

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Kajian/Landasan Teori

1. Pengetahuan Manajemen

Manajemen memiliki definisi yang berbeda antara seorang pakar dengan pakar lain walaupun masih dalam rumpun manajemen. Hal ini biasa terjadi dalam dunia ilmu, karena ilmu itu sifatnya terbuka sehingga tiap ahli dapat melihatnya dari sudut pandang yang berbeda. Menurut Terry yang diterjemahkan oleh Smith (1993) umpamanya mengemukakan bahwa definisi manajemen cukup singkat yang terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), menggerakkan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) yang dikerjakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dan ingin dicapai.

Menurut Winardi (1990) manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Stoner dan Wankel (1986:4) "*Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals*".

Management sebagai proses diawali dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha yang dilakukan oleh anggota-anggota organisasi dengan memanfaatkan seluruh sumber agar tercapai tujuan organisasi. Mondy dan Premeux (1995:6) menjelaskan "*management is a process of getting things done through the efforts of other people*". Bahwa manajemen itu adalah suatu proses melaksanakan sesuatu melalui usaha-usaha orang lain.

Siagian (1980) mengemukakan bahwa manajemen itu merupakan kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Hersey dan Blanchard sebagaimana diterjemahkan oleh Dharma (1990:3) mengemukakan bahwa "manajemen itu sebagai proses kerjasama dengan dan melalui orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan".

Atmosudirdjo (1986:158) secara umum mengatakan bahwa manajemen itu adalah "pengendalian dan pemanfaatan sumber dari pada semua faktor dan sumber daya, yang menurut suatu perencanaan (*planning*), diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta (*objective*) atau tujuan kerja yang tertentu".

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pada dasarnya menekankan perlunya pengendalian dan pendayagunaan unsur manusia, karena manusia memiliki kemampuan untuk mengendalikan dan memanfaatkan semua sumber yang ada sehingga memungkinkan terjadinya pencapaian tujuan yang pada akhirnya

dapat membuat perencanaan menjadi suatu kenyataan yang menjadi tujuan organisasi.

✓ Begitu pentingnya pengetahuan manajemen dimiliki oleh seseorang yang bekerja dengan kegiatan manajerial karena menurut Imai (1991:78) "*Management's job is to establish standards and then to introduce discipline so that the standards are maintained*". Pengetahuan manajemen yang dimiliki oleh seorang pengelola akademik akan menetapkan standar kerja sehingga akan diperoleh disiplin kerja dan semua pekerjaan yang dikerjakannya dapat dipenuhi menurut standar yang telah ditetapkan.

↳ Dengan demikian seorang manajer dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial yaitu kemampuan mengendalikan dan membuat perencanaan yang selanjutnya dilaksanakan bersama-sama dengan orang lain sambil mengembangkan kemampuan kepemimpinan agar dapat mendayagunakan sumber daya yang ada. ✓

Menurut Ndraha (1988) perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi tentu saja memerlukan manajer pada semua lapisan, mulai manajemen lapisan atas (*Top Management*), manajemen lapisan menengah (*Middle Management*) dan manajemen lapisan bawah (*Low Management*). Hal ini diperlukan karena sebagai organisasi yang sifatnya terbuka, perguruan tinggi tidak saja berkaitan dengan urusan-urusan internal tetapi juga berkaitan erat dengan urusan-urusan eksternal.

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan tinggi sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 pasal 2 memiliki tujuan sebagai

berikut: (1) menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan teknologi dan/atau kesenian (2) mengembangkan dan menyebarluaskan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Tujuan di atas merupakan suatu tujuan yang dapat dicapai karena Allah Swt menyukai dan meninggikan derajat orang-orang yang berilmu, seperti yang terdapat dalam Al-Qur'an surat Al-Mujadalah ayat 1 yang artinya "Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu, dan orang-orang yang mempunyai ilmu pengetahuan beberapa derajat (kelebihan)".

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan tinggi sangat dibutuhkan tenaga-tenaga atau sumber daya manusia yang memiliki unjuk kerja (kinerja) yang baik, seperti yang dikemukakan oleh Amstrong yang diterjemahkan oleh Sofyan Cikmat dan Hariyanto (1994) bahwa sