan dan memengaruhi orang lain untuk secara efektif dan terbuka dalam berbagi pengetahuan, pemikiran dan ide-ide secara perorangan atau dalam kelompok agar mau mendukung gagasan atau idenya.
  - b. Kesadaran berorganisasi Kesadaran berorganisasi yaitu kemampuan untuk memahami posisi dan kekuasaan dengan baik di dalam organisasi maupun dengan pihak-pihak eksternal perusahaan.
  - c. Membangun hubungan kerja Membangun hubungan kerja, yaitu kemampuan untuk membangun dan memelihara jaringan kerja yang sama agar hubungan tetap hangat dan akrab.
  - d. Mengembangkan orang lain Mengembangkan orang lain yaitu kemampuan untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain dengan umpan balik yang bersifat membangun berdasarkan fakta yang spesifik
-



Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

- serta memberikan pelatihan dan memberi wewenang untuk meningkatkan partisipasi bawahannya.
- e. Mengarahkan bawahan Mengarahkan bawahan yaitu kemampuan seorang karyawan memerintah, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahan dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
  - f. Kerja tim Kerja tim yaitu keinginan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain yang menjadi bagian yang bermakna dari suatu tim untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak.
  - g. Kepemimpinan kelompok Kepemimpinan kelompok yaitu keinginan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok yang mampu menjadi teladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya.

### **E. Jenis Kompetensi**

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 A Tahun 2003 Tanggal 21 Nopember 2003 ditentukan bahwa "Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara professional, efektif, dan efisien”.

Dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 Bab IV pasal 10 seorang dosen/guru dikatakan kompeten apabila ia telah menguasai empat kompetensi dasar, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Kompetensi pedagogik (Thomas,1997) yaitu kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik. kompetensi pedagogik ini meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Menurut Prof. Tjokorde Raka Joni seperti yang dikutip oleh Arikunto (1990:239) Kompetensi kepribadian, artinya bahwa guru harus memiliki sikap kepribadian yang mantap, sehingga mampu menjadi sumber intensifikasi sebagai subjek.

Sedangkan dalam UU N0 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen kompetensi kepribadian merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan bijaksana, berwibawa, berakhlak mulia, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, mengevaluasi kinerja sendiri dan mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan. Kompetensi sosial adalah kemampuan guru

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, guru lain, orang tua/wali dan masyarakat sekitar (Trianto 2006: 67).

Menurut UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat. Adapun menurut Arbi dalam Trianto (2006:67) kompetensi sosial adalah kemampuan guru dan dosen dalam membina dan mengembangkan interaksi sosial baik sebagai tenaga profesional maupun sebagai tenaga anggota masyarakat.

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pengajaran secara luas dan mendalam (UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen). Sedangkan menurut Prof. Tjokorde Raka Joni seperti yang dikutip oleh Arikunto (1990: 239) merumuskan kompetensi profesional, artinya bahwa guru harus memiliki pengetahuan yang luas serta dalam tentang subjek matter (bidang studi) yang akan diajarkan, serta penguasaan metodologis dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoritik, mampu memilih metode yang tepat, serta mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar.

Sebagai seorang guru empat kompetensi ini harus menjadi modal utama untuk menuju keprofesionalan

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

seorang guru. Jangan sampai seorang guru hanya menguasai tiga, dua atau bahkan satu kompetensi dari empat kompetensi dasar yang ditetapkan oleh Undang-Undang. Karena kompetensi-kompetensi ini saling berkaitan satu sama lain untuk mewujudkan proses pembelajaran yang efektif dengan output yang lebih baik.

## **BAB 4**

### **KARAKTERISTIK PERSONAL**

#### **A. Konsepsi Karakteristik Individu**

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Individu dengan karakter yang tersendiri dan organisasi yang juga memiliki karakter tertentu yang saling menyesuaikan. Latar belakang individu dapat menjadikan ciri-ciri tertentu pada setiap individu. Apalagi yang berkaitan dengan karir seseorang. Memahami tipe kepribadian seseorang akan meningkatkan pilihan karir seseorang dan meningkatkan kinerja serta kehidupannya.

Didalam suatu perusahaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu unsur yang sangat penting dibandingkan unsur produksi yang lain, oleh karena itu peranan manusia didalam suatu perusahaan sangatlah berarti dan tidak dapat dipisahkan, berhasil tidaknya suatu tujuan organisasi sangatlah ditentukan oleh peran manusia, dikatakan sangat penting dan menentukan didalam suatu tujuan organisasi karena Sumber Daya Manusia (SDM) yang membawa suatu tujuan untuk mencapai suatu tujuan organisasi itu sendiri.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Didalam suatu perusahaan faktor manusia sebagai tenaga kerja merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia itulah yang akan membawa arah perkembangan suatu perusahaan. Manusia dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, mereka mempunyai motivasi yang berbeda-beda. Motivasi inilah yang sangat mempengaruhi karakteristik individu dari masing-masing individu itu sendiri, oleh karena itu perbedaan karakteristik individu dari setiap karyawan, jika suatu perusahaan ingin mencapai tujuan organisasi maka karakteristik individu haruslah diperhatikan semaksimal mungkin. Dari perbedaan-perbedaan karakteristik individu menerangkan mengapa kinerja karyawan yang satu berbeda dengan yang lain.

Menurut James (1992: 87) “karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang didalam situasi kerja.” Minat adalah sikap yang membuat seseorang senang akan obyek kecenderungan atau ideide tertentu. Hal ini diikuti dengan perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari obyek yang disenangi itu. Minat mempunyai kontribusi terbesar dalam pencapaian tujuan perusahaan, betapapun sempurnanya rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya. Bila karyawan tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang semestinya dapat dicapai.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Menurut Akmad Subkhi (2013: 23), karakteristik individu merupakan perilaku atau interaksi yang dilakukan oleh manusia atau individu dilingkungannya, perilaku setiap individu sangatlah berbeda dan dalam hal ini dipengaruhi oleh lingkungan dimana individu tersebut tinggal.

Karakteristik individu masing-masing pegawai membentuk perilaku pegawai yang mempengaruhi memotivasi, menginisiasi, kinerja, dan aktualisasi karir pegawai, namun selain Karakteristik individu masing-masing pegawai hal-hal yang dapat mempengaruhi perilaku pegawai tidak hanya berasal dari dalam diri pegawai tetapi juga berasal dari lingkungan kerja Musriha (2013: 21).

Siagian (2002: 40) menyatakan bahwa, karakteristik biografikal (individu) dapat dilihat dari umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan dan masa kerja. Berdasarkan pengertian dari para ahli diatas maka karakteristik individu yang akan diteliti pada penelitian ini mencakup usia, jenis kelamin, keahlian, pendidikan, dan pengalaman kerja.

Terdapat pula pendapat menurut Hurriyati (2005: 79) karakteristik individu merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Robbins (2006:46) menjelaskan bahwa karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, ras, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Terdapat empat karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana orang-orang membuat pilihan karir, yaitu minat, jati diri, kepribadian dan latar belakang sosial (Mathis, 2002: 64). Sedangkan Mathieu & Zajac (1990) menyatakan bahwa, karakteristik personal (individu) mencakup usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, suku bangsa, dan kepribadian. Karyawan pada suatu organisasi/perusahaan sebagai individu yang dihadapkan pada aktivitas-aktivitas pekerjaan akan tampak perbedaan karakteristik individu pada masing-masing karyawan tersebut. Terdapat empat karakteristik individu sebagai karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaannya, yaitu karakteristik: biografis, kemampuan, kepribadian dan pembelajaran (Robbins, 1996: 75).

## **B. Komponen Karakteristik Individu**

Dalam beberapa literatur, dijelaskan mengenai karakteristik individu yang menopang pengetahuan khususnya terhadap system pribadi pekerja, karyawan atau pegawai. Karakteristik individu memiliki komponen sebagai berikut:

### 1. Umur

Umur harus mendapatkan perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang. Pegawai atau karyawan muda pada umumnya mempunyai fisik yang kuat,

---



Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

dinamis dan kreatif tetapi cepat bosan, kurang bertanggung jawab, cenderung absensi dan turnover-nya tinggi. Karyawan yang umumnya lebih tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar serta absensinya dan turnover-nya rendah. Hubungan dengan kinerja pekerjaan adalah umur meningkat, maka produktifitas menurun.

Alasannya karena menurunnya kecepatan, kecekatan, dan kekuatan. Juga meningkatnya kejenuhan atau kebosanan, dan kurangnya rangsangan intelektual. Namun ada juga study yang mengemukakan bahwa umur dan produktifitas ternyata tidak ada hubungannya sama sekali. Dengan alasan menurunnya keterampilan jasmani tidak cukup ekstrim bagi menurunnya kinerja. Dan meningkatnya umur biasanya diimbangi dengan meningkatnya pengalaman.

## 2. Pendidikan

Pendidikan berasal dari kata didik, artinya bina, mendapat awalan pen-, akhiran-an, yang maknanya sifat dari perbuatan membina atau melatih, mengajar dan mendidik itu sendiri, oleh karena itu, pendidikan merupakan pembinaan, pelatihan, pengajaran dan semua hal yang merupakan bagian dari usaha manusia untuk meningkatkan kecerdasan dan ketrampilannya (Hasan Basri, 2009: 53).

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Manulang (2002: 203) menyatakan pendidikan diartikan sebagai organisasi atau perusahaan yang didesain untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga karyawan yang bersangkutan lebih maju dalam melaksanakan tugas tertentu.

Pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam proses memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Melalui pendidikan, seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berfikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan dikemudian hari. Hal tersebut nantinya akan nampak pada kinerjanya (Sedarmayanti, 2015).

### 3. Pengalaman Kerja

Menurut Dewey (2002: 147), pengalaman tidak menunjuk saja pada sesuatu yang sedang berlangsung di dalam kehidupan batin si subyek atau sesuatu yang ditangkap secara inderawi di dalam dunia luar, atau pun sesuatu yang berada di balik dunia. Inderawi yang hanya dicapai dengan akal budi atau intuisi.

Pandangan Dewey mengenai pengalaman menyangkut alam semesta, batu, tumbuh-tumbuhan, bintang, penyakit, kesehatan, temperature, listrik, kebaktian, respek, cinta, keindahan, misteri, singkatnya seluruh kekayaan pengalaman itu sendiri.

Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau ketrampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan antara lain:

- a. Latar Belakang pribadi, mencakup: pendidikan, kursus, latihan dan bekerja. Untuk menunjukkan apa yang dilakukan seseorang di waktu lalu.
- b. Sikap dan kebutuhan untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
- c. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisan.
- d. Ketrampilan dan kemampuan tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek tehnik pekerjaan. Tidak ada alasan bahwa karyawan yang lebih lama bekerja akan lebih produktif dari pada yang junior.

Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

terampil dan semakin dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja pekerjaannya.

#### 4. Keahlian

Keahlian harus mendapat perhatian utama. Hal ini akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang di tugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup technical skill, human skill, dan conceptual skill, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan.

- a. Kemampuan teknis (technical skill), kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.
  - b. Kemampuan sosial (human skill), kemampuan dalam bekerja dengan melalui orang lain yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
  - c. Keterampilan konseptual (conceptual skill), merupakan kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks serta merumuskan konsep. Kemampuan dan keterampilan
-

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

memainkan peranan penting sekali dalam perilaku individu dan performa sebuah kemampuan atau ability merupakan sebuah sifat (yang melekat pada manusia atau yang dipelajari) yang memungkinkan seseorang melaksanakan sesuatu tindakan atau pekerjaan mental atau fisikal (J. Winardi, 2004: 201).

### **C. Faktor Kepribadian**

Ada banyak karakter kepribadian yang dapat digunakan untuk menggambarkan perilaku atau karakter suatu individu seperti agresif, pemalu, ambisius, malas, bersosialisasi, bertanggung jawab, setia dan lain-lain. Pendekatan yang paling populer di kalangan peneliti untuk mempelajari ciri-ciri kepribadian adalah *The Big Five Factor Personality Model*, yang terkait dengan ukuran kinerja individu dalam tempat kerja (Howard & Howard 2001; Trouba 2007).

Lima Besar Faktor kepribadian adalah lima domain yang luas atau dimensi kepribadian yang digunakan untuk menggambarkan kepribadian manusia. “Besar” artinya ada beberapa sub-sub faktor yang lebih spesifik pada sifat seseorang. Teori didasarkan pada lima faktor besar yang disebut *The Five Factor Model (FFM)*. Singkatan yang umum digunakan untuk merujuk pada lima sifat kolektif yaitu OCEAN, NEOAC, atau CANOE. Di bawah setiap faktor, sekelompok sifat tertentu berkorelasi ditemukan, misalnya,

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

*extraversion* meliputi kepribadian yang hangat, tegas, semangat dan memiliki emosi positif.

Pada beberapa tahun terakhir ini, lima model faktor dari kepribadian telah menjadi alat pengujian kepribadian yang digunakan secara luas di seluruh dunia. Salah satu dari kelima faktor tersebut ialah *Openness to Experience* yang menunjukkan pada kecenderungan individu dapat melakukan penyesuaian diri terhadap sesuatu yang telah diyakini sejak awal, baik keyakinan yang benar maupun yang salah terhadap sesuatu, perilaku yang mengarahkan kepada terbuka terhadap tipe baru dari informasi maupun ide-ide (John dalam Dowd & McElroy, 2007). Selain itu, diantara ciri-ciri kepribadian yang banyak diukur, *Conscientiousness* adalah yang paling penting, pengukuran *Conscientiousness* dalam bidang industri dapat memprediksi prestasi kerja seseorang (Schmidt et al., dalam Goldberg et al, 2005) dan bermacam-macam perilaku yang akan datang, seperti dapat menyesuaikan diri dengan fungsi sosial yang berlaku. Sebagai contoh, skor *Conscientiousness* berkorelasi secara positif dengan kesuksesan karir jangka panjang (Barrick et al., dalam Goldberg et al, 2005).

McShane dan Glinow (2000:188) mengungkapkan bahwa dalam *the big five factor personality* terdapat lima abstrak dimensi kepribadian yang banyak disajikan oleh pendekatan kepribadian, yang terdiri dari *conscientiousness*, *emotional stability*, *openness to experience*, *agreeableness*, dan *extroversion*. Adapun definisi dari kelima dimensi tersebut yaitu:

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

1. *Conscientiousness* yaitu salah satu dimensi kepribadian dari *the big five factor personality* dimana individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik teliti, dapat diandalkan, dan memiliki disiplin diri.
2. *Extraversion* yaitu salah satu dimensi kepribadian dari *the big five factor personality* dimana individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik *outgoing*, banyak bicara, dapat bersosialisasi, dan tegas.
3. *Emotional stability* merupakan salah satu dimensi kepribadian dari *the big five factor personality* dimana individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik rileks, aman, dan tidak khawatir.
4. *Openness to experience* merupakan salah satu dimensi kepribadian dari *the big five factor personality* dimana individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik sensitif, fleksibel, kreatif, dan ingin tahu.
5. *Agreeableness* merupakan salah satu dimensi kepribadian dari *the big five factor personality* dimana individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik sopan, peduli, tegas, dan baik hati.

Pervin, Cervone & John (2005:292) mengatakan *big five factor personality* merupakan pendekatan teori faktor, dimana lima kategori faktor tersebut dapat dimasukkan dalam *emotionality*, *activity* dan *sociability factor*, *neuroticism*, *extraversion*, *openness*, *agreeableness* dan *conscientiousness*. Diantara kelima faktor tersebut, manusia cenderung memiliki salah satu

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

faktor kepribadian sebagai faktor yang dominan. Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepribadian menurut peneliti adalah sebuah karakteristik didalam diri individu yang relatif menetap, bertahan, yang mempengaruhi penyesuaian diri individu terhadap lingkungan.

*Five factor model* adalah sebuah kesepakatan diantara pendekatan teoritis yang mengacu pada lima faktor dasar kepribadian manusia pengenalan lima komponen yang berbeda, dimana ketika disajikan bersama akan memberikan gambaran yang sebenarnya bagaimana tipe seseorang dalam memberikan respon pada suatu situasi atau pada orang lain. Komponen tersebut terdiri dari *conscientiousness, extraversion, agreeableness, neuroticism, openness to experience* (Landy & Conte, 2004; McCrae & Costa, 2005).



## **BAB 5**

### **MOTIVASI KERJA DOSEN**

#### **A. Hakikat Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap organisasi berbeda. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah “unik” secara biologis maupun psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. Oleh karena itu pimpinan organisasi penting mengetahui apa yang menjadi motivasi para pegawai atau bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam mencapai tujuan.

Berbagai penelitian tentang motivasi telah dilakukan dan menghasilkan berbagai macam teori tentang motivasi. Menurut Robbins (2000: 208), motivasi sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai suatu tujuan. Motivasi sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri internal dan diakhiri dengan penyesuaian diri (Sperling, 2001). Sedangkan Gray *et al.*, (2002: 2), menyatakan motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Motif merupakan keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau mengerakan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi (Siagian,2010). Sedangkan Mangkunegara (2001), menyatakan bahwa motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Smith dalam Robbin (2000) menyatakan terdapat 5 dimensi yang mempengaruhi respon afektif seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu: (1) Pekerjaan itu sendiri; (2) Bayaran; (3) Kesempatan untuk promosi; (4) Atasan; (5) Rekan kerja. Motivasi kerja merupakan hal yang penting bagi setiap organisasi, karena motivasi yang dimiliki oleh karyawan satu dengan yang lainnya berbeda-beda. Perbedaan ini dikarenakan setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto dkk, 2003: 41).

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Menurut Bernanard dan Gary A. Stainer dalam H. B. Siswanto (2005: 119) mendefinisikan motivasi sebagai all those inner striving conditions variously described as wishes, desires, needs, drives, and the like. Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi mendorong kegiatan (moves) dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Menurut George and Jones (2005:175), motivasi adalah suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi yang menyebabkan pergerakan, arahan, dan usaha, dan kegigihan dalam menghadapi rintangan untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Menurut Mathis (2001) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 1994).

Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robbins dan Mary, 2005).

Beberapa pendapat para ahli yang sudah ada dapat disimpulkan motivasi adalah suatu dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang yang diakibatkan oleh orang lain maupun dirinya sendiri untuk mencapai tujuan seperti orang lain bahkan melebihi. Seorang karyawan atau pegawai bersedia melakukan suatu pekerjaan karena adanya dorongan-dorongan, motif-motif ataupun perangsang-perangsang dalam diri seorang karyawan atau pegawai. Lebih jelasnya, bahwa dorongan-dorongan atau motif-motif berupa kebutuhan yang timbul dalam diri seseorang karyawan yang harus dipenuhi dengan cara bekerja. Kebutuhan yang timbul dalam diri seseorang mempunyai sifat majemuk dan dapat berubah-ubah dan berbeda-beda bagi setiap individu serta tak disadari oleh individu. Individu yang mempunyai motivasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah.

## **B. Teori-teori Motivasi**

Teori motivasi intrinsik telah menempatkan kompetensi sebagai mediator penting selama bertahun-tahun (Deci & Ryan, 1985). Menurut *Cognitive Evaluation Theory (CET)* ini, individu semakin mengembangkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik mereka melalui evaluasi tentang

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

sejauh mana kompetensi mereka. Kompetensi juga dianggap mempengaruhi motivasi intrinsik baik selama atau pada akhir kinerja (Bandura, 1982; Harackiewicz, 1989).

Para ahli mengelompokkan teori motivasi ke dalam dua kategori utama: (1) Teori isi atau kepuasan (*content theory*): memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam diri orang yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Teori ini mencoba menentukan kebutuhan khusus untuk memotivasi orang; (2) Teori proses (*process theory*): mencoba menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung dan dihentikan.

#### 1. Teori Isi Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori kepuasan tersebut dipelopori oleh F.W.Taylor, Abraham H Maslow, David McClelland, Frederick Herzberg, Clayton P Alderfer dan Douglas McGregor.

##### a. Taylor dengan teori motivasi konvensional

Teori motivasi konvensional ini termasuk *content theory*, karena teori ini memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya menyebabkan orang mau bekerja keras. Dengan teori

---

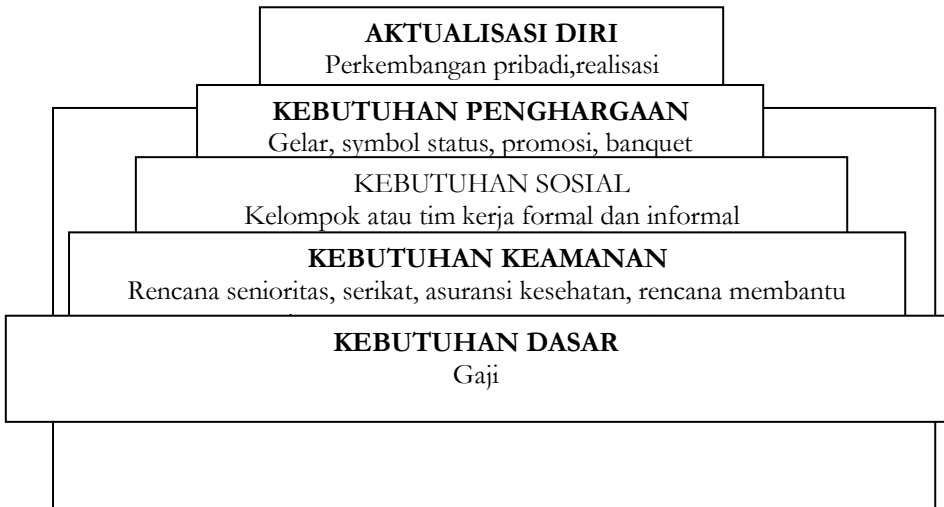
Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

ini dapat disebutkan bahwa seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan.

b. Abraham H Maslow dengan teori hierarki

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Harold Maslow, seorang ilmuwan sosial yang dikenal sebagai ahli psikologi perkembangan, mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan kedalam lima hierarki kebutuhan, sebagaimana terlihat pada Gambar berikut ini.

Gambar: Hierarki Motivasi Kerja



Tingkatan kebutuhan menurut teori Maslow dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologik (*physiological needs*), merupakan kebutuhan dasar atau tingkatan terendah seperti: makan dan minum, tempat tinggal, dan biologis, yang ingin dipenuhi pertama-tama oleh tiap karyawan dalam bekerja demi mempertahankan hidupnya;
- 2) Kebutuhan keamanan (*safety needs*), merupakan kebutuhan tingkatan kedua yang dipenuhi oleh karyawan setelah kebutuhan pertama sudah terpenuhi. Karyawan membutuhkan rasa aman dalam pekerjaannya dan rasa aman kehidupan dirinya dan keluarganya;
- 3) Kebutuhan sosial kebersamaan (*social needs*), merupakan kebutuhan tingkat ketiga setelah kebutuhan keamanan sudah terpenuhi. Kebutuhan sosial sebagai motivator penting bagi karyawan;
- 4) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), merupakan kebutuhan tingkat keempat setelah kebutuhan sosial telah terpenuhi oleh karyawan dari pekerjaannya. Kebutuhan akan penghargaan ini meliputi kebutuhan akan percaya diri, berprestasi dan kompetensi, pengetahuan, penghargaan;

kebebasan dan independensi diri (ketidak - ketergantungan);

- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), merupakan tingkatan kebutuhan tertinggi dari hirarki dari Maslow yang ingin dipenuhi karyawan setelah kebutuhan penghargaan dari karyawan terpenuhi. Kebutuhan-kebutuhan aktualisasi diri merupakan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan karyawan untuk merealisasi potensi dirinya, agar tercapai pengembangan dirinya secara berkelanjutan, melalui peningkatan kemampuan dan kinerjanya.

c. David McClelland dengan teori motivasi prestasi

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David McClelland disebut juga dengan teori motivasi prestasi. Menurut teori ini, ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:

- 1) Prestasi (*achievement*), dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses;
- 2) Afiliasi (*affiliation*), hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab;
- 3) Kekuasaan (*power*), kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang



orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.

d. Frederick Herzberg dengan teori model dan faktor

Herzberg (1998:20) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Kedua faktor tersebut terdiri dari: faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Faktor pemuas yang disebut sebagai faktor motivator yang merupakan faktor-faktor pendorong bagi karyawan untuk berprestasi, dorongan tersebut datang dari dalam diri karyawan yang bersangkutan. Faktor-faktor motivator terdiri dari: (1) Prestasi yang diraih (*achievement*); (2) Pengakuan orang lain (*recognition*); (3) Tanggung jawab (*responsibility*); (4) Peluang untuk maju (*advancement*); (5) Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*); (6) Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*).

Faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut sebagai *Hygiene factor* yang merupakan faktor-faktor yang berhubungan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara ketentraman dan kesehatan karyawan. Faktor-faktor ini disebut *dissatisfier factor* (faktor

ketidakpuasan) yang merupakan faktor ekstrinsik, yang terdiri dari:

- 1) Kompensasi;
- 2) Keamanan dan keselamatan kerja;
- 3) Kondisi kerja;
- 4) Status;
- 5) Prosedur perusahaan.

e. Clayton P. Alderfer dengan teori ERG

Teori ERG dikembangkan oleh Clayton P. Alderfer. Alderfer setuju dengan teori Maslow bahwa kebutuhan tersusun secara hirarkis, namun hirarki yang diusulkannya cuma terdiri atas tiga set kebutuhan: (1) eksistensi (*existence*), kebutuhan-kebutuhan terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji, kondisi pekerjaan; (2) Keterkaitan (*relatedness*), kebutuhan-kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang berarti; (3) Pertumbuhan (*growth*), kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan oleh seorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

f. Douglas Mc Gregor dengan teori X dan Y

Prinsip teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks dan menyorot sosok negatif perilaku manusia. Sementara teori Y memandang manusia secara optimis karena itu

disebut teori potensial. Kedua teori ini pada dasarnya memang berlaku dan dapat kita terima dalam memandang manusia, tipe-tipe perilaku yang cocok dengan kedua teori tersebut. Dalam memberi motivasi kepada bawahan, seorang pimpinan harus mempunyai kualifikasi bawahan, apakah mereka tipe x atau y manusia tipe x memerlukan gaya kepemimpinan otoriter, sedangkan manusia tipe y memerlukan gaya kepemimpinan partisipan.

## 2. Teori Motivasi Proses

Teori proses ini berlawanan dengan teori-teori kebutuhan. Teori-teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi. Dengan kata lain, teori proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan atasan. Ada tiga teori motivasi proses yang lazim dikenal, yaitu teori harapan, keadilan dan pengukuhan.

### a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang dia inginkan dengan kebutuhan hasil pekerjaan itu.

### b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Inti dari teori keadilan adalah bahwa pegawai membandingkan antara usaha mereka dan imbalan yang mereka terima dengan usaha dan imbalan yang diterima orang lain dalam situasi kerja yang serupa. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa individu itu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Orang bekerja untuk mendapatkan imbalan dari organisasi. Empat istilah penting dalam teori motivasi ini adalah:

- 1) Orang (*Person*) : Individu yang merasa diperlakukan secara adil atau tidak adil;
- 2) Perbandingan dengan orang lain (*Comparasion Other*): Setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh orang (*Person*) sebagai perbandingan mengenai rasio dari input dan perolehan;
- 3) Masukan (*Input*): Karakteristik individual yang dibawa serta oleh orang (*Person*) ke pekerjaan yang dapat dicari (Misalnya: umur, jenis kelamin, suku);
- 4) Perolehan (*Outcomes*): Apa yang diterima oleh orang (*Person*) dari pekerjaan (Misalnya: penghargaan, tunjangan, upah). Keadilan terdapat apabila pegawai merasa bahwa perbandingan dari usaha mereka terhadap perolehan (*Outcomes*) adalah sama. Dengan kata lain bahwa gaji atau upah mereka sesuai dengan pekerjaan mereka.

c. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

- 1) Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yakni: Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat;
- 2) Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

Proses motivasi menurut Gibson *et al.*,(2000:18) sebagai berikut:

- 1) Apabila karyawan merasa ada kebutuhan yang belum terpenuhi, ia akan berusaha urituk memenuhi kebutuhan tersebut sesuai dengan tujuannya, misalnya kebutuhan jabatan yang lebih tinggi atau karirnya;
- 2) Untuk mencapai tujuan tersebut, karyawan dengan motivasinya yang tinggi akan bekerja

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

dengan baik yang pada akhirnya akan dinilai kinerjanya oleh atasannya;

- 3) Hasil penilaian kinerja akan membawa dampak adanya imbalan apabila hasil kinerjanya baik; atau hukuman apabila hasil kinerjanya tidak baik.

### **C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Memberikan motivasi kepada karyawan oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga karyawan tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab yang dimaksud adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban (Siagian, 2001). Seseorang mau bekerja untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (conscious needs) maupun kebutuhan/keinginan yang tidak disadari (unconscious needs), selain itu orang mau bekerja untuk mendapatkan kebutuhan fisik dan mental.

Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. (Siagian, 2001) menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh:

1. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit

tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.

2. Feeling and emotions yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosi.
3. Aspek yang terdapat dalam diri pribadi pegawai itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut memengaruhi pribadi pegawai tersebut.
4. Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya pegawai bertanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja”, sehingga akan menghindari menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan dan di lain pihak 24 mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang jelek (buruk).

Motivasi sebagai proses dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-Faktor tersebut dapat dibedakan atas:

1. Faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja:
  - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan. Adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.
  - b. Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
  - c. Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada karyawan, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan.
  - d. Adanya penghargaan atas prestasi. Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan pada dirinya untuk perusahaan, agar dapat meraih penghargaan



Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

atas prestasi dan jaminan karir yang jelas di dalam perusahaan.

- e. Status dan tanggung jawab. Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja di perusahaan.
  - f. Peraturan yang berlaku. Bagi perusahaan yang besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh semua karyawan.
2. Faktor internal yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:
- a. Keinginan untuk dapat hidup.
  - b. Keinginan untuk dapat memiliki.
  - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.
  - d. Keinginan untuk berkuasa.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

## **BAB 6**

### **KINERJA DOSEN**

#### **A. Konsepsi Kinerja Dosen**

Membahas tentang kinerja sesungguhnya telah lama menjadi sorotan para ahli, khususnya pakar Manajemen Sumber Daya Manusia. Hal ini disebabkan sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan perusahaan atau organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah pegawai yaitu individu-individu yang bekerja pada suatu institusi, organisasi atau perusahaan.

Kinerja atau prestasi adalah pengalih bahasaan dari kata Bahasa Inggris "*performance*" atau Istilah kata job performance atau actual performance (prestasi yang dicapai dengan sesungguhnya). Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tingkatan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps,1992). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar P. M., 2004: 67). Kinerja menurut manajemen sumber daya manusia merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008: 20), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok 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 dan etika.

Menurut Mangkunegara (2001: 67) kinerja adalah "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan. Sedangkan ukuran baik tidaknya hasil kerja dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai karyawan sesuai dengan tuntutan perusahaan. Kinerja dapat dicapai dengan baik apabila karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar penilaian yang ditetapkan perusahaan.

Menurut Wibowo (2016: 70), kinerja adalah suatu proses yang dilakukan dalam mencapai hasil kerja. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis,

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, desain kerja, fungsi budaya dan kerjasama. Kinerja adalah proses yang dilakukan seorang individu sesuai dengan peran dan kewajibannya dalam waktu tertentu yang dikaitkan dengan standar atau ukuran nilai tertentu dalam sebuah organisasi tempat bekerja dengan tujuan mencapai hasil yang diharapkan (Umam, 2010: 189). Kinerja adalah kontribusi yang diberikan seseorang terhadap suatu organisasi dalam mencapai hasil kerja yang diharapkan. Selain itu kinerja yang dihasilkan oleh setiap masing-masing individu berbeda, hal ini dikarenakan tingkat kemampuan dari masing-masing individu berbeda pula (Kosasih, 2007).

Definisi terakhir menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya merupakan sebuah hasil kerja pegawai atau karyawan dalam sebuah organisasi, Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2007: 7).

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan (Hersey and Blanchard, 1977). Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu kinerja =  $f(A \times M$

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

x O), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins, 1996). *"Performance is defined as the record of outcomes produced on a spesified job function or activity during a spesified time period"*. Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Suatu organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta, selalu digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau pegawainya tidak maksimal.

Karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Untuk itu setiap karyawan selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi, sehingga jika kinerja karyawan perusahaan baik maka kinerja perusahaan juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan perusahaan.

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

## **B. Dimensi Kinerja**

Secara umum Dimensi kinerja menurut Suyadi Prawirosentono (2008 : 236) meliputi:

5. Jumlah pekerjaan Tingkat produktivitas karyawan: Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan.
  6. Kualitas pekerjaan. Pengecekan atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan.
  7. Pengetahuan atas tugas Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
  8. Kerja sama Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (self confidence) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.
  9. Tanggung jawab Kemampuan karyawan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, hal ini dinilai penting sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.
  10. Sikap kerja Judgement atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja, karena dia mempunyai
-

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

11. Inisiatif Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.
12. Keterampilan teknis Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
13. Kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah. Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja seorang karyawan.
14. Kepemimpinan Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.
15. Administrasi Kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.
16. Kreativitas Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.



Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Dalam referensi yang lain, dijelaskan tentang dimensi dari kinerja. Wirawan (2009: 45) menyatakan bahwa dimensi kinerja terdiri dari:

1. Hasil kerja

Hasil kerja diukur dengan kuantitas dan kualitas kerja karyawan. Seperti, bagaimana individu mampu menyelesaikan tugas dan kewajiban yang telah diberikan.

2. Perilaku kerja

Perilaku kerja merupakan cerminan dari sikap seorang individu ketika ia melakukan pekerjaannya. Perilaku tersebut meliputi standar kerja, prosedur kerja, kode etik dan peraturan yang ada dalam sebuah organisasi.

3. Sifat Sifat pribadi dari seorang karyawan yang dijadikan sebagai dasar untuk melaksanakan pekerjaan yang nantinya akan berpengaruh terhadap hasil kerja.

Sedangkan untuk dimensi kinerja profesi dosen sebagaimana dinyatakan oleh Robbins et al. (2007), yaitu:

1. Pengetahuan;
2. Prosedur pengujian (penilaian);
3. Hubungan mahasiswa-dosen;
4. Keahlian organisasional;
5. Keahlian komunikasi;
6. Relevansi subyek dan;
7. Utilitas tugas.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Mangkunegara, (2001: 75) menyatakan bahwa untuk memahami instrumen kinerja maka perlu mengetahui indikator dari kinerja yang meliputi:

1. Kualitas kerja (Quality Of Work)

Kualitas kerja diukur dari ketelitian, kerapihan, dan ketepatan dalam bekerja atau standar mutu yang ditetapkan.

