

KINERJA PROFESIONAL PEGAWAI ADMINISTRASI IAIN SUMATERA UTARA

Oleh

Jamaluddin

A b s t r a k

Sebagai lembaga pendidikan tinggi yang memiliki tugas pokok menyelenggarakan Tri Dharma Perguruan Tinggi (pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat), IAIN Sumatera Utara dituntut untuk dapat menyelenggarakan Tri Dharma Perguruan Tinggi tersebut secara konsekuen. Itula seluruh sebabnya seluruh personil organisasi yang terlibat dalam proses manajerial IAIN Sumatera Utara diharapkan mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan tugas yang tertera dalam uraian tugas masing-masing.

Peran strategis pegawai administrasi dalam melaksanakan tugas pokoknya adalah untuk mencapai visi dan misi IAIN Sumatera Utara. Kinerja profesional para pegawai, bagaimana akan mempengaruhi kinerja organisasi. Karenanya, peningkatan mutu keprofesionalan pegawai selayaknya diiringi dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok berdasarkan uraian tugas yang telah dibebankan kepada masing-masing pegawai itu. Keprofesionalan pegawai inilah yang menjadi kata kunci agar para pegawai dapat melaksanakan tugas sebagai bagian dari upaya IAIN Sumatera Utara mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkannya.

Key Words : Kinerja Profesional Pegawai Administrasi, IAIN Sumatera Utara.

PENDAHULUAN.

1. Latar Belakang Masalah

Sebagai lembaga pendidikan tinggi yang memiliki tugas pokok menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi (pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat), IAIN Sumatera Utara dituntut untuk dapat menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi tersebut secara konsekuen. Itulah sebabnya seluruh personil organisasi yang terlibat dalam proses manajerial IAIN Sumatera Utara diharapkan mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan tugas yang tertera dalam uraian tugas masing-masing.

Personil IAIN Sumatera Utara memiliki tugas pokok yang berbeda, perbedaan itu disebabkan oleh karena fungsi yang berbeda. Personil IAIN Sumatera Utara ada yang berstatus sebagai dosen (penyelenggara dan pelaksana tri dharma perguruan tinggi), dan yang kedua adalah sebagai tenaga administrasi yang

mendukung pelaksanaan terjadinya proses penyelenggaraan tri dharma perguruan tinggi.

Walaupun terdapat perbedaan antara kedua fungsi personil tersebut, tetapi keduanya (dosen dan tenaga administrasi) memiliki tanggung jawab yang sama, yaitu tercapainya visi dan misi IAIN Sumatera Utara sebagai perguruan tinggi. Visi IAIN Sumatera Utara adalah sebagai pusat keunggulan (*center of excellence*) bagi pengkajian, pengembangan dan penerapan ilmu-ilmu keIslaman pada tingkat nasional dan regional untuk kedamaian dan kesejahteraan umat manusia (Statuta IAIN-SU No. 478 Tahun 2002).

Agar dapat mewujudkan visi tersebut, visi itu dijabarkan ke dalam misi sebagai berikut:

1. Melakukan dan kajian dan pengembangan ilmu-ilmu keIslaman dengan standar metodologi keilmuan modern ;

2. Melaksanakan manajemen kelembagaan, kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan tingkat akuntabilitas dan reliabilitas yang tinggi ;
3. Melakukan pembinaan sumber daya manusia dengan mutu yang integral (keilmuan-keIslaman-moralitas-keterampilan) sesuai dengan kebutuhan masyarakat

Sedangkan tujuan IAIN Sumatera Utara adalah: terwujudnya lembaga pendidikan tinggi yang mampu mengintegrasikan disiplin ilmu agama dengan ilmu umum dalam rangka mencetak sumber daya manusia Indonesia yang intelektual, profesional dan bermoral Islami. Strategi yang ditempuh sebagai berikut:

- a) Bidang Kelembagaan: (1) Melakukan perubahan kelembagaan IAIN menjadi UIN, baik dalam aspek legalitas maupun sarana dan prasarana yang diperlukan, (2) Membuka jurusan / program studi dan fakultas yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan kerja.

Pengembangan secara kelembagaan akan dilaksanakan dengan manajemen yang transparan dengan memberdayakan dan memanfaatkan seoptimal mungkin teknologi informasi yang ada sekarang. Pengembangan ke depan harus mengacu pada manajemen kelembagaan berbasis komputer digital dengan sistem online. Pengembangan bidang kelembagaan ini harus dilaksanakan dengan terencana dan mempersiapkan terlebih dahulu sumber daya manusia (dosen dan karyawan) serta sarana dan prasarana yang dibutuhkan.

- b) Bidang Kurikulum: (1) Merancang dan mengubah format kurikulum untuk setiap fakultas dan jurusan/program studi dengan berpedoman kepada prinsip-prinsip integralistik dan komprehensif bidang-bidang keilmuan: ilmu agama, ilmu eksakta. Ilmu sosial

dan ilmu humaniora, (2) Membuat *Basic Course Outline* (BCO) untuk setiap mata kuliah pada fakultas-fakultas program starata-1, strata-2 dan starata-3 serta program diploma.

Pengembangan bidang kurikulum memperhatikan prinsip-prinsip integralistik dan komprehensif bidang-bidang keilmuan yang ada, serta dilaksanakannya oleh tenaga ahli dalam bidangnya. Pengembangan bidang kurikulum dengan pola kerja komisi, dilaksanakan dengan strategi membentuk tim penyusunan kurikulum dengan pola kerja komisi berdasarkan bidang keilmuan, melakukan seminar, lokakarya dan diskusi dalam rangka mencari bahan masukan bagi tim penyusun kurikulum serta membuat rancangan kurikulum fakultas, jurusan dan program studi dengan memasukkan unsur ilmu agama Islam di dalam kelompok mata kuliah universitas dan dilengkapi dengan membuat *Basic Course Outline* (BCO) untuk setiap mata kuliah pada fakultas-fakultas yang ada.

- c) Bidang Ketenagaan: (1) Mengadakan tenaga pengajar (dosen) dan tenaga administrasi (karyawan) baru yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan bidang tugas dalam rangka mengantisipasi pembukaan fakultas dan penambahan mahasiswa; (2) Meningkatkan kemampuan tenaga pengajar melalui program studi lanjutan maupun kegiatan pelatihan, seminar dan diskusi sesuai dengan bidang yang diperlukan, (3) Meningkatkan kemampuan dan ketrampilan tenaga administrasi melalui program penjurangan di bidang administrasi/manajemen serta melalui berbagai kegiatan pelatihan teknis untuk mendukung pelaksanaan tugas, (4) Menjalin kerjasama lebih erat dengan perguruan tinggi lain, termasuk di dalamnya memanfaatkan tenaga dosen dari perguruan tinggi lain

untuk mengajar di UIN Sumatera Utara.

Pengembangan dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip jaminan kualitas tenaga baru yang direkrut disamping tetap melakukan pembinaan terhadap tenaga dosen dan karyawan yang sudah ada melalui beasiswa studi lanjut serta program pelatihan yang dapat meningkatkan ketrampilan dalam melaksanakan tugas. Pengembangan bidang ketenagaan ini dilaksanakan dengan strategi merekrut tenaga pengajar baru sesuai dengan kebutuhan melalui sistem seleksi yang memenuhi standar kualitas yang diharapkan dan bagi tenaga pengajar untuk bidang keilmuan yang termasuk masih langka perlu ditempuh dengan cara khusus, misalnya melalui kerjasama dengan perguruan tinggi lain atau lembaga yang menghasilkan lulusan bidang keilmuan tersebut serta memberi beasiswa atau membuka kesempatan bagi tenaga dosen yang potensial untuk melanjutkan studi ke tingkat yang lebih tinggi baik di dalam maupun di luar negeri. Strategi dalam pengembangan dan pembinaan tenaga administrasi dilakukan dengan merekrut tenaga administrasi yang sesuai dengan bidang tugas yang dibutuhkan melalui sistem seleksi yang memenuhi standar kualitas yang diharapkan serta melakukan pembinaan dan pengembangan tenaga administrasi dengan sistem "*reward and punishment*" serta melalui pemberian kesempatan melanjutkan studi di bidang administrasi/manajemen dan melalui berbagai bentuk program pelatihan teknis untuk meningkatkan ketrampilan dalam melaksanakan tugas.

- d) Bidang Kemahasiswaan: (1) Menambah mahasiswa baru dalam rangka pembukaan jurusan dan fakultas baru secara bertahap dalam

kelembagaan UIN melalui seleksi yang memenuhi standar kualitas yang ditetapkan, (2) Membina mahasiswa melalui program-program kegiatan kemahasiswaan dan penciptaan iklim yang kondusif bagi kehidupan kampus, (3) Bidang Kepustakaan, (4) Menambah bahan pustaka seiring dengan penambahan jumlah mahasiswa dan berpedoman kepada kebutuhan belajar dan mengajar serta penelitian civitas akademika, (5) Menambah sarana dan prasarana perpustakaan sesuai dengan tuntutan modernisasi pengelolaan perpustakaan perguruan tinggi.

Pengembangan bidang ini perlu memperhatikan minat, bakat dan kreatifitas mahasiswa serta prinsip-prinsip kebebasan kehidupan kampus. Pengembangan bidang kemahasiswaan ini dilaksanakan dengan strategi menerima mahasiswa baru dengan sistem seleksi yang memperhatikan standar kualitas dan kemampuan intelektual calon dalam jumlah yang sesuai dengan kapasitas fakultas dan jurusan yang ada maupun yang akan dibuka dan menyelenggarakan program-program pembinaan kemahasiswaan seperti program pelatihan, seminar, diskusi dan penelusuran minat dan bakat mahasiswa, baik dalam bidang kesenian, olahraga, wiraswasta dan kepemudaan.

- e) Bidang Sarana dan Prasarana: (1) Menyiapkan gedung kuliah, perkantoran dan prasarana lain dalam rangka memenuhi kebutuhan pengembangan fakultas dan jurusan, (2) Memelihara kualitas sarana dan prasarana penunjang kegiatan belajar dan mengajar serta kegiatan administrasi di lingkungan IAIN, (3) Menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga lain yang memiliki fasilitas yang diperlukan.

Pengembangan bidang ini memperhatikan aspek kebutuhan

pengembangan fakultas, penyediaan dana, dan aspek kualitas serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Pengembangan bidang sarana dan prasarana ini dilaksanakan dengan strategi membangun gedung perkuliahan, perkantoran dan laboratorium serta ruangan praktek sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, dosen dan karyawan, memelihara dan merenovasi berguna serta fasilitas yang ada sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal; melengkapi secara bertahap berbagai fasilitas kampus seiring dengan pengembangan fakultas dan jurusan.

Untuk mendukung tercapainya visi, misi, tujuan, serta penerapan strateginya, diperlukan tenaga administrasi yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan IAIN Sumatera Utara. Oleh karenanya, tenaga administrasi yang ada sebagai satuan pendukung dalam penyelenggaraan fungsi IAIN Sumatera Utara dalam menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi, haruslah yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan kinerja yang sesuai dengan tuntutan itu.

Sebagaimana lazimnya sebuah organisasi, tuntutan untuk mendapatkan dan memiliki personil yang memiliki kinerja yang baik, adalah sebuah keharusan. IAIN Sumatera Utara dalam hal ini tidak berbeda dengan organisasi lainnya, memerlukan tenaga administrasi atau personil yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang layak dalam menyelenggarakan proses manajerial organisasi. Tanpa adanya personil yang memiliki kemampuan melaksanakan kinerja organisasi, akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Bukanlah suatu hal aneh jika di dalam organisasi ditemukan personil yang tidak memiliki kapasitas untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi. Hal ini terjadi bias saja karena kesalahan dalam proses perekrutan, penyeleksian, penempatan, pembinaan, serta jaminan karir. Jika hal-hal ini tidak tercapai sebagaimana mestinya, tidak tertutup

kemungkinan atau peluang yang mengakibatkan personil organisasi tidak dapat melaksanakan tugas pokoknya dengan sebaik-baiknya.

Berbagai persoalan yang dihadapi oleh personil atau tenaga administrasi IAIN Sumatera Utara sifatnya beragam. Masih terdapat tenaga administrasi yang tidak memiliki kemampuan sebagai tugas pokok yang diberikan kepadanya, hal ini terjadi karena pendidikan dan pelatihan yang jarang mereka lakukan, serta pola pengawasan kinerja yang belum mampu memberikan rangsangan kepada tenaga administrasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Tenaga administrasi yang terlintas dalam kinerja organisasi IAIN Sumatera Utara jika dirinci meliputi: (1) bagian perlengkapan dan keuangan, (2) bagian akademik dan kemahasiswaan, (3) bagian keuangan, (4) bagian perencanaan dan system informasi, (5) bagian kepegawaian, (6) bagian bina PTAIS, (7) bagian perpustakaan, (8) pusat computer, (9) pusat penelitian, (10) pusat pengabdian kepada masyarakat, (11) fakultas dakwah, (12) fakultas syariah, (13) fakultas tarbiyah, (14) fakultas ushuluddin.

Penyebaran lokasi kerja pegawai administrasi di IAIN Sumatera Utara dapat dikatakan sangat beragam dengan pola kerja yang hampir sama, yaitu melakukan pelayanan untuk mendukung kinerja manajerial IAIN Sumatera Utara sebagai perguruan tinggi. Karenanya, diperlukan keprofesionalan setiap tenaga atau pegawai administrasi dalam melaksanakan tugas pokoknya masing-masing.

Peran strategis pegawai administrasi dalam melaksanakan tugas pokoknya adalah untuk mencapai visi dan misi IAIN Sumatera Utara. Jumlah pegawai administrasi yang mencapai 145 orang yang tersebar diseluruh unit kerja yang ada (terdapat 14 unit kerja), ternyata masih mengalami kesulitan untuk mendukung pencapaian visi dan misi IAIN Sumatera Utara.

Kesulitan-kesulitan yang dialami oleh para pegawai itu dalam melaksanakan tugas pokoknya, dapat diidentifikasi antara lain sebagai berikut:

1. Tidak seluruh pegawai mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan tugas pokok.
2. Latar belakang pendidikan baik pada jenjang pendidikan menengah maupun S1 yang tidak sesuai dalam menunjang tugas pokok.
3. Beban kerja antara satu unit kerja dengan unit kerja yang lain masih berbeda sehingga mempengaruhi disiplin pegawai.
4. Uraian tugas setiap pegawai masih belum dilaksanakan secara utuh.
5. Inisiatif dan kreatifitas pegawai masih belum tinggi dan terdapat kecenderungan dalam melakukan kerja setelah ada perintah dari atasan.
6. Pola pengawasan terhadap pegawai administrasi yang belum mencerminkan pola pengawasan peningkatan kinerja.
7. Rotasi, mutasi, dan promosi bagi pegawai administrasi belum memuaskan dikalangan tenaga administrasi.
8. *Reward* (hadiah dan pujian) dan *punishment* (hukuman dan tindakan) belum menjadi bagian dari budaya mutu dalam memberikan kepuasan bagi para pegawai.
9. Standar kinerja pegawai belum terukur secara kuantitatif dan kualitatif.
10. Para pegawai masih beranggapan bahwa rotasi, mutasi, dan promosi masih beraroma nepotisme, walaupun masih perlu dibuktikan secara proporsional.

Berbagai persoalan di atas diidentifikasi berdasarkan kenyataan yang terlihat dan dirasakan oleh peneliti. Keadaan seperti itu tentu saja mempengaruhi kinerja organisasi secara menyeluruh dan berimplikasi kepada keprofesionalan para pegawai. Padahal keprofesionalan para pegawai itu akan

mempengaruhi kinerja manajerial organisasi IAIN Sumatera Utara sebagai perguruan tinggi. Tanpa adanya dukungan yang kuat dari keprofesionalan pegawai, bagaimanapun akan terasa sulit untuk meningkatkan kinerja manajerial IAIN Sumatera Utara.

Kinerja profesional para pegawai, bagaimanapun akan mempengaruhi kinerja organisasi. Karenanya, peningkatan mutu keprofesionalan pegawai selayaknya diiringi dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pokoknya berdasarkan uraian tugas yang telah dibebankan kepada masing-masing pegawai itu. Keprofesionalan pegawai inilah yang menjadi kata kunci agar para pegawai dapat melaksanakan tugas sebagai bagian dari upaya IAIN Sumatera Utara mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkannya.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, terutama terkait dengan upaya IAIN Sumatera Utara meningkatkan kinerjanya melalui tenaga administrasinya, penulis merasa tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan topik "*Kinerja Profesional Pegawai Administrasi IAIN Sumatera Utara*".

2. Kinerja Profesional Pegawai

Profesi sebagai terminologi banyak memiliki arti atau makna, hanya saja jika disederhanakan profesi itu dapat dimaknai sebagai "pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejujuran dan sebagainya). Profesionalisasi ialah proses memuat suatu badan organisasi agar menjadi profesional. Sedangkan profesional adalah:

- (1) bersangkutan dengan profesi
- (2) memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya, dan
- (3) mengharuskan adanya pembayaran untuk melakukannya.

Merujuk kepada pengertian terminologi profesi tersebut, dapat dikatakan bahwa orang yang memiliki keahlian tertentu melalui jalur pendidikan dan latihan, sehingga terampil dan jujur

serta bisa membatasi pemahaman dan perilaku tentang kepatutan dan kepantasan yang melingkupi pekerjaan tertentu, dapat dikatakan sebagai seorang yang telah memiliki profesi tertentu.

Pada sisi yang lain, terdapat beberapa kriteria sebagai ciri suatu profesi, ciri-ciri tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1. Ada standar untuk kerja yang baku dan bagus
2. Ada lembaga pendidikan khusus yang menghasilkan pelakunya dengan program dan jenjang pendidikan yang baku serta memiliki standar akademik yang memadai dan yang bertanggung jawab tentang pengembangan ilmu pengetahuan yang melandasi profesi itu
3. Ada organisasi mewadahi para pelakunya untuk mempertahankan dan memperjuangkan eskistensi dan kesejahteraannya
4. Ada etika dan kode etik yang mengatur perilaku para pelakunya dalam memperlakukan kliennya
5. Ada system imbalan terhadap jasa layanannya yang adil dan baku, dan
6. Ada pengakuan masyarakat (profesional, penguasa, dan awam) terhadap pekerjaan itu sebagai suatu profesi.

Disamping keenam kriteria dengan ciri-ciri tersebut di atas, pendapat yang lain memperkaya ciri keprofesian yang lazim, yaitu:

1. Profesi itu diakui oleh masyarakat dan pemerintah dengan adanya bidang layanan tertentu yang hanya dapat dilakukan oleh kelompok pekerja yang dikategorikan sebagai suatu profesi
2. Pemilikan sekumpulan ilmu yang menjadi landasan sejumlah teknik serta prosedur kerja unik itu
3. Diperlukan persiapan yang sengaja dan sistematis sebelum orang melaksanakan pekerjaan professional. Dengan perkataan lain, masyarakat professional mmpersyaratkan pendidikan pra jabatan yang sistematis yang berlangsung relatif lama

4. Adanya mekanisme untuk melakukan penyaringan secara efektif, sehingga hanya mereka yang di anggap kompeten yang dibolehkan bekerja memberikan layanan ahli yang di maksud
5. Diperlukan organisasi profesi di samping untuk melindungi kepentingan anggotanya dari saingan yang datang dari luar kelompok, juga berfungsi untuk meyakinkan supaya anggotanya menyelenggarakan layanan ahli terbaik yang bisa diberikan demi kemaslahatan para pemakai layanan

Kienerja professional seorang pegawai atau karyawan dalam organisasi, dipengaruhi oleh berbagai hal. Hal itu bukan hanya terkait dengan kebutuhan anggota orgabisasi itu saja, tetapi juga terkait dengan bagaimana ia memandang situasi kerja dilingkungan kerjanya itu. Lingkungan kerja akan menentukan bagaimana seseorang berkinerja sesuai dengan tuntutan kinerjanya, seseorang akan berkinerja dengan baik jika ia menafsirkan lingkungan kerja sesuai dengan kondisi yang diinginkannya.

Riset yang dilakukan dilingkungan kerja akan sangat peduli terhadap 3 hal yaitu: (1) kepuasan kerja, (2) keterlibatan kerja, dan (3) komitmen organisasional. Untuk lebih jelasnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sesorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja itu.
2. Keterlibatan kerja dari setiap anggota dapat diartikan sebagai “derajat sejauhmana seseorang memihak kepada pekerjaannya, berpartisipasi aktif dalamnya, dan menganggap kinerjanya penting bagi harga diri”.
3. Komitemen organisasional dimaknai: “derajat sejauh mana seorang karyawan memihak kepada suatu organisasi tertentu tujuannya, dan berniat

memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 1996:170-171).

Untuk menciptakan agar pegawai itu berkinerja sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan uraian tugas, perlu dilakukan pemberian motivasi. Pemberian

motivasi ini penting untuk mendukung semangat anggota dalam berkinerja. Menurut Mondy dan Premeaux (1995:315), kebutuhan pegawai terhadap motivasi itu memiliki perbedaan sesuai dengan pandangan-pandangan berikut:

MASLOW'S	HERZBERG'S	ALDEFER'S	McLELLAND'S
Physiological	Hygiene	Existence	Need for affiliation
Safety and security		Relatedness	Need for achievement
Belongingness and love			
Self-esteem	Motivators	Growth	Need for power
Self-actualization			

Merujuk kepada berbagai pandangan di atas tentang memotivasi pegawai agar memiliki kinerja yang baik, dapat dikatakan bahwa pemberian motivasi merupakan bagian dari upaya meningkatkan kinerja profesional setiap personil dalam organisasi. Oleh karenanya sebelum menuntut agar pegawai memiliki kinerja profesional yang sesuai dengan standar organisasi, perlu memberikan motivasi kepada para pegawai tersebut. Hal ini penting dilakukan agar kinerja profesional pegawai itu dapat

meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Apalagi, jika diperhatikan secara seksama, bahwa tidak semua anggota organisasi diharapkan memiliki kinerja profesional sebagaimana tuntutan organisasi. Personil dalam organisasi secara teoritis menurut teori McGregor (RobbinS, 1996:200-201) terbelah antara yang memerlukan ancaman dan yang tidak memerlukan ancaman (muncul kesadaran diri sendiri). Untuk lebih jelasnya kedudukan personil dalam organisasi dapat dilihat sebagai berikut:

Teori X	Teori Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan, bilaman dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya 2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan 3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan 4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua factor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan memperagakan ambisi sedikit saja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan dapat memandang kerja sebagai sama wajarnya seperti istirahat atau bermain 2. Orang-orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka terlibat pada sasaran-sasaran 3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima baik, bahkan mengusahakan, tanggung jawab 4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaharuan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak perlu merupakan milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen (Robbins, 1996:200-201)

Jika teori di atas dijadikan sebagai rujukan, maka peningkatan keprofesionalan personil itu harus memperhatikan perilaku anggota dalam organisasi. Setelah itu barulah para anggota itu disadarkan tentang peran mereka dalam organisasi itu. Organisasi bagaimanapun membutuhkan anggota, dan anggota membutuhkan organisasi. Antara anggota organisasi atau personil organisasi dengan organisasi harus diciptakan sebagai bagian yang tidak terpisahkan. Keduanya saling membutuhkan untuk saling isi dan akan berhasil jika keduanya dimanfaatkan dan bermanfaat berdasarkan kebutuhan dan kepentingan masing-masing.

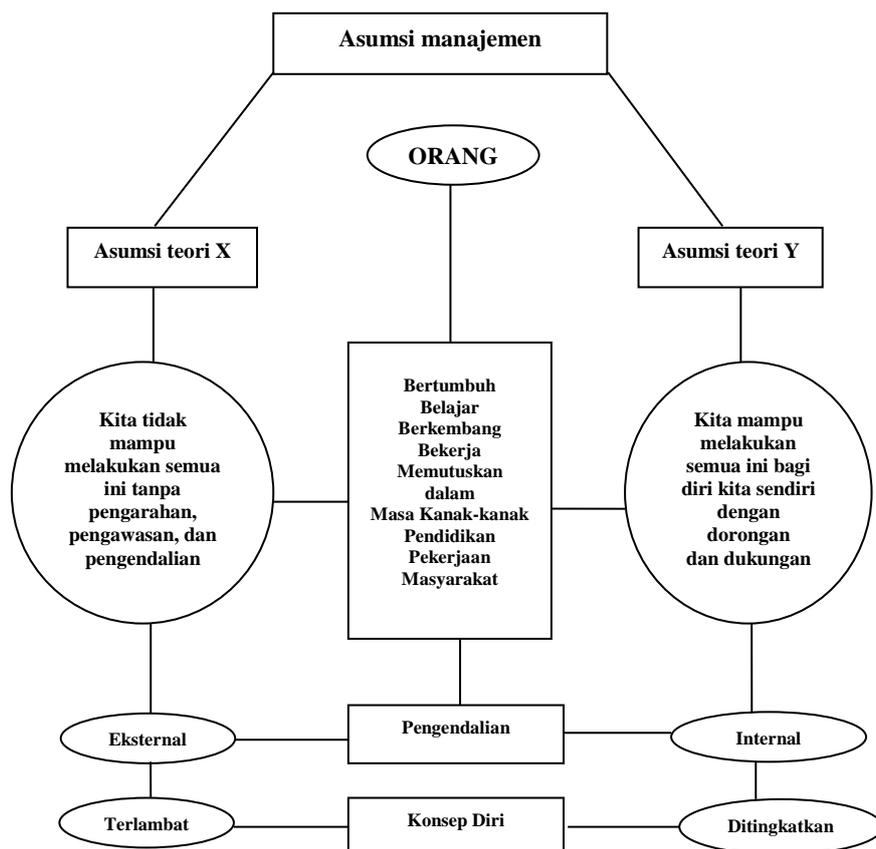
Tepat apa yang dikemukakan oleh Mondy & Premeaux (1995:202), bahwa: *Organization, large or small, have at least three characteristic: (1) They are composed of people, (2) They Exist to achieve objective, (3) they require some degree of limitation on member behavior. Thus, an organization is two or more people working together in a coordinated manner to achieve group results.*

Perlu untuk dipahami bahwa organisasi besar dan kecil setidaknya-tidaknya memiliki tiga karakteristik, yaitu: (1) organisasi terdiri dari beberapa orang, (2) semua organisasi ingin mencapai sebuah tujuan secara bersama-sama di dalam

jajaran organisasi, dan (3) adanya perilaku tertentu yang membatasi perilaku anggota dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian organisasi itu adalah terdiri dari sedikit-sedikitnya dua orang atau lebih yang secara bersama-sama berupaya untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi yang besar maupun kecil memiliki tujuan yang sama, yaitu ingin merealisasi seluruh tujuan-tujuannya secara efektif. Maksudnya, bahwa tujuan yang efektif itu adalah tujuan merealisasi program yang telah ditetapkan dan berhasil berdasarkan sasaran yang juga telah ditetapkan. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan itu sangat tergantung sejauhmana organisasi memiliki personil yang berkinerja tinggi dan unggul.

Personil organisasi yang berkinerja tinggi dan unggul, tentu saja dipengaruhi bagaimana manajemen kinerja organisasi melalui system kepemimpinannya dapat memahami perilaku anggota organisasi sebagai manusia yang membutuhkan motivasi untuk berprestasi. Untuk itu perlu memperhatikan asumsi manajemen tentang manusia. Dalam hal ini, Kydd., Crawford., dan Riches (2004:6) menggambarkan asumsi pekerjaan dan motivasi dikalangan karyawan organisasi sebagai berikut:



Perilaku anggota organisasi dalam memberikan kontribusinya dipengaruhi bagaimana ia menafsirkan kehadiran dirinya dalam organisasi itu. Oleh karenanya, kinerja professional seorang personil dalam organisasi harus jelas untuk menghindari tidak terjadinya kesalahan penafsiran oleh anggota organisasi. Kejelasan anggota organisasi dengan kedudukannya di organisasi akan membantu kinerja personil menjadi professional.

Profesionalitas kinerja seorang personil anggota organisasi tentu saja menjadi bagian penting dalam pencapaian tujuan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tidak mungkin organisasi berhasil mencapai kinerja yang baik apalagi unggul, jika personil yang berada dalam organisasi itu tidak memiliki kompetensi dalam bekerja. Kinerja personil inilah yang akan menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan strategis yang telah ditetapkan.

Kepatuhan dan kerajinan sekarang sudah tidak relevan. Mengikuti perintah bukanlah jaminan kesuksesan. Bekerja keras untuk hal yang tidak tepat bukanlah suatu kebajikan. Pada saat konsumen adalah raja, kerja keras semata tanpa pemahaman, fleksibilitas, dan sikap antusias tidak akan membawa anda kemana-mana. Bekerja haruslah dengan kecerdasan, mempunyai sasaran yang jelas, dan disesuaikan dengan situasi tertentu yang menyangkut proses dan konsumen. Imajinasi, fleksibilitas, dan komitmen kepada hasil akhirnya yang diperlukan (Hesselbein., Goldsmith., dan Beckhard, Ed, 2001:33).

Jelaslah bahwa profesionalisme itu bukan hanya dibangun oleh kepatuhan semata, tetapi lebih dalam lagi keprofesionalan seorang pegawai atau personil dalam organisasi dituntut untuk lebih dapat memahami sasaran organisasi dan mampu melakukan segala sesuatu berdasarkan imajinasinya, komitmennya dan dapat bersikap fleksibel terhadap berbagai persoalan yang dihadapinya.

Karenanya, keberhasilan organisasi ditentukan juga bagaimana organisasi itu mendidik dan melatih personilnya untuk dapat melakukan improvisasi ketika melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya setiap saat.

Organisasi akan semakin matang, dewasa, bertanggungjawab, jujur, kreatif dan inovatif, jika dibiasakan menerima tanggungjawab berdasarkan kewenangan yang dimilikinya. Jika hal-hal seperti itu secara terus-menerus ada di dalam diri setiap personil berdasarkan pendidikan dan latihan, juga karena perlakuan yang adil diterimanya, maka jajaran organisasi akan memiliki kinerja unggul dalam melaksanakan seluruh programnya dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan-tujuannya.

METODOLOGI PENELITIAN

A. Bentuk Penelitian

Bentuk penelitian ini adalah penelitian statistik deskriptif, yaitu untuk mencari gambaran terhadap variable yang diteliti melalui responden yang merupakan sampel dalam penelitian. Dalam penelitian statistik deskriptif, tidak dilakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Dalam penelitian ini, peneliti cenderung mengambil atau memperoleh data melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan juga studi dokumen.

Menurut Sugiyono (1999:21) setiap peneliti harus dapat menyajikan data yang diperoleh, baik yang diperoleh melalui observasi, wawancara, kuesioner (angket) maupun dokumentasi. Prinsip dasar penyajian data adalah komunikatif dan lengkap, dalam arti data yang disajikan dapat menarik perhatian pihak lain untuk membacanya dan mudah memahami isinya.

Melalui pendekatan analisis statistik deskriptif ini, diharapkan akan diperoleh informasi yang objektif serta utuh dan menyeluruh terkait dengan kinerja profesional pegawai administrasi dilingkungan IAIN Sumatera Utara. Seluruh data disajikan merupakan proses

dari pengumpulan data yang diperoleh melalui instrument yang beragam, mulai dari observasi, wawancara, kuesioner, dan juga studi dokumen.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di IAIN Sumatera Utara, meliputi seluruh unit-unit kerja yang ada, yaitu: (1) bagian perlengkapan dan rumah tangga, (2) bagian akademik dan kemahasiswaan, (3) bagian keuangan, (4) bagian perencanaan dan system informasi, (5) bagian kepegawaian, (6) bagian bina PTAIS, (7) bagian perpustakaan, (8) pusat computer, (9) pusat penelitian, (10) pusat pengabdian kepada masyarakat, (11) fakultas dakwah, (12) fakultas syariah, (13) fakultas tarbiyah, (14) fakultas ushuluddin.

Seluruh unit kerja ini memiliki pegawai administrasi yang jumlahnya mencapai 145 orang. Sebaran pegawai berdasarkan pembinaan dan unit kerja terdiri dari 5 unit kerja, yaitu:

1. Biro Administrasi Umum Akademik dan Kemahasiswaan (bagian perlengkapan dan keuangan, bagian akademik dan kemahasiswaan, bagian keuangan, bagian perencanaan dan system informasi, bagian kepegawaian, bagian bina PTAIS, bagian perpustakaan, pusat computer, pusat penelitian, pusat pengabdian masyarakat memiliki pegawai mencapai 93 orang.
2. Fakultas Dakwah sebanyak 93 orang.
3. Fakultas Syariah sebanyak 11 orang.
4. Fakultas Tarbiyah sebanyak 13 orang.
5. Fakultas Ushuluddin sebanyak 11 orang.
6. Program Pascasarjana sebanyak 6 orang.

C. Populasi dan Sampel

Penentuan sampel ini menggunakan teknik Krejcie-Morgan (Usman dan Akbar, 1995:322) yang menjelaskan bahwa jika populasi mencapai 145 orang, maka yang menjadi sampel adalah sebesar 108 orang. Jumlah sampel sebanyak 108 orang ini, terdiri dari

pegawai administrasi yang memiliki jabatan struktural dan yang tidak memiliki jabatan struktural.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan studi dokumen. Ketiga teknik ini merupakan teknik yang dapat mengumpulkan data yang diperlukan dalam menjawab berbagai pertanyaan bagaimana sebenarnya kinerja professional pegawai administrasi IAIN Sumatera Utara.

Wawancara formal dilakukan secara terstruktur sesuai dengan rancangan daftar wawancara yang telah dipersiapkan, wawancara informal dilakukan untuk mengetahui berbagai pemikiran dari sumber yang diperkirakan dapat memperkaya informasi melalui interaksi dengan sumber data dan selama proses penelitian sehari-hari. Studi dokumen dilakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja profesional yang dilakukan oleh tenaga atau pegawai administrasi IAIN Sumatera Utara. Melalui wawancara formal dan informal inilah diharapkan data secara objektif untuk disajikan secara deskriptif sehingga terjawab rumusan masalah penelitian.

Menurut Bukit (1997:95) sumber data dan teknik pengumpulan data yang bersifat triangulasi dapat dibedakan atas: triangulasi sebagai sumber dan sebagai teknik. Triangulasi dalam sumber, berarti menggali data yang sama dari berbagai sumber, sedangkan triangulasi dalam teknik berarti mencari data dari sumber yang sama dengan teknik yang berbeda-beda.

E. Variabel yang Diamati

Variabel yang diamati dalam penelitian ini adalah: (1) pemahaman uraian tugas pegawai administrasi, (2) pendidikan dan pelatihan yang diperoleh dalam mendukung tugas pokok dan uraian tugas tenaga administrasi, dan (3) kinerja profesional sesuai dengan uraian tugas masing-masing tenaga administrasi.

Ketiga variabel tersebut diamati dalam kinerja harian mereka, serta memperhatikan penilaian yang dilakukan oleh pejabat pembina yang memiliki kewenangan menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja tenaga administrasi tersebut. Oleh karenanya, proses penelitian terhadap ketiga variabel yang diamati itu, berlangsung secara ketat dan terus-menerus agar tidak terjadi kesalahan dalam menafsirkan apa yang mereka kerjakan dengan bagaimana cara mereka mengerjakannya.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan mentabulasi perolehan data, baik data yang diperoleh melalui wawancara, pengamatan, kuesioner, dan juga studi dokumen. Seluruh data yang ditabulasi tersebut, diberi makna sesuai dengan pemilahan data-tata yang tersedia. Data-data yang tersedia itu akan memberikan gambaran bagaimana sebenarnya kinerja professional pegawai administrasi IAIN Sumatera Utara.

Pengklasifikasian data digolongkan berdasarkan variable-variabel yang sudah ditentukan, yaitu variable pemahaman uraian tugas, pendidikan dan latihan, dan kinerja profesional.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai administrasi yang bertugas di unit-unit kerja IAIN Sumatera Utara. Jumlah pegawai administrasi ini mencapai 145 orang dan merupakan populasi penelitian, terdiri dari pegawai yang memiliki jabatan struktural dan yang tidak memiliki jabatan struktural. Dari jumlah 145 orang pegawai tersebut, yang dijadikan sebagai sampel adalah sebesar 108 orang.

Penentuan sampel ini menggunakan teknik Krejcie-Morgan, yang menjelaskan bahwa jika populasi mencapai 145 orang, maka yang menjadi

sampel adalah sebesar 108 orang. Jumlah sampel sebanyak 108 orang ini, terdiri dari pegawai administrasi yang memiliki jabatan struktural dan yang tidak memiliki jabatan struktural.

Variable-variabel yang diteliti terkait dengan penelitian ini adalah sebagaimana tertera dalam perumusan masalah, yaitu:

1. Pemahaman pegawai tentang uraian tugas
2. Pendidikan dan latihan yang diikuti
3. Kinerja professional berdasarkan tugas pokok

Ketiga variable ini dianggap mampu untuk mengetahui apakah kinerja professional pegawai sudah berdasarkan tuntutan kinerja tugas masing-masing. Melalui ketiga variable diatas, yang datanya diperoleh melalui wawancara, observasi, dan angket, akan diketahui tingkat keprofesionalan para pegawai dalam melaksanakan tugas pokoknya. Tugas pokok ini terkait dengan uraian-uraian tugas yang sudah ditetapkan dan menjadi beban kerja pegawai selama berada di unit kerja tersebut.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil uraian diatas, terkait dengan kinerja professional pegawai IAIN Sumatera Utara dalam melaksanakan tugas pokoknya, diperoleh kesimpulan sebagaimana tertera dibawah ini.

1. Pemahaman pegawai IAIN Sumatera Utara terhadap uraian tugasnya cenderung baik dan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja unit kerjanya, dan secara langsung berimplikasi terhadap kinerja IAIN Sumatera Utara secara keseluruhan. Seluruh uraian kerja itu pada dasarnya dapat dipahami secara utuh, sehingga para pegawai tidak mengalami kesulitan yang berarti untuk menerjemahkan uraian tugas itu, dan berimplikasi kepada semakin mampunya mereka

melaksanakan tuags pokok itu. Tugas pokok yang diberikan kepada mereka, pada dasarnya disesuaikan dengan masa kerja, tingkat pendidikan dan latihan yang diperoleh, serta kinerja yang mereka selama ini.

2. Pendidikan dan pelatihan yang diperoleh pegawai IAIN Sumatera Utara sifatnya beragam, baik dari sisi frekuensinya maupun dari sisi kecocokan atau kebutuhan untuk mendukung kerjanya. Pendidikan dan pelatihan yang mereka peroleh ada yang lebih dari lima kali, hanya empat kali, tiga kali, dua kali, dan masih terdapat pegawai yang sama sekali belum memperoleh pendidikan dan latihan untuk mendukung tugas pokoknya. Namun demikian, melalui pengalaman kerja yang mereka alami secara bertahun-tahun, terutama bagi para pegawai yang telah lama bekerja atau lebih lima tahun, secara perlahan dan pasti mereka dapat mengatasi kerja itu berdasarkan tuntutan kerjanya. Hanya saja, mereka merasa bahwa pendidikan dan latihan adalah merupakan hak bagi mereka sebagai bagian dari upaya mereka meningkatkan kinerjanya di unit kerja masing-masing.
3. Kinerja professional pegawai IAIN Sumatera Utara, dapat dikatakan memiliki keprofesionalan yang cukup dan memadai untuk melaksanakan tugas pokoknya. Dikatakan demikian, karena keprofesionalan mereka, didukung oleh tingkat pemahaman mereka terhadap uraian kerja yang cukup baik, dan juga didukung oleh pendidikan dan latihan yang memadai untuk melaksanakan tugas pokoknya sehari-hari. Secara umum, keprofesionalan mereka dapat dilihat dari kemampuan melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan uraian tugas, serta dukungan positif dari atasan, dan juga pola pengawasan atasan masing-masing.

Implikasi Kebijakan

1. Keprofesionalan pegawai ternyata terkait erat dengan bagaimana mereka memahami uraian tugas yang menjadi tugas pokoknya sehari-hari. Oleh karenanya, perlu dilakukan semacam orientasi yang memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk memahami tugas pokoknya sebelum mereka ditempatkan pada suatu unit kerja. Penempatan mereka dalam unit kerja, selanjutnya dilatarbelakangi oleh kemampuan yang bersifat teknis sehingga memungkinkannya dapat melaksanakan tugas itu dengan sebaik-baiknya.
2. Sebagai seorang pegawai, pendidikan dan pelatihan merupakan hak yang harus dimiliki oleh seorang pegawai. Hak ini bukan hanya terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri, tetapi juga terkait dengan kepentingan unit kerja agar pegawai itu dapat melaksanakan fungsi unit kerja secara utuh dan menyeluruh. Pendidikan dan latihan selanjutnya diikuti oleh setiap pegawai, karena melalui pendidikan dan latihan itu, akan terpelihara kompetensi minimal pegawai dan memberi peluang kepadanya untuk mendapat promosi dan peningkatan apresiasi
3. Kinerja profesional pegawai IAIN Sumatera Utara, selanjutnya dipelihara melalui sebuah system yang memungkinkan pegawai dapat secara terus-menerus meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja itu tentu saja tidak berdiri sendiri, tetapi terkait dengan pola pembinaan, system rotasi, mutasi, dan promosi, serta juga system-sistem lain yang memungkinkan para pegawai setiap saat tercerahkan dalam melaksanakan tugas pokoknya, baik tugas pokok berdasarkan uraian tugas, berdasarkan tujuan atau fungsi unit kerja, dan juga berdasarkan visi, misi, tujuan, sasaran

dan target IAIN Sumatera Utara sebagai lembaga pendidikan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bruce W. Tuckman, (1972), *Conducting Educational Research*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Hesselbein, Frances., Goldsmith, Marshall., dan Beckhard, Richard, *The Organization of the Future*, Jakarta, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2001.
- James Mc Millan dan Sally Schummacher, (2001), *Research in Education: A Conceptual Introduction*, Fifth Edition, New York: Addison Wesley Longman, Inc.
- Kossen, Stan, 1986, *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*, Penerjemah; Bakri siregar, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Kydd, Lesley., Crawfors, Megan., dan Riches, Colin, *Professional Development for Educational Mananagement*, Jakarta, Grassindo, 2004.
- Matutina, Domi C, dkk, *Manajemen Personalia*, Jakarta, Rineka Cipta, 1993.
- M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 2001.
- Mondy R, Wayne & Premeaux, Shane R, 1995, *Management*, Seventh Edition, Prentice Hall, Inc.
- Muhammad, Arni, *Komunikasi Organaisasi*, Jakarta, Bui Aksara, 2001.
- Orlosky, Donald E, dkk, 1984, *Educational Administration Today*, Charles E. Merril Publishing Company, A Bell & Howell Company, Columbus, Ohio.
- Osborne, David., & Plastrik, Peter, (2000). *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: PPM, Anggota Ikapi.
- Osborne, David., & Gaebler, Ted, (1999). *Mewirausahakan Birokrasi*,

- Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Pace, R Wayne & Faules, Don, F, 1989, *Organizational Communication*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Pettigrew, A.M, (1991), "On Studying Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*.
- Pierce, Jon L & Newstrom, John W, 1996, *Buku Pintar Manajemen*, Binarupa Aksara.
- Prijono, Onny S dan Pranarka, A.M.W. (1996). *Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: Centre for Strategic and International Studies.
- Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi*, Prenhallindo, Jakarta, 1996.
- Robbins, Sttphen P, *Teori Organisasi*, Jakarta, Prentice-Hall dan arcan, 1994.
- Sayles, Leonard & Strauss, George, 1986, *Manajemen Personalia, Segi Manusia Dalam Organisasi*, Jilid I, Penerjemah; Ny. Grace M. Hadikusuma, dkk, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Schlechy, Philip, (1994), *Inventing Better School*, San Francisco, Josey-Bass Publisher.
- Sergiovani, Thomas, J dan Starrat, Robert, J, (1971), *Emerging Patterns of Supervision: Human Perspective*, Mc.Graw-Hill Book Company, New York.
- Sugiyono, (1999), *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung, Alfabeta.
- Susmaini dan Muhammad Rifa'I, *Teori Manajemen, Menuju Efektivitas Pengelolaan Organisasi*, Citapustaka Media, Bandung, 2007.
- Timpe, A. Dale, *Memotivasi Pegawai*, Gramedia Asri, Jakarta, 1993.
- Usman, Husaini dan Akbar, R. Purnomo Setiady, (!995), *Pengantar Statistika*, Jakarta, Bumi Aksara.