

**RELEVANSI PENILAIAN KINERJA DENGAN PEMBINAAN
KARYAWAN UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SULTHAN SYARIF KASIM RIAU**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat-Syarat
Menyusun Tesis Pada Konsentrasi
Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

Sri Yenti

NIM. 0805 S2 790

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SUSKA
PEKANBARU-RIAU**

2010

ABSTRAK

Sri Yenti, 2010. "Relevansi Penilaian Kinerja dengan Pembinaan Karyawan Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau". Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Suska Riau.

Penelitian ini menggunakan metodologi deskriptif kualitatif dimana peneliti bertindak sebagai key instrument yang berpartisipasi aktif dalam mengumpulkan, menganalisa dan menginterpretasikan data tentang pokok bahasan. Adapun pokok bahasan penelitian meliputi penilaian kinerja karyawan di lingkungan UIN Suska Riau, pembinaan karyawan, relevansi antara penilaian kinerja karyawan dengan pembinaan karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program pembinaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan di lingkungan UIN Suska Riau telah terlaksana dan dilakukan oleh pimpinan yang lebih dekat secara struktural dengan karyawan itu sendiri meliputi kedisiplinan, efisiensi penggunaan waktu dan hasil pekerjaan, tanpa menggunakan format atau sistem penilaian yang sesuai dengan teori penilaian kinerja. Kepala-kepala bagian lebih memilih penggunaan tingkat ketercapaian hasil kerja dalam waktu yang telah ditentukan dalam melakukan penilaian kinerja.

Program pembinaan karyawan di UIN Suska Riau disusun oleh Kabag. Kepegawaian dengan berkoordinasi dengan pimpinan di tingkat fakultas dan lembaga yang setingkat berdasarkan penilaian kinerja karyawan yang telah dilakukan. Pelaksanaan kegiatan pembinaan karyawan dilakukan dengan beberapa cara antara lain:

1. Pelatihan atau workshop yang umumnya dilaksanakan oleh unit kerja tertentu, seperti Pusat Komputer, Pusat Bahasa dan lain sebagainya sesuai bidang pelatihan yang diadakan.
2. Pembinaan melalui pengarahan secara langsung oleh pimpinan kepada staf atau karyawan pada masing-masing bidang, baik ketika terjadi kesalahan dalam menjalankan tugas atau melanggar disiplin, ataupun dalam rapat-rapat evaluasi.
3. Pembinaan juga dilakukan melalui promosi dan mutasi berdasarkan Peraturan pemerintah no. 9 tahun 2003, yang dilakukan secara berkala.

Pembahasan juga menunjukkan bahwa terdapat relevansi antara penilaian kinerja dengan pembinaan karyawan. Untuk menyikapi kebutuhan lembaga yang terus berkembang, menuntut kemampuan karyawan dalam pengolahan data yang cepat dan akurat, maka pelatihan lebih banyak diarahkan kepada peningkatan kemampuan karyawan dalam meopersonalkan computer dan aplikasi program serta penguasaan bahasa asing.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pembinaan karyawan di lingkungan UIN Suska Riau dapat dibedakan antara faktor pendukung dan faktor penghambat.

- Faktor pendukung antara lain perhatian pimpinan terhadap pembinaan karyawan dan ketersediaan dana yang dianggarkan pada setiap tahunnya.
- Faktor penghambat, antara lain ketercukupan dana, adanya karyawan yang bersikap defensive, faktor subjektifitas pimpinan serta kurangnya pemerataan pelaksanaan pembinaan.

DAFTAR ISI

| | Hal. |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| LEMBARAN PENGESAHAN | ii |
| ABSTRAK | iii |
| KATA PENGANTAR | v |
| DAFTAR ISI | viii |
| | |
| BAB I: PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Fokus Penelitian | 7 |
| C. Pertanyaan penelitia | 8 |
| D. Tujuan Penelitian | 8 |
| E. Kegunaan Penelitian | 8 |
| F. Definisi Istilah | 9 |
| | |
| BAB II : KAJIAN TEORITIS | |
| A. Penilaian Kinerja | 13 |
| B. Pembinaan Sumber Daya Manusia | 20 |
| 1. Pengertian Pembinaan Sumber Daya Manusia | 22 |
| 2. Urgensi Pembinaan Sumber Daya Manusia | 26 |
| 3. Tujuan Pembinaan Sumber Daya Manusia | 28 |
| 4. Metode Pembinaan Sumber Daya Manusia | 31 |
| 5. Model-Model Pembinaan Karyawan | 37 |
| C. Relevansi Pembinaan dengan Penilaian Kinerja | 41 |
| D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pembinaan Sumber Daya Manusia | 43 |
| E. Konsep Operasional | 47 |
| | |
| BAB III : METODOLOGI PENELITIAN | |
| A. Jenis Penelitian | 50 |
| B. Menentukan Situasi Sosial | 52 |
| C. Instrumen Penelitian | 56 |
| D. Informan Penelitian | 58 |
| E. Teknik Pengumpulan data | 61 |
| F. Validasi data | 66 |
| G. Analisis Data | 67 |
| H. Interpretasi Hasil Penelitian | 69 |
| I. Langkah-Langkah Penelitian | 69 |

| | | |
|--------|---|-----|
| BAB IV | : HASIL PENELITIAN | |
| | A. Temuan Umum Penelitian | 72 |
| | 1. Sejarah Berdirinya UIN Suska Riau | 72 |
| | 2. Visi, Misi dan Tujuan UIN Suska Riau | 77 |
| | 3. Deskripsi Karyawan di Lingkungan UIN Suska Riau | 83 |
| | 4. Struktur Organisasi dan Deskripsi Tugas | 86 |
| | B. Penilaian Kinerja terhadap Karyawan di UIN Suska Riau | 95 |
| | C. Pembinaan Karyawan di Lingkungan UIN Suska Riau ... | 100 |
| | D. Relevansi Penilaian Kinerja dengan Pembinaan Karyawan di UIN Suska Riau | 123 |
| | | |
| BAB V | : PENUTUP | |
| | A. Kesimpulan | 132 |
| | B. Implikasi Hasil Penelitian | 134 |
| | C. Saran | 135 |

DAFTAR KEPUSTAKAAN
LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai bagian dalam pembahasan Manajemen SDM dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Hal ini dilakukan adalah agar pembinaan mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi berdasarkan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan dalam hal ini tidak dipandang sebagai “modal” yang mengandung konsekuensi biaya, melainkan dianggap sebagai salah satu bentuk sumber daya organisasi yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.¹

Banyaknya sumber daya manajemen yang terlibat dalam organisasi atau lembaga-lembaga termasuk pendidikan, antara lain: manusia, sarana dan prasarana, biaya, teknologi, dan informasi. Namun demikian sumber daya yang paling penting dalam pendidikan adalah Sumber Daya Manusia. Persoalannya pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai hubungan positif dengan produktivitas dan pertumbuhan organisasi, kepuasan kerja, kekuatan dan profesionalitas manajer”²

¹ Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta: BPFE, 2001, h. 3

² Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003, h. 13

Pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi setiap karyawan, baik karyawan baru maupun yang sudah lama. Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Sedangkan pengembangan merupakan suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi sukses sebagai pemimpin organisasi. Karena itu kegiatan pembinaan ditujukan untuk membantu sumber daya manusia agar dapat menangani tanggung jawabnya di masa datang dengan memperhatikan tugas yang dihadapi sekarang.³

Penempatan karyawan setelah dilakukan rekrutmen dan seleksi belum sepenuhnya menjamin bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar. Para karyawan baru terkadang tidak tahu pasti apa peranan dan tanggung jawab mereka. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan dan pengembangan dalam rangka mempersiapkan mereka melaksanakan tugas yang dihadapinya sekaligus mengembangkannya di masa mendatang.

Pelatihan adalah sebagai bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori.⁴ Sedangkan pengembangan adalah suatu proses bagaimana karyawan mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Oleh karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan

³ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2004, h. 227

⁴ *Ibid.*, h. 226

untuk dapat menangani jawabanya di masa datang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang.⁵

Uraian di atas menunjukkan bahwa pembinaan pada dasarnya adalah suatu proses untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan dan atau pegawai dalam aspek keterampilan agar mereka dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien, sehingga dapat memperlancar proses pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Kelancaran penyelenggaraan organisasi, termasuk organisasi pendidikan yang berada di bawah pemerintahan yang mengarah kepada terwujudnya tujuan nasional, terutama tergantung dari kesempurnaan Aparatur Negara. Sebagaimana dinyatakan dalam UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (yang selanjutnya disebut UU Nomor 43 Tahun 1999), yang sangat mendasar adalah ketentuan yang menyangkut profesionalisasi Pegawai Negeri. Secara profesional pegawai negeri dituntut untuk ikut bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia serta memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.

Dalam Pasal 3 UU Nomor 43 Tahun 1999 pada pasal1 dinyatakan bahwa: “Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil,

⁵ *Ibid.*, h. 227

dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.

Oleh karena kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pelayanan masyarakat terutama tergantung dari kesempurnaan pegawai negeri, maka dipandang perlu adanya suatu pembinaan bagi seluruh pegawai/Aparatur Pemerintah sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas pemerintahan serta dapat memperlancar pelaksanaan pembangunan nasional. Pegawai/Aparatur Pemerintah harus merupakan alat pemerintah yang berwibawa, tangguh, bersih, efektif dan efisien, serta setia dan taat kepada Negara, Bangsa dan Pemerintah. Untuk mewujudkan Pegawai Negeri yang memenuhi kualitas sebagaimana dimaksud, pembinaan Pegawai Negeri harus direalisasikan melalui mekanisme yang benar-benar tepat dan dengan pola pembinaan yang sebaik-baiknya. Untuk maksud tersebut dibutuhkan adanya landasan hukum yang kuat, yang mampu memberi motivasi pada tiap-tiap pegawai yang dibina. Dalam Pasal 12 ayat 2 UU Nomor 43 Tahun 1999 dijelaskan bahwa:“pembinaan Pegawai Negeri dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.” Yang dimaksud sistem prestasi kerja menurut Penjelasan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 yaitu kedisiplinan/kerajinan pegawai.

Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim (selanjutnya disebut UIN Suska) Riau merupakan sebuah lembaga pendidikan tinggi milik pemerintah yang sedang giat-giatnya melakukan pengembangan-pengembangan kelembagaan buntut dari perubahan status dari Institut ke Universitas. Sejak

tahun 2009 UIN sudah menjadi Badan Layanan Umum (BLU) yang mengelola keuangan sendiri secara lebih profesional. Keadaan ini tentunya sangat membutuhkan pegawai-pegawai yang *qualified* untuk memenuhi tuntutan pos-pos pekerjaan yang diperlukan. Untuk itu diperlukan adanya pembinaan pegawai untuk memenuhi tuntutan kebutuhan yang ditimbulkan oleh perubahan status tersebut.

UIN Suska Riau memiliki pegawai sebanyak 306 orang yang tersebar di 8 fakultas, sebagian dari mereka yakni 156 orang berstatus sebagai pegawai negeri sipil dan sisanya 150 orang berstatus sebagai pegawai honorer.⁶ Perbedaan status tersebut secara umum tidak membedakan tugas pokok pegawai sebagai penyelenggara dan pelayan masyarakat kampus untuk kelancaram proses kegiatan pembelajaran di UIN Suska Riau.

Kondisi UIN Suska Riau seperti yang digambarkan di atas, memerlukan karyawan dan pegawai dengan performen atau kinerja yang bagus dan meningkat agar percepatan pengembangan UIN Suska secara kelembagaan dapat berjalan dengan lancar dan berkualitas sesuai dengan visi misi UIN itu sendiri.

Uraian di atas menunjukkan bahwa pembinaan karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi, tidak hanya untuk menjalankan aspek-aspek administrasi organisasi, namun juga penting untuk pengembangan organisasi ke depan. Hal ini berarti bahwa pengembangan sumber daya manusia atau karyawan terutama di UIN Suska Riau sangat menarik dan penting untuk dilakukan penelitian dan pengkajian, dimana hasilnya dapat dijadikan acuan dan

⁶ Sumber data Bagian Kepegawaian UIN Suska Riau, September 2009

dasar pertimbangan bagi pimpinan Universitas dalam menyusun program-program pembinaan karyawan.

Lembaga pendidikan UIN Suska Riau sebenarnya telah mempunyai perencanaan-perencanaan yang terhimpun dalam program kegiatan terkait dengan pembinaan karyawan di lingkungan universitas untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan mereka dalam membantu dan mendukung proses pendidikan di UIN Suska Riau ini, seperti :

1. Penilaian kinerja oleh pimpinan, baik di tingkat Universitas maupun di tingkat fakultas terhadap para karyawan sudah dilakukan
2. Pemberian penghargaan oleh pimpinan kepada karyawan yang berprestasi sudah dilakukan
3. Sanksi (punishment) terhadap karyawan yang tidak disiplin sudah dilakukan oleh pimpinan.
4. Pelatihan komputer untuk karyawan telah dilaksanakan oleh UIN Suska Riau.

Dengan diberikannya pelatihan dan beberapa aspek-aspek tersebut adalah untuk peningkatan mutu, diharapkan atau semestinya para karyawan UIN Suska Riau melakukan tugasnya dengan lebih profesional, namun berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan peneliti terlihat beberapa gejala dimana masih ada beberapa karyawan yang belum maksimal menjalankan tugas-tugas administrasi di beberapa fakultas, seperti pengoperasian aplikasi komputer tertentu untuk kelancaran administrasi mahasiswa seperti nilai dalam Kartu Hasil

Studi (KHS), administrasi kepegawaian, administrasi sarana prasarana, metode pengarsipan dan lain sebagainya.

Berdasarkan grand tour yang peneliti lakukan di UIN Suska Riau berkenaan dengan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsi, ditemukan beberapa gejala umum sebagai berikut:

1. Program pembinaan terhadap karyawan di UIN Suska Riau diberikan tidak merata.
2. Karyawan yang tidak menguasai IPTEK tidak diikutkan dalam pelatihan komputer.
3. Masih ada para karyawan yang datang terlambat dan pulang lebih awal.
4. Banyak karyawan yang dalam menjalankan tugasnya, menunggu instruksi dari atasan dan tidak ada inisiatif.
5. Masih ada diantara karyawan yang belum bisa mengoperasikan aplikasi komputer untuk kelancaran pelayanan administrasi
6. Masih adanya karyawan yang memiliki sifat defensif.

B. Fokus Penelitian

Sehubungan dengan gejala-gejala umum yang ditemukan di atas, penulis mengemukakan fokus penelitian, yaitu: “Relevansi penilaian kinerja dengan pembinaan karyawan di lingkungan UIN Suska Riau serta faktor-faktor yang mempengaruhinya”.

C. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimanakah penilaian terhadap kinerja karyawan di lingkungan UIN Suska Riau?
2. Bagaimana pembinaan terhadap karyawan di lingkungan UIN Suska Riau?
3. Bagaimana relevansi antara penilaian kinerja karyawan dengan pembinaan karyawan di UIN Suska Riau ?
4. Apa faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program pembinaan?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk mengungkapkan :

1. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pimpinan di lingkungan UIN Suska Riau
2. Pembinaan bagi para karyawan di lingkungan UIN Suska Riau
3. Relevansi penilaian kinerja dengan pembinaan kinerja karyawan di UIN Suska Riau
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program pembinaan karyawan di lingkungan UIN Suska Riau

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi berbagai pihak sebagai berikut:

1. Bagi Pimpinan UIN Suska Riau dan pimpinan fakultas, dapat dijadikan sebagai masukan dan acuan tentang pembinaan yang ada di UIN Suska Riau.
2. Bagi para karyawan, dapat jadi pengetahuan tentang model dan strategi pembinaan dalam upaya peningkatan kemampuan diri untuk pembinaan institusi secara umum, baik yang dapat dilakukan secara individu atau melalui program UIN.
3. Bagi peneliti berikutnya, dapat dijadikan pedoman agar dapat melakukan penelitian lebih jauh tentang pembinaan karyawan atau aspek lain dalam bidang manajemen pendidikan yang terkait dan saling mempengaruhi seperti hubungan antara pembinaan karyawan dan peningkatan kinerja atau motivasi berprestasi.

F. Definisi Istilah

Untuk menghindari kesalahan dalam memahami judul tesis ini, perlu peneliti menjelaskan beberapa istilah yang digunakan dalam judul tersebut sebagai berikut:

1. Relevansi adalah keterkaitan.⁷ Menurut Green dalam Sukidjo menyatakan bahwa relevansi ialah sesuatu sifat yang terdapat pada dokumen yang dapat membantu pengarang dalam memecahkan kebutuhan akan informasi. Dokumen dinilai relevan bila dokumen tersebut mempunyai topik yang sama, atau berhubungan dengan subjek yang diteliti (topical relevance). Pada berbagai tulisan mengenai *relevance*, *topicality* (topik) merupakan

⁷ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1996, h. 738

faktor utama dalam penilaian kesesuaian dokumen. Oleh karena itu pengertian inti dari relevance adalah *topicality*.⁸

Namun lebih jelasnya yang dimaksud relevansi dalam judul di atas adalah kesesuaian atau kecocokan antara hasil penilaian dengan program pembinaan.

2. Penilaian kinerja

- a. Kinerja adalah prestasi kerja, yaitu suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.⁹
- b. Penilaian kinerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja (kinerja) para pegawai.¹⁰ dengan objek sasaran adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Maka yang dimaksud dengan penilaian kinerja dalam penelitian ini adalah sebuah pendekatan dalam melakukan penilaian terhadap prestasi kerja para karyawan di lingkungan UIN Suska Riau.

⁸ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Tineka Cipta, 2003, h. 38

⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, Cet. Ke-7, h. 18

¹⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1999, Cet. Ke-7, h. 127

3. Pembinaan karyawan

- a. Pembinaan adalah usaha, tindakan dan kegiatan yang bertujuan untuk menambah kemampuan seseorang agar berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik.¹¹
- b. Karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb.) dengan mendapatkan gaji (upah).¹²

Dan yang dimaksud dengan pembinaan karyawan berdasarkan pengertian di atas adalah usaha yang dilakukan oleh pimpinan lembaga atau organisasi terhadap karyawan (orang-orang yang bekerja di dalamnya) agar dapat meningkatkan hasil yang lebih baik.

Dengan demikian yang dimaksud dengan judul di atas adalah pembahasan tentang keterkaitan atau sinergi antara penilaian kinerja karyawan dengan pembinaan yang dilakukan kepada mereka dilingkungan UIN Suska Riau.

¹¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2009, h. 189

¹² *Ibid.*, h. 303

BAB II

KAJIAN TEORITIS

Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas. Karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi organisasi. Begitu juga dengan lembaga pendidikan Islam sangatlah cocok apabila memiliki tenaga-tenaga muda yang berpengalaman dalam bidang pendidikan, sangat menguasai semua persoalan berkaitan dengan islamisasi pendidikan.¹

A. Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja terhadap pegawai merupakan hal yang sangat penting, baik bagi lembaga pendidikan Islam maupun bagi pegawai itu sendiri. Penilaian itu tentunya harus dilakukan secara transparan, objektif dan akurat. Penilaian mencakup kecakapan, kemampuan, keterampilan, kedisiplinan dan sebagainya. Bagi pegawai negeri, penilaian dilakukan dengan sangat teratur melalui DP3 yang meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan.²

¹ Hamid Hasan Bilgrami dan Syekh Ali Ashraf, *Konsep Universitas Islam*, terj. Rachman Husein, Yogyakarta: Tiara Wacana, 1989, h. 80

² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: gelora Aksara Pratama, 2009, h. 141

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat ketersediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi.³

Salah satu cara untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan dalam organisasi adalah dengan melakukan penilaian kinerja, dengan objek sasaran adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Adapun yang dimaksud dengan penilaian kinerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja (kinerja) para pegawai.⁴ Sementara Agus Dharma menyatakan bahwa untuk dapat melakukan penilaian kinerja karyawan secara tepat dan akurat harus dapat mengukur tingkat kinerja mereka. Pengukuran seperti ini berarti memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Pengukuran kinerja dapat berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk (mengarahkan) upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu.⁵

Menurut Joseph Tiffin dalam Manulang bahwa penilaian prestasi kerja ialah sebuah penilaian sistematis terhadap karyawan oleh atasannya atau

³ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Murai Kencana, 2004, h. 309

⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: BUmi Aksara, 1999, Cet. Ke-7, h. 127

⁵ Agus Dharma, *Manajemen Supervisi*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2001, Cet. Ke-4, h. 85

beberapa ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan atau jabatan itu.⁶ Sedangkan Simamora menyatakan penilaian prestasi kerja ialah suatu alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan.⁷ Pendapat yang tidak jauh berbeda mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Dari beberapa pengertian tentang kinerja dan penilaiannya dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah hasil dari prestasi kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan fungsi tugasnya pada periode tertentu dalam organisasi. Penilaian kinerja mengacu kepada suatu system formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran karyawan di ruang kerja.

Manajemen melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu 1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang, dan 2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan

⁶ M. Manulang, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981, h. 118

⁷ Simamora, *Op. cit.*, h. 415

keterampilan untuk pengembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan stafnya.

Disamping itu pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dalam organisasi ataupun perusahaan memiliki tujuan-tujuan, antara lain:

- a. Mengetahui pengembangan, yang meliputi; indentifikasi kebutuhan pelatihan, umoaan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, serta indentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Pengambilan keputusan administrative, yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, pemutusan hubungan kerja dan indentifikasi yang buruk
- c. Keperluan organisasi, meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi terhadap system SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan organisasi.
- d. Dokumentasi, meliputi; criteria untuk validasi penelitian, dokumentasi tentang keputusan-keputusan tentang SDM, dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.⁸

Uraian di atas menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja suatu organisasi mesti didasarkan pada tujuan-tujuan yang diharapkan, sehingga pelaksanaannya terencana dengan rapi dan ada target yang diharapkan untuk pengembangan SDM yang dimiliki dan tidak sekedar formalitas semata apalagi hanya untuk menaku-nakuti karyawan.

2. Manfaat Penilaian Kinerja

Pelaksanaan penilaian kinerja dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi akan memberikan manfaat bagi organisasi dan karyawan yang terlibat di dalamnya, termasuk dalam manajemen pendidikan Islam. Handoko mengemukakan beberapa manfaat penilaian kinerja sebagai berikut:

- (1) Perbaikan prestasi kerja
- (2) Penyesuaian kompensasi

⁸ Veithzal Rivai, *op. cit.*, h. 312

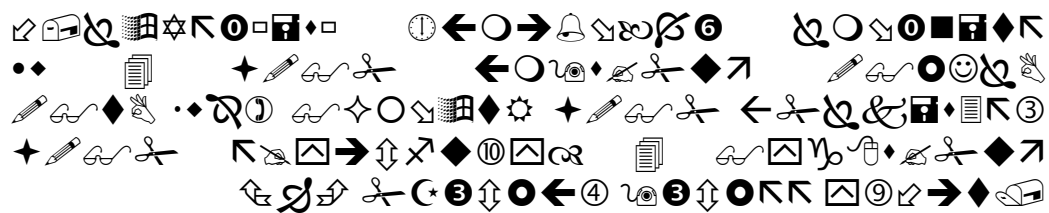
- (3) Keputusan penempatan
- (4) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- (5) Perencanaan dan pengembangan karier
- (6) Memperbaiki penyimpangan proses staffing
- (7) Mengurangi ketidak-akuratan informasi
- (8) Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan
- (9) Kesempatan kerja yang adil
- (10) Membantu menghadapi tantangan eksternal.⁹

Penilaian kinerja pegawai dalam organisasi memiliki manfaat dan tujuan yang cukup banyak yang pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja itu sendiri, namun disamping itu, kinerja juga dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti, kompensasi, komunikasi, hubungan interpersonal dan antar personal, rekrutmen dan juga pembinaan serta lain sebagainya.

Ajaran Islam telah memberikan tuntunan kepada umatnya, bahwa pelaksanaan pekerjaan oleh ahlinya akan membawa kepada kemajuan dan perkembangan organisasi atau lembaga, sebaliknya segala sesuatu yang dilakukan oleh orang yang bukan ahlinya akan membawa kehancuran. Salah satu prinsip dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam adalah pemberian tugas dan wewenang kepada anggota organisasi berdasarkan kemampuan yang mereka miliki. Dalam ajaran Islam, banyak hal hukum yang diterapkan berdasarkan kemampuannya, seperti shalat duduk atau berbaring bagi orang yang sakit, mengganti puasanya dengan fidyah bagi yang sakit dan sulit akan sembuh, dan sebagainya. Demikian pula perintah memberi nafkah, juga berdasarkan kemampuan seseorang, sebagaimana firman-Nya:



⁹ T. Hani Hanoko, *Op. cit.*, h. 135. Bandingkan juga dengan Sondang P. Hasibuan, *Op. cit.*, h. 227



Artinya: Hendaklah orang yang mampu memberi nafkah menurut kemampuannya. dan orang yang disempitkan rezekinya hendaklah memberi nafkah dari harta yang diberikan Allah kepadanya. Allah tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar apa yang Allah berikan kepadanya. Allah kelak akan memberikan kelapangan sesudah kesempitan.

Dalam hal ini, juga diperlukan penyerahan tugas sesuai dengan keahliannya. Rasulullah SAW bersabda:

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: Apabila suatu perkara/urusan diserahkan bukan pada ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya. (HR. Bukhari).

Berdasarkan manfaat di atas dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan karyawan dan perguruan tinggi. karyawan dapat menurun motivasi kerjanya karena hasil penilaian kinerja yang tidak sesuai dengan hasil kerjanya. Dampak motivasi karyawan yang menurun adalah ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan sangat mempengaruhi proses belajar mengajar. Bagi perguruan tinggi, hasil penilaian kinerja yang tidak tepat akan mempengaruhi pengambilan keputusan kepegawaian yang tidak tepat, misalnya promosi. Mempromosikan karyawan yang tidak tepat untuk menduduki level manajemen, akan menurunkan kualitas perguruan tinggi tersebut. Kualitas yang menurun pada akhirnya akan mempengaruhi hasil akreditasi perguruan tinggi tersebut. Oleh sebab itu perlu disinergikan antara penilaian kinerja dengan pembinaan karyawan.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah :

- a. Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge dan skill). Seorang karyawan seharusnya memiliki kedua kemampuan tersebut agar dapat menyelesaikan jenjang pendidikan tertentu dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas administrasi secara baik serta memiliki attitude atau sikap yang baik pula.
- b. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi bagi karyawan sangat penting untuk mencapai visi dan misi institusi pendidikan. Menjadi karyawan hendaknya merupakan motivasi yang terbentuk dari awal (*by plan*), bukan karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*).¹⁰

4. Menyusun Penilaian Kinerja

Untuk menyusun pedoman penilaian kinerja, sebaiknya dibentuk suatu tim yang diberi penugasan secara khusus. Anggota tim dapat terdiri dari manajemen perguruan tinggi yang menangani sumberdaya manusia, misalnya PUREK/PUDEK/PUKET II, unsur dosen dan senat dosen. Dengan melibatkan tim yang terdiri dari berbagai unsur hasilnya akan lebih objektif dan penghargaan karyawan terhadap pedoman penilaian juga lebih besar.

5. Pedoman Penilaian Kinerja

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam menyusun pedoman kinerja ialah sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan yang dinilai,

¹⁰Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001, h. 67-68

praktis, mempunyai standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.¹¹

6. Langkah-Langkah Penilaian Kinerja

Agar dapat memenuhi unsur-unsur di atas, beberapa langkah-langkah dapat dilakukan berikut ini :

Pertama: Memakai uraian pekerjaan (*job description*) karyawan. Apabila di perguruan tinggi tersebut belum memiliki uraian pekerjaan, maka *job description* dapat diambil dari beban kerja yang diwajibkan bagi karyawan dan wawancara dengan atasan langsung (Kepala bidang). Berdasarkan tugas dan tanggung jawab karyawan kemudian dibuat kriteria yang akan dinilai berkaitan dengan uraian kerja yang telah ditetapkan. Selain kriteria penilaian, kriteria yang menjadi faktor pengurang juga perlu dipertimbangkan.

Kedua, agar mudah dipahami oleh penilai maupun karyawan yang dinilai, langkah berikutnya ialah membuat petunjuk teknis. Petunjuk teknis tersebut berisi uraian secara rinci dan jelas setiap kriteria yang dinilai.

Ketiga, setelah pedoman penilaian selesai disusun, langkah berikutnya ialah mengadakan sosialisasi kepada karyawan dan penilai. Selain sosialisasi, setiap karyawan dibagikan pedoman penilaian. Sehingga mereka dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Agar sosialisasi berjalan dengan efektif, antara karyawan dan penilai sebaiknya sosialisasinya dipisah. Sosialisasi untuk penilai sebaiknya juga disertakan latihan menilai sehingga pada saat menilai tidak terjadi kesalahan.

¹¹ Hani Handoko, *Op. cit.*, h. 138

B. Pembinaan Sumber Daya Manusia

Salah satu kegiatan yang berkaitan dengan manajemen pendidikan adalah manajemen sumber daya manusia yaitu berupa pelatihan dan pembinaan pegawai atau karyawan, baik yang baru direkrut melalui proses seleksi maupun yang sudah bekerja di dalam organisasi.

Robbins menggunakan istilah *Organization Human Resources* menegaskan bahwa tiga langkah pertama dalam MSDM adalah perencanaan, rekrutmen dan seleksi, ketiga langkah ini memutuskan hasil indentifikasi dan pemilihan kemampuan karyawan. Kemudian tiga langkah berikutnya adalah orientasi, training dan pembinaan karir.¹²

Dari sini terlihat jelas bahwa perkembangan terakhir teori manajemen lebih menekankan dan memperhatikan aspek manusia secara psikologis sebagai salah satu unsur dalam organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, sehingga pembahasan unsur manusia (*men*) dalam organisasi menjadi berkembang menjadi suatu bidang disiplin ilmu manajemen yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia yang merupakan terjemahan dari *man power management*.

Lembaga pendidikan Islam sebagai sebuah organisasi harus memenuhi prinsip-prinsip yang berlandaskan kepada ajaran Islam itu sendiri, yakni al-Qur`an dan Sunnah. Diantara prinsip organisasi yang tersirat dalam Al-Qur`an dan Sunnah, antara lain yang terkait dengan pembinaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

¹² Stephen P. Robbins, *Management, Concept and Practice*, New Jersey: Prentice Hall, 1984, h. 233

- a. Masing-masing anggota organisasi harus menjalankan tugasnya dengan baik dan mempertanggungjawabkan setiap tugas yang diembannya.

Rasulullah SAW bersabda:

... كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

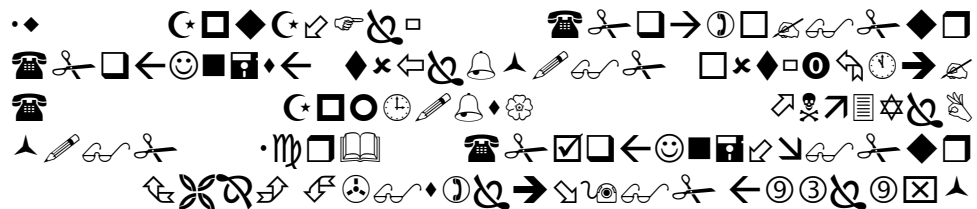
Artinya: Kalian semua adalah pemimpin, dan akan diminta pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya (muttafaq 'alaih).

Mengenai tanggung jawab ini, juga dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam al-Qur'an surat ar-Ra'du/13 ayat 11:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya: Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah apa yang terdapat pada (keadaan) satu kaum (masyarakat), sehingga mereka mengubah apa yang terdapat dalam diri (sikap mental) mereka.

- b. Seluruh anggota organisasi secara kolektif bertanggung jawab terhadap individu-individu yang ada dalam organisasi tersebut sehingga diperlukan adanya pembinaan (supervisi), pendidikan, dan perhatian kepada mereka. Jika tidak, maka kesalahan yang dilakukan oleh individu tertentu bisa merusak citra organisasi. Hal ini tersirat dalam firman Allah SWT dalam surat al-Anfal/8 ayat 25:



Artinya: Dan peliharalah dirimu dari pada siksaan yang tidak khusus menimpa orang-orang yang zalim saja di antara kamu. dan ketahuilah bahwa Allah Amat keras siksaan-Nya.

- c. Komunikasi yang digunakan dalam organisasi hendaklah dengan lemah lembut, tegas, perkataan yang benar serta mengandung keselamatan,

sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan. Mengenai pentingnya berkomunikasi dengan baik dan lemah lembut ini Allah SWT berfirman:



Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. (Qs. Ali Imran/3: 159)

Dalam al-Qur'an juga ditemukan beberapa istilah komunikasi seperti:

- 1) *qaulan sadida*/perkataan yang benar (Qs. an-Nisa'/4: 9 dan al-Ahزاب/33: 70);
- 2) *qaulan karima*/perkataan yang mulia (Qs. al-Isra'/17: 23);
- 3) *qaulun ma'rufun* atau *qaulan ma'rufa*/perkataan yang baik (Qs. al-Baqarah/2: 2235 dan 263; Muhammad/47: 21 juga al-Ahزاب/33: 32 dan an-Nisa'/4: 8);
- 4) *qaula al-haq*/perkataan yang benar (Qs. Maryam/19: 34); dan
- 5) *qaulan baligha*/perkataan yang sampai berbekas pada jiwa mereka (Qs. an-Nisa'/4: 63).

Berbagai bentuk kata yang menunjukkan etika dan cara komunikasi tersebut dilakukan sesuai dengan kondisi lawan bicara dan materi yang dibicarakan. Penerapan komunikasi seperti ini akan sangat efektif dalam membangun organisasi yang profesional dan menyenangkan.

Selain menggunakan kata-kata yang baik, hendaklah saling memberi nasehat di jalan yang benar, sebagaimana dijelaskan dalam surat al-'Ashr ayat 1-3:

وَالْعَصْرِ ۱ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ۲ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ
وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ

Artinya: Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati (saling berwasiat) supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati (saling berwasiat) supaya menepati kesabaran.

- d. Dalam pengambilan kebijakan dan keputusan, hendaklah dilakukan dengan prinsip musyawarah dan diiringi dengan sifat tawakal.¹³

Sebagaimana firman-Nya:



Artinya: Dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (Qs. Ali Imran/3: 159)

1. Pengertian Pembinaan Sumber Daya Manusia.

Pembinaan karyawan merupakan salah satu pembahasan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang diimplementasikan dalam bentuk pemberian pelatihan dan pengembangan. Pelatihan adalah sebagai bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori.¹⁴ Sedangkan pengembangan adalah suatu proses bagaimana

¹³ <http://mhdkosim.blogspot.com/2009/04>. Tanggal 5 Mei 2011

¹⁴ Stephen P. Robbins, *Op. cit.*, h. 226

karyawan mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka.

Uraian di atas menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang juga dapat dikatakan pembinaan pada dasarnya adalah suatu proses untuk meningkatkan karyawan dan atau pegawai dalam aspek keterampilan agar mereka dapat melaksanakan pekerjaannya dengan efektif dan efisien, serta memperlancar proses pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Perbedaannya jika pelatihan lebih diarahkan untuk memberikan keterampilan tentang pekerjaan yang dihadapinya sedangkan pengembangan lebih kepada keterampilan untuk menghadapi pekerjaan yang lebih luas dan lebih baik dari sekedar pekerjaan yang sedang dihadapinya.

Berikut ini beberapa pendapat para ahli tentang pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai upaya dalam melakukan pembinaan terhadap karyawan dalam organisasi.

Menurut Mangkunegara bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai nonmanagerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dan tujuan terbatas.¹⁵

Secara konseptual pelatihan dapat juga mengubah sikap terhadap pekerjaan. Hal ini disebabkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah, perlu dipahami bahwa sikap seseorang memiliki elemen–elemen: (1) *kognitif* yaitu keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu obyek; (2)

¹⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *op. cit.*, h. 44

afeksi yaitu perasaan seseorang terhadap obyek tersebut sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya; dan (3) kecenderungan tindakan terhadap obyek tersebut, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang. Pelatihan dapat juga dilakukan secara khusus untuk mengubah sikap pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bilamana dibutuhkan.

Pelatihan merupakan konsep untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini.

Sementara pengembangan karyawan dapat diartikan sebagai upaya mempersiapkan karyawan agar dapat berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan dan perubahan suatu organisasi. Oleh sebab itu kegiatan pengembangan karyawan itu dirancang untuk memperoleh karyawan-karyawan yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi atau instansi dalam gerakannya ke masa depan.

Simamora mendefinisikan Pengembangan karyawan adalah aktivitas pengembangan karier karyawan terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan agar dapat berprestasi secara efektif dan menghasilkan prestasi baru dalam lingkungan perusahaan.¹⁶ Dalam pelaksanaannya pengembangan karyawan dilakukan untuk membantu dalam memasuki dalam kehidupan sebagai karyawan dalam dunia kerja yang berbeda dari kondisi kehidupan sebelumnya.

¹⁶ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi II, Yogyakarta: YKPN, 2003, h. 268

Pelaksanaan program pengembangan karyawan harus diselenggarakan untuk memenuhi berbagai kebutuhannya. Agar dapat menghadapi masalah-masalah yang timbul dari program pengembangan, karyawan harus memenuhi tiga jenis kebutuhan menurut Nawawi, antara lain :

- a. Program pengembangan karyawan harus mampu membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami standar pekerjaan, harapan organisasi/perusahaan pada dirinya, norma-norma dan tradisi yang dihormati dan berlaku di perusahaan, serta kebijaksanaan-kebijaksanaan yang harus dijalankannya.
- b. Program pengembangan karyawan harus mampu membantu para pekerja baru untuk memahami dan bersedia melaksanakan perilaku sosial yang mewarnai kehidupan organisasi/perusahaan sehari-hari. Untuk itu perlu diketahuinya perilaku atau tindakan-tindakan yang dibenarkan dan tidak dibenarkan, iklim kerja yang dikembangkan, bahkan teman sekerja atau supervisor yang dapat diteladaninya dalam bekerja, agar menjadi pekerja yang berprestasi.
- c. Program pengembangan karyawan harus mampu membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami berbagai aspek teknis pekerjaan/jabatannya agar melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif, efisien dan produktif.¹⁷

Simamora menggambarkan secara garis besar dari program pengembangan karyawan sebagai berikut :

- a. Pengembangan karyawan haruslah bermula dari jenis informasi yang paling relevan dan segera dilanjutkan dengan kebijakan umum organisasi. Pengembangan karyawan harus berlangsung dengan kecepatan yang membuat para karyawan baru tetap merasa nyaman.
- b. Bagian paling signifikan dari pengembangan karyawan adalah sisi manusianya memberikan pengetahuan kepada para karyawan baru tentang seperti apa para kolega kerjanya
- c. Para karyawan baru sepatutnya didorong dan diarahkan dilingkungannya oleh karyawan yang berpengalaman yang dapat memberikan jawaban terhadap pertanyaan dan dapat segera dihubungi.

¹⁷ Hadari Nawawi, *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003, h. 212

- d. Para karyawan baru hendaknya diberikan cukup waktu untuk mandiri sebelum tuntutan kerja atas dirinya kian meningkat.¹⁸

Pembinaan pegawai merupakan wahana untuk membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pembinaan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama memasuki persaingan yang begitu ketat, tajam, berat pada abad milenium ini. Pembinaan merupakan hal yang fundamental bagi pegawai dalam organisasi.

2. Urgensi Pembinaan Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa alasan mengapa pelatihan harus dilakukan atau menjadi bagian yang sangat penting dari kegiatan manajemen sumber daya manusia, diantaranya dan mungkin yang terpenting adalah :

- a. Pegawai yang baru direkrut sering kali kurang memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
- b. Perubahan – perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan – perubahan disini meliputi adanya perubahan teknologi atau munculnya metode kerja baru, dimana perusahaan secara proaktif harus menyesuaikan keterampilan pegawainya untuk dapat menggunakan teknologi tersebut serta menghindari keusangan pegawai (*employee obsolescence*). Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai dan sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.

¹⁸Simamora, *Op. cit.*, h. 270

- c. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas. Sebagaimana dipahami pada saat ini, daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya mengandalkan asset berupa modal yang dimiliki sebab modal bukan lagi kekuatan daya saing yang langgeng, dan sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng. Selanjutnya dengan meningkatnya kemampuan seseorang, dengan asumsi faktor lain seperti gaji dan lingkungan kerja berada dalam kondisi yang baik, kemampuan akan dapat meningkatkan produktivitas pegawai.
- d. Menyesuaikan dengan peraturan – peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintahan, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

Pembinaan karyawan atau anggota organisasi adalah penting bagi individu dan organisasi apalagi organisasi yang besar dan juga sangat dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi. Pembinaan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.¹⁹

Organisasi yang memiliki ke depan akan senantiasa memperhatikan pembinaan sumber daya manusia yang menjadi asset organisasi dalam melaksanakan program-program dalam rangka merealisasikan tujuan dan mencapai visi misi organisasi. Di samping itu tantangan dan perubahan

¹⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi II, Yogyakarta: PT. BPF, 2001, Cet. Ke-17, h. 243

lingkungan juga menjadi factor yang turut mendorong pentingnya pembinaan bagi anggota organisasi.

3. Tujuan Pembinaan Sumber Daya Manusia.

Kegiatan pembinaan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani tanggung jawabnya di masa datang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang.²⁰ Bila karyawan lebih terlatih, terdidik dan lebih ahli, mereka mempunyai perasaan berguna dan percaya diri lebih besar serta lebih bernilai di hadapan rekannya dan masyarakat.²¹ Dan akhirnya akan terlihat sebuah budaya kinerja organisasi yang kondusif, dinamis mengarah kepada kelancaran pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

Pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan – pekerjaan sekarang.²²

Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang yang menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu. Simamora menyatakan ada 7 (tujuh) bidang yang merupakan tujuan utama pelatihan yaitu:

a. Memperbaiki Kinerja

Hal ini diarahkan bagi para pegawai yang kurang trampil dan juga berlaku bagi pegawai baru atau pegawai yang baru dipromosikan yang

²⁰ Stephen P. Robbin, *Op.cit.*, h. 227

²¹ T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, h. 244

²² T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: PT. BPFE, 1996, h. 104

tidak memiliki keahlian dan kemampuan dibidang baru agar kompeten dipekerjakannya.

- b. Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi.

Hal ini dilakukan karena perubahan teknologi menuntut perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap kemajuan teknologi agar mampu bersaing dengan perusahaan sejenis sehingga melalui pelatihan para pegawai dapat secara efektif menggunakan teknologi baru untuk diintegrasikan kedalam perusahaan.

- c. Mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.

Pelatihan diarahkan agar pegawai baru menjadi "*Job Competence*" yaitu mencapai output atau hasil kerja dan standar kualitas yang diharapkan.

- d. Membantu memecahkan permasalahan operasional.

Dengan pelatihan diberbagai bidang baik yang dilaksanakan oleh perusahaan maupun konsultan luar diharapkan dapat membantu pegawai memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Manajemen berkewajiban melatih para pegawainya agar tidak terlantar adanya teknologi baru yang belum dikuasainya agar mereka tetap bekerja dan memperoleh penghasilan.

- e. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.

Salah satu cara untuk merekrut, menahan dan memotivasi pegawai adalah melalui pengembangan karier secara sistimatis. Pelatihan adalah

unsur kunci dalam sistem pengembangan karier. Pelatihan memberikan jaminan berupa kemampuan kerja bagi pegawai yang diberikan promosi.

- f. Mengorientasikan pegawai terhadap perusahaan.

Pelatihan dilakukan bagi pegawai baru dengan mengorientasikan mereka terhadap perusahaan agar mereka memiliki kesan yang menyenangkan sehingga puas bekerja dan produktif. Setiap pegawai baru yang memasuki perusahaan biasanya diperkenalkan dahulu tentang pekerjaan yang akan ditanganinya.

- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan diri.²³

Pelatihan diarahkan bagi pegawai yang berorientasi pada prestasi dan suka tantangan terhadap pekerjaan baru. Pelatihan menyediakan aktifitas yang membuahkan efektifitas organisasi yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua pegawai.

Suatu perusahaan atau organisasi perlu melaksanakan pelatihan bagi karyawan baru maupun karyawan lama yang sudah berpengalaman. Karena karyawan lama yang sudah berpengalaman dan menduduki jabatan tertentu di perusahaan, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Dengan diselenggarakannya pelatihan bagi karyawan, akan diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja di perusahaan. Dan diharapkan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan sehingga produktivitas karyawan juga dapat meningkat.

²³ Simamora, *Op. cit.*, h. 288

4. Metode Pembinaan Sumber Daya Manusia

Dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia banyak sekali metode yang dapat digunakan dalam rangka pembinaan pegawai, yang secara garis besar terbagi kepada dua bagian, yakni:

- a. Metode “*on-the-job*”, seperti yang biasa dilakukan a) Coaching, b) plan progression atau pemindahan karyawan dalam saluran-saluran yang ditentukan melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda, c) Rotasi jabatan, d) penugasan sementara dan e) sistem-sistem penilaian prestasi normal.
- b. Metode “*off-the-job*”, metode ini dilakukan dengan a) program-program pembinaan eksekutif di universitas-universitas atau lembaga lainnya, b) latihan laboratorium, c) pembinaan organisasi yang menekankan perubahan, pertumbuhan dan pembinaan keseluruhan organisasi.²⁴ Dan masih banyak lagi pola-pola pembinaan pegawai yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Selain pelatihan dan pengembangan yang dapat dilakukan untuk pembinaan karyawan, promosi dan mutasi dapat dijadikan sebagai salah satu upaya untuk melakukan pembinaan terhadap karyawan.

1. Promosi Karyawan

Promosi (*Promotion*) memberikan peran penting bagi setiap karyawan/pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan

²⁴ T. Hani Handoko, *Op. cit.*, h. 244

serta kecakapan karyawan/pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Artinya promosi akan memberikan status sosial, wewenang (authority), tanggung jawab (responsibility), serta penghasilan (outcomes) yang semakin besar bagi karyawan.

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan/pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.²⁵

Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Dan secara teknik promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status. Promosi merupakan perubahan dari pekerjaan yang satu ke lainnya, yang mempunyai syarat-syarat yang lebih baik dalam kedudukan maupun jabatan dan tanggung jawab.²⁶

Dasar promosi bagi pengangkatan pejabat antara lain adalah prestasi kerja, disiplin, loyalitas, Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang dikategorikan baik, dan pegawai yang akan dipromosi harus mempunyai perilaku yang tidak tercela, serta telah lulus dari diklat penjenjangan, selain hal-hal tersebut, pertimbangan Baperjakat menjadi dasar bagi penunjukan seorang pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

²⁵ Malayu S. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003, h. 107

²⁶ Edwin B. Flippo, *Op. cit.*, h. 56

Pada umumnya pegawai yang akan dipromosikan harus memenuhi persyaratan pendidikan dan prestasi kerja yang baik, sehingga setelah dipromosikan akan terjadi peningkatan kinerja. Secara lebih spesifik pegawai yang diberikan suatu kepercayaan, yaitu promosi harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan-peraturan kepegawaian yang antara lain :

- a. Pangkat/golongan yang telah memenuhi syarat.
- b. Disiplin ilmu/latar belakang pendidikan formal.
- c. Mempunyai kinerja/prestasi kerja yang lebih baik.
- d. Telah mengikuti diklat struktural/fungsional.
- e. Memperhatikan DUK.
- f. DP-3 paling tidak bernilai baik.
- g. Usia
- h. Usulan unit kerja ke BAPERJAKAT, dan
- i. Atas persetujuan pimpinan instansi.

Pada umumnya ada dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk promosi, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi pegawai tidak selalu berdasarkan latar belakang pendidikan atau seleksi pada saat rekrutmen. Namun didasarkan pada kebutuhan dan prestasi kerja dan persyaratan golongan atau kepangkatan dari pegawai yang bersangkutan.²⁷

2. Mutasi Karyawan

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam

²⁷ Miftah Thoha, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Jakarta: Prenada Media Group, 2007, h. 57

satu organisasi.²⁸ Mutasi atau perubahan adalah suatu perubahan horizontal bukan suatu kenaikan atau penurunan”. Pemindahan dimaksudkan untuk menempatkan seseorang pada jabatan yang lebih sesuai dengan keinginan dan kemampuan dengan harapan pada jabatan baru tersebut seseorang akan lebih berkembang. Pemindahan seseorang pada jabatan yang horizontal tanpa perubahan kelas pekerjaan. Dilakukan agar ada penyesuaian antara kemampuan dengan tugas yang diemban sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan membuka kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuannya di tempat tugas baru. Jadi mutasi dapat digunakan untuk pengembangan dan memperluas pengalaman kerja pegawai.²⁹

Mutasi menurut UU No. 32 Tahun 2004 yaitu perpindahan Pegawai Negeri Sipil antara kabupaten/kota antar provinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara, demikian pula untuk perpindahan Pegawai Negeri Sipil provinsi/kabupaten//kota ke departemen/lembaga/ pemerintahan non departemen atau sebaliknya.³⁰

Tujuan pelaksanaan mutasi atau pemindahan pegawai dari satu posisi kepada posisi lainnya dalam organisasi adalah :

- a. Menempatkan pegawai pada tempatnya
- b. Meningkatkan semangat/gairah kerja
- c. Perolehan keterampilan baru
- d. Menciptakan persaingan sehat

²⁸ S. Hasibuan, *Op. cit.*, h. 103

²⁹ Moekijat, *Manajemen Kepegawaian*, Bandung: Alumni, 2000, h. 85

³⁰ Miftah Thoha, *Op. cit.*, h. 82-83

- e. Memenuhi peraturan dan kebijakan yang ditetapkan.³¹

Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi tersebut. Prinsip mutasi adalah memutasikan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Dasar mutasi adalah dasar yang digunakan untuk menentukan mutasi pegawai diantaranya adalah lamanya masa kerja di satu bidang pekerjaan, kebutuhan organisasi, penyegaran organisasi, pengetahuan, dan keterampilan serta alasan khusus (misalnya ikut suami).³² Dasar mutasi pegawai yang banyak dikenal dalam organisasi antara lain merit system, seniority system, dan spoiled system.

- a. Merit system, yakni mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. Merit system atau career system ini merupakan dasar mutasi yang baik, dengan alasan:
 - 1) Output dan produktivitas kerja meningkat
 - 2) Semangat kerja meningkat
 - 3) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun
 - 4) Absensi dan disiplin pegawai semakin baik.
- b. Seniority system, yaitu mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

³¹ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996, h. 118

³² Miftah Thoha, *Op.cit.*, h. 57

- c. Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka tidak suka (like or dislike).³³

Penjelasan tentang metode pembinaan karyawan di atas selain promosi dan mutasi karyawan terlihat masih sangat global dan perlu penjelasan lebih lanjut, maka untuk merinci tentang metode akan dijelaskan dalam model dan strategi pembinaan karyawan yang dapat dijadikan alternatif bagi organisasi.

5. Model-Model Pembinaan Karyawan

Model pembinaan sama halnya dengan metode merupakan faktor yang juga berpengaruh terhadap pembinaan karyawan. Di antara model tersebut yang biasa dilakukan dalam pembinaan sambil melaksanakan tugas dan pekerjaan dalam organisasi antara lain:

- a. Pembekalan (*Coaching*)

Pimpinan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka. Pembekalan ini dianggap paling cocok karena memiliki keuntungan yang berupa interaksi antara pelatih dan peserta latihan.

- b. Rotasi Jabatan

Pemindahan pegawai melalui jabatan yang bermacam-macam dan berbeda-beda. Model ini dapat memberikan pengalaman dan

³³ S. Hasibuan, *Op. cit* , h. 103

keterampilan baru bagi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi yang diberikan kepadanya.

c. Penugasan Sementara

Di mana bawahan ditempatkan pada posisi manajemen tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Model ini memandang bahwa organisasi sebagai sebuah system yang saling terkait antara subsistem yang ada. Diharapkan dengan adanya penugasan sementara, karyawan mengetahui dan memahami seluk beluk tugas dalam subsistem yang lain, sehingga pemahaman tersebut dapat mempermudah dalam pelaksanaan tugasnya pada posisi yang sebenarnya.

d. Magang (*Apprenticeship training*)

Pegawai baru dimagangkan pada seorang yang ahli dalam bidang tertentu. Para magang bekerja dan berlatih di bawah pengawasan langsung ahli tersebut. Biasanya metode ini digunakan untuk jenis pekerjaan yang memerlukan skill tinggi.³⁴

Sedangkan model-model pembinaan yang dilaksanakan di luar tugas-tugas organisasi sehari-hari dapat dilakukan antara lain:

- a. Ceramah biasa, di mana pengajar (pelatih) bertatap muka langsung dengan peserta. Peserta pendidikan dan pelatihan pasif mendengarkan.
- b. Teknik diskusi, di mana informasi yang akan disajikan disusun di dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan atau tugas-tugas yang harus dibahas dan didiskusikan oleh para peserta aktif.

³⁴ A.S. Moenir, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*, Jakarta: Gunung Agung, 1983, h. 166

- c. Diskusi Kelompok adalah suatu proses interaksi secara lisan mengenai tujuan tertentu yang di dalamnya melibatkan beberapa peserta dengan cara tatap muka, melalui tukar-menukar informasi atau pemecahan suatu masalah/persoalan.
- d. Teknik pemodelan perilaku adalah salah satu cara mempelajari atau meniru tindakan (perilaku) dengan mengobservasi dan meniru model-model. Biasanya model-model perilaku yang harus diobservasi dan ditiru diproyeksikan dalam video tape.
- e. Teknik magang ialah pengiriman karyawan dari suatu organisasi ke badan-badan atau organisasi yang lain yang dianggap lebih maju baik secara kelompok maupun perorangan. Mereka mempelajari teori-teori dan langsung mempraktikkan di bawah pengawasan, hal-hal baru, keterampilan baru yang harus mereka terapkan di dalam organisasi tersebut.
- f. Teknik Simulasi

Simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga, para peserta dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian, maka apabila peserta pendidikan dan pelatihan kembali ke tempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut. Metode-metode simulasi ini mencakup:

 - 1) Simulator alat-alat, misalnya simulasi teknologi computer yang mendukung proses kerja dalam organisasi.

- 2) Studi kasus (*case study*), di mana para peserta pendidikan dan pelatihan diberikan suatu kasus, kemudian dipelajari dan di diskusikan oleh peserta pendidikan dan pelatihan.

Kasus atau masalah yang diberikan merupakan situasi yang membutuhkan keputusan dan tindakan yang sesuai. Oleh karena itu, studi kasus harus bisa membuat pikiran para peserta pendidikan dan pelatihan terpusat pada kondisi khusus yang sama dengan kondisi yang mungkin mereka alami.

- 3) Permainan peranan (*role playing*). Dalam cara ini peserta diminta untuk memainkan peran, bagian-bagian dari karakter (watak) dalam kasus. Para peserta diminta untuk membayangkan diri sendiri tentang tindakan (peranan) tertentu yang diciptakan bagi mereka oleh pelatih. Metode permainan peran (*role playing*) dapat diartikan sebagai suatu metode pendidikan dan pelatihan dimana terlibat proses interaksi hubungan individu baik sebenarnya maupun tiruan yang diperankan secara spontan.
- 4) Teknik di dalam keranjang (*in basket*). Metode ini dilakukan dengan memberikan bermacam-macam persoalan kepada para peserta. Dengan kata lain, peserta diberi suatu basket atau keranjang yang penuh dengan bermacam-macam persoalan yang diatasi. Kemudian peserta pendidikan dan pelatihan diminta untuk memecahkan

masalah-masalah tersebut sesuai dengan teori dan pengalaman yang dipunyai mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasinya.³⁵

Uraian tentang metode dan model pembinaan karyawan di atas, pada dasarnya merupakan saduran dari pemikiran Edwin B. Flippo³⁶ dan Andrew F. Sikula³⁷ yang menyatakan bahwa ada beberapa cara dalam melakukan pelatihan, antara lain:

- On the job training (OJT)
- Sekolah vestibule
- Demonstrasi dan percontohan
- Simulasi
- Pemagangan (apprenticeship)
- Pelajaran di kelas³⁸

Di samping itu, hal yang juga penting dalam pembinaan, baik pelatihan maupun pengembangan adalah strategi pembinaan yang mesti diarahkan agar mampu memenuhi tuntutan kerja dan perkembangan masyarakat. Strategi pembinaan menggunakan pendekatan kesisteman dan dibina secara terpadu, berkesinambungan, berperan secara optimal dan menghasilkan karyawan yang siap pakai, terampil, disiplin, dan produktif.

Dalam pembinaan karyawan dikenal trilogy latihan kerja sebagai berikut:

³⁵ *Ibid.*, h. 167

³⁶ Edwin B. Flippo, *Principles of Personnel Management*, New York: Mc. Graw Hill, Book Company. Inc

³⁷ Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, Chicago: Department of Management University of Illinois.

³⁸ Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, h. 98

- a. Latihan kerja harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan kesempatan kerja.
- b. Latihan kerja harus senantiasa mutakhir sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi
- c. Latihan kerja merupakan kegiatan yang bersifat terpadu dalam arti proses kaitan dengan pendidikan, latihan dan pengembangan yang lain.³⁹

C. Relevansi Pembinaan dengan Penilaian Kinerja

Pembinaan karyawan bertujuan untuk membantu mereka agar dapat melakukan pekerjaannya dengan tepat dan cepat dan meningkatkan kemampuan kerja mereka. Oleh karena itu hasil penilaian kinerja harus menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun program pembinaan, sehingga relevansi antara keduanya dapat terlihat secara jelas.

Simamora menggambarkan secara garis besar dari program pembinaan karyawan sebagai berikut :

1. Pembinaan karyawan haruslah bermula dari jenis informasi yang paling relevan dan segera dilanjutkan dengan kebijakan umum organisasi. Pembinaan karyawan harus berlangsung dengan kecepatan yang membuat para karyawan tetap merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya.
2. Bagian paling signifikan dari pembinaan karyawan adalah sisi manusianya memberikan pengetahuan kepada para karyawan baru tentang seperti apa para kolega kerjanya

³⁹ *Ibid.*, h. 99

3. Para karyawan sepatutnya didorong dan diarahkan dilingkungannya oleh karyawan yang berpengalaman yang dapat memberikan jawaban terhadap pertanyaan dan dapat segera dihubungi.
4. Para karyawan hendaknya diberikan cukup waktu untuk mandiri sebelum tuntutan kerja atas dirinya kian meningkat.⁴⁰

Pelaksanaan program pembinaan karyawan harus diselenggarakan untuk memenuhi berbagai kebutuhannya. Agar dapat menghadapi masalah-masalah yang timbul dari program pengembangan, karyawan harus memenuhi tiga jenis kebutuhan menurut Nawawi antara lain :

- a. Program pembinaan karyawan harus mampu membantu para pekerja untuk mengetahui dan memahami standar pekerjaan, harapan organisasi / perusahaan pada dirinya, norma-norma dan tradisi yang dihormati dan berlaku di perusahaan, serta kebijaksanaan-kebijaksanaan yang harus dijalankannya.
- b. Program pembinaan karyawan harus mampu membantu para karyawan untuk memahami dan bersedia melaksanakan perilaku sosial yang mewarnai kehidupan organisasi/perusahaan sehari-hari. Untuk itu perlu diketahuinya perilaku atau tindakan-tindakan yang dibenarkan dan tidak dibenarkan, iklim kerja yang dikembangkan, bahkan teman sekerja atau supervisor yang dapat diteladaninya dalam bekerja, agar menjadi pekerja yang berprestasi.

⁴⁰ Simamora, *op. cit.*, h. 217

- c. Program pembinaan karyawan harus mampu membantu para pekerja untuk mengetahui dan memahami berbagai aspek teknis pekerjaan/jabatannya agar melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif, efisien dan produktif.⁴¹

Relevansi penilaian kinerja dengan pembinaan merupakan suatu keharusan dalam pengembangan sumber daya manusia di organisasi, karena ketidakrelevansian antara keduanya akan mengakibatkan program pembinaan yang dilakukan berjalan dengan sia-sia tanpa ada manfaat yang didapatkan.

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pembinaan Sumber Daya Manusia

Pembinaan karyawan yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan dalam organisasi berdampak positif terhadap kinerja mereka dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan organisasi. Maka dalam hal ini mesti memperhatikan program pembinaan bagi karyawan dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaannya di lapangan serta melakukan follow up terhadap kinerja yang ditampilkan oleh karyawan, antara lain dengan memberikan penilaian terhadap mereka.

Dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan terhadap karyawan guna mencapai sasaran dan tujuan yang diharapkan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang secara umum dapat dibedakan kepada dua jenis, yaitu; faktor perangkat lunak (*softwear*) dan faktor perangkat keras (*hardwear*).⁴²

⁴¹ Hadari Nawawi, *op. cit.*, h. 212

⁴² Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Tineka Cipta, 2003, h. 31

Faktor perangkat lunak yang mempengaruhi proses pembinaan karyawan dalam organisasi meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. kurikulum yang merupakan bahan-bahan atau program-program yang akan diberikan kepada peserta pelatihan atau karyawan dalam proses pembinaan yang disesuaikan dengan tujuan yang diharapkan.
- b. organisasi penyelenggara menjadi factor yang turut mempengaruhi keberhasilan pembinaan melalui pelatihan dan pendidikan.
- c. aturan-aturan yang dipakai dalam pelaksanaan kegiatan pembinaan karyawan, seperti kedisiplinan, ketepatan waktu dan sebagainya
- d. metode yang digunakan selama proses pembinaan, dalam artian ketepatan dan kesesuaian metode pembinaan terhadap karyawan
- e. terakhir, pembina atau pelatih itu sendiri, profesionalisme dalam memberikan pelatihan dan pendidikan.

Kaitan dengan kurikulum pembinaan, ada tiga kategori kemampuan sumber daya manusia yang harus jelas dirumuskan dalam tujuan pembinaan tersebut. Ketiga kategori tersebut adalah kemampuan dan keahlian yang bersifat konseptual (*conceptual skill*), keahlian yang bersifat “human” (*human skill*) dan keahlian yang bersifat teknikal (*technical skill*).⁴³

Keahlian Konseptual

Keahlian konseptual merupakan kemampuan seseorang dalam organisasi untuk menjalankan fungsi manajerial seperti pengambilan keputusan, pemecahan masalah, penyusunan startegi dan kebijakan. Manajer pada level atas

⁴³ Syafaruddin, *Op. cit.*, h. 220

harus memiliki kemampuan konseptual lebih besar dari pada manajer level menengah dan bawah, dan kemampuan ini harus senantiasa diperbaharui untuk menghadapi tantangan organisasi ke depan.

Keahlian Bersifat “Human”

Manajer organisasi di level manapun mesti memiliki kemampuan yang bersifat “human”, yaitu kemampuan dalam bekerja sama, *interrelationship*, komunikasi dalam kelompok bersama anggota lainnya dalam organisasi.

Keahlian Teknikal

Keahlian teknikal adalah keahlian individu yang bersifat teknik operasional, seperti mengoperasikan alat-alat dan kegiatan-kegiatan yang bersifat administrative lainnya. Manajer pada level bawah harus memiliki kemampuan teknikal yang lebih besar karena mereka berhadapan dengan “*day to day operation*” yang banyak berhubungan dengan kemampuan khusus dan penggunaan alat-alat.

Sedangkan faktor perangkat keras yang mempengaruhi keberhasilan pembinaan adalah fasilitas-fasilitas yang mencakup gedung, buku-buku referensi, alat bantu pendidikan, dan sebagainya.

Pendekatan lain mengatakan bahwa faktor fasilitas, tenaga pengajar atau pelatih, alat bantu pendidikan dan pelatihan atau peraga, metode belajar mengajar itu digolongkan menjadi sumber daya yang terdiri dari 4M (*man, maney, materiil, dan methods*). Sedangkan kurikulum itu merupakan faktor tersendiri yang sangat besar pengaruhnya terhadap proses pendidikan dan

pelatihan. Di dalam manajemen sumber daya (4M/dimaksudkan dalam input, sehingga hanya ada 3 unsur, yakni input, proses dan output).⁴⁴

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa proses pembinaan karyawan, terutama melalui pendidikan pelatihan memiliki banyak factor yang mempengaruhi keberhasilan dan atau kegagalan dalam pelaksanaannya, untuk itu, manajer harus memperhatikan semua factor tersebut, agar kegiatan pembinaan yang dilakukan tidak asal jalan saja dan menghabiskan biaya tanpa ada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Follow up atau tindak lanjut setelah pelaksanaan pelatihan dan pengembangan harus senantiasa dipantau untuk memastikan bahwa pelatihan dan pengembangan berdaya guna dan bermanfaat untuk karyawan dan organisasi.

Di samping itu, factor yang mendukung proses pembinaan dalam kegiatan sehari-hari adalah suasana kerja yang kondusif. Para pegawai diberi kebebasan untuk berkreasi dalam menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, namun dengan kendali dari pimpinan. Jamal Madhi menyatakan bahwa pegawai yang memiliki kebebasan menentukan langkah kerjanya ternyata memiliki produktifitas yang lebih tinggi disbanding mereka yang tidak memiliki kebebasan tersebut.⁴⁵

Pimpinan harus berupaya bersikap tegas kepada pegawai, sehingga suasana kerja menjadi jelas dan penuh kepastian, termasuk dalam member perintah. Oleh karenanya pimpinan harus mengetahui tata cara member perintah.

⁴⁴ *Ibid.*, h. 32

⁴⁵ Jamal Madhi, *Menjadi pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh; Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, terj. Anang Syafrudin, Bandung: Syaamil Cipta Media, 2002, h. 74

Ada dua cara dalam memberikan perintah. *Pertama*, member perintah dengan keyakinan, tanpa keraguan yang berdampak kepada kecepatan merespons dan melaksanakan tugas; dan *kedua*, menggunakan ungkapan positif (*itsbat*) yang lebih efektif daripada ungkapan negative (*nafyi*).⁴⁶

E. Konsep Operasional

Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa penelitian ini berkaitan dengan pola penilaian kinerja dan pembinaan karyawan UIN Sulthan Sarif Kasim Riau, dapat dioperasionalkan sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja karyawan
 - a. Pimpinan mengadakan penilaian kinerja terhadap karyawan sebagai dasar untuk menyusun program pembinaan.
 - b. Unsur-unsur penilaian mencakup aspek-aspek sebagai berikut;
 - 1) Kedisiplinan
 - 2) Efektifitas penggunaan biaya
 - 3) Efisiensi waktu dalam melaksanakan tugas
 - 4) Kemampuan menggunakan teknologi penunjang pekerjaan
 - 5) Pengetahuan tentang prosedur pelaksanaan tugas-tugas
 - 6) Hasil pekerjaan
2. Pembinaan karyawan
 - a. Pimpinan mengadakan pembinaan karyawan berdasarkan penilaian kinerja.

⁴⁶ *Ibid.*, h. 41

- b. Pimpinan menyusun program pembinaan, yang meliputi indikator-indikator sebagai berikut:
 - 1) Nama program pembinaan
 - 2) Tujuan yang diharapkan dari pembinaan
 - 3) Materi atau isi bahan pelatihan/ pembinaan.
 - 4) Metode dan Strategi yang dipergunakan dalam pembinaan
 - 5) Waktu pelaksanaan pembinaan karyawan
 - 6) Peserta pembinaan
 - 7) Pendanaan yang dibutuhkan dalam pembinaan
 - 8) Sarana dan prasarana yang tersedia
 - 9) Pelaksana
 - 10) Evaluasi
 - c. Pimpinan melaksanakan program pembinaan yang sudah dirancang.
 - d. *Follow up* yang dilaksanakan oleh pihak lembaga terhadap karyawan yang telah mengikuti proses pembinaan dan implementasi hasil pembinaan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari
 - e. Refleksi berdasarkan hasil penelitian yang dapat dijadikan pedoman untuk melakukan perbaikan dalam pembinaan karyawan.
3. Relevansi penilaian dan pembinaan, yaitu kesesuaian antara hasil penilaian kinerja dengan pembinaan yang dilaksanakan, dalam pengertian bahwa penyusunan program pembinaan didasarkan pada hasil penilaian kinerja
4. Faktor-faktor pembinaan yang terdiri factor pendukung dan penghambat proses pembinaan yang dilaksanakan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yakni kajian terhadap fakta-fakta dan fenomena yang terjadi dalam kehidupan. Adapun pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, yaitu suatu paradigma yang menekankan pada makna, artinya bagaimana orang mengartikan hidup atau makna yang diungkapkan berkisar pada asumsi-asumsi yang dimiliki orang mengenai hidupnya.¹ Peneliti dalam penelitian kualitatif menjadi instrumen utama (*key instrument*) dalam mengumpulkan data dan menginterpretasikannya, juga situasi alamiah (*natural*) menjadi ciri utama dalam penelitian ini.

Pendapat Erickson yang dikutip oleh Sugiyono menyatakan bahwa ciri-ciri penelitian kualitatif adalah sebagai berikut : (1) Intensif, peneliti ikut berpartisipasi lama di lapangan, (2) mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen, dan (4) membuat laporan penelitian secara mendetail.²

Selanjutnya Margono mengatakan bahwa metode penelitian kualitatif ini berkisar pada empat hal, yaitu kecenderungan kepada pendekatan

¹ Nana Sudjana, *Metode Statistik*, Bandung: Tarsito, 1998, h. 117

² Sugiyono, *Metode Penelitian teori dan Praktek*, cetakan ke III, Jakarta : Renika Cipta, 2005, hal. 70

fenomenologis, interaksi simbolik, kebudayaan, dan etnometodologi.³ Sesuai dengan penelitian yang direncanakan, peneliti sangat beralasan menggolongkan penelitian ini kepada menggunakan pendekatan kualitatif.

Penelitian yang dilakukan cenderung kepada fenomenologis yang memberi penekanan pada pengalaman subyektif orang dan interpretasi yang diberikannya terhadap dunia sekelilingnya.⁴ Penekanan dalam pendekatan fenomenologis menurut Lexy J. Moleong adalah aspek subyektif dari perilaku orang, bahwa peneliti berupaya masuk ke dalam dunia konseptual para subyek yang ditelitinya, sehingga peneliti mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian yang dikembangkan oleh para subyek yang diteliti di sekitar kehidupannya sehari-hari.⁵

Unsur fenomenologi yang terdapat dalam penelitian ini antara lain perilaku-prilaku, atau aktifitas dan proses pengembangan yang dilakukan oleh pimpinan UIN Suska Riau terhadap kemampuan dan kinerja karyawan di lingkungannya, serta unjuk kerja atau kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan setelah proses pembinaan yang dilakukan.

Penelitian ini mengarah kepada interaksi simbolik karena yang diteliti adalah orang-orang yang bertanggung jawab dalam pembinaan karyawan di UIN Suska Riau. Dengan demikian, sudah tentu terjadi interaksi antara peneliti dengan orang-orang yang terlibat dalam manajemen Sumber Daya Manusia

³ S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, h. 9

⁴William K. Trochim, *Qualitative Research*, Alih bahasa Muhammad Diah, Pekanbaru: Pusat Balai Bahasa, 2002, h. 10

⁵Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996, h. 9

maupun antara sesama pengurus yang mempunyai bidang tugas yang berbeda, namun kesemuanya itu mempunyai tujuan yang sama untuk pengembangan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

S. Margono menjelaskan bahwa penelitian dengan pendekatan kualitatif ini lebih tertarik pada hasil yang bermakna universal. Hal ini berarti hasil penelitian tidak hanya dapat digeneralisasikan pada latar subjektif yang sama, tetapi dapat juga pada latar belakang lainnya. Penggeneralisasian seperti ini banyak digunakan oleh penelitian yang tertarik pada penyusunan teori-teori ilmiah dasar. Keadaan semacam ini sulit dilakukan oleh penelitian dengan pendekatan kuantitatif.⁶

Berdasarkan kepada uraian di atas, maka peneliti memilih jenis penelitian kualitatif, dimana peneliti langsung menjadi instrument kunci yang terjun ke lokasi untuk memperoleh data-data yang diperlukan, kemudian dianalisa dan ditarik hasil atau kesimpulan yang berkaitan dengan makna dari perilaku yang sedang diteliti, meskipun berbentuk interpretasi-interpretasi dari peneliti terhadap perilaku tersebut.

B. Menentukan Situasi Sosial

Sebagaimana yang telah dikemukakan di atas bahwa penelitian kualitatif sangat berkaitan dengan perilaku atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam tempat dan waktu tertentu, maka dalam menentukan situasi social dalam penelitian ini, peneliti mempertimbangkan berbagai saran dan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, seperti Munandir memberikan saran agar seorang

⁶*Ibid*

peneliti menentukan situasi sosial dengan berpedoman kepada beberapa hal, yakni:

1. Bersifat praktis, dalam artian mengambil penelitian dalam ukuran dan tingkatan kerumitannya sedang–sedang saja.
2. Menstudi sesuatu dimana peneliti tidak ada sangkut pautnya di dalam secara langsung
3. Peneliti harus mempunyai pilihan tapi bukan dengan suatu tujuan memilih.
4. Dapat tidaknya diperoleh akses.
5. Pentingnya penelitian yang dilakukan.⁷

Spradley yang dikutip Moleong memaparkan sesuatu yang lebih simpel dan menunjukkan kemudahan dalam penelitian kualitatif, yakni dalam pemilihan situasi sosial hendaklah mempertimbangkan: 1) Sederhana, dalam artian bahwa kompleksitas masalah yang diteliti tidak rumit akan tetapi wajar dan mudah dicerna. 2) Mudah memasuki lingkungan sosialnya, bukan merupakan lingkungan yang sangat rahasia bagi kelompok ataupun negara, sehingga tidak setiap orang dapat memasuki lingkungan tersebut. 3) Tidak mencolok dalam melakukan penelitian, artinya keberadaan peneliti tidak mengganggu kewajaran aktivitas yang biasa dilakukan, 4) Mudah diperoleh izin dan 5) Kegiatannya berulang.⁸ Kegiatan yang sekali terjadi atau sangat jarang terjadi akan menimbulkan kesulitan dalam melakukan penelitian.

Uraian di atas menunjukkan bahwa penelitian kualitatif menghendaki adanya situasi sosial yang sederhana, wajar dan tidak dibuat-buat, serta mudah mengakses dan memperoleh izin untuk melakukan penelitian, sehingga tidak menimbulkan kecurigaan dan situasi yang tidak alamiah, karena ketidak wajarannya

⁷ Lexy J , Moleong, *Metodelogi penelitian kualitatif*, Edisi revisi, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004, 46

⁸ *Ibid.*, h. 49

dalam perilaku tidak akan mampu mengungkap hakekat makna dibalik perilaku yang ditampilkan.

Nasution menegaskan juga bahwa seorang peneliti harus sanggup menyesuaikan diri dalam situasi sosial dan jangan menonjolkan diri agar tidak mempengaruhi kewajaran kelakuan orang yang diamati sehingga manakala kelakuan mereka wajar, alamiah sebagaimana biasanya, maka penelitian berlangsung sesuai dengan yang diharapkan dan mudah untuk mendapatkan data yang ingin diketahui.⁹

Namun demikian saran-saran tersebut di atas tidak berarti bahwa masalah yang sedang diteliti sangat simpel tanpa makna. Aspek ilmiah dan azas manfaat bagi ilmu pengetahuan, bagi pelaku-pelaku dan masyarakat secara umum menjadi sesuatu yang mesti menjadi prioritas utama, karena pada dasarnya penelitian dilakukan untuk merumuskan sebuah konsep atau teori yang dapat dijadikan pedoman dan pelajaran bagi kemajuan dan perkembangan ilmu dan kehidupan masyarakat.

Moleong mengemukakan bahwa situasi sosial memberikan cara terbaik dalam penelitian kualitatif ini, yaitu dengan mempertimbangkan teori substantif, apakah terdapat kesesuaian dengan kenyataan dilapangan. Keterbatasan waktu tenaga dan dana perlu sekali dipertimbangkan dalam menentukan lokasi penelitian. Setiap situasi sosial setidaknya ada tiga unsur pokok, yakni: 1) tempat, 2) pelaku dan 3) kegiatan.¹⁰

⁹ Nasution, *Metode penelitian Naturalistik – Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1992. h. 48

¹⁰ *Ibid.*, h. 63

Berkaitan dengan situasi sosial ini Faisal mengatakan setiap situasi sosial setidaknya-tidaknya menempuh tiga elemen utama, yaitu: 1) Lokasi / fisik tempat situasi sosial itu berlangsung, 2) Manusia-manusia pelaku atau aktor yang menduduki status/posisi tertentu dan memainkan peranan-peranannya, dan 3) Aktivitas para pelaku pada lokasi atau tempat berlangsungnya situasi sosial dimaksud.¹¹

Senada dengan itu pendapat Taylor mengungkapkan peneliti bahwa hendaklah memilih situasi itu yang ada didalamnya mengadakan riset yang belum pernah dipecahkan dengan pengetahuan dan kemampuan profesional. Suatu kemampuan yang memosisikan peneliti pada kedudukan yang netral, tidak memihak kepada siapapun, meskipun di luar penelitian ia adalah bagian dari kelompok tertentu, namun sikap profesionalisme sangat dituntut bagi si peneliti, agar kesimpulan yang diambil benar-benar berdasarkan data dan fakta penelitian serta bukan berdasarkan emosi dan perasaan.

Untuk penelitian tentang relevansi penilaian kinerja dengan proses pembinaan di UIN Suska Riau, situasi sosial berlangsung seperti apa adanya, peneliti terus menerus memantau tentang proses pembinaan yang dilakukan, karena peneliti merupakan bagian dari lembaga tersebut, jadi hal-hal yang disarankan dalam memilih situasi social sangat memungkinkan untuk dilaksanakan. Perlu juga disampaikan bahwa peneliti merupakan bagian dari insitusi tersebut, namun netralitas dan profesionalisme seperti yang ditegaskan akan tetap dijaga dan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

¹¹ Sanafiah Faisal, *Penelitian kualitatif, Dasar aplikasi*, Malang: Yayasan Asah Asih, 1990, h. 39

C. Instrumen Penelitian

Instrumen merupakan alat yang digunakan dalam mengumpulkan data atau fakta dalam penelitian untuk selanjutnya dianalisa dan diinterpretasikan oleh peneliti itu sendiri.

Sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, bahwa salah satu ciri utama penelitian kualitatif adalah peneliti sebagai instrumen utama, maka pada penelitian ini, peneliti yang menjadi instrumen yang berfungsi tidak saja sebagai pengumpul data, tetapi juga sekaligus sebagai analis data. Semua data yang diperoleh dianalisa secara terus menerus. Seandainya masih ada informasi yang belum lengkap, maka peneliti kembali lagi ke lapangan penelitian sehingga tidak dijumpai lagi informasi baru.

Dalam penelitian kualitatif, manusia sebagai instrumen memiliki kelebihan-kelebihan, sebagaimana yang dikemukakan Lincoln dalam Muhadjir, bahwa manusia mempunyai karakteristik antara lain 1) responsif, 2) mudah menyesuaikan, 3) menyeluruh, 4) kesadaran pada konteks, 5) prosesnya langsung, 6) dapat mengambil klarifikasi dan dapat menyimpulkan secara langsung, serta 7) dapat mengambil pemahaman keseluruhan.¹²

Nasution menjelaskan lebih terinci tentang keunggulan peneliti sebagai instrument dengan ciri-ciri, antara lain: 1) manusia sebagai instrument kunci, akan lebih peka dan lebih cepat beraksi terhadap stimulus dari lingkungan, 2) penulis sebagai instrument dapat menyesuaikan diri terhadap berbagai situasi, 3) setiap situasi merupakan suatu keseluruhan, peneliti dapat menangkap hampir

¹² Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rake Sarasin, 1996, Cet. Ke-6, h. 243

semua situasi dan seluk beluk situasi itu, 4) suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia, tidak dapat dipahami hanya dengan pemahaman saja, tetapi peneliti membutuhkan perasaan untuk menghayatinya, 5) sebagai instrument peneliti dapat segera menganalisis data yang diperoleh, sehingga dapat langsung menafsirkan maknanya, 6) peneliti dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu waktu tertentu dan dapat segera menggunakan sebagai balikan untuk memperoleh informasi guru, dan 7) sebagai peneliti dapat menerima dan mengolah respon yang menyimpang bahkan yang bertentangan untuk mempertinggi tingkat kepercayaan dari aspek yang diteliti.¹³

Menurut Prasetya Irawan, pada kasus-kasus tertentu peneliti itu sendiri dapat menjadi instrumen yang paling penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti ikut terlibat sebagai salah satu “*participant*” dalam kegiatan atau fenomena yang diteliti. Tetapi pada saat yang sama peneliti harus sadar bahwa peneliti sedang menjadi “*observer*” terhadap kegiatan itu, karena itu, peran peneliti dalam penelitian ini sering sebagai “*participant observer*”.¹⁴ Dengan demikian jelaslah bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama dan berpartisipasi aktif dalam situasi sosial yang diteliti (*observation participant*), serta melakukan kegiatan penelitian sesuai dengan langkah-langkah yang telah ditetapkan.

Peneliti sebagai instrument kunci harus lebih dulu menyusun persiapan-persiapan sebelum terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data dengan memperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

¹³ Nasution, *Op. cit.*, h. 58

¹⁴ Prasetya Irawan, *Op-Cit*, hal. 94

1. Masalah yang diteliti harus jelas dan spesifik.
2. Sumber data/informasi baik jumlah maupun keragamannya harus diketahui terlebih dahulu.
3. Keterampilan dalam instrument itu sendiri sebagai alat pengumpulan data baik dari sisi objektifitas maupun kesahihannya.
4. Jenis data yang duharapkan dari penggunaan instrument harus jelas, sehingga peneliti dapat memperkirakan cara analisis data guna pemecahan masalah penelitian.
5. Mudah dan praktis digunakan akan tetapi dapat menghasilkan data yang diperlukan.¹⁵

Dalam penelitian ini, memang peneliti merupakan instrument kunci yang melakukan penelitian, namun juga dipersiapkan instrument lain, seperti instrument berupa poin-poin sebagai bahan untuk melakukan wawancara berdasarkan batasan permasalahan yang akan diteliti, meskipun tidak tertutup kemungkinan untuk melakukan pengembangan wawancara yang disesuaikan dengan data-data pengembangan yang ditemukan dalam proses penelitian tersebut.

Dengan demikian instrument dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai instrument kunci dan lembaran wawancara yang berisikan poin-poin pedoman wawancara kepada sumber-sumber yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti.

D. Informan Penelitian

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Oleh karena itu ia harus mempunyai banyak pengalaman. Persyaratan dalam pemilihan informan adalah jujur, taat pada janji, patuh pada peraturan, suka berbicara, tidak termasuk salah satu

¹⁵ *Ibid.*, h. 66

anggota yang bertentangan dengan latar penelitian dan mempunyai pandangan tertentu tentang sesuatu hal atau suatu peristiwa yang terjadi.¹⁶

Sanafiah Faisal menetapkan beberapa ciri-ciri umum tentang seorang yang menjadi informan penelitian sebagai berikut:

1. Subyek yang telah cukup lama dan intensif menyatu dengan suatu kegiatan dan medan aktivitas yang menjadi perhatian peneliti.
2. Subyek yang masih terlibat secara penuh pada lingkungan kegiatan yang menjadi sasaran peneliti.
3. Memainkan peranan yang berbeda dan mempunyai perspektif yang agak berbeda.¹⁷

Pendapat Spradley menyebutkan bahwa informasi itu hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: 1) mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi sehingga sesuatu itu harus diketahuinya, 2) mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti, 3) mereka yang mempunyai kesempatan/waktu yang memadai untuk di minta informasi, 4) mereka yang tidak tercondong menyampaikan informasi hasil “kemasan sendiri”, dan 5) mereka yang pada mulanya tergolong “cukup asing” bagi peneliti sehingga lebih menarik untuk dijadikan semacam guru atau nara sumber.¹⁸

¹⁶ Lexy Maleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1998, h. 87

¹⁷ Sanafiah Faisal, *Format-Format Penelitian Sosial; Dasar-Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Press, 1995, h. 315

¹⁸ *Ibid.*, h. 42

Informan dalam penelitian ini adalah kabag kepegawaian UIN Suska Riau dan kepala biro administrasi umum dan kabag. TU dan dua orang karyawan dari masing-masing fakultas, rektor, Pembantu Rektor II, Pembantu Dekan II, pustakawan, puskom, pusat penelitian, pusdimas yang memiliki pengetahuan lebih banyak dalam hal pembinaan karyawan sebagaimana persyaratan informan dalam penelitian kualitatif. Total informan 52 orang, namun teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dari informan tersebut berbeda-beda, sesuai dengan jenis data yang dibutuhkan dan efisiensi waktu dalam penelitian.

Untuk lebih jelas tentang informan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Rincian informan penelitian

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Informan utama (primer) <ul style="list-style-type: none"> - Kabag Kepegawaian - Kepala Biro Administrasi Umum - Kabag. TU Fakultas • Informan Sekunder <ul style="list-style-type: none"> - Pembantu Rektor II - Pembantu Dekan II (Asdir II) - Karyawan Fakultas @ 2 / Fak - Karyawan Universitas - Pustakawan - Pusat komputer - Pusat Penelitian - Pusat Bahasa - Pusat Pendidikan Masyarakat - Satpam, Sopir dan Cleaning service | 1 1 8 1 9 18 2 2 2 2 1 2 3 |
| Jumlah | 52 |

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah observasi, wawancara mendalam dan studi dokumen, dengan penjelasan masing-masing sebagai berikut:

1. Observasi

Arikunto mengatakan bahwa observasi adalah memperhatikan sesuatu dengan menggunakan mata. Dalam psikologi disebut dengan pengamatan, meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap sesuatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra.¹⁹ Selanjutnya ia mengemukakan ada dua jenis yang digunakan untuk observasi yaitu : (1) *observasi non sistematis*; dilakukan oleh pengamat dengan tidak menggunakan instrumen pengamatan, (2) *observasi sistematis*; dilakukan oleh pengamat dengan menggunakan pedoman sebagai instrumen pengamatan.²⁰

Sementara Prasetya Irawan mengemukakan bahwa observasi adalah penelitian yang pengambilan datanya tertumpu pada pengamatan langsung terhadap objek penelitian. Biasanya memerlukan kesabaran yang luar biasa dari penelitiannya, menyita banyak waktu dan tenaga, dan kejelian peneliti untuk “menangkap” elemen-elemen pating penting dari objek penelitiannya.²¹

Guba dan Lincoln yang dikutip oleh Sahertian mengatakan bahwa observasi dapat digunakan untuk mengecek kebenaran data, mencatat perilaku

¹⁹ Suharsimi Arikunto, *prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Sistem*, Jakarta : Rineka Cipta, 1998, hal. 216

²⁰ Ibid

²¹ Prasetya Irawan, *Op-Cit*, hal. 310

dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan yang sebenarnya. Mereka juga mengatakan bahwa observasi memungkinkan peneliti untuk :

- (1) memperoleh pengalaman langsung, (2) melihat dan mengamati sendiri,
- (3) mencatat perilaku dan kegiatan yang sebenarnya, (4) mengecek kebenaran data, dan (5) memahami situasi yang rumit.²²

Menurut Jackson yang dikutip oleh Faisal mengatakan dalam penelitian kualitatif “ *the tools for gaining information include participant observation, in-dept interviews, or on in-depth analysis on single case*”. Artinya alat-alat untuk memperoleh informasi meliputi pengamatan peneliti, wawancara mendalam atau analisis mendalam terhadap satu kasus tunggal.²³ Ini menunjukkan bahwa penelitian dapat dilakukan dengan menggunakan observasi dan data yang dikumpulkan melalui observasi dapat dijadikan sebagai penguat bagi data yang diperoleh melalui wawancara dan analisis dokumentasi.

Dalam penelitian kualitatif, fungsi observasi adalah untuk meningkatkan kemampuan peneliti dalam menangkap motif, kepercayaan, kerisauan, perilaku dan kebiasaan yang dimiliki oleh subjek penelitian. Kebiasaan dimaksud meliputi adanya peluang bagi peneliti untuk melihat situasi secara universal, memberi akses untuk memahami reaksi mereka, dan ,mengarahkan peneliti untuk membangun pengetahuan yang tidak terlihat.

²² Sahertian, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta : Renika Cipta, 1991, hal. 291

²³ Faisal, *Op-citi*, hal. 170

Dalam penelitian ini, observasi atau pengamatan langsung dilakukan di UIN Suska Riau untuk melihat pelaksanaan pola pembinaan karyawan yang dilakukan oleh pimpinan dan kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya serta relevansi antara keduanya.

2. Wawancara Mendalam

Teknik wawancara mendalam dalam penelitian ini dilakukan terhadap pimpinan dan para karyawan yang menjadi sampel tentang hal-hal yang berkaitan dengan pembinaan karyawan, dan manfaat yang diperoleh dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut untuk kepentingan lembaga di UIN Suska Riau.

Wawancara adalah menanyakan serentetan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu-persatu diperdalam dengan mengorek keterangan lebih lanjut. Dengan demikian jawaban yang diperoleh tidak terbatas pada jawaban yang tersedia, namun bisa meliputi semua variabel, dengan keterangan yang lengkap dan mendalam.²⁴ Hal senada juga dikemukakan oleh Moleong bahwa wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.²⁵

Wawancara mempunyai beberapa manfaat dalam pengumpulan data penelitian kualitatif, antara lain: (1) dengan wawancara peneliti dapat menggali tidak saja pada yang diketahui dan dialami seseorang, tetapi juga

²⁴ Suharsimi Akirunto, *Op. Cit*, h. 32

²⁵ Moleong, *Op. Cit*, h. 218

apa yang tersembunyi jauh dari diri subjek penelitian, (2) apa yang ditanyakan kepada informan bisa mencakup hal-hal yang bersifat lintas-waktu yang berkaitan dengan masa lampau, masa sekarang, dan juga masa mendatang.²⁶

Berdasarkan kepada uraian tersebut di atas, maka wawancara menjadi teknik yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data-data yang terkait dengan penilaian kinerja karyawan, proses pembinaan di UIN Suska Riau yang terdiri dari penyusunan program dan pelaksanaannya, juga digunakan untuk memperoleh data relevansi program dengan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pihak pimpinan.

Teknik wawancara digunakan untuk informan, seperti; Pembantu Rektor II, Kepala Biro Umum, Kepala Kepegawaian dan kepala Tata Usaha di masing-masing fakultas.

3. Angket adalah sekumpulan pertanyaan yang berkaitan dengan topik bahasan untuk disampaikan kepada responden atau yang menjadi sampel dalam penelitian. Angket merupakan salah teknik untuk mengumpulkan data-data yang dalam penelitian berkaitan dengan penilaian kinerja, pelaksanaan pembinaan dan relevansi antara keduanya.

Teknik angket dalam pengumpulan data digunakan untuk karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini, untuk data yang bersifat general dan berfungsi sebagai penguat atau pembanding dari data yang diperoleh melalui wawancara.

²⁶ Faisal. *Op. Cit*, h. 237

4. Studi dokumen

Dokumentasi merupakan bahan yang sangat penting dalam sebuah penelitian, hal ini disebabkan karena dokumentasi berfungsi sebagai bagian dari metode lapangan (*field Method*) yang dibutuhkan peneliti untuk menelaah, menafsirkan dan mengambil kesimpulan dari sumber-sumber sekunder empiris.

Dokumentasi adalah gambaran mengenai pengalaman hidup dan penafsiran atas pengalaman hidup yang dilengkapi dengan data-data yang diperoleh melalui wawancara dengan pihak-pihak terkait. Disisi lain dokumentasi juga merupakan bahan tertulis maupun film yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan dari orang atau kelompok tertentu.

Studi dokumentasi diperlukan dalam penelitian lapangan dengan alasan-alasan sebagai berikut :

- a). Merupakan sumber informasi yang stabil, kaya informasi dan mendorong
- b). Merupakan informasi yang bersifat alamiah dan kontekstual
- c). Memudahkan memperoleh kajian isi karena bersifat tidak relatif
- d). Berguna sebagai bukti pengujian
- e). Membuka kesempatan yang lebih luas terhadap kajian isi pada masalah yang diselidiki

Sedangkan menurut Kartini Kartono mengatakan bahwa studi dokumentasi dapat memberikan manfaat penelitian sebagai berikut :

- a). Telah tersedia secara baku dan dapat diperoleh dengan mudah

- b). Mempunyai sifat stabil dan akurat dan merupakan cerminan dari keadaan yang riil
- c). Dapat dianalisis secara berulang-ulang dengan tidak mengalami perubahan.²⁷

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan studi dokumentasi untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan program tahunan UIN tentang pembinaan karyawan yang telah dilakukan dan laporan pelaksanaan program yang akan dilaksanakan.

F. Validasi Data

Untuk menguji tingkat validitas data yang diperoleh, peneliti menggunakan triangulasi data, yakni teknik pemeriksaan keabsahan data yang bertujuan untuk mengecek kebenaran data tertentu dengan data yang diperoleh dari sumber lain,²⁸ di luar yang menjadi sampel. Cara yang ditempuh untuk melakukan triangulasi data tersebut adalah sebagai berikut:

- a. membandingkan data hasil wawancara dengan pihak-pihak lain
- b. membandingkan data yang diperoleh dengan teori-teori yang relevan.²⁹

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan triangulasi dengan memeriksa keabsahan data dan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data seperti perancang program pembinaan dan objek pembinaan. Triangulasi tersebut meliputi 1) triangulasi dengan sumber, membandingkan dan mengecek ulang data dan hasil pengamatan dengan hasil wawancara; 2) triangulasi dengan

²⁷Kartini Kartono, *Pengantar Riset Sosial*, Mandar Maju, Bandung, 1990, hal. 84

²⁸ Nasution, *Metode research*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992, h. 84

²⁹ Lexy Maleong, *Metodologi Penelitian....*, h. 94

metode, membandingkan data dan mengecek ulang informasi dari observasi, wawancara dan metode yang digunakan dalam pelaksanaan; dan 3) triangulasi dengan teori, dilakukan untuk membandingkan data hasil tindakan, pengamatan dan wawancara dengan teori yang terkait.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan proses penyusunan atau mengolah data, mempola, mengorganisasikan, dan mengkategorikan agar dapat ditafsirkan lebih lanjut, yang dilakukan setelah upaya pengumpulan data di lapangan telah selesai dilakukan.³⁰

Menurut Moloeng, analisis data adalah proses pengorganisasian dan pengolahan data kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan dan dirumuskan hipotesis kerja sebagaimana yang disarankan data, yang melalui tiga alur kegiatan, yaitu Reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.³¹

Pada tahap kegiatan reduksi data yang harus dilakukan peneliti adalah : menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan dan mentransformasikan data hasil temuan dan catatan yang diperoleh di lapangan. Reduksi data ini dimaksudkan agar data dapat dikelompokkan, diseleksi, pemfokusan, penajaman pengorganisasian agar dapat ditarik kesimpulan.

Pada tahap kegiatan penyajian data, yang harus dilakukan oleh peneliti adalah menampilkan sejumlah data yang diolah menjadi informasi, kemudian

³⁰ Kartini, *Op. cit.*, h. 189

³¹ Moleong, *Op. cit.*, h. 170

disusun secara sistematis oleh peneliti berdasarkan data konkrit yang diperoleh dari lapangan,

Sedangkan pada tahap kegiatan verifikasi, yang harus dilakukan oleh peneliti adalah menarik kesimpulan sesuai dengan hasil terakhir dari sebuah peristiwa yang diteliti dan merupakan informasi yang utuh dan mendalam.

Analisis data dilakukan dengan cara menelaah seluruh data dan informasi yang telah terkumpul dari berbagai sumber atau informan yang diperoleh melalui wawancara, pengamatan dilapangan yang telah ditulis dan dokumen-dokumen yang telah didapat. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menganalisis data, yakni :

- a. Perlu dilakukan *cek and ricek* jika terdapat hasil analisis yang *contra common sesnse*
- b. Melakukan kaji ulang, meneliti untuk kemudian dijelaskan akan adanya beberapa kejanggalan temuan dan lain sebagainya, kemudian diformat sedemikian rupa sehingga diperoleh satu kesatuan yang mendasar.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data seperti yang dikemukakan Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga alur kegiatan, yaitu (1) reduksi data, (2) penyajian dan interpretasi data, (3) menarik kesimpulan/ verifikasi.

Reduksi data dilakukan dalam upaya menetapkan mana data yang dibutuhkan dan mana yang tidak terkait dengan penilaian, pembinaan, relevansi dan faktor-faktor yang mempengaruhi pembinaan, selanjutnya ke arah mana penelitian akan difokuskan. Selanjutnya data dikelompokan sesuai dengan sub

masalah yang dibahas, yaitu penilaian kinerja, pembinaan, relevansi dan faktor-faktor yang mempengaruhi dan kemudian disajikan untuk diinterpretasikan dengan analisa yang mendalam dan teliti agar sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Setelah data tereduksi dan disajikan dengan interpretasi peneliti, maka langkah terakhir menarik kesimpulan atau verifikasi terhadap data tersebut yang berkaitan dengan pola pembinaan karyawan di UIN Suska Riau dan relevansinya dengan penilaian kinerja.

H. Interpretasi Hasil Penelitian

Dalam melakukan penelitian dan menginterpretasikan data yang terkumpul, peneliti menggunakan deskriptif kualitatif, dimana peneliti langsung sebagai interpreter yang memposisikan diri secara objektif dan terlepas dari unsur subjektivitas meskipun peneliti adalah bagian dari karyawan di lembaga UIN Suska Riau itu sendiri.

I. Langkah-Langkah Penelitian

Dalam penelitian kualitatif diperlukan adanya langkah-langkah penelitian. Hal ini dimaksudkan agar adanya tahapan-tahapan yang bersifat sistematis. Langkah-langkah penelitian perlu ditetapkan oleh peneliti dengan bentuk siklus yang berlangsung secara ulang alik yang meliputi : Eksplorasi yang meluas dan menyeluruh, Eksplorasi terfokus atau terseleksi dan mengecil, atau mengkonfirmasi hasil temuan peneliti.

Menurut Kartini Kartono, proses sirkuler dalam penelitian kualitatif meliputi empat tahapan utama, yakni : mengumpulkan data verifikasi, membuat catatan laporan lapangan, pertanyaan baru, dan kemudian membutuhkan penelitian baru yang terus bergerak secara kontinyu dan tiada hentinya.³²

Menurut Faisal, langkah-langkah penelitian yang harus dilalui oleh peneliti adalah sebagai berikut :

- a). Menetapkan fokus penelitian
- b). Merumuskan pertanyaan penelitian
- c). Melakukan observasi secara berulang-ulang
- d). Melakukan wawancara dengan pihak-pihak
- e). Memilih metode pengumpulan data
- f). Terjun ke lapangan
- g). Mengumpulkan data
- h). Melakukan analisis data yang diperoleh dilapangan
- i). Menulis laporan penelitian³³

Menurut Piet Sahertian, langkah-langkah dalam penelitian meliputi tiga tahapan, yakni :

- a). **Tahap Pra Lapangan**, tahap ini terdiri dari; menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, dan menyiapkan perlengkapan penelitian.

³² Kartini, *Op. cit.*, hal. 58

³³ Faisal, *Op. cit.*,

- b). **Tahap Kegiatan Lapangan**, tahap ini terdiri dari ; memahami secara utuh tentang penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan, dan berperan sambil mengumpulkan data
- c). **Tahap Analisis Intensif**, tahap ini terdiri dari ; konsep dasar yang jelas, merumuskan tema penelitian dan merumuskan hipotesisnya, dan bekerja dengan hipotesis yang telah ditetapkan.

Pada penelitian ini langkah-langkah yang penulis gunakan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan situasi sosial yang akan menjadi fokus penelitian
2. Observasi/memasuki lapangan yang telah ditentukan sebagai tempat penelitian.
3. Melakukan pengumpulan data yang diperoleh dalam masa penelitian
4. Menganalisis data yang telah terkumpul yang diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan data
5. Menulis atau melaporkan hasil penelitian secara keseluruhan dengan cara sistematis.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Umum Karyawan UIN Suska Riau

1. Pengembangan IAIN Menjadi UIN Suska Riau

Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim (selanjutnya disebut UIN Suska) Riau merupakan hasil peningkatan status institusi pendidikan dari Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sultan Syarif Qasim Pekanbaru yang didirikan pada tanggal 19 September 1970 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 194 tahun 1970. Institusi ini diresmikan oleh Menteri Agama Republik Indonesia saat itu KH. Ahmad Dahlan berupa penandatanganan piagam dan pelantikan Rektor pertama Prof. H. Ilyas Moh. Ali.¹

Institut Agama Islam Negeri ini diberi nama Sultan Syarif Qasim, yaitu nama Sultan Kerajaan Siak Sri Indapura ke-12 atau yang terakhir, yang juga nama pejuang nasional asal Riau. Pengambilan nama ini dimaksudkan untuk mengingat jasa-jasa dan perjuangan beliau terhadap negeri ini, termasuk di bidang pendidikan. Di samping itu juga sebagai motivasi dan spirit untuk mengembangkan IAIN-UIN Suska ke depan.²

Ketika didirikan IAIN Susqa hanya terdiri dari beberapa fakultas, yaitu Fakultas Tarbiyah, Fakultas Syariah, dan Fakultas Ushuluddin serta ditambah dengan Fakultas Dakwah dan tentunya jumlah karyawan di dalamnya masih

¹ Buku Pedoman Akademik IAIN Susqa Pekanbaru, tahun 2001/2002, h. i

² Profil Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim, tahun 2008, h. 27

terbilang sedikit sehingga pembinaan mereka belum mendapat perhatian yang serius.

Kemudian pada tanggal 4 Januari 2005 IAIN Susqa Pekanbaru berubah statusnya menjadi UIN Suska Riau berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2005, yang secara seremonial penandatungannya dilakukan oleh Presiden RI Susilo Bambang Yodoyono pada tanggal 9 Februari 2005 di Gubernuran Pekanbaru.³

Perubahan status IAIN menjadi UIN sebenarnya bukan merupakan hasil dari gagasan yang muncul secara tiba-tiba, akan tetapi melalui suatu proses yang panjang dan perjuangan yang melelahkan, mulai dari munculnya gagasan pada tahun 1996 yang kemudian digodog dalam dialog-dialog dan seminar-seminar, sehingga sampai kepada sebuah kesimpulan bahwa untuk meningkatkan peran lembaga Islam IAIN ini dengan meningkatkan status menjadi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Kemudian juga dilakukan pengembangan kelembagaan dengan mendirikan 4 fakultas persiapan yang dirancang untuk mendukung terwujudnya UIN Suska Riau, yakni Fakultas Sains dan Teknologi (2001), Fakultas Psikologi (2001), Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial (2002) dan Fakultas Peternakan (2002). Seiring dengan pembentukan fakultas persiapan tersebut tentunya juga mendirikan berbagai program studi untuk masing-masing fakultas sebagai basis pengembangan Universitas Islam Negeri (UIN) Suska Riau. Sementara Program Pascasarjana yang berdiri pada tahun 1997 tetap menjadi salah satu lembaga

³ *Ibid.* h. 32

pada UIN Suska dengan mengembangkan jurusan dan konsentrasi yang relevan dengan pengembangan UIN Suska Riau ke depan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa UIN Suska Riau adalah salah satu di antara Universitas Islam di Indonesia yang berubah dari IAIN menjadi setelah UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan UIN Malang. Sejak perubahan tersebut UIN Suska Riau telah berbenah diri menuju ke arah yang dicita-citakan sebagaimana tertuang dalam visi misinya. Perubahan tersebut berimplikasi kepada kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang handal dan memiliki kompetensi, baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas untuk menunjang perubahan tersebut dan pencapaian visi misi UIN Suska Riau. Dengan perubahan status dari IAIN menjadi UIN juga diperlukan penilaian kinerja dan pembinaan yang terprogram untuk peningkatan dan penjaminan mutu pendidikan yang diselenggarakan.

Saat ini UIN Suska Riau telah mengembangkan berbagai program studi dan jurusan dalam berbagai fakultas yang telah dibuka. Adapun fakultas dan jurusan serta program studi adalah sebagai berikut:

1. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, dengan jurusan:
 - a. Jurusan Pendidikan Agama Islam, meliputi konsentrasi :
 - 1) Pendidikan Guru Agama Islam SLTP/SLTA
 - 2) Pendidikan Guru Tafsir Hadits
 - 3) Pendidikan Guru Fiqh
 - 4) Pendidikan Guru Aqidah Akhlak
 - 5) Pendidikan Guru SKI
 - b. Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)
 - c. Jurusan Pendidikan Bahasa Arab
 - d. Jurusan Tadris/Pendidikan Bahasa Inggris
 - e. Jurusan Tadris/Pendidikan Matematika
 - f. Jurusan Kependidikan Islam, meliputi Konsentrasi:
 - 1) Manajemen Pendidikan Islam
 - 2) Bimbingan danKonseling

- g. Jurusan Tadris/Pendidikan IPS Ekonomi
 - h. Jurusan Tadris/Pendidikan Kimia
2. Fakultas Syariah dan Ilmu Hukum, dengan jurusan
 - a. Jurusan Ahwal al-Syahshiyah (Hukum Keluarga)
 - b. Jurusan Mu`amalah (Perdata Islam)
 - c. Jurusan Jinayah Siyasah (Pidana dan Politik Islam)
 - d. Jurusan Perbandingan Madzhab dan Hukum
 - e. Jurusan Ekonomi Islam, program studi Perbankan Islam
 - f. Program Diploma III Perbankan Syariah
 - g. Jurusan Ilmu Hukum
 3. Fakultas Ushuluddin, terdiri atas beberapa jurusan:
 - a. Jurusan Aqidah Filsafat, dengan konsentrasi:
 - 1) Filsafat Islam dan
 - 2) Pemikiran Politik Islam
 - b. Jurusan Perbandingan Agama, dengan konsentrasi:
 - 1) Studi Agama-Agama dan
 - 2) Sosiologi Agama
 - c. Jurusan Tafsir Hadits, dengan konsentrasi:
 - 1) Studi al-Qur`an dan
 - 2) Studi Hadits
 4. Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, terdiri atas beberapa jurusan:
 - a. Jurusan Bimbingan dan Penyuluhan Islam
 - b. Jurusan Pengembangan Masyarakat Islam
 - c. Jurusan manajemen Dakwah
 - d. Jurusan Ilmu Komunikasi
 - e. Program Diploma III Pers dan Grafika
 5. Fakultas Sains dan Teknologi, terdiri atas jurusan:
 - a. Jurusan Teknik Informatika
 - b. Jurusan Teknik Industri
 - c. Jurusan Sistem Informasi
 - d. Jurusan Matematika
 - e. Jurusan Teknik Elektro, dengan konsentrasi:
 - 1) Konsentrasi Teknik Elektronika
 - 2) Konsentrasi Teknik Telekomunikasi
 - 3) Konsentrasi Teknik Komputer
 6. Fakultas Psikologi, terdiri atas beberapa bagian:
 - a. Bagian Psikologi Umum, Eksperimen dan Klinis
 - b. Bagian psikologi Perkembangan Sosial dan Agama
 - c. Bagian Psikologi Perkembangan dan Industri
 7. Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, terdiri atas:
 - a. Jurusan manajemen

- b. Program Diploma III Manajemen Perusahaan
 - c. Jurusan Akuntansi
 - d. Program Diploma III Akuntansi
 - e. Jurusan Administrasi negara
8. Fakultas Pertanian dan Peternakan, terdiri atas:
- a. Jurusan Peternakan, dengan konsentrasi:
 - 1) Teknologi Produksi Ternak
 - 2) Teknologi Hasil Ternak
 - 3) Teknologi Pakan dan Nutrisi
 - 4) Sosial Ekonomi Peternakan
 - b. Jurusan Ilmu Pertanian
9. Program Pascasarjana, meliputi
- a. Program S2 (Master) dengan program studi:
 - 1) Perkembangan Modern Dalam Islam
 - 2) Pendidikan Islam, Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam
 - 3) Hukum Islam
 - 4) Ekonomi Islam
 - b. Program S3 (Doktor) dengan Program Studi Hukum Islam.⁴

Selain penambahan fakultas dan program studi, juga penambahan lembaga-lembaga sebagai berikut:

- a. LPM dipecah menjadi beberapa unit
- b. Memiliki perpustakaan yang cukup besar
- c. BPPM dan KPM terdapat pada tiap-tiap fakultas
- d. Pusat Bahasa
- e. Pusat Komputer
- f. Satuan Pengamanan yang memiliki personil lebih banyak
- g. Unit Cleaning Servise
- h. Dan Lembaga Penelitian

Dari perkembangan fakultas, prodi dan unit-unit terlihat bahwa karyawan UIN Suska Riau sudah mengalami perkembangan yang pesat dari segi kuantitas

⁴ Universitas Islam Negeri Suska Riau, *Prospectus*, 2009

yang semestinya harus diikuti dengan pengembangan karyawan dari segi kualitas, baik melalui pembinaan, pelatihan dan program pengembangan lainnya.

2. Visi, Misi dan Tujuan UIN Suska Riau

Perubahan status menjadi UIN Suska Riau membawa konsekwensi untuk memformulasikan dan melakukan pengembangan-pengembangan yang terkait dengan institusi tersebut, termasuk masalah visi, misi dan tujuan lembaga, karena nama universitas lebih besar daripada sebuah institut sebelumnya. Keberadaan visi, misi dan tujuan bagi sebuah organisasi merupakan hal yang mutlak yang tidak bisa diabaikan. Ia menjadi pedoman dalam menyusun segala program kegiatan yang akan dilaksanakan.

a. Visi UIN Suska Riau

“Menjadikan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau sebagai lembaga pendidikan tinggi utama yang mengembangkan ajaran Islam, ilmu pengetahuan, teknologi dan seni secara integral di Kawasan Asia Tenggara tahun 2013”

b. Misi UIN Suska Riau

- 1) Melaksanakan pendidikan dan pengajaran untuk melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas secara akademik dan profesional serta memiliki integrasi pribadi sebagai sarjana muslim.
- 2) Melaksanakan penelitian dan pengkajian untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni dengan menggunakan paradigma Islam
- 3) Memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni sebagai pengabdian kepada masyarakat dengan menggunakan paradigma Islam

- 4) Menyiapkan sumber daya manusia serta saran dan prasarana untuk menunjang kelancaran pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi.

Untuk mencapai visi dan misi UIN Suska diperlukan Manajemen Perguruan Tinggi yang kompeten. Terutama untuk penjaminan dan peningkatan mutu sumber daya manusia. Oleh karena itu, diperlukan penilaian kinerja dan pembinaan yang relevan.

c. Tujuan Pendidikan

1) Tujuan Pendidikan Tinggi

Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No.60 Tahun 1999 Bab II pasal 2 ayat 1, tujuan pendidikan adalah:

- a) Menyiapkan peserta didik, menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau professional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian.
- b) Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

2) Tujuan Pendidikan UIN Suska Riau

Sebagai lembaga Pendidikan Tinggi yang berada di Provinsi Riau, maka tujuan pendidikan UIN Suska Riau adalah:

- a) Menyiapkan peserta didik yang berakhlak mulia menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan dan keunggulan akademik dan

professional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan menciptakan ilmu agama Islam, Teknologi, seni, dan ilmu lain yang terkait.

- b) Menggali, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu agama Islam, teknologi, seni, dan ilmu lain yang terkait serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan martabat dan taraf kehidupan masyarakat serta memperkaya kebudayaan nasional.²⁰

3) Tujuan Pendidikan Menurut Program

- a) Tujuan pendidikan Program Diploma adalah menghasilkan warga Negara yang berkualitas sebagai berikut:

- b) Berjiwa Pancasila dan memiliki integritas dan kepribadian yang tinggi.
- c) Taat beribadah dan berakhlak mulia.
- d) Bersifat terbuka, tanggap terhadap perubahan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta masalah yang dihadapi masyarakat, khususnya yang berkaitan dengan bidang keahliannya.
- e) Mempunyai kemampuan untuk menerapkan pengetahuan serat keterampilan yang dimilikinya kedalam kegiatan pembinaan dan pelayanan kepada masyarakat.
- f) Mempunyai kemampuan untuk mengikuti perkembangan mengenai pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.

4) Tujuan pendidikan Program Sarjana (S.1) adalah menghasilkan warga Negara yang berkualitas sebagai berikut:

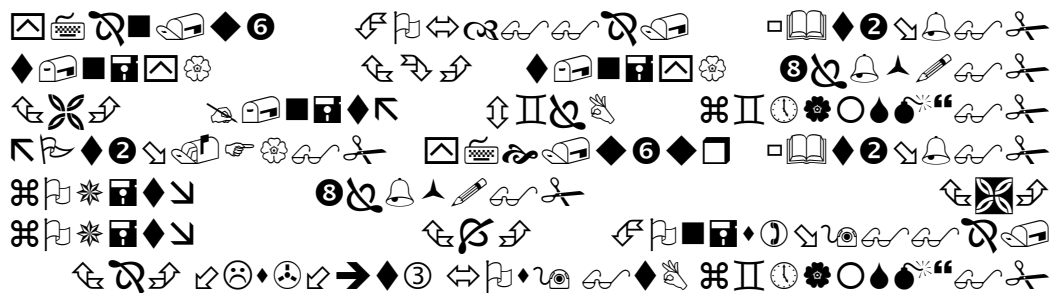
- a) Berjiwa Pancasila dan memiliki integritas dan kepribadian yang tinggi.
- b) Taat beribadah dan berakhlak mulia.

- c) Bersifat terbuka, tanggap terhadap perubahan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta masalah yang dihadapi masyarakat khususnya yang berkaitan dengan bidang keahliannya.
 - d) Menerapkan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bidang keahliannya dalam kegiatan produktif dan pelayanan masyarakat.
 - e) Menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi secara utuh dan baik sebagai produk maupun metode dan proses sebagai keahlian umum.
 - f) Memahami secara mendalam dan memiliki keahlian serta keterampilan untuk bekerja secara profesional dalam salah satu bidang ilmu pengetahuan agama Islam untuk diperlukan dalam pembangunan masyarakat dan pengembangan Ilmu agama Islam.
- 5) Tujuan pendidikan Program Magister (S.2) adalah menghasilkan warga Negara berkualitas sebagai berikut:
- a) Berjiwa Pancasila dan memiliki integritas dan kepribadian yang tinggi.
 - b) Taat beribadah dan berakhlak mulia.
 - c) Bersifat terbuka, tanggap terhadap perubahan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta masalah yang dihadapi masyarakat, khususnya yang berkaitan dengan bidang keahliannya.
 - d) Memiliki kemampuan untuk melakukan penelitian secara terbatas dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mampu berperan serta memecahkan persoalan masyarakat.
 - e) Memiliki kemampuan untuk melakukan penelitian yang mendalam dan mandiri terhadap masalah-masalah sosial dan teknologi, menghasilkan

karya yang berbobot ilmiah dalam menyelesaikan persoalan masyarakat maupun untuk mengembangkan ilmu pengetahuan Islam.⁵

Berdasarkan kepada visi, misi dan tujuan yang dimiliki oleh UIN Suska Riau, bahwa landasan yang mendasari visi misi tersebut adalah harapan untuk mengembalikan kejayaan umat Islam beberapa abad yang lalu, dimana tokoh-tokoh muslim tidak hanya menguasai bidang agama semata, namun banyak diantara mereka yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga umat Islam ketika itu memegang peranan penting dalam perkembangan peradaban dan kebudayaan umat manusia.

Upaya tersebut dilakukan dengan pengintegrasian antara ilmu pengetahuan dan teknologi yang tidak bisa dipungkiri bahwa saat ini dominan dikuasai oleh orang-orang non muslim dengan ajaran-ajaran Islam yang memang sangat menganjurkan umatnya untuk menggali sedalam-dalamnya segala fenomena yang terjadi di alam semesta ini. Bukankah ayat pertama turun kepada Nabi Muhammad saw. berkaitan dengan penggunaan akal pikiran untuk membaca alam semesta ini agar dapat menambah keimanan dan ketaqwaan kepada Allah yang telah menciptakannya. Allah berfirman:



⁵ Buku Panduan dan Informasi Akademi tahun 2005 – 2006, h. 5. Juga pada kata sambutan pertama yang diberikan oleh Rektor UIN Suska, Prof.Dr.HM. Nazir Karim, dalam rangka Milad I UIN Suska, 27 Maret 2005

Artinya: Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.⁶

d. Karakteristik UIN Suska Riau

Dalam rangka pencapaian visi misi tersebut, UIN Suska merumuskan karakteristik atau ciri khas sebuah lembaga pendidikan yang tentunya akan juga tergambar dalam proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan, sehingga terlihat perbedaan antara UIN Suska Riau dengan perguruan tinggi Islam lainnya yang ada di Riau khususnya dan di Indonesia pada umumnya. Adapun karakteristik UIN Suska Riau adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan paradigma ilmu yang memberi penekanan pada rasa iman dan tauhid (*belief affection*).
- b. Pengembangan berbagai cabang ilmu pengetahuan dengan pendekatan religius sehingga nilai-nilai Islam menjadi roh bagi setiap cabang ilmu pengetahuan dengan menerapkan prinsip Islam dalam Disiplin Ilmu (IDI) sebagai upaya riil mewujudkan integrasi ilmu dan Islam.
- c. Penyelenggaraan beberapa disiplin ilmu untuk mencapai standar kompetensi ilmu keislaman yang memperkuat domain aqidah, ibadah, mu`amalah dan akhlak.
- d. Pembinaan dan pengembangan lingkungan madani sesuai dengan nilai-nilai Islam

⁶ Departemen Agama RI., *Al-Qur`an dan Terjemahnya*, Semarang: Thoha Putera, 1989, h. 1079

- e. Perwujudan keunggulan akademik dan profesionalisme yang didasarkan pada moral keagamaan dalam kehidupan kampus.
- f. Mengembangkan studi regional Islam Asia Tenggara dan Tamaddun Melayu sebagai pola ilmiah pokok.

Berdasarkan Visi, Misi, Tujuan dan Karakteristik UIN Suska Riau di atas, UIN Suska Riau memerlukan ketersediaan SDM yang handal dan berkualitas. Oleh karena itu, diperlukan penilaian kinerja secara berkala dan terus menerus diringi dengan pembinaan yang relevan dengan hasil penilaian, terlebih lagi untuk kepentingan integritas ilmu pengetahuan dan Islam.

3. Deskripsi Karyawan di Lingkungan UIN Suska Riau

Pembahasan gambaran karyawan di UIN Suska Riau diarahkan kepada pegawai non tenaga edukatif (karyawan), untuk disesuaikan dengan pokok bahasan pada penelitian ini yang dikhususkan mengkaji tentang pola pembinaan karyawan tenaga kependidikan dan proses penilaian kinerja yang dilakukan pimpinan di dalamnya. Untuk itu pimpinan tidak bisa memandang sebelah mata terhadap karyawan yang memberikan layanan administrasi di dalam organisasi.

Karyawan atau tenaga non edukatif dalam organisasi lembaga pendidikan mempunyai peranan yang juga menentukan dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan, tanpa adanya karyawan akan sulit bagi komponen lain (pimpinan, dosen dan mahasiswa) untuk meningkatkan kualitas aktifitas yang dibutuhkan dan akan menyulitkan dalam peningkatan mutu pendidikan yang diharapkan. Sebagai sebuah subsistem jelas memiliki peran tersendiri untuk kelancaran sistem di dalamnya.

Adapun karyawan yang ada di UIN Suska Riau, ditinjau dari status kepegawaian terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS), pegawai honorer dan pegawai kontrak, seluruhnya berjumlah 377 orang yang bertugas dalam berbagai pos di UIN Suska Riau. Gambaran tentang Pegawai Negeri Sipil di UIN Suska Riau dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2 , Gambaran karyawan UIN Suska Riau berdasarkan pos pekerjaan

| NO | POS TEMPAT BERTUGAS | JUMLAH |
|--------|----------------------------------|--------|
| | Rektorat | |
| 1 | a. Akademik & Kemahasiswaan | 44 |
| 2 | b. Biro Umum | 106 |
| | Fakultas | |
| 4 | a. Tarbiyah dan Keguruan | 28 |
| 5 | b. Syariah dan Ilmu Hukum | 16 |
| 6 | c. Ushuluddin | 8 |
| 7 | d. Dakwah dan Ilmu Komunikasi | 14 |
| 8 | e. Sains dan Teknologi | 28 |
| 9 | f. Psikologi | 18 |
| 10 | g. Pertanian dan Peternakan | 12 |
| 11 | h. Ekonomi dan Ilmu Sosial | 20 |
| 12 | i. Program Pascasarjana | 13 |
| | Lain-lain | |
| 13 | a. Perpustakaan | 34 |
| 14 | b. Lembaga Bahasa | 5 |
| 15 | c. Lembaga Penelitian | 6 |
| 16 | d. Lembaga Pengabdian Masyarakat | 8 |
| 17 | e. Kopertais | 2 |
| 18 | f. BPPM | 3 |
| 19 | g. Pengembangan SDM | 2 |
| Jumlah | | 377 |

Sumber: Bagian Kepegawaian tahun 2010

Adapun dari segi latar belakang pendidikan karyawan yang ada di UIN Suska Riau sangat bervariasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka dan menjadi pertimbangan dalam proses penempatan

dan pembinaan ke depan. Tabel berikut ini menggambarkan tentang frekwensi latar belakang pendidikan karyawan UIN Suska Riau pada tahun 2010.

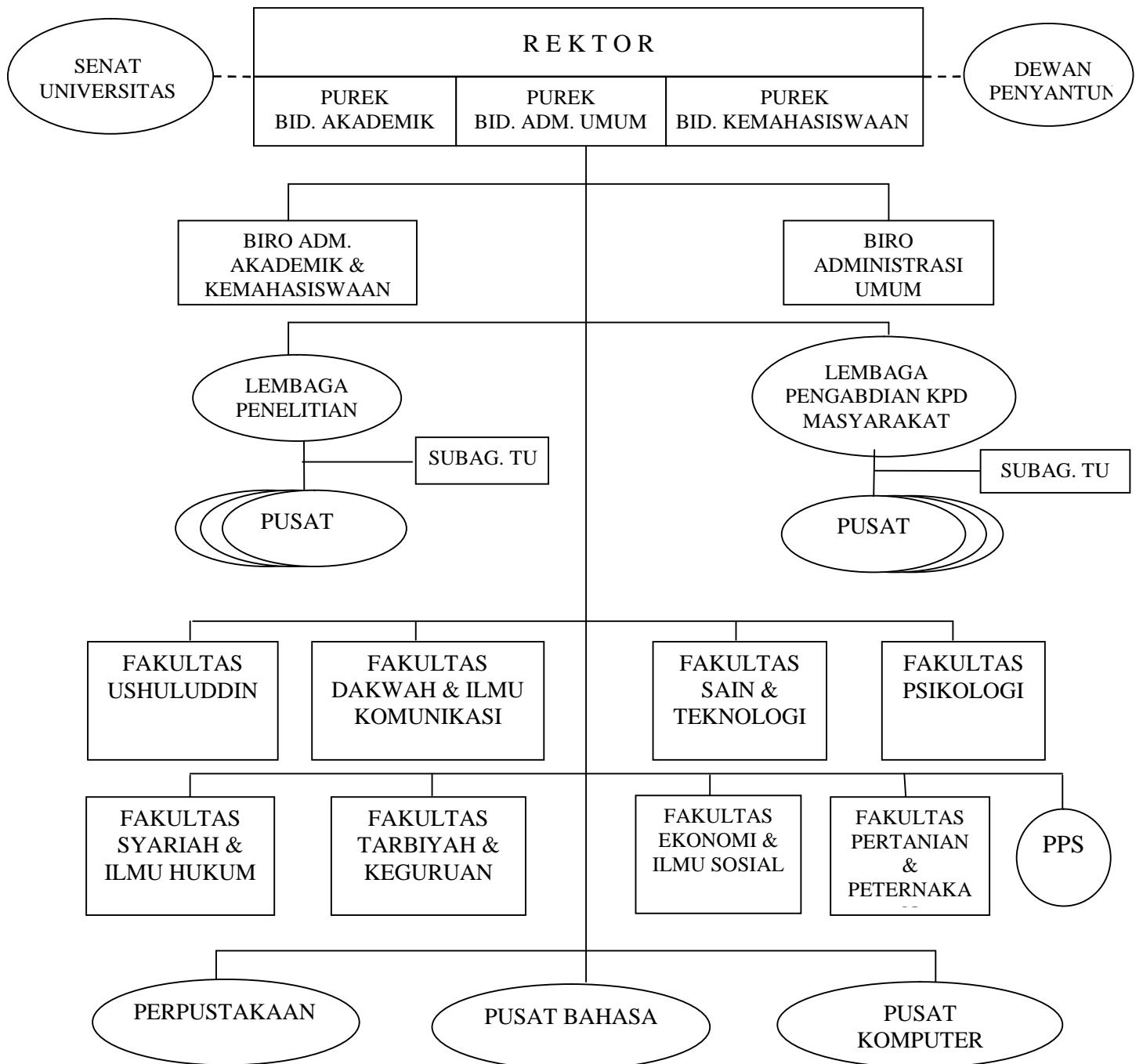
Tabel 3, Latar belakang pendidikan karyawan UIN Suska Riau tahun 2010

| NO | POS TEMPAT BERTUGAS | JUMLAH |
|--------|----------------------------------|--------|
| 1 | Sekolah Dasar/MI dan yang setara | 11 |
| 2 | SMP/ MTs dan yang setara | 5 |
| 3 | SMA/MA dan yang setara | 128 |
| 4 | Sekolah Kejuruan dan yang setara | - |
| 5 | Diploma (1 – 4) | 27 |
| 6 | Sarjana | 182 |
| 7 | Magister | 19 |
| 8 | Doktor | - |
| Jumlah | | 364 |

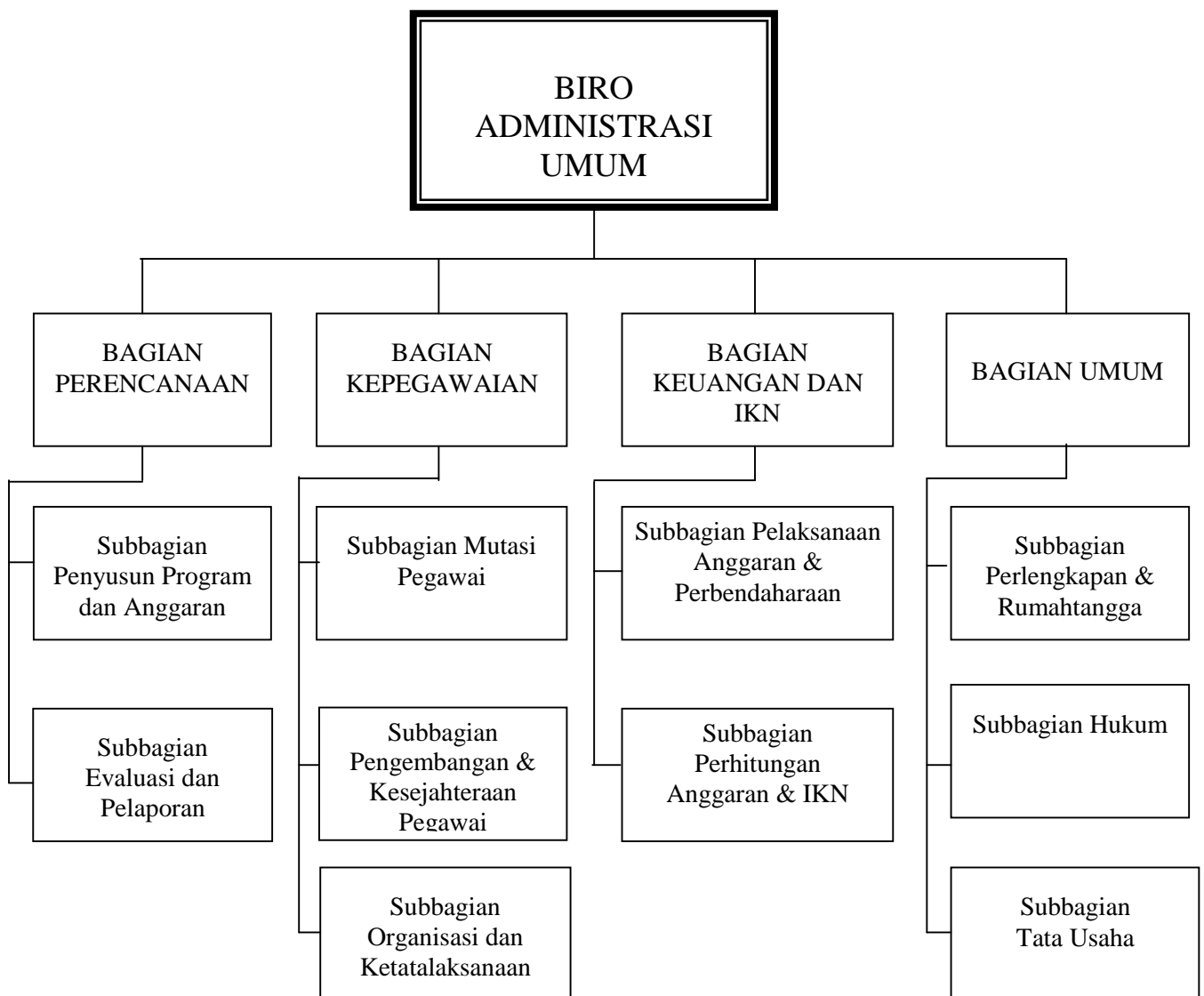
Sumber: Bagian Kepegawaian 2010

Dari dua tabel tersebut dapat dinyatakan bahwa karyawan di lingkungan UIN Suska Riau cukup bervariasi dari segi latar belakang pendidikan yang telah diperolehnya dan paling banyak diantara mereka telah menyelesaikan pendidikan tingkat sarjana (S1). Secara kualifikasi dapat memudahkan bagi pimpinan untuk memberikan pembinaan atau lebih tepatnya pengembangan terhadap pengetahuan yang telah dimilikinya.

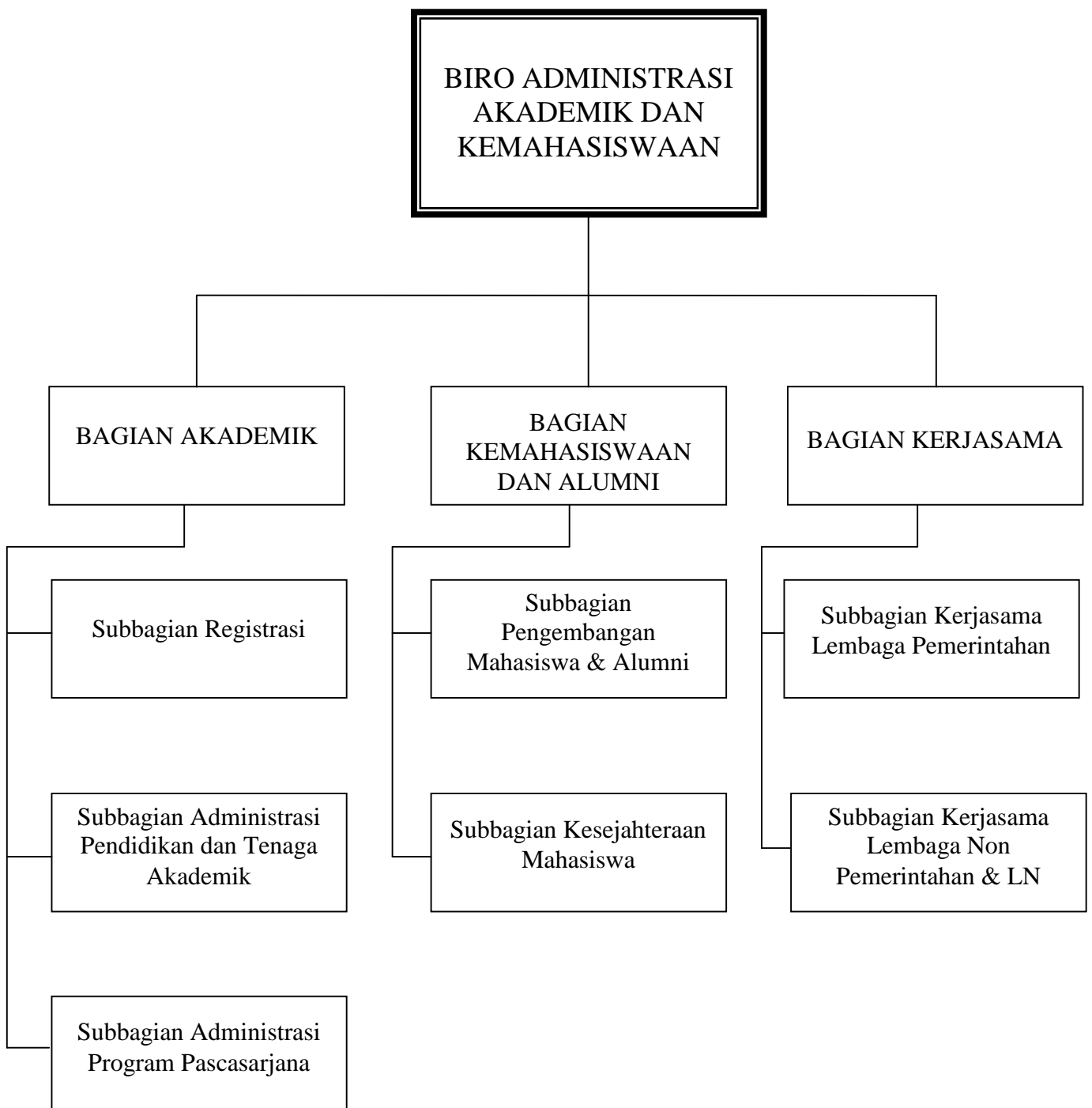
4. Struktur Organisasi dan Deskripsi Tugas
a. Struktur Organisasi UIN Suska Riau



b. Struktur Organisasi Biro Administrasi



c. Struktur Organisasi Biro Akademik dan Kemahasiswaan



b. Deskripsi Tugas dalam Organisasi UIN Suska Riau

Berdasarkan kepada struktur organisasi UIN Suska Riau, maka tugas-tugas yang berkaitan dengan kepegawaian secara berurutan berada di bawah tanggung jawab Rektor, Pembantu Rektor bidang Administrasi Umum, Kepala Biro Administrasi Umum, Kepala Bagian Kepegawaian, Kepala Subbagian Mutasi Pegawai dan Kepala Subbagian Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai.

Secara universal, Rektor, Pembantu Rektor bidang Administrasi Umum, dan seluruh Dekan Fakultas di lingkungan UIN Suska Riau serta Kepala Biro Administrasi Umum bertanggung jawab terhadap pembinaan karyawan di lingkungan UIN Suska Riau. Dalam salah satu uraian tugas dan jabatan UIN Suska Riau tahun 2010 dinyatakan bahwa setiap pimpinan harus melakukan bimbingan dan pelayanan teknis di bidang setiap bidang yang telah ditetapkan sesuai dengan tingkatannya.

Sesuai dengan topik bahasan dalam tesis ini, peneliti kemukakan uraian tugas bagian kepegawaian yang menangani langsung masalah kepegawaian termasuk karyawan di lingkungan UIN Suska Riau, yakni:

- 1) Membantu Biro Administrasi Umum dalam bidang kepegawaian dan ketatalaksanaan
- 2) Memimpin pelaksanaan tugas di Bagian Kepegawaian

- 3) Menetapkan dan merumuskan visi, misi kebijakan, sasaran, kegiatan dan program kerja pada Bagian Kepegawaian
- 4) Membagi tugas, menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas pada subbag Mutasi Pegawai, Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai, serta organisasi dan ketatalaksanaan.
- 5) Menyelenggarakan administrasi mutasi pegawai, pengembangan dan kesejahteraan, organisasi dan ketatalaksanaan
- 6) Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap tugas mutasi pegawai, Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai, serta organisasi dan ketatalaksanaan.
- 7) Melakukan pelayanan dan bimbingan teknis di bidang Mutasi Pegawai, Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai, serta organisasi dan ketatalaksanaan.
- 8) Mempelajari dan menilai/mengoreksi laporan hasil kerja/ pelaksanaan tugas pada subbag di lingkungan kepegawaian
- 9) Menyiapkan rencana kerja sama dengan lembaga pemerintah dan non pemerintah baik di dalam maupun di luar negeri yang berkaitan dengan bidang Kepegawaian.
- 10) Melakukan pemecahan dan penyelesaian masalah yang timbul pada bagian Kepegawaian
- 11) Melaksanakan penilaian prestasi dan proses penyelenggaraan kegiatan serta penyusunan laporan

- 12) Memberikan usul dan saran kepada Biro Administrasi Umum
- 13) Melaporkan proses dan hasil pelaksanaan tugas kepada Biro Administrasi Umum
- 14) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.⁷

c. Rencana Strategis UIN Suska Riau tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia

Untuk pengembangan UIN Suska ke depan dalam mewujudkan visi misinya diperlukan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop) yang disusun berdasarkan isu-isu strategis yang ada setelah dilakukan analisa SWOT. Renstra dan Renop UIN Suska Riau mencakup berbagai aspek termasuk di dalamnya pengembangan dan pembinaan Sumber Daya Manusia pendidikan.

Sehubungan dengan pembahasan dan tesis ini yang berkaitan dengan pembinaan karyawan UIN Suska Riau, maka akan dikemukakan Renstra tentang pembinaan karyawan yang terdiri dari Strategi pengembangan, program dan tujuan. Renstra tersebut dijadikan sebagai pedoman dalam melakukan pembinaan karyawan di lembaga ini.

Rencana Strategis yang berkaitan dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia di UIN Suska Riau meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Optimalisasi peran S3 UIN Suska Riau untuk mencetak dosen dengan kualifikasi doktor.

⁷ Buku Uraian Jabatan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Tahun 2010, h. 758

- 2) Memfasilitasi dosen dan tenaga kependidikan untuk pemagangan di luar negeri
- 3) Mengupayakan program bantuan biaya pendidikan S2 dan S3 melalui Dipa UIN Suska Riau maupun kerja sama dengan departemen maupun dengan lembaga scholarship luar negeri.
- 4) Rekrutmen tenaga dosen dan pendukung lainnya dengan kualifikasi pendidikan dan sertifikasi keahlian yang memadai.⁸

Sedangkan untuk Rencana Operasional yang dikembangkan dalam mewujudkan visi di atas adalah:

Tabel 4. Rencana Operasional Pembinaan Karyawan UIN Suska Riau Tahun 2008-2013

| Strategi Pengembangan | Program | Tujuan |
|---|--|---|
| Meningkatkan pengetahuan dan pengalaman SDM di bidang penjaminan mutu | Melakukan pemagangan staf penjaminan mutu di unit penjaminan mutu di berbagai universitas lain di Indonesia dan Asia Tenggara | Agar budaya mutu yang dikembangkan senantiasa berkembang setingkat lebih baik dibanding universitas lain di Indonesia dan Asia Tenggara |
| Rekrutmen SDM dengan kualifikasi dan sertifikasi keahlian memadai. | Program penerimaan CPNS, kontrak dosen dan tenaga kependidikan lainnya yang memenuhi kualifikasi dan sertifikasi keahlian di berbagai bidang | Memenuhi formasi yang dibutuhkan secara instan dan langsung dapat bermanfaat untuk menjalankan tugas dan fungsinya sebagai dosen pustakawan, arsiparis, maupun teknisi dan labor. |
| Program peningkatan | Pemberian insentif dan | Memotivasi seluruh |

⁸Rencana Strategis dan Rencana Operasional Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Tahun 2008-2013, h. 21

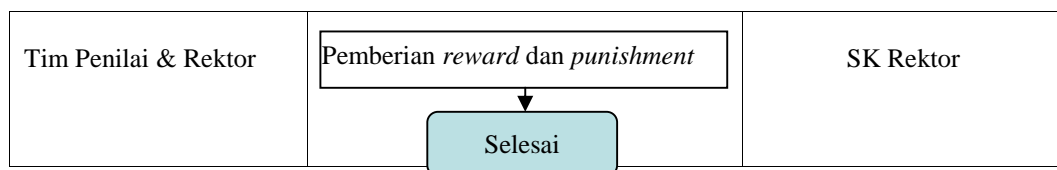
| | | |
|---|---|---|
| kesejahteraan dan pengembangan karir yang didasarkan pada achievement | kesempatan pengembangan karir bagi setiap prestasi yang dicapai | sivitas akademika agar memberikan prestasi terbaik bagi universitas |
|---|---|---|

d. Standar Operasional Prosedur Pengembangan Karyawan

Untuk memudahkan dalam melaksanakan program kegiatan yang akan dilaksanakan termasuk dalam pengembangan karyawan dan penilaian kinerja dalam tugas UIN Suska Riau menetapkan Standar Operasional Prosedur, antara lain dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5. Stándar Operasional Prosedur Penilaian Karyawan UIN Suska Riau

| PELAKSANA | AKTIVITAS | DOKUMEN |
|--------------------------|---|--|
| Bagian Kepegawaian | <p>Mulai</p> <p>Menunjuk Tim Penilai dan Evaluasi dan mengusulkan kepada Rektor untuk di-SK-kan</p> | Surat Usulan tentang Tim Penilai |
| Bagian Kepegawaian & Tim | Rapat untuk menetapkan system dan criteria penilaian dan evaluasi | Hasil Rapat Tim Penilai |
| Bagian Kepegawaian & Tim | Mensosialisasikan ke seluruh pegawai dan dosen | Hasil rapat Tim Penilai |
| Bagian Kepegawaian & Tim | Menyebarkan angket atau daftar kuisisioner | Angket atau Daftar Kuisisioner |
| Bagian Kepegawaian & Tim | Mencek kelengkapan administrasi pegawai dan dosen | Bahan kelengkapan Administrasi pegawai dan Dosen |
| | <p>Lengkap ?</p> <p>TIDAK</p> <p>YA</p> | |
| Tim Penilai | Rapat Tim Penilai dan Evaluasi | Angket atau Daftar Kuisisioner Bahan kelemgkapan Administrasi Pegawai dan Dosen |
| Tim Penilai | Hasil rapat Tim Penilai disampaikan ke Rektor | Hasil rapat Tim Penilai |
| Rektor | Keputusan Rektor | SK Rektor |



Adapun tujuan SOP dalam memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan tersebut adalah untuk memastikan bahwa proses penilaian dan evaluasi pegawai sesuai dengan penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) di UIN Suska Riau. Ruang lingkupnya meliputi penetapan kegiatan dan tanggung jawab dari Rektor, Pembantu Rektor, Kepala Biro Administrasi Umum, Dekan dan seluruh jajaran terkait di lingkungan UIN Suska Riau.⁹

Pada tingkat fakultas di lingkungan UIN Suska Riau, KepalaTata Usaha juga mempunyai wewenang untuk melakukan penilaian dan evaluasi terhadap karyawan di lingkungannya berdasarkan SOP yang telah ditetapkan, yakni sebagai berikut:

Tabel 6. Stándar Operasional Prosedur Penilaian Karyawan UIN Suska Riau tingkat Fakultas

| PELAKSANA | AKTIVITAS | DOKUMEN |
|-----------------------|--|--|
| | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Mulai</div> | |
| Atasan langsung | Atasan lgs memberi penilaian berdasarkan criteria yang ada di DP3 | Konsep P3 |
| Kasubag Umum | Diberikan konsep pada ybs | Konsep DP3 |
| Pegawai ybs | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Disetujui?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Menulis di kolom keberatan</div> </div> | Konsep DP3 |
| Pegawai ybs | ditandatangani | DP3 |
| Pegawai ybs, Pimpinan | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Disidang alasan keberatan</div> | Bahan kelengkapan Administrasi pegawai dan |

⁹ Badan Pengembangan dan Penjaminan Mutu UIN Suska Riau, *Standar Operasional Prosedur Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*, Tahun 2009, h. 51

| | | |
|--|---------|-------|
| | | Dosen |
| | Selesai | |

Uraian di atas menunjukkan bahwa UIN Suska Riau telah memiliki estandar yang baku dalam memberikan penilaian terhadap karyawannya, baik dosen maupun tenaga kependidikan, agar dapat memberikan motivasi kepada mereka untuk senantiasa berprestasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehingga peningkatan mutu pendidikan yang diharapkan dapat terwujud sesuai dengan visi misi UIN Suska di masa datang.

B. Penilaian Kinerja Terhadap Karyawan di UIN Suska Riau

Keberadaan karyawan atau tenaga administratif dalam suatu organisasi termasuk lembaga pendidikan memiliki peran besar dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi dalam kaitan kelancaran administrasi dan pelayanan-pelayanan lainnya kepada komponen-komponen lain, seperti dosen, mahasiswa, masyarakat dan stakeholder lainnya. Oleh karena itu perhatian terhadap pembinaan karyawan dan kejelasan jenjang karir mereka menjadi faktor penting dalam memotivasi mereka agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya lebih profesional.

Adapun penilaian kinerja karyawan di UIN Suska Riau dilakukan pada subsistem yang lebih kecil, yakni tingkat fakultas dan bagian kepegawaian di tingkat rektorat, sebagaimana yang dikemukakan Kepala Biro Umum sebagai berikut:

Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu keharusan dalam organisasi termasuk di UIN ini. Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan diserahkan kepada fakultas-fakultas dan bagian kepegawaian bagi karyawan di rektorat,

karena mereka lebih tahu bagaimana kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan untuk menjaga objektivitas untuk masing-masing karyawan.¹⁰

Keberadaan penilaian kinerja bagi karyawan di UIN Suska Riau juga dikuatkan oleh data yang dihimpun dari karyawan melalui angket sebagai berikut:

Tabel 7: Keberadaan penilaian kinerja

| NO | Aspek Pertanyaan | Alternatif | Jumlah | % |
|--------|--|------------|--------|-----|
| 1 | Adanya penilaian kinerja bagi karyawan yang dilakukan atasan | a. Ada | 28 | 90 |
| | | b. Tidak | 3 | 10 |
| Jumlah | | | 31 | 100 |

Tabel 2 memperlihatkan bahwa 90 % karyawan menyatakan adanya penilaian kinerja terhadap mereka dan hanya 10% yang menjawab tidak ada dari total 31 karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Data tersebut menunjukkan bahwa hampir semua karyawan menyatakan adanya penilaian kinerja bagi mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari di tempat kerja.

Namun tentang sistem atau format yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan Kepala Biro Umum menjawab bahwa hal tersebut diserahkan kepada pimpinan di setiap fakultas dan bagian kepegawaian dan kami mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP) yang disusun dan direncanakan oleh Tim penilai, namun pada intinya hasil penilaian tersebut dapat dijadikan

¹⁰ Wawancara dengan Kepala Biro Umum, tanggal 1 April 2010

sebagai pedoman dalam memberikan pembinaan baik dengan cara pelatihan, mutasi maupun promosi bagi karyawan tersebut.¹¹

Hal senada tentang penilaian kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Kepala Tata Usaha fakultas Tarbiyah dan Keguruan sebagai berikut:

Tentang penilaian kinerja karyawan administrasi yang ada di sini, saya selaku Ka. TU selalu melakukan pemantauan terhadap kinerja karyawan dengan memberikan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja dan hasil kerja yang mereka lakukan dengan menggunakan SOP yang berlaku, serta bila memungkinkan atau diperlukan langsung memberikan pembinaan dan ini menjadi tugas kami sebagaimana yang tertulis dalam uraian tugas dan jabatan.¹²

Lebih lanjut Ka. TU Fakultas Tarbiyah dan Keguruan juga menjelaskan sistem penilaian kinerja karyawan dilakukan terhadap aspek-aspek, antara lain kedisiplinan, efektifitas penggunaan biaya, efisiensi waktu penyelesaian pekerjaan, kemampuan menggunakan Teknologi informasi, pengetahuan tentang prosedur pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan.¹³

a. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah hal yang berkaitan dengan ketaatan terhadap aturan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan, misalnya kehadiran karyawan di tempat kerja dan meninggalkan tempat kerja, penggunaan pakaian seragam yang telah ditentukan dan lain sebagainya. Pimpinan senantiasa mengawasi dan membuat catatan-catatan

¹¹ Wawancara dengan Kepala Biro Umum, tanggal 1 April 2010

¹² Wawancara dengan Kepala Tata usaha Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, pada tanggal 6 April 2010

¹³ Wawancara tanggal 6 April 2010

kecil sebagai bahan evaluasi yang dibicarakan dalam rapat koordinasi yang membahas tentang pelaksanaan kegiatan Fakultas sehari-hari.¹⁴

b. Efektifitas penggunaan biaya

Biaya merupakan salah satu faktor yang mendukung kesuksesan pelaksanaan pekerjaan. Di UIN Suska Riau efektifitas penggunaan biaya menjadi salah satu aspek penilaian kinerja karyawan, terutama dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang terprogram atau bukan kegiatan sehari-hari.

c. Efisiensi waktu penyelesaian kerja

Setiap karyawan di lingkungan UIN Suska mempunyai program kerja dalam bentuk rincian tugas yang harus diselesaikan, baik yang bersifat mingguan, bulanan, tengah tahunan ataupun yang tahunan. Hal ini bagi pimpinan menjadi acuan penilaian kinerja karyawan, yakni ketika pekerjaan terselesaikan tepat pada waktunya atau sesuai dengan target yang ditetapkan menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang bersangkutan baik, namun sebaliknya apabila pekerjaan tersebut tidak selesai tepat pada waktunya dan mengganggu pelaksanaan pekerjaan pada waktu berikutnya, maka itu menunjukkan kinerjanya kurang bagus dan akan dipertanyakan alasan atau kendala yang menyebabkannya.

Masalah ini ditegaskan salah seorang Kepala TU bahwa waktu penyelesaian tugas menjadi salah satu aspek yang mendapat penilaian kinerja. Kalau tugas yang dilaksanakan karyawan tidak tepat waktu,

¹⁴ Wawancara Kepala Tata Usaha, tanggal 6 April 2010

tentunya akan mengganggu terhadap pelaksanaan kegiatan lainnya dan juga menunjukan bahwa pelayanan yang diberikan tidak baik.¹⁵

d. Penggunaan teknologi informasi

Perkembangan UIN yang terus meningkat menuntut karyawan untuk menguasai teknologi informasi dan komunikasi guna menunjang pelaksanaan tugas dan kewajibannya agar bisa lebih cepat, akurat dan tepat sasaran. Untuk itu pimpinan senantiasa memantau kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi tersebut dalam melaksanakan tugasnya dan dijadikan vahan pertimbangan untuk melakukan pembinaan.¹⁶

e. Hasil pekerjaan

Hasil pekerjaan juga dapat dijadikan sebagai tolok ukur kinerja karyawan dalam penyelesaian tugas yang diberikan. Dalam pengertian ketika pekerjaan yang dihasilkan baik, rapi dan bersih sesuai dengan intruksi atau pedoman yang telah diberikan menunjukan kinerja karyawan yang bersangkutan baik, akan tetapi sebaliknya ketika pekerjaan yang dihasilkan justru kurang baik dan terkesan semrawut menunjukan bahwa kinerja karyawan tersebut kurang bagus.

Indikator-indikator di atas, baik yang berkaitan dengan kedisiplinan karyawan, efektifitas penggunaan biaya, efisiensi penyelesaian tugas, kemampuan menggunakan teknologi informasi dan hasil pekerjaan serta masukan dari beberapa karyawan menjadi bahan evaluasi dalam pertemuan rutin

¹⁵ Wawancara, tanggal 6 April 2010

¹⁶ Wawancara, tanggal 6 April 2010

yang membahas tentang kinerja karyawan yang dilakukan oleh masing-masing unit.¹⁷

Berdasarkan kepada uraian tersebut, peneliti melihat bahwa penilaian kinerja karyawan di lingkungan UIN Suska Riau telah berlangsung dan dilakukan oleh pimpinan yang lebih dekat secara struktural dengan karyawan itu sendiri, namun mengenai format atau sistem penilaian belum dilaksanakan sesuai dengan teori penilaian kinerja yang ada, seperti menggunakan format khusus, membuat persentase ketercapaian kerja dan lain sebagainya. Kepala-kepala bagian lebih memilih penggunaan tingkat ketercapaian hasil kerja dalam waktu yang telah ditentukan dalam melakukan penilaian kinerja dari pada harus membuat sistem penilaian tersendiri.

Kelemahan yang muncul dalam persoalan ini, antar lain para karyawan tidak mengetahui dan menyadari bahwa kinerja mereka senantiasa dinilai oleh atasan langsung dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh beberapa orang karyawan ketika ditanya tentang “apakah ada penilaian terhadap kinerja bapak/ibu”, dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

Penilaian terhadap kinerja kami ada dalam bentuk evaluasi terhadap hasil pekerjaan yang telah ditentukan, baik kedisiplinan, ketepatan waktu dan kualitas hasil pekerjaan, namun tidak menggunakan format seperti yang saudara maksudkan, kita hanya menerima tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan dan melaporkan hasil pekerjaan kepada pihak atasan.¹⁸

C. Pembinaan Karyawan di Lingkungan UIN Suska Riau

¹⁷ Wawancara Kepala TU Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, tanggal 6 April 2010

¹⁸ Wawancara dengan karyawan, tanggal 8 April 2010

Dalam upaya meningkatkan kemampuan karyawan administrasi agar mampu memberikan layanan prima terhadap dosen dan mahasiswa, diperlukan pelatihan dan pendidikan yang dibutuhkan, maka pihak pimpinan di setiap fakultas dan bagian kepegawaian menyusun program pembinaan pada setiap tahun anggaran pada poin Pendidikan dan Pelatihan Teknis. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala Kepegawaian UIN Suska Riau sebagai berikut:

Karyawan administrasi merupakan komponen sumber daya manusia yang penting dan menentukan kelancaran kegiatan di lingkungan fakultas khususnya dan UIN secara keseluruhan, maka pembinaan terhadap mereka untuk meningkatkan kemampuan baik secara teknis maupun secara organisatoris sangat diperlukan, dan kami senantiasa berkoordinasi dengan pihak pimpinan fakultas untuk memperoleh informasi tentang kebutuhan dalam hal pembinaan karyawan untuk selanjutnya diserahkan kepada unit-unit terkait, seperti Pusat Komputer, Pusat Bahasa dan lain-lain untuk menyusun program kegiatan yang berkaitan dengan pembinaan karyawan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan.¹⁹

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Tata Usaha bahwa pimpinan di tingkat fakultas selalu membuat anggaran dan program yang diperuntukan untuk pembinaan karyawan untuk diusulkan kepada pihak rektorat. Berikut ini peneliti paparkan program pembinaan karyawan administrasi yang dibatasi mulai tahun 2007 sampai dengan 2010.

Pembahasan tentang pelaksanaan pembinaan karyawan di UIN Suska Riau berdasarkan data yang telah dikumpulkan, dapat dibagi kepada 3 kelompok, yakni sebagai berikut:

a. Pembinaan melalui pelatihan dan pendidikan

Berdasarkan program pembinaan karyawan yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa seluruh program tersebut semestinya dapat

¹⁹ Wawancara dengan Kepala Kepegawaian, Tanggal 8 April 2010

direalisasikan pada tahun anggaran yang telah ditetapkan, namun karena ada sesuatu hal yang menjadi kendala pelaksanaan, apakah itu berkaitan dengan dana yang diperlukan atau waktu yang tersedia dan lain sebagainya, sehingga tidak semua program dapat dilaksanakan sesuai waktunya.

Hal ini ditegaskan oleh Kepala Bagian Kepegawaian:

Pada dasarnya semua program termasuk program pembinaan karyawan direncanakan seluruhnya pada tahun anggaran yang ditetapkan namun terkadang ada kendala yang dihadapi, sehingga tidak semua program dapat terlaksana dengan baik pada tahun tersebut.²⁰

Berdasarkan studi dokumentasi tentang pelaksanaan program pembinaan karyawan yang dilaksanakan UIN Suska Riau, terlihat beberapa kegiatan pembinaan terhadap karyawan sejak tahun anggaran 2007 sampai dengan tahun 2010 lebih banyak pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengoperasikan komputer dan mengaplikasikan program yang diperlukan, mengingat UIN yang terus berkembang dan jumlah mahasiswa yang semakin banyak membutuhkan kepada pengolahan data yang lebih cepat dan tepat. Berikut ini beberapa kegiatan pembinaan yang terlaksana sesuai dengan tahun anggaran dalam perencanaan.

1) Pelaksanaan Pelatihan dan Pendidikan Tahun Anggaran 2007

²⁰ Wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian, tanggal 8 April 2010

Berdasarkan penelusuran peneliti terhadap dokumentasi, ditemukan bahwa pada tahun anggaran 2007, UIN Suska Riau telah melakukan pelatihan, yang isi dan bentuknya sebagai berikut:²¹

a) Nama

Pelatihan ini bernama “Pelatihan Higher Leadership Staff Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau”.

b) Tujuan

Adapun tujuan diselenggarakan pelatihan ini adalah:

- (1) Untuk meningkatkan keterampilan, kreatifitas dan akselerias (percepatan) pengambilan keputusan sesuai dengan job dan level masing-masing
- (2) Untuk lebih memahami secara lebih detail tentang tupoksi dari masing-masing staf
- (3) Untuk bisa memberikan evaluasi sejauhmana kinerja yang dimiliki oleh masing-masing staf.

c) Materi

- Kebijakan staf di UIN Suska Riau
- Manajemen di Perguruan Tinggi
- Staff Leadership
- Sikap kepemimpinan
- Leadership is about carácter
- Tipe-tipe kepemimpinan

²¹ Pusat Penelitian Sosial Budaya & Pengembangan Pendidikan UIN Sultan Syarif Kasim Riau, 2007, *Laporan Kegiatan Pelatihan Higher Leadership Staf*, Tanggal 02-04 Juli 2007 di Pekanbaru

- Staffing Organization
- Management of change
- Best practice staffing
- Resume hasil pelatihan

d) Metode

- Ceramah, Belajar kelompok dan Sharing idea (curhat)

e) Waktu

Pelatihan dilaksanakan selama 3 hari dari tanggal 2 s/d 4 Juli 2007

f) Dana

Dana yang digunakan dari DIPA anggaran 2007 sebanyak Rp.

7.000.000,- (tujuh juta rupiah)

g) Sarana

Sarana pelatihan sangat terbatas hanya meliputi ruang pelatihan, media pembelajaran meliputi laptop, infokus dan screen.

h) Panitia pelaksana

Pelatihan ini dilaksanakan oleh panitia berdasarkan Surat Keputusan Rektor UIN Suska Riau No. 208/R/2007 Tanggal 27 Maret 2007 berjumlah sebanyak 10 orang.

i) Evaluasi

Pelaksanaan evaluasi secara detail tidak terdapat dalam laporan akhir, namun menurut sekretaris panitia bahwa evaluasi dilakukan

terhadap peserta, nara sumber dan sarana prasarana yang digunakan.²²

j) Peserta

Peserta pelatihan ini adalah utusan (staf) dari masing-masing fakultas di lingkungan UIN Suska Riau, dari LPM, BPPM, P3B, PPs, LPP, Puslit Sos-bud & Bang-dik dan perpustakaan. Semuanya berjumlah 30 orang.

2) Pelaksanaan Pelatihan dan Pendidikan Tahun Anggaran 2008

Adapun pada tahun anggaran 2008, UIN Suska Riau telah melakukan pelatihan,²³ yakni:

Pembinaan Bahasa Asing

a) Nama

Pelatihan ini bernama “Pembinaan Bahasa Asing bagi Pegawai Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau”.

b) Tujuan

Adapun tujuan diselenggarakan pembinaan ini adalah:

- (1) Mensosialisasikan aplikasi Bahasa Inggris kepada pegawai
- (2) Menambah wawasan pegawai tentang kemampuan berbahasa Inggris
- (3) Mengarahkan pegawai agar terampil berbahasa Inggris sesuai dengan standar pelayanan akademik

c) Materi

²² Wawancara Sekretaris Panitia Pelaksana, Edi Yusrianto, tanggal 28 Juni 2010

²³ Pusat Bahasa Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, 2008, *Laporan Pembinaan Bahasa Asing Bagi Pegawai UIN Sultan Syarif Kasim Riau*.

- Vocabularies
- Conversation
- Reading
- Structure
- Gramar
- Exercise or English test

d) Metode

- Ceramah, Praktek langsung dan Diskusi

e) Waktu

Pembinaan bahasa asing dilaksanakan selama 6 hari pada hari Selasa dan Kamis mulai tanggal 22 Mei s/d 19 Juni 2008 di kampus I UIN Suska Riau

f) Dana

Dana yang digunakan dari dana RMP tahun 2008 sebesar Rp. 30.000.000,- (tiga puluh juta rupiah)

g) Sarana

Sarana pelatihan menggunakan ruang labor bahasa yang cukup lengkap.

h) Panitia pelaksana

Pelatihan ini dilaksanakan oleh panitia berdasarkan Surat Keputusan Rektor UIN Suska Riau No. 097.a/R/2008 Tanggal 27 Februari 2008 berjumlah sebanyak 9 orang.

i) Evaluasi

Pelaksanaan evaluasi secara detail tidak terdapat dalam laporan akhir, evaluasi hanya dilakukan terhadap pelaksanaan pembinaan tersebut.

j) Peserta

Peserta pembinaan Bahasa Asing ini adalah utusan (staf) dari masing-masing fakultas dan staf di rektorat UIN Suska Riau, berjumlah 30 orang.

Pelatihan Penyempurnaan Data Base Nilai

Pada tahun anggaran 2008, UIN Suska Riau Pekanbaru juga mengadakan pelatihan yang isi dan bentuknya sebagai berikut:²⁴

a) Nama

Nama pelatihan ini adalah “Pelatihan Penyempurnaan Data Base Sistem Informasi Akademik Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Tahun Akademik 2008-2009”.

b) Tujuan

Adapun tujuan diselenggarakan pelatihan ini adalah:

- (1) Terwujudnya data base nilai setiap prodi/jurusan yang terangkum dalam Rekap Nilai
- (2) Terwujudnya laporan perkembangan nilai mahasiswa jurusan/prodi yang disusun oleh admin prodi/jurusan
- (3) Terwujudnya laporan perkembangan nilai fakultas yang disusun oleh admin Bagian Akademik Pusat

²⁴ Bagian Akademik UIN Suska Riau. 2008, *Pelatihan Penyempurnaan Data Base Sistem Informasi Akademik UIN Suska Riau Tahun Akademik 2008-2009*

(4) Terbentuknya Bank Data Nilai di Bagian Akademik Pusat, sehingga mudah untuk pengontrolan nilai dan sebagai persiapan untuk pembuatan Sistem Informasi Akademik.

c) Materi

Aplikasi data base sistem informasi akademik yang sudah dimiliki UIN Suska Riau

d) Metode

Ceramah dan Praktek langsung

e) Waktu

Untuk pelatihan ini dilaksanakan secara bergiliran per fakultas selama tiga minggu mulai tanggal 2 s/d 19 bulan Desember 2008.

f) Dana

Dana yang digunakan dari dana RMP tahun 2008 sebesar Rp. 8.000.000,- (delapan juta rupiah)

g) Sarana

Sarana pelatihan menggunakan ruang labor komputer.

h) Panitia pelaksana

Pelatihan ini dilaksanakan oleh kepanitiaan, namun sepanjang penelusuran peneliti belum ditemukan arsipnya.

i) Evaluasi

Evaluasi pelatihan terus dilakukan dan dipantau terutama tentang kemampuan pegawai dalam menginput nilai mahasiswa ke dalam data base di setiap fakultas.

j) Peserta

Peserta pelatihan penyempurnaan Data Base Sistem Informasi Akademik diikuti oleh 36 orang yang berasal dari setiap prodi di lingkungan UIN Suska Riau, berjumlah 30 orang.

3) Pelaksanaan Pelatihan dan Pendidikan Tahun Anggaran 2009

Adapun pada tahun anggaran 2009, UIN Suska Riau telah melakukan pelatihan dalam rangka pembinaan karyawan yang isi dan bentuknya sebagai berikut:²⁵

Pelatihan komputer dan aplikasi program

a) Nama

Pelatihan ini bernama “Pelatihan Komputer Microsoft Acces dan Program RKA-KL bagi Pegawai Se-Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau”.

b) Tujuan

Adapun tujuan diselenggarakan pembinaan ini adalah para pegawai atau karyawan dapat meningkatkan kemampuan dalam keterampilan komputer serta program Aplikasi Rencana Kerja Anggaran Kementrian dan Lembaga, dengan target, yakni:

- (1) Pegawai mengetahui dan mengerjakan tugas-tugas di Microsoft Acces.

²⁵ UIN Suska Riau Pekanbaru, 2009., *Laporan Pelaksanaan Pelatihan Komputer Microsoft Access dan Program RKA-KL Bagi Pegawai Se-Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.*

(2) Pegawai mengetahui dan mampu menjalankan Program Aplikasi RKA-KL

c) Materi

- Table, Query, Report, Switchboard dan Macro dalam Microsoft Access
- Input data paket kegiatan RKA-KL Tahun 2011
- Back up data RKA-KL
- Konsolidasi RKA-KL

d) Metode

Ceramah dan Praktek langsung

e) Waktu

Pembinaan bahasa asing dilaksanakan selama 4 hari pada tanggal 11, 12, 13 dan 16 Nopember 2009 di lantai V Auditorium UIN Suska Riau

f) Dana

Dana yang digunakan dari dana RMP tahun 2009 sebesar Rp. 13.107.500,- (tiga belas juta seratus tujuh ribu lima ratus rupiah)

g) Sarana

Sarana pelatihan menggunakan komputer dan atau laptop serta media pembelajaran seperti infokus dan screen.

h) Panitia pelaksana

Pelatihan ini dilaksanakan oleh panitia berdasarkan Surat Keputusan Rektor UIN Suska Riau No. 599/R/2009 Tanggal 20 Oktober 2009 berjumlah sebanyak 12 orang.

i) Evaluasi

Pelaksanaan evaluasi dilakukan untuk peserta, panitia dan pelaksanaan pelatihan, juga follow up pelatihan terus dipantau dalam pelaksanaan tugas karyawan di tempatnya masing-masing

j) Peserta

Peserta pelatihan ini adalah utusan (staf) dari masing-masing fakultas dan badan-badan lainnya di lingkungan UIN Suska Riau, berjumlah 35 orang.

Pelatihan Internet dan E-mail

Isi dan bentuk Pelatihan internet dan E-mail yang diselenggarakan UIN Suska Riau sebagai berikut:²⁶

a) Nama

Nama pelatihan ini adalah “Pelatihan Penggunaan Internet dan Email bagi Kabag dan Kasubag di Lingkungan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau”.

b) Tujuan

Adapun tujuan diselenggarakan pelatihan ini adalah:

- (1) Memperkenalkan lingkup layanan jaringan internet yang dimiliki oleh UIN Suska Riau dan visi pemanfaatannya.

²⁶Pusat Komputer UIN Suska Riau, 2009, *Pelatihan Penggunaan Internet dan Email bagi Kabag dan Kasubag di Lingkungan UIN Sultan Syarif Kasim Riau*

(2) Memperkenalkan Website yang telah dibangun oleh Pusat Komputer untuk seluruh unit kerja dan pemanfaatannya untuk meningkatkan kualitas komunikasi bagi seluruh stakeholder universitas.

(3) Melatih Kabag dan Kasubag untuk memanfaatkan internet sebagai alat komunikasi seperti pemanfaatan internet dan website sehingga dapat mengkoordinasi staf untuk mengisi informasi di website dan memanfaatkan email secara efektif dan efisien.

c) Materi

- Konsep Local Area Network dan Wide Area Network
- Cara pembuatan account dan pemanfaatan email
- Konsep Website Terintegrasi UIN Suska Riau dan daftar kebutuhan informasi.

d) Metode

- Ceramah, simulasi dan Praktek langsung

e) Waktu

Pelatihan ini dilaksanakan selama dua hari pada tanggal 22 dan 23 Desember 2009.

f) Dana

Dana yang digunakan dari dana PNBPN sebesar Rp. 28.200.000,-
(dua puluh delapan juta dua ratus rupiah)

g) Sarana

Sarana pelatihan menggunakan jaringan internet, komputer atau laptop serta media pembelajaran.

h) Panitia pelaksana

Pelatihan ini dilaksanakan oleh Pusat Komputer UIN Suska Riau dengan jumlah kepanitiaan sebanyak 12 orang.

i) Evaluasi

Evaluasi pelatihan dilakukan terhadap peserta, panitia dan hasil pelatihan dengan melihat kemampuan peserta dalam mempraktekan materi pelatihan.

j) Peserta

Kegiatan ini diikuti oleh 48 orang kabag dan kasubag di lingkungan UIN Suska Riau.

4) Pelaksanaan Pelatihan dan Pendidikan Tahun Anggaran 2010

Adapun pada tahun anggaran 2010, UIN Suska Riau telah melakukan pelatihan dalam rangka pembinaan karyawan yang isi dan bentuknya sebagai berikut:²⁷

Pelatihan komputer dan aplikasi program

a) Nama

Pelatihan ini bernama “Pelatihan Program RKA-KL 2010 bagi Pegawai Se-Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau”.

b) Tujuan

²⁷ UIN Suska Riau Pekanbaru, 2010., *Laporan Pelaksanaan Pelatihan Program RKA-KL Bagi Pegawai Se-Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Tahun 2010*

Adapun tujuan diselenggarakan pembinaan ini adalah pegawai dapat meningkatkan kemampuan dalam menggunakan program Aplikasi Rencana Kerja Anggaran Kementerian (RKA-KL).

c) Materi

- Instalasi Aplikasi RKA KL
- Menyusun Rincian Belanja dan Pendapatan PNB
- Input data paket kegiatan RKA-KL Tahun 2011
- Back up data RKA-KL
- Konsolidasi RKA-KL

d) Metode

- Ceramah
- Praktek langsung

e) Waktu

Pelatihan ini dilaksanakan selama 3 hari pada tanggal 11, 12, dan 14 Mei 2010 di Seminar Room Pustaka UIN Suska Riau

f) Dana

Dana yang digunakan dari dana RMP tahun 2009 sebesar Rp. 14.225.150,- (empat belas juta dua ratus dua puluh lima ribu seratus lima puluh rupiah).

g) Sarana

Sarana pelatihan menggunakan komputer dan atau laptop serta media pembelajaran seperti infokus dan screen.

h) Panitia pelaksana

Pelatihan ini dilaksanakan oleh panitia berdasarkan Surat Keputusan Rektor UIN Suska Riau No. 433/R/2010 Tanggal 28 April 2010 berjumlah sebanyak 9 orang.

i) Evaluasi

Pelaksanaan evaluasi dilakukan untuk peserta, panitia dan pelaksanaan pelatihan, juga follow up pelatihan terus dipantau dalam pelaksanaan tugas-tugas karyawan di tempatnya masing-masing.

j) Peserta

Peserta pelatihan ini adalah utusan (staf) dari masing-masing fakultas dan badan-badan lainnya di lingkungan UIN Suska Riau, berjumlah 30 orang.

Pelatihan Komputer dan Pengolahan data

Adapun isi dan bentuk pelatihan komputer dan pengolahan data sebagai berikut:²⁸

a) Nama

Nama pelatihan ini adalah “Pelatihan Pengelolaan data Digital Tiap Unit/Bagian Kerja di Biro Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau”.

b) Tujuan

Adapun tujuan diselenggarakan pelatihan ini adalah:

²⁸Pusat Komputer UIN Suska Riau, 2010, *Pelatihan Pengelolaan Data Digital Tiap Unit/Bagian Kerja di Biro UIN Sultan Syarif Kasim Riau*. Tahun 2010

- (1) Memperkenalkan lingkup layanan jaringan internet yang dimiliki oleh UIN Suska Riau dan visi pemanfaatannya.
- (2) Melatih pegawai di Biro UIN Suska Riau untuk memanfaatkan Teknologi Informasi yang ada untuk penarsipan data secara digital.
- (3) Memperkenal dan melatih pegawai UIN Suska Riau untuk merubah data non digital menjadi data digital serta menjelaskan keuntungan menggunakan data digital yaitu sederhana, mudah dibawa-bawa, penyimpanan tidak memakan tempat, tidak mudah rusak akibat bencana alam.

c) Materi

- Mengubah format data dari buku ke dalam bentuk digital
- Memperkecil ukuran file, surat missal
- Membuat data base sederhana dengan menggunakan Ms. Access

d) Metode

Ceramah, simulasi dan Praktek langsung

e) Waktu

Untuk pelatihan ini dilaksanakan selama dtiga hari pada tanggal 10 s.d 12 Mei 2010.

f) Dana

Dana yang digunakan dari Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) BLU UIN Suska Riau Tahun Anggaran 2010, sebesar Rp. 15.700.000,- (lima belas juta tujuh ratus ribu rupiah)

g) Sarana

Sarana pelatihan menggunakan jaringan internet, komputer atau laptop serta media pembelajaran.

h) Panitia pelaksana

Pelatihan ini dilaksanakan oleh Pusat Komputer UIN Suska Riau dengan struktur kepanitiaan terdiri dari:

- Pengarah
- Sekretaris
- Penanggung jawab
- Bendahara
- Ketua
- Anggota 5 orang

i) Evaluasi

Evaluasi pelatihan dilakukan terhadap peserta, panitia dan hasil pelatihan dengan melihat kemampuan peserta dalam mempraktekan materi pelatihan.

j) Peserta

Kegiatan ini diikuti oleh 30 orang pegawai dari tiap unit di bawah Biro UIN Suska Riau.

Uraian di atas menunjukkan pelaksanaan pembinaan karyawan sangat terkait dengan kebutuhan karyawan secara khusus dan UIN Suska secara umum dalam mengantisipasi perubahan dan perkembangan lembaga ke depan. Penulis melihat perubahan institusi menuntut kepada pengembangan kemampuan seluruh subsistem sumber daya manusia di dalamnya termasuk kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan guna kelancaran kegiatan pendidikan di UIN Suska Riau.

b. Pembinaan melalui pengarahan secara langsung

Disamping pembinaan melalui pelatihan di atas pembinaan karyawan juga dilaksanakan dalam setiap hari kerja, apabila ditemukan kejanggalan-kejanggalan atau kesalahan yang dilakukan karyawan, baik yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan karyawan maupun yang berkenaan dengan kedisiplinan mereka. Artinya setiap pimpinan baik di fakultas maupun di rektorat disamping memberikan penilaian kinerja juga memberikan pengarahan terhadap karyawan dalam melaksanakan tugas kesehatiannya.²⁹

Dan dalam hemat peneliti kegiatan seperti ini dapat memberikan pengaruh terhadap pengembangan kemampuan karyawan, tergantung bagaimana metode dan strategi pimpinan dalam memberikan pengarahan tersebut dan cara penerimaan karyawan terhadap arahan tersebut, apakah metode dan strategi yang digunakan cukup bijak dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, atau sebaliknya.

Pembinaan melalui pengarahan langsung oleh pihak pimpinan yang ada di fakultas dan rektorat dengan tegas dijelaskan oleh Kabag.

Kepegawaian sebagai berikut:

Kami selaku kepala-kepala yang menangani atau membawahi staf di bawahnya bertanggung jawab untuk memberikan pembinaan terhadap mereka seperti memberikan pengarahan secara langsung dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, terutama jika mereka melakukan pekerjaan yang kurang sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, atau kami lakukan dalam pertemuan-pertemuan evaluasi kinerja mereka dan juga memberikan teguran secara lisan jika terdapat karyawan yang melanggar disiplin dalam pekerjaannya. Ini dilakukan bukan

²⁹ Wawancara dengan Kepala kepegawaian, Tanggal 8 April 2010

dimaksudkan untuk melemahkan atau mempermalukan mereka akan tetapi agar mereka lebih mengerti dan memahami tentang pekerjaan dan membantu mereka lebih mudah dalam pekerjaannya.³⁰

Sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh Kabag. Kepegawaian di atas, Ka Tata Usahan di masing-masing fakultas juga mengemukakan hal yang sama bahwa pada dasarnya sebagai Ka TU senantiasa memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dan memberikan teguran jika salah seorang di antara mereka melakukan pelanggaran atau kesalahan, baik secara langsung maupun dalam rapat-tapat evaluasi kinerja.

Fakta tersebut dikuatkan dengan pernyataan beberapa karyawan yang sempat diwawancarai sebagai berikut:

Atasan langsung kami, dalam hal ini Kepala Tata Usaha di sini selalu memperhatikan kami dengan memberikan pengarahan dalam pekerjaan yang kami lakukan secara langsung, seperti tentang surat menyurat, pengarsipan dan sebagainya, juga tentang kedisiplinan yang terkadang di antara kami melanggarnya.³¹

Berdasarkan kepada uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa salah satu pembinaan yang dilakukan terhadap karyawan di lingkungan UIN Suska Riau adalah pembinaan secara langsung oleh atasan masing-masing bidang kepada staf yang ada dibawah-nya, pembinaan tersebut merupakan bagian dari tugas pimpinan yang termaktub dalam uraian tugas pejabat di UIN Suska Riau.

Proses pembinaan karyawan melalui pengarahan langsung terlihat lebih efektif dan praktis dalam pelaksanaannya, bisa dilakukan kapan saja

³⁰ Wawancara dengan Kabag. Kepegawaian, tanggal 8 April 2010

³¹ Wawancara dengan karyawan, tanggal 19 April 2010

sesuai dengan situasi dan kebutuhan karyawan, namun yang dibutuhkan kepiawaian pimpinan dalam memberikan pengarahan dan gaya kepemimpinan yang digunakan, sehingga karyawan dapat menerimanya dengan segala senang hati dan menyadari kesalahan yang dilakukannya serta tidak mengulang kembali kesalahannya.

c. Pembinaan melalui mutasi dan promosi

Promosi dan mutasi yang dilakukan khusus pada instansi pemerintahan mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil.³² Rotasi (promosi dan mutasi) memiliki peranan penting dalam sistem penyelenggaraan kepegawaian dari sebuah organisasi, antara lain:

1) Sebagai sarana evaluasi penugasan pejabat.

Rotasi adalah alat yang penting dan efisien bagi pimpinan kantor untuk melakukan penilaian terhadap pejabatnya, apakah kinerja yang bersangkutan meningkat atau menurun dari jabatan lainnya pernah dipegangnya. Dari evaluasi ini pimpinan kantor akan mengetahui kecocokan jabatan yang paling tepat untuk diberikan kepada stafnya, sesuai dengan disiplin ilmu, keterampilan, dan karakter yang dimiliki. Dengan demikian, pimpinan dapat menempatkan pejabatnya pada

³² Wawancara dengan Kabag. Kepegawaian, Tanggal 8 April 2010

jabatan yang paling tepat sesuai dengan kemampuannya (*The right man on the right place*). Tanpa melakukan rotasi, maka pimpinan unit kerja tentu tidak akan pernah tahu kemampuan dan kinerja pejabatnya.