2. Kuantitas kerja (Quantity Of Work)

Kuantitas kerja berkaitan dengan jumlah volume kerja yang dapat diselesaikan atau dihasilkan karyawan dalam keadaan normal.

3. Dapat tidaknya diandalkan

Merupakan cerminan bagaimana seseorang mampu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tingkat ketelitian dan kemauan keras untuk bersungguh-sungguh.

4. Sikap koorporatif

Sikap kerja tersebut meliputi bagaimana ia menghadapi dan menyikapi tugas yang telah diberikan, tingkat kerjasama dengan karyawan lain, sikap terhadap atasan maupun memperlakukan orang lain diluar perusahaan.

Sedangkan secara khusus indikator-indikator kinerja untuk dosen yang dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran Mitchel T.R dan Larson (1987) sebagai berikut:

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

1. Kualitas hasil kerja: kepuasan mahasiswa, pemahaman mahasiswa, prestasi mahasiswa;
2. Kemampuan: penguasaan materi dan penguasaan metode pengajaran;
3. Prakarsa: berpikir positif, mewujudkan kreatifitas dan pencapaian prestasi.

Untuk memberikan pemahaman secara komprehensif kepada seluruh elemen pendidikan, maka yang harus dilakukan oleh dosen dalam menunjukkan kinerjanya adalah dengan menunjukkan dirinya bahwa tugas yang diemban adalah sesuai dengan aturan dan petunjuk pembelajaran dan pendidikan yang sebenarnya.

Di sini tugas pimpinan mengarahkan dan memberikan rangsangan kepada seluruh bawahan, pegawai atau dosen agar menjalankan tugasnya sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan bersama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Salah satu tugas wajib bagi dosen adalah dengan melakukan pendidikan yang sudah tercantum dalam Undang-undang yang merupakan akumulasi dari Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Tugas melakukan pendidikan merupakan tugas di bidang pendidikan dan pengajaran yang dapat berupa:

1. Melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studio/kebun percobaan/teknologi pengajaran;

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

2. Membimbing seminar Mahasiswa;
3. Membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja nyata (PKN), praktik kerja lapangan (PKL);
4. Membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing, pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir;
5. Penguji pada ujian akhir;
6. Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan;
7. Mengembangkan program perkuliahan;
8. Mengembangkan bahan pengajaran;
9. Menyampaikan orasi ilmiah;
10. Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan;
11. Membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya;
12. Melaksanakan kegiatan deta sering dan pencangkakan dosen.

Tugas melakukan penelitian merupakan tugas di bidang penelitian dan pengembangan karya ilmiah yang dapat berupa:

1. Menghasilkan karya penelitian;
2. Menerjemahkan/menyadur buku ilmiah;
3. Mengedit/menyunting karya ilmiah;
4. Membuat rancangan dan karya teknologi;
5. Membuat rancangan karya seni.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat berupa:

1. Menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya;
2. Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat;
3. Memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat;
4. Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan;
5. Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat.

Tugas penunjang tridharma perguruan tinggi dapat berupa:

1. Menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada perguruan tinggi;
2. Menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah;
3. Menjadi anggota organisasi profesi;
4. Mewakili perguruan tinggi/lembaga pemerintah duduk dalam panitia antar lembaga;
5. Menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional;
6. Berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah;
7. Mendapat tanda jasa/penghargaan;

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

8. Menulis buku pelajaran SLTA kebawah;
9. Mempunyai prestasi di bidang olahraga/kesenian/sosial (Kepmen Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pemberdayaan Aparatur Negara, Nomor 38/Kep/MK.Waspan/8/1999).

### **C. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pegawai atau dosen dalam melaksanakan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi. Kinerja seorang pegawai atau dosen tidak selalu berada dalam kondisi yang baik, kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa hal. Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

1. Faktor Individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi;
2. Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi;
3. Faktor Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design* dan budaya organisasi (Davis dan Newstrom, 2002).

Sedangkan menurut Timple (1999) faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu:

1. Faktor Internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras;

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

2. Faktor Eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Menelaah factor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dosen maupun karyawan sesungguhnya memiliki banyak sudut pandang, sehingga dikatakan bahwa kinerja merupakan suatu konsep yang *multicated* (banyak dimensi) artinya bahwa kinerja banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut selain factor yang diungkapkan di atas adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai (Wirawan, 2009: 68).

1. Faktor internal pegawai

Faktor internal yaitu factor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

2. Faktor faktor lingkungan internal organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai atau dosen memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

3. Faktor lingkungan eksternal organisasi.

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji karyawan atau pegawai, dan selanjutnya menurunkan daya beli pegawai.

Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah atau gaji para karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja mereka akan menurun. Budaya masyarakat juga merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya budaya alon-alon asal kelakon dan mangan ora mangan asal kumpul mempengaruhi kinerja manusia Indonesia.



Hal tersebut dapat menjelaskan penyebab kinerja orang Indonesia rendah, misalnya jika dibandingkan dengan kinerja bangsa Jepang. Karena budaya tersebut, etos kerja manusia Indonesia lebih rendah jika dibandingkan dengan etos kerja bangsa lain. Faktor-faktor internal karyawan bersinergi dengan factor-faktor lingkungan internal organisasi dan factor-faktor lingkungan eksternal organisasi.

Sinergi ini mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan kemudian menentukan kinerja organisasi. Dan ketiga jenis faktor tersebut, faktor yang dapat dikontrol dan dikondisikan oleh para manajer adalah faktor 61 lingkungan internal organisasi dan faktor internal pegawai. Sementara itu, factor-faktor lingkungan eksternal organisasi di luar kontrol manajer. Tugas manajer adalah mengontrol dan mengembangkan faktor lingkungan internal organisasi dan faktor internal pegawai. (Wirawan, 2009: 90-93).

Selanjutnya As'ad (2003) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauhmana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada kinerja, yaitu:

1. Individu (kemampuan bekerja);
2. Usaha Kerja (keinginan untuk bekerja);
3. Dukungan Organisasional (kesempatan untuk bekerja).

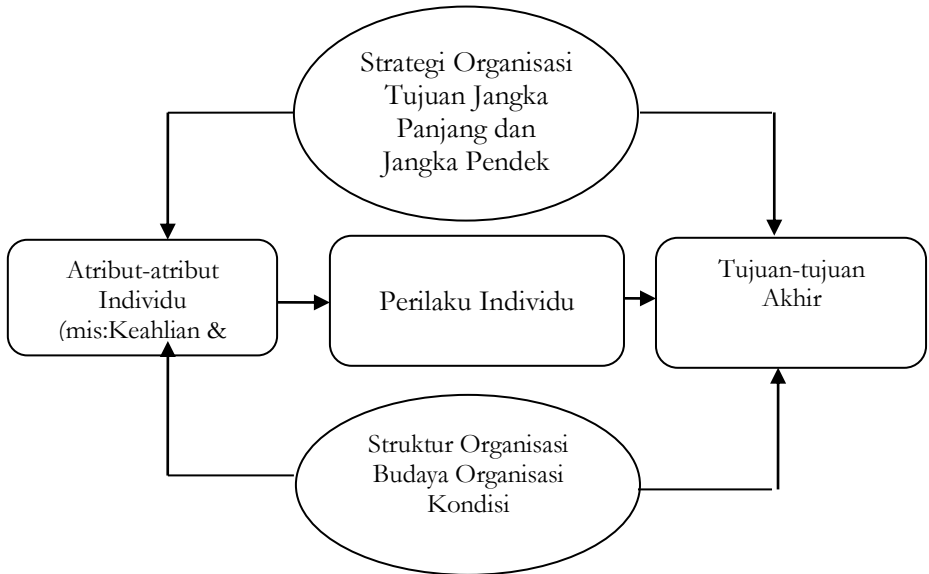
Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Mitchell (1987) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu : *quality of work*, *promptness*, *initiative*, *capability* dan *communication* (mutu pekerjaan, ketepatan waktu, prakarsa, kemampuan dan komunikasi). Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengkaji kinerja dosen.

Dengan demikian, kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempunakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Para peneliti dalam bidang sumber daya manusia dan psikologi industri selama bertahun-tahun berfokus pada penilaian kinerja sebagai suatu teknik pengukuran kinerja, untuk itu perlu pengelolaan kinerja. Gambar 2.4 dibawah ini menjelaskan Model Pengelolaan Kinerja Organisasi.



Gambar: Model Kinerja Organisasi



Sumber: Noe (1996:98)

Gambar tersebut menjelaskan atribut individual seperti keahlian, kemampuan dan lain-lain yang merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Atribut individual ditransformasikan ke dalam sasaran akhir melalui perilaku karyawan. Komponen penting lain dalam model pengelolaan kinerja adalah strategi organisasi yang dijabarkan dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Setiap departemen, kelompok kerja maupun individu dalam

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

organisasi harus menghubungkan aktivitas mereka dengan strategi dan tujuan-tujuannya.

Pada akhir evaluasi, individu dan kelompok dievaluasi berdasarkan kemampuan mereka dalam menunjukkan hasil kerja apakah sesuai dengan rencana. Kendala situasional merupakan faktor yang tidak dapat diabaikan dalam sistem pengelolaan kinerja. Budaya dan sistem nilai masyarakat merupakan faktor yang mempengaruhi perilaku karyawan yang penting dipertimbangkan organisasi dalam melakukan pengelolaan kinerja (Noe,1996).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Davis (1993: 67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang merumuskan bahwa:

<i>Human Performance</i>	= <i>Ability + Motivation</i>
<i>Motivation</i>	= <i>Attitude + Situation</i>
<i>Ability</i>	= <i>Knowledge + Skill</i>

Faktor kemampuan, yang terdiri dari potensi intelektual (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ: 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*); (2) Faktor Motivasi, terbentuk dari sikap (*attititude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **D. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dikenal dengan istilah "*Performance rating, performance appraisal, performance evaluation, personnel assessment, employee evaluation, merit rating, efficiency rating, service rating*". Menurut Beach (2004:12), penilaian kinerja didefinisikan : *A systematic evaluation on an individual employee regarding his/her performance on his/her job and his/her potential for development*" (Sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan).

Megginson (2001:69) mengemukakan bahwa "*Performance appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended*". (*Performance appraisal* adalah suatu proses yang digunakan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan). Dari sudut pandang manajer dan organisasi, proses penilaian kinerja adalah sarana utama untuk perubahan perilaku individu. Konsep penilaian ini terdiri dari: penilaian atas diri sendiri,

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

penilaian oleh bawahan, penilaian oleh rekan sejawat, dan penilaian oleh *multi assesment* (Dharma, 2002: 200).

Penilaian kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan pegawai dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta. Penilaian kinerja yang obyektif pada suatu organisasi sangat penting. Pada dasarnya penilaian kinerja merupakan salah satu faktor guna mengembangkan suatu organisasi. Penilaian kinerja dikatakan penting mengingat melalui penilaian kinerja dapat diketahui ketepatan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Bangun (2012: 231), “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya”.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2003: 232), “Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyedia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun”. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam meningkatkan kinerja masing-masing pegawai.

Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi dimana seseorang atau sekelompok orang berada di dalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan. Pengukuran kinerja karyawan pada dasarnya

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standart dan kemudian dikomunikasikannya.

Dalam melaksanakan kegiatan dan hubungan kerja yang baik diperlukan pembinaan agar dalam pelaksanaan pekerjaan tidak terjadi banyak kesalahan dan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian kinerja. Menurut Notoadmodjo ( 2003: 141 ) asumsi tersebut antara lain:

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setaip orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang akan diraihnyaa apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang objektif dan penilaian atsa dasar kinerjanya.
5. Setiap orang

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.

6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin.

Tujuan umum penilaian kinerja adalah untuk menciptakan budaya para individu dan kelompok untuk memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan (Amstrong, 1999:30). Tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawai.

Demikian pula bila akan melihat atau menilai sejauh mana mutu kinerja dosen diperlukan penjelasan tentang dimensi, indikator, unsur dan kriteria yang menyatakan kinerja dosen. Dimensi kinerja menyangkut masukan proses dan keluaran atau produk. Input merujuk kepada pelaku, yakni dosen, proses merujuk kepada cara pencapaian tujuan dan produk berkaitan dengan hasil yang dicapai. Dimensi kinerja dalam konteks studi ini menggambarkan perilaku atau hasil yang diharapkan dapat ditunjukkan oleh dosen saat mereka berhasil menyelesaikan tugas.

Notoadmodjo (2003: 143-145), mengatakan bahwa penilaian yang baik harus memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi pekerjaan pegawai atau karyawan yang dinilai meliputi:



Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

1. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (job related). Artinya system penilaian itu benar-benar menilai perilaku/kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja (performance standart). Standar pelaksanaan adalah yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut.
3. Praktis, system penilaian yang praktis, mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai maupun karyawan atau pegawai.

Penilaian kinerja pegawai tidak semata-mata hanya menilai pegawai saja, banyak manfaat yang didapatkan dengan adanya penilaian kinerja pegawai salah satunya sebagai bahan guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Fahmi (2010: 66) menyatakan bahwa bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja oleh manajemen diantaranya:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui permotivasi karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dalam literatur yang lain, Menurut Heidjrachman dan Husman (2002) mengungkapkan banyak manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja pegawai maupun dosen. Adapun manfaat yang bisa didapat dari penilaian kinerja adalah:

1. Perbaikan kinerja karyawan yaitu sebagai umpan balik bagi karyawan, manajer dan departemen personalia untuk mengoreksi kegiatankegiatannya dalam perbaikan kinerja.
2. Penyesuaian kompensasi yaitu membantu pengambil keputusan dalam menentukan upah, kenaikan upah, bonus dan kompensasi lainnya.
3. Keputusan penempatan yaitu kinerja masa lalu menjadi dasar untuk mutasi, promosi, transfer, demosi dan sebagainya.
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan yaitu kinerja yang kurang bisa dibenahi dengan cara pelatihan, dari penilaian kinerja dapat ditentukan pelatihan apa yang sesuai dan dibutuhkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir yaitu umpan balik bagi pengambil keputusan mengenai jalur karir yang ada di perusahaan dan keputusan karir lainnya.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

6. Penyimpangan proses staffing yaitu prestasi kerja menjadi cermin kuat lemahnya prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidakakuratan informasi yaitu penilaian secara langsung akan memberi data yang lebih akurat untuk analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen lain dalam sistem informasi manajemen personalia.
8. Kesalahan desain pekerjaan yaitu desain yang salah bisa mengakibatkan kinerja yang rendah, penilaian kinerja bisa membantu mendiagnosa apakah ada kesalahan desain kerja.
9. Kesempatan kerja yang adil yaitu penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan penempatan internal yang tidak diskriminatif.
10. Tantangan eksternal yaitu kinerja rendah yang diakibatkan oleh faktor eksternal sebaiknya diketahui perusahaan, sehingga ada kemungkinan perusahaan dapat membantu penyelesaiannya.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

## **BAB 7**

### **LINGKUP**

### **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **A. Kerja Pimpinan dan Budaya Organisasi**

Kegiatan adalah aktivitas, tindakan yang dilakukan dengan sungguh-sungguh (Tim, 2007: 296). Sedangkan kegiatan kerja adalah melakukan sesuatu aktivitas dengan sungguh-sungguh untuk mencari penghasilan atau nafkah. Agar organisasi atau perusahaan dapat mencapai tujuan sesuai dengan visinya maka harus memiliki budaya yang kuat, karena budaya yang kuat akan mendorong perilaku karyawan kearah yang diinginkan perusahaan. Karyawan akan memiliki komitmen terhadap organisasi sehingga akan meningkatkan kinerja. (Eko Nur AR, 2004: 117).

Menurut James Indra W. (Human Capital, 2009: 32) bahwa kreatifitas dalam organisasi tidak dihasilkan oleh mesin maupun tidak oleh sistem melainkan oleh manusia yang bekerja di dalamnya. Sebuah sistem manajemen diperlukan untuk memonitor, mengatur dan mengevaluasi sejauh mana program telah dijalankan. Sistem ini diharapkan dapat menjawab semua kebutuhan manajemen. Untuk menerapkan sistem ini yaitu dengan menggantikan sistem yang lama yang tentunya bukan tanpa kendala. Penolakan

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

terhadap perubahan merupakan hal yang lumrah terjadi di setiap perusahaan yang sedang dalam masa transisi. (A. Sutjipto, 2009: 31).

Sedangkan dalam kepemimpinan dikenal adanya pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan kontingensi, dan pendekatan terpadu (Sutarto, 2006: 363). Pendekatan sifat dilandasi pemikiran bahwa untuk menjadi pemimpin yang berhasil melaksanakan pengaruhnya yang bersangkutan harus memiliki sifat-sifat tertentu. Beberapa sifat yang sebaiknya dimiliki oleh pemimpin adalah takwa, sehat, cakap, jujur, tegas, setia, cerdik, berani, berilmu, efisien, disiplin, manusiawi, bijaksana, bersemangat, percayadiri, berjiwa matang, bertindak adil, berkemauan keras, berdaya cipta asli, berwawasan situasi, berpengharapan baik, mampu membuat keputusan, mampu melakukan kontrol, bermotivasi kerja sehat, memiliki rasa tanggungjawab, satunya kata dan perbuatan, mendahulukan kepentingan orang lain.