2) Sebagai sarana meningkatkan produktivitas kerja.

Melalui rotasi, pimpinan unit kerja akan tahu keunggulan dan kelemahan kinerja pejabatnya. Dari evaluasi/penilaian atas keunggulan dan kelemahan ini, maka pimpinan dapat menempatkan stafnya dalam jabatan yang tepat. Dengan demikian, produktivitas kerja yang bersangkutan akan maksimal pada jabatan barunya, dan pada gilirannya kantor akan mendapatkan manfaat berupa meningkatnya produksi (out come).

3) Sebagai sarana pembinaan karyawan.

Manfaat lain bagi kedinasan, rotasi dapat dijadikan sebagai alat untuk membina karyawan. Sebagai contoh, pejabat yang ditempatkan pada jabatan tertentu ternyata telah sering melakukan kesalahan, maka pimpinan dapat melakukan pembinaan dengan merotasi yang bersangkutan pada jabatan lain.

UIN Suska Riau sebagai salah satu lembaga pendidikan yang berada di bawah pemerintah melakukan promosi dan mutasi bagi karyawan yang mengabdikan di dalamnya. Tujuan yang diharapkan dari kegiatan promosi dan mutasi ini antara lain untuk pengembangan karir dan pembinaan para karyawan. Hal ini ditegaskan Kabag. Kepegawaian UIN Suska Riau:

Promosi dan mutasi merupakan hal yang lumrah dalam organisasi, dan kami melakukannya dengan mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 untuk merefresh situasi dan kondisi pekerjaan yang dihadapi karyawan, mengembangkan karir mereka dan untuk mengevaluasi kinerja dan kemampuannya. Hal ini juga kami berlakukan bagi karyawan di lingkungan UIN Suska Riau.³³

Promosi dan mutasi dilakukan bertujuan untuk:

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya.
- e. Untuk memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- f. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
- g. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
- h. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.
- k. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.³⁴

Promosi dan mutasi merupakan salah satu bentuk pengembangan dan pembinaan karyawan yang memiliki landasan hukum bagi instansi

³³ Wawancara dengan Kabag. Kepegawaian, tanggal 8 April 2010

³⁴ Wawancara dengan Kabag. Kepegawaian, tanggal 8 April 2010

yang berada di bawah pemerintah termasuk UIN Suska Riau yang juga memberlakukan proses ini dalam mekanisme yang mengacu kepada peraturan yang berlaku.

D. Relevansi Penilaian Kinerja dengan Pembinaan Karyawan di UIN Suska Riau

Untuk melihat relevansi atau kesesuaian antara program pembinaan dan penilaian kinerja karyawan berdasarkan wawancara dengan Kabag. Kepegawaian dengan tegas menyatakan sebagai berikut:

Program kegiatan pembinaan disusun berdasarkan kepada pantauan pihak pimpinan terhadap kinerja karyawan dan hasil evaluasi yang rutin dilaksanakan, karena pada dasarnya kegiatan pembinaan dilaksanakan untuk menghilangkan kendala-kendala yang dihadapi karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, sehingga pekerjaan yang dilakukan berjalan lancar dan hasil yang memuaskan.³⁵

Uraian di atas menunjukkan bahwa program pembinaan karyawan disusun berdasarkan kebutuhan karyawan tersebut yang diketahui dari hasil penilaian kinerja oleh pimpinan. Artinya terdapat relevansi antara program pembinaan dengan penilaian kinerja, dengan kata lain karyawan siapa dan bidang apa yang perlu pembinaan akan diprogramkan untuk dilaksanakan pelatihan.

Namun peneliti juga mendapat informasi yang sedikit berbeda dari karyawan bahwa pelaksanaan pembinaan yang lebih banyak berbentuk pelatihan lebih sering diikuti oleh orang-orang tertentu saja sementara yang lainnya jarang sekali diikuti dalam pelatihan.

³⁵ Wawancara dengan Kabag. Kepegawaian, tanggal 8 April 2010

Dari sepuluh orang karyawan yang diwawancara, tiga di antaranya mengemukakan sebagai berikut:

Saya pernah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh UIN Suska, namun sangat jarang sekali jika dibandingkan dengan karyawan lain, saya melihat ada diantara teman saya yang ikut pelatihan sampai berkali-kali, baik yang dilaksanakan di kampus maupun mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh instansi lain.³⁶

Sedangkan karyawan yang lain mengemukakan:

Apabila pihak pimpinan menetapkan saya untuk mengikuti pelatihan atau pembinaan lainnya, saya selalu melaksanakannya. Dan selama ini pelatihan yang saya ikuti berkaitan dengan pekerjaan yang saya jalani, sehingga terasa hasil pelatihan sangat bermanfaat dan menambah kemampuan saya dalam melaksanakan tugas.³⁷

Untuk melihat tingkat keikutsertaan karyawan dalam kegiatan pembinaan khususnya melalui pelatihan berdasarkan angket yang telah disebar, dapat diketahui dari tabel di bawah ini:

Tabel 8: Partisipasi karyawan dalam pelatihan

| NO | Aspek Pertanyaan | Alternatif | Jumlah | % |
|----|--|------------|--------|------|
| 1 | Keikutsertaan karyawan dalam pelatihan | a. pernah | 29 | 93.5 |
| | | b. Tidak | 2 | 6.5 |
| | Jumlah | | 31 | 100 |
| 2 | Frekwensi keikutsertaan karyawan dalam pelatihan | a. 2 kali | 10 | 34.5 |
| | | b. 3kali | 6 | 20.7 |
| | | c. 4 kali | 2 | 6.9 |
| | | d. 5 kali | 11 | 37.9 |
| | Jumlah | | 29 | 100 |

³⁶ Wawancara dengan Samsul Bahri (karyawan Fak. Tarbiyah dan Keguruan), tanggal 8 dan 15 April 2010

³⁷ Wawancara dengan Azwir (karyawan Fak Tarbiyah dan Keguruan) pada tanggal 15 April 2010

Tabel 8 menunjukkan tentang keikutsertaan atau partisipasi karyawan dalam program pelatihan di UIN Suska Riau yang pada umumnya hampir seluruh karyawan pernah ikut dalam pelatihan mencapai 93.5% dan hanya 6.5 % yang menyatakan belum pernah ikut pelatihan. Namun untuk masalah pemerataan karyawan dalam mengikuti pelatihan masih terlihat belum merata, ini terlihat bahwa 44.8% karyawan yang pernah mengikuti pelatihan antara 4-5 kali, dan sisanya sebanyak 55.2% pernah mengikuti 2-3 kali pelatihan.

Tabel 9: Relevansi penilaian kinerja dengan pembinaan

| NO | Aspek Pertanyaan | Alternatif | Jumlah | % |
|--------|---|------------------|--------|------|
| 1 | Kesesuaian pelatihan dengan hasil penilaian kinerja | a. sangat sesuai | 6 | 20.6 |
| | | b. sesuai | 12 | 41.4 |
| | | c. kurang sesuai | 8 | 27.6 |
| | | d. tidak sesuai | 3 | 10.4 |
| Jumlah | | | 29 | 100 |
| 2 | Kesesuaian antara tujuan pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan | a. sangat sesuai | - | - |
| | | b. sesuai | 16 | 55.1 |
| | | c. kurang sesuai | 13 | 44.9 |
| | | d. tidak sesuai | - | - |
| Jumlah | | | 29 | 100 |
| 3 | Kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan dalam pekerjaan | a. sangat sesuai | 8 | 27.6 |
| | | b. sesuai | 12 | 41.4 |
| | | c. kurang sesuai | 9 | 31 |
| | | d. tidak sesuai | - | - |
| Jumlah | | | 29 | 100 |
| 4 | Kesesuaian antara metode pelatihan dengan tujuan yang diharapkan | a. sangat sesuai | - | - |
| | | b. sesuai | 17 | 58.6 |
| | | c. kurang sesuai | 12 | 41.4 |
| | | d. tidak sesuai | - | - |
| Jumlah | | | 29 | 100 |

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa program pembinaan karyawan dalam penyusunannya mengacu kepada kebutuhan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas administrasi. Di samping itu program tersebut diperuntukkan bagi karyawan yang membutuhkan dan sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan, meskipun ada sebagian kecil karyawan yang mengaku bahwa mereka jarang diikutkan dalam pelatihan, tapi pernah mengikuti pelatihan. Dengan kata lain secara umum pelatihan yang diadakan sudah sesuai dengan penilaian kinerja karyawan dan diasumsikan dapat menambahkan kemampuan karyawan agar dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada civitas akademika, baik dosen maupun mahasiswa.

Lebih lanjut dapat dikatakan terlihat bahwa pelatihan yang dilaksanakan UIN Suska Riau terhadap karyawannya memiliki relevansi dengan penilaian kinerja yang terlihat secara umum bahwa sejak perubahan nama institusi menjadi Universitas membutuhkan kepada kemampuan karyawan yang terampil menggunakan komputer dan mengoperasikan beberapa program agar lebih cepat dan akurat dalam mengolah data mahasiswa, dosen dan lainnya, sehingga bisa mengambil keputusan yang lebih tepat dan akurat.

E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Pembinaan Karyawan UIN Suska

Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas bahwa pada dasarnya pembinaan karyawan menjadi perhatian pimpinan di UIN Suska Riau melalui tahapan-

tahapan tertentu, mulai penilaian kinerja, perencanaan kegiatan pembinaan, pelaksanaan program dan evaluasi, namun tidak semua berjalan dengan lancar sesuai yang diharapkan, ada faktor-faktor yang mempengaruhi proses pelaksanaan pembinaan karyawan tersebut, baik faktor-faktor pendukung maupun faktor-faktor penghambat, sebagaimana yang dikemukakan Kabag. Kepegawaian bahwa dalam pembinaan karyawan terdapat faktor-faktor yang mendukung, seperti adanya perhatian dari pihak pimpinan dan adanya dana anggaran untuk pembinaan karyawan, sementara faktor penghambat antara lain: dana tersedia dirasa kurang memadai, adanya karyawan yang bersikap defensif dan lain sebagainya.³⁸

- a. Faktor-faktor pendukung proses pembinaan karyawan di UIN Suska Riau
Dalam analisa peneliti berdasarkan wawancara bersama informan penelitian, dapat dikemukakan bahwa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan pembinaan karyawan di UIN Suska Riau antara lain:

- 1) Adanya perhatian dari pimpinan dalam pembinaan karyawan

Politik will dari pihak pimpinan menjadi faktor pendukung terselenggaranya program pembinaan karyawan di lingkungan UIN Suska Riau. Pemahaman tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dan pandangan arti pentingnya faktor manusia dalam organisasi menyebabkan pimpinan memberikan perhatian terhadap pembinaan karyawan dan pengembangannya. Tanpa adanya perhatian dari pimpinan, pembinaan karyawan menjadi terabaikan.

³⁸ Wawancara, tanggal 8 April 2010

2) Adanya anggaran biaya

Dalam pandangan peneliti, masalah biaya dapat dikategorikan menjadi faktor pendukung terselenggaranya kegiatan pembinaan karyawan di UIN Suska Riau, dengan adanya dana yang dianggarkan dalam setiap tahun anggaran menjadi faktor pendukung terselenggaranya sebagian kegiatan pembinaan karyawan, meskipun tidak semua program dapat direalisasikan.

3) Relevansi antara hasil penilaian dengan program pembinaan

Mengenai tingkat relevansi, peneliti memasukan ke dalam faktor pendukung, karena berdasarkan wawancara yang diperoleh bahwa pembinaan didasarkan kepada hasil dari penilaian kinerja, serta data yang diperoleh dari karyawan berdasarkan angket, sebagaimana yang telah dikemukakan pada tabel 4 di atas.

b. Faktor-faktor penghambat proses pembinaan karyawan di UIN Suska Riau

Adapun faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan pembinaan karyawan di lingkungan UIN Suska Riau, antara lain:

1) Ketersediaan dana yang kurang memadai

Biaya atau dana telah dijelaskan di atas menjadi faktor pendukung dari sisi adanya dana tersebut, namun dari segi ketercukupan menjadi faktor pengahambat, sehingga program pembinaan yang sudah ditetapkan tidak semua dapat dilaksanakan. Kepala Biro Administrasi Umum menegaskan bahwa “program pembinaan karyawan yang

diusulkan oleh masing-masing fakultas diterima oleh pimpinan di rektorat, namun kami harus menyeleksi program yang menjadi prioritas disebabkan karena ketersediaan dana yang ada.³⁹

Faktor dana dan sarana prasarana sebagai salah satu penghambat proses pembinaan juga dikuatkan oleh data angket karyawan sebagai berikut:

Tabel 10, Dana dan sarana prasarana

| NO | Aspek Pertanyaan | Alternatif | Jumlah | % |
|----|---|-------------------|--------|-----|
| 1 | Dana yang ada memadai untuk penyelenggaraan pelatihan | a. sangat memadai | - | - |
| | | b. memadai | 9 | 31 |
| | | c. kurang memadai | 20 | 69 |
| | | d. tidak memadai | - | - |
| | | Jumlah | 29 | 100 |
| 2 | Sarana prasarana menunjang proses pembinaan | a. ya | 18 | 62 |
| | | b. tidak | 11 | 38 |
| | Jumlah | 29 | 100 | |

Tabel 5 memperlihatkan tentang dana yang tersedia untuk pelatihan, bahwa sebagian besar karyawan memangg bahwa dana tersebut belum memadai sebanyak 69%, dan sisanya 31% menganggap bahwa dana pembinaan sudah memadai. Untuk data sarana prasarana lebih

³⁹ Wawancara dengan Kepala Biro Administrasi Umum UIN Suska Riau, pada tanggal 1 April 2010

banyak menganggap bahwa sarana menunjang proses pembinaan (62%) dan 38 % menganggap tidak menunjang.

2) Adanya beberapa karyawan yang bersikap defensif

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap beberapa karyawan, di antara mereka ada yang berpandangan bahwa pembinaan karyawan melalui pelatihan dan workshop tidak mendatangkan manfaat yang berarti bagi mereka. Pelatihan berlangsung hanya sekadar formalitas dan tidak menambah kemampuan apapun.⁴⁰

Menurut penulis tidak semua karyawan mempunyai anggapan seperti itu terhadap pembinaan, diantara mereka ada yang memandang antusias terhadap pembinaan. Sikap karyawan yang “negatif” terhadap pelaksanaan pembinaan menjadi faktor penghambat dalam pembinaan. Ada atau tidak adanya pembinaan bagi mereka terkesan tidak memberi pengaruh terhadap kinerja mereka.

3) Adanya unsur subjektifitas dalam melakukan pembinaan

Maksud dari subjektifitas dalam melakukan pembinaan dalam hal ini adalah karyawan yang diikutsertakan dalam program pembinaan cenderung karyawan yang dipilih oleh pimpinan. Ini terlihat dari hasil wawancara di atas dengan sebagian karyawan yang mengaku bahwa mereka jarang sekali diikutkan dalam pelatihan, sementara sebagian karyawan lainnya mengaku sering mengikuti pembinaan dalam bentuk pelatihan. Oleh karena itu dalam analisa peneliti salah satu

⁴⁰ Wawancara dengan salah seorang karyawan, tanggal 21 April 2010

faktor penghambat pembinaan adalah unsur subjektifitas pimpinan dalam melakukan pembina-an terutama program pelatihan. Namun hal ini dibantah oleh Ka. Tata Usaha bahwa dalam menentukan karyawan yang ikut dalam pelatihan berdasarkan hasil penilaian kinerja dan kebutuhan karyawan yang terhadap pelatihan tersebut, oleh karena program pelatihan yang sama tidak diadakan setiap tahun, maka peserta yang diikutkan tidak untuk semua karyawan, dan juga hasil dari pelatihan tersebut dapat dibagikan kepada karyawan lain yang membutuhkan, tidak semuanya mesti ikut dalam pelatihan.⁴¹

- 4) Kurang pemerataan kesempatan karyawan dalam mengikuti pembinaan

Berdasarkan kepada faktor penghambat di atas. Maka yang menjadi faktor lain yang juga menjadi kendala terhadap peningkatan kemampuan karyawan adalah pemerataan kesempatan bagi karyawan mengikuti pelatihan, sehingga kemampuan mereka pun tidak merata dan akhirnya akan menyebabkan ketimpangan dalam melaksanakan tugas-tugas administrasi sehari-hari (lihat tabel 3).

Berdasarkan uraian tadi, peneliti melihat bahwa faktor-faktor penghambat pelaksanaan program pembinaan dan manfaat yang dihasilkan saling terkait antara satu sama lain, yang apabila faktor kepemimpinan dan ketersediaan dana dapat diselesaikan dengan baik, maka faktor lain akan ikut terselesaikan.

⁴¹ Wawancara dengan Ka. Tata Usaha Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, tanggal 6 April 2010

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Penilaian kinerja karyawan di lingkungan UIN Suska Riau telah terlaksana dan dilakukan oleh pimpinan yang lebih dekat secara struktural dengan karyawan itu sendiri meliputi kedisiplinan, efisiensi penggunaan waktu dan hasil pekerjaan. namun mengenai format atau sistem penilaian belum dilaksanakan sesuai dengan teori penilaian kinerja yang ada. Kepala-kepala bagian lebih memilih penggunaan tingkat ketercapaian hasil kerja dalam waktu yang telah ditentukan dalam melakukan penilaian kinerja.
2. Program pembinaan karyawan di UIN Suska Riau disusun oleh Kepegawaian setelah berkoordinasi dengan pimpinan fakultas dan Unit kerja lainnya dan dilaksanakan melalui beberapa cara antara lain:
 - a. Pelatihan atau workshop yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan pada umumnya dilaksanakan oleh Unit kerja tertentu, seperti Pusat Komputer, Pusat Bahasa dan yang lainnya.
 - b. Pembinaan melalui pengarahan secara langsung oleh pimpinan kepada staf atau karyawan pada masing-masing bidang, baik ketika terjadi kesalahan dalam menjalankan tugas atau melanggar disiplin, ataupun dalam rapat-rapat evaluasi. Pembinaan ini menjadi tugas dan wewenang kepala bagian sebagaimana yang termaktub dalam Uraian Tugas Pejabat UIN Suska Riau Tahun 2010

- c. Pembinaan juga dilakukan melalui promosi dan mutasi berdasarkan Peraturan pemerintah no. 9 tahun 2003, dengan tujuan, antara lain:
- 1) Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
 - 2) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
 - 3) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
 - 4) Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya.
 - 5) Untuk memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
3. Pembinaan karyawan yang dilakukan memiliki relevansi dengan hasil penilaian kinerja karyawan, terutama untuk memenuhi tuntutan kebutuhan lembaga yang terus berkembang, sehingga pelatihan diarahkan pada peningkatan kemampuan karyawan dalam pengolahan data dengan menggunakan Teknologi Informatika (computer dan Aplikasi program), juga peningkatan kemampuan berbahasa asing, sebagai konsekwensi perubahan nama institusi menjadi Universitas.
4. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pembinaan karyawan di lingkungan UIN Suska Riau dapat dibedakan antara faktor pendukung dan faktor penghambat.
- Faktor pendukung antara lain perhatian pimpinan terhadap pembinaan karyawan, baik yang dilakukan secara formal dalam bentuk pelatihan maupun non formal melalui pengarahan pekerjaan dan ketersediaan dana juga menjadi faktor pendukung terselenggranya pembinaan.

- Faktor penghambat, antara lain ketercukupan dana, adanya karyawan yang bersikap defensive, faktor subjektifitas pimpinan dalam memilih karyawan untuk diikutkan dalam pembinaan serta kurangnya pemerataan pelaksanaan pembinaan.

B. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian di atas, ada beberapa implikasi yang mesti mendapat perhatian semua pihak di lingkungan UIN Suska Riau berkaitan dengan pembinaan karyawan administrasi.

1. Penggunaan system penilaian kinerja karyawan yang lebih transparan dengan system penilaian yang baku, berdasarkan kepada criteria dan persentase yang jelas serta diketahui oleh semua karyawan akan lebih baik dan lebih fair. Karyawan akan mengetahui tingkat kinerja yang dilakukan dan jelas dapat dijadikan standard an pedoman dalam menyusun rencana kegiatan pembinaan karyawan.
2. Pembinaan karyawan secara informal dapat dilakukan secara lebih efektif dan tepat sasaran tanpa harus mengeluarkan dana besar, dengan syarat pelaksanaannya membutuhkan gaya kepemimpinan kepala pada masing-masing bidang dan metode yang lebih santun dan bijak, sehingga penerimaan karyawan terhadap pengarahannya yang diberikan berlangsung dengan baik.

C. Saran

Pembinaan karyawan sebagai salah satu asset organisasi merupakan hal yang sangat penting demi kelancaran kegiatan-kegiatan organisasi termasuk UIN Suska Riau, untuk itu peneliti menyarankan;

1. Kepada pimpinan UIN Suska Riau agar meningkatkan perhatian terhadap pembinaan karyawan dengan senantiasa melakukan pembinaan dan pengembangan, baik dalam kegiatan formal pelatihan maupun pemberian pengarahan,
2. Kepada karyawan di lingkungan UIN Suska Riau agar selalu turut serta dalam setiap kegiatan pembinaan yang diselenggarakan pihak universitas dan bersungguh-sungguh dalam mengikuti serta berlapang dada dalam menerima pengarahan dan evaluasi agar dapat meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas administrasi yang dibebankan kepadanya.
3. Kepada panitia penyelenggaran program pembinaan karyawan yang telah ditetapkan agar serius dalam melaksanakannya serta melakukan evaluasi terhadap pencapaian tujuan kegiatan tersebut (tidak asal jalan).
4. Kepada peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang pembinaan karyawan organisasi atau lembaga pendidikan, agar dapat lebih menemukan teori-teori yang dapat digunakan dalam pembinaan karyawan.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Badan Administrasi Negara, *Himpunan Peraturan Perundang-undangan di Bidang Kepegawaian*, Jilid II dan IV, Jakarta: Bina Hati, 2003
- Bogdan, Robert C., *Qualitative Research for Education*, terj. A. Khozin Affandi, Surabaya: Usaha Nasional, 1975
- Barthos, Basir, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009
- Cahyono, Bambang Tri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: IPWI, 1991
- Danim, Sudarwan, *Inovasi Pendidikan, Dalam Upaya Peningkatan Profesional Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2002
- Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Pent. Eli Tanya), Jakarta: PT. Indeks, 2004, Edisi ix
- Dharma, Agus, *Manajemen Supervisi*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2001, Cet. Ke-4
- Dunn, William N., Terj. Napitupulu, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000
- Faisal, Sanafiah, *Penelitian kualitatif, Dasar aplikasi*, Malang: Yayasan Asah Asih, 1990
- _____, *Format-Format Penelitian Sosial; Dasar-Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Press, 1995
- Flippo, Edwin B., *Principle of Personnel Management*, New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1984, Sixth Edition
- Gay, LR., *Educational Research*, Ohio: Merrill Publishing Company, 1987
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi, 2002
- Guba, E. G., *Toward A Methodology of Naturalistic Inquiry in Educational Evaluation*, terj. Sulthan Zanti Arbi, Jakarta: Djambatan, 1981

- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 1993, Jilid I, Cet. Ke- 24
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, Jogjakarta: BPFE Press, 2001. Cet. Ke-17, Edisi II
- _____, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: PT. BPFE, 1996
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, Cet. Ke-7
- Kartono, Kartini, *Pengantar Riset Sosial*, Mandar Maju, Bandung, 1990
- Maleong, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1998,
- Margono, S., *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja RosdaKarya, 2001
- Manulang, M., *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981
- Muhadjir, Noeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rake Sarasin, 1996, Cet. Ke-6,
- Moenir, A.S., *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*, Jakarta: Gunung Agung, 1983
- Moekijat, *Manajemen Kepegawaian*, Bandung: Alumni, 2000
- Mondy, R. Wayne, *Management; Concept, Practice and Skill*, New Jersey: Printice Hall, 1995
- Nasir, Muh., *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1988
- Nasution, S., *Metode Research*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002, Cet, ke-5
- _____, *Metode penelitian Naturalistik – Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1992
- Nitisemito, Alex S., *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996

- Nawawi, Hadari, *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Tineka Cipta, 2003
- Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004
- Robbins, Stephen P., *Management, Concept and Practice*, New Jersey: Prentice Hall, 1984
- Ruky, Ahmad S., *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001
- Sahertian, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta : Renika Cipta, 1991
- Sekjen Depag RI., *Himpunan Peraturan tentang Kepegawaian*, Proyek Pembibitan Calon Tenaga Kependidikan Biro Kepegawaian, Jilid II dan IV tahun 2003
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: BUmi Aksara, 1999, Cet. Ke-7
- Sikula, Andrew F., *Personnel Administration and Human Resources Management*, Chicago: Departement of Management University of Illinois.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yohyakarta: STAI EKPN, 1995
- Sudjana, Nana, *Metode Statistika*, Bandung: Tarsito, 1998
- Suharsimi, Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 1995
- _____, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 1995
- Sugiyono, *Metode Penelitian teori dan Praktek*, cetakan ke III, Jakarta : Renika Cipta, 2005
- Thoha, Miftah, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Jakarta: Prenada Media Group, 2007

Trochim, William K., *Qualitative Research*, Alih bahasa Muhammad Diah, Pekanbaru: Pusat Balai Bahasa, 2002

Warsito, Hermawan, *Pengantar Metodologi Research*, Jakarta: tp., 1993

William, Chuck, *Management*, Terj. Saparudin Napitupulu, Jakarta: Salemba, 2001