Pendekatan perilaku dilandasi pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan gaya bertindak pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap serta gaya bertindak akan nampak dari cara melakukan pekerjaan. Misalnya cara memerintah, cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara mengarahkan, cara membangkitkan semangat kerja, cara menegakkan disiplin, cara melakukan

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

pengawasan, cara meminta laporan, cara menegur bawahan, cara meminta pertanggungjawaban, dan lain-lain cara semacam itu.

Ada pemimpin yang bersikap dan bergaya tegas, keras, yang penting tugas terlaksana dengan baik. Adapula pemimpin yang bersikap dan bergaya halus, simpatik, interaksi timbal-balik, menghargai pendapat, memperhatikan perasaan, membina hubungan serasi. Dengan singkat dapat dikatakan bahwa ada pemimpin yang lebih mengutamakan tugas, dan ada pemimpin yang lebih mengutamakan hubungan. Pendekatan kontingensi dilandasi pemikiran bahwa kepemimpinan akan berhasil apabila mendasarkan diri pada situasi, situasi yang berubah harus dihadapi dengan sikap serta gaya bertindak yang berubah pula.

Pemimpin tidak dibenarkan menerapkan gaya bersikap dan gaya bertindak yang sama untuk segala situasi. Pendekatan terpadu berlandaskan pemikiran bahwa berbagai konsep dalam administrasi tidak diterapkan sebagai konsep yang berdiri sendiri melainkan diterapkan sebagai konsep yang saling berhubungan.

Menurut Husein Umar (Umar, 2008: 206-207) kebiasaan-kebiasaan dan tradisi merupakan cikal bakal dari tumbuhnya budaya organisasi yang dikembangkan oleh pimpinan puncak organisasi. Biasanya cikal bakal tumbuhnya budaya organisasi tersebut dimulai dari kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan pimpinan organisasi itu sendiri yang mana

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

jika pimpinan memberikan suatu contoh kebiasaan buruk seperti tidak disiplin, acuh tak acuh terhadap karyawan, tidak pernah melakukan kontrol terhadap kinerja karyawan, tidak pernah melakukan komunikasi terhadap karyawan dan sebagainya. Akibatnya ada kemungkinan karyawan cenderung akan meniru perilaku yang demikian. Walaupun tidak semuanya demikian, paling tidak segala perilaku pimpinan akan menjadi cermin bagi karyawan untuk bersikap dan bertindak dalam melaksanakan tugas maupun dalam berinteraksi dengan sesama teman kerja maupun dengan atasan.

## **B. Motivasi dan Kepuasan Kerja**

Di zaman sekarang ini, dunia kerja terutama perguruan tinggi sangat membutuhkan orang yang bisa berpikir untuk maju, cerdas, inovatif dan mampu berkarya dengan semangat tinggi dalam menghadapi kemajuan jaman. Lebih daripada itu, dalam kondisi saat ini peran dari sumber daya manusia sendiri yang mempunyai peran penting dalam suatu lembaga, juga diprioritaskan pada aspek manajerial yang matang dalam pengelolaan organisasi. Berbagai organisasi, lembaga dan instansi berupaya dalam meningkatkan kinerja dari seluruh elemen yang ada dalam organisasi masing-masing dengan tujuan mencapai kelangsungan hidup organisasi.



Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Persaingan diberbagai sektor membuat proses pengelolaan, dan pemeliharaan manajemen organisasi semakin mendapatkan perhatian yang serius dari seluruh elemen yang ada dalam organisasi untuk menciptakan sebuah sistem manajerial yang tangguh dan mampu mengikuti perkembangan saat ini. Sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah para pegawai/karyawan pada sebuah lembaga/organisasi, tentunya berusaha bekerja dengan kemampuan yang mereka miliki agar dapat mencapai kepuasan kerja yang diinginkan. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. (Moh. As'ad, 1995: 104).

Salah satu contohnya yaitu Rasa aman akan suasana kerja yang mampu mendorong pegawai/karyawan untuk lebih berdedikasi tinggi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan baik suasana aman sebelum kerja, saat kerja maupun setelah kerja. Kondisi kerja yang aman semacam ini, serta didukung rekan kerja yang dapat diajak untuk bekerjasama dalam berbagai aktifitas merupakan keinginan dari setiap karyawan /pegawai di suatu instansi/organisasi. Dengan situasi semacam itu diharapkan para karyawan dapat bekerja secara maksimal dan senang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan orang/karyawan terhadap pekerjaannya. Pegawai/karyawan tidak hanya

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

secara formalitas bekerja dikantor, tetapi harus mampu merasakan dan menikmati pekerjaannya, sehingga ia tidak akan merasa bosan dan lebih tekun dalam beraktifitas. Para karyawan akan lebih senang dalam bekerja apabila didukung oleh berbagai situasi yang kondusif, sehingga dapat meningkatkan keterampilan dan semangat kerja para pegawai yang bekerja.

Di sisi lain, kebutuhan karyawan dalam memenuhi keinginannya semakin meningkat. Para karyawan bekerja dengan harapan akan memperoleh upah/gaji yang dapat untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang saat ini sangat begitu kompleks dari hal yang paling pokok/primer terutama masalah kebutuhan sandang, pangan, perumahan, pendidikan, istirahat kerja yang cukup, perlu mendapatkan skala prioritas utama dalam hal pemenuhannya. Selain itu, pemenuhan kebutuhan dari para pegawai akan pelayanan dan penghargaan oleh atasan terhadap prestasi kerja yang dihasilkannya yang sesuai dengan prinsip keadilan dapat memotivasi kerja mereka. Sehingga dengan seringnya para pegawai/karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, akan meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja yang diinginkan, karena kuat lemahnya dorongan atau motivasi kerja seseorang akan menentukan besar kecilnya kepuasan kerja. (Moh. As'ad, 1995: 45 ).

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Wulani (2005) menyatakan bahwa motivasi kerja juga sangat bergantung pada persepsi pekerja terhadap pengalaman pekerjaan mereka. Ketika motivasi ekstrinsik (misalnya gaji, posisi, kenyamanan kerja, jaminan kerja) mereka tidak terpenuhi oleh organisasi, maka dapat muncul persepsi negatif dan berkurangnya keyakinan pekerja terhadap hubungan perjanjian kerja.

Hal tersebut bisa disimpulkan bahwa adanya keterkaitan yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja pegawai. Ini terbukti dengan adanya penelitian dengan memperoleh hasil yang baik terkait motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai, sehingga dapat diaktakan bahwa

Karyawan atau pegawai dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab, disiplin, memiliki dorongan untuk mencapai tujuan, karier dan masa depan, memiliki harapan untuk membuahkan hasil yang sebaik mungkin.

Beberapa peneliti mengusulkan motivasi individu secara signifikan berhubungan dengan perilakunya. Tang dan Ibrahim (1998) melihat jika ada hubungan yang signifikan diantara kedua dalam ukuran motivasi dan kepuasan kerja (dalam Barbuto dkk, 2001). Sedangkan Menurut Hasibuan (1999) motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Selanjutnya, pegawai atau karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap tenang dalam bekerja, mempunyai motivasi berkerja yang tinggi dalam menghadapi pekerjaan yang banyak dan memiliki kondisi mental dan fisik yang menunjang dalam bekerja, ia juga dapat bekerja dengan tenang dan nyaman di tempat kerja, ia juga mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja dan mampu berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja dengan baik dalam berbagai situasi karena ia memiliki kemampuan bersosialisasi yang baik dan selalu bersikap positif dalam menghadapi permasalahan dalam bekerja.

Ketika kepuasan kerja tinggi secara otomatis memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya hal ini didukung dengan hasil penelitian oleh Ghiselli dan Brown menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan menimbulkan keinginan untuk saling membantu antara rekan kerja. Ketika kepuasan kerja rendah otomatis karyawan kurang bisa maksimal dalam bekerja karena tidak merasa nyaman di lingkungan kerja tersebut.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai yang dapat mempengaruhi laju perkembangan organisasi sedangkan diluar motivasi kerja dan kepuasan kerja, seperti komitmen organisasi, persepsi terhadap organisasi, kepribadian, budaya dan iklim organisasi, dukungan organisasional, kohesivitas kelompok, dukungan dan perilaku kepemimpinan, kualitas hubungan atasan dan bawahan.

### **C. Kompetensi dan Kinerja Pegawai**

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Persoalan kebutuhan memperoleh sumber daya manusia unggul dan profesional yang diharapkan oleh banyak badan usaha di Indonesia baik badan usaha publik maupun privat untuk bisa bersaing dalam era globalisasi sering kali hanya menjadi angan-angan semata. Begitu banyak dana pengembangan sumber daya manusia dikeluarkan untuk maksud tersebut namun sering kali menghasilkan kekecewaan. Beberapa pakar dari cognitive science yang lebih dikenal sebagai the brain science mempercayai bahwa upaya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia akan menjadi lebih sulit bahkan mungkin meleset manakala cara yang digunakan melupakan peranan dari otak manusia sebagai sentral motor penggerak dari kerja manusia dan hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan reframing. Pendekatan reframing merupakan pergeseran konsepsi organisasi tentang bagaimana suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Karakteristik spesifik dari pendekatan ini, menegaskan bahwa upaya menciptakan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi harus dilakukan manakala usaha yang dilakukan mampu membuka pola pikir sumber daya manusia dalam organisasi (Edy Sutrisno, 2012:201).

Kinerja pegawai adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kemajuan perusahaan. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja pegawai maka tujuan perusahaan akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya yang terjadi

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

apabila kinerja pegawai rendah atau tidak baik. Kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Dukungan dari tiap manajemen yang berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang obyektif.

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. (Spencer & Spencer dalam Moehariono 2009:3). Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi.

Mc.Clelland dalam Moehariono (2009: 4), mengatakan bahwa kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu. Mengevaluasi kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang. Misalnya, untuk fungsi profesional, manajerial atau senior manajer. Karyawan-karyawan yang ditempatkan pada tugas-tugas tersebut akan mengetahui kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus ditempuh untuk mencapai promosi ke jenjang posisi berikutnya.

Banyak organisasi yang menggunakan kompetensi sebagai alat untuk mengidentifikasi dan mengembangkan bakat (talent). Meskipun demikian, bila kerangka kompetensi tidak direncanakan dan di definisikan secara cermat, organisasi tidak akan memiliki fondasi yang tepat untuk mengembangkan dan mengimplementasikan sebuah sistem yang berisi program-program dan prakarsa sumber daya manusia guna meraih dan mempertahankan keberhasilan (Marwansyah, 2012). Sejalan dengan itu pemerintah sedang mempersiapkan para tenaga sumber daya manusia yaitu para pegawai negeri sipil yang handal untuk masa yang akan datang guna dapat bersaing dalam pengetahuan dan teknologi dunia agar pencapaian keberhasilan serta pelayanan terhadap masyarakat dapat meningkat dan memuaskan dengan cara profesional. Hal tersebut sesuai dengan amanat Undang-undang No.34 Tahun 1999 tentang

---



Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

pokok-pokok kepegawaian yang menyebutkan : “kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur Negara khususnya pegawai negeri sipil”.

#### **D. Model Pengembangan Karir Dosen**

Pegawai atau karyawan merupakan sumber daya yang dimiliki organisasi, mereka harus dipekerjakan secara efektif, efisien, dan manusiawi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks. Oleh karenanya pengelolaan tenaga kerja sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) harus dilakukan secara professional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu *Human Resource Departement* (HRD).

Organisasi yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM-nya. Oleh karena itu peranan manajemen SDM dalam organisasi sangatlah besar. Manajemen SDM dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan SDM dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasi. Salah satu bagian manajemen SDM adalah pengembangan karir dari SDM sebagai tenaga kerja, pegawai ataupun karyawan itu sendiri.

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Karier memiliki peranan penting untuk memenuhi kebutuhan hidup individu, terutama kebutuhan ekonomi, sosial dan psikologis (Isaacson, 1985 dalam Suhartin, 2018: 16). Karier seorang individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai macam kesempatan dan akan terus berkembang. Adapun berbagai macam jenis pekerjaan yang dibagi menjadi tujuh yaitu: pedagang, buruh atau petani, PNS, TNI atau POLRI, pensiunan, wiraswasta dan Mengurus Rumah Tangga (Notoatmodjo, 2012 dalam Sari, 2015: 33). Sedangkan menurut *ISCO (International Standard Clasification of Oecupation)*, pekerjaan diklasifikasikan menjadi sebagai berikut:

1. Pekerjaan berstatus tinggi, seperti tenaga ahli teknik dan ahli jenis, pemimpin dalam suatu instansi baik pemerintah maupun swasta, tenaga administrasi tata usaha.
2. Pekerjaan berstatus sedang, seperti pekerjaan di bidang penjualan dan jasa.
3. Pekerjaan berstatus rendah, seperti petani dan operator alat angkut atau bengkel.

Berkarier atau bekerja menjadi dosen di sebuah Universitas merupakan salah satu pilihan dari berbagai jenis pekerjaan. Menurut UU Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang dimaksud dengan dosen adalah seorang pendidik profesional dan ilmunan yang tugas utamanya adalah mentransformasikan, mengembangkan, dan

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dosen tetap adalah dosen yang bekerja penuh waktu yang berstatus sebagai tenaga pendidik tetap pada satuan pendidikan tinggi tertentu dan diberi NIDN (Nomor Induk Dosen Nasional).

Berkarier menjadi seorang dosen dituntut mandiri dan aktif dalam mencari informasi terkait pengembangan jabatan fungsionalnya untuk meningkatkan akreditasi program studi dan universitas tempatnya bekerja. Pada BAB II Pasal 3 dalam UU Nomor 14 tahun 2005 dijelaskan bahwa dosen mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan tinggi yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Berprofesi menjadi seorang dosen harus memiliki kualifikasi akademik, sertifikat pendidik, kompetensi, memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik, dan juga memenuhi kualifikasi lain yang ditetapkan oleh universitas tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (UU RI Nomor 14 Tahun 2005, Pasal 45).

Adapun hak menjadi seorang dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, yaitu:

1. Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial;
2. Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

3. Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual;
4. Memperoleh kesempatan dalam meningkatkan kompetensi, mengakses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
5. Memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan;
6. Memiliki kebebasan memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik; dan
7. Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi atau organisasi profesi keilmuan (UU RI Nomor 14 Tahun 2005, Pasal 51).

Seorang dosen memiliki kewajiban yang harus dijalankan dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, yaitu:

1. Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;
2. Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
3. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; (d) Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras,

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran;

4. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika; dan (f) Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa (UU RI Nomor 14 Tahun 2005, Pasal 60).

Jabatan fungsional dosen adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang dosen dalam suatu satuan pendidikan tinggi yang dalam pelaksanaannya didasarkan pada keahlian tertentu serta bersifat mandiri (PB Mendikbud dan Kepala BKN No. 4/VIII/PB/2014 dan No. 24 Tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya). Adapun jenjang jabatan dan pangkat dosen dalam struktur jabatan fungsional dosen yaitu asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan profesor (guru besar).

Seorang dosen dituntut mengembangkan dirinya dengan fokus melakukan peningkatan jabatan fungsional dosen untuk mendukung keilmuan, inovasi, dan jumlah penelitian dosen. Menurut Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi tahun 2014 tentang Pedoman Operasional Penilaian Angka Kredit Kenaikan Jabatan Fungsional Dosen, terdiri dari penilaian jabatan fungsional dosen meliputi pendidikan (pelaksanaan pengajaran), penelitian (pelaksanaan penelitian dan membuat karya ilmiah) dan pengabdian kepada

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

masyarakat serta kegiatan pendukung pelaksanaan tugas pokok dosen. Jumlah angka kredit kumulatif yang dibutuhkan dan harus dipenuhi oleh setiap dosen untuk dapat diangkat dalam jabatan fungsional minimal 90% dari unsur utama dan tidak termasuk pendidikan sekolah yang memperoleh ijazah/gelar dan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Prajabatan. Menurut Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LL Dikti), kenaikan pangkat berikutnya paling sedikit 2 tahun dalam pangkat terakhir.

Dalam rangka pengembangan pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas, seperti: kecakapan, pengetahuan, keahlian, dan karakter pegawai dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai harus sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, sehingga peningkatan kualitas pegawai akan benar-benar terpenuhi. Salah satu dorongan seseorang bekerja pada organisasi/instansi adalah adanya kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Hal tersebut terjadi karena sudah menjadi sifat manusia yang pada umumnya untuk selalu lebih baik, maju dari posisi yang dimiliki pada masa sekarang. Atas dasar itulah mereka menginginkan suatu “kemajuan” dalam hidupnya.

Kemajuan suatu perguruan tinggi dapat dilihat dari eksistensi sumber daya manusia (SDM). Apabila SDM dapat diandalkan dan bahkan menjadi incaran bagi berbagai pihak yang membutuhkan SDM handal pada bidangnya.

---

Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM.

Sebagaimana diketahui bahwa di era globalisasi ini salah satu objek transaksi bisnis adalah karya intelektual dan disertai tenaga ahlinya yang sudah terlatih, di sisi lain guna mendapatkan tenaga ahli yang handal dibutuhkan pendidikan yang terencana dan memadai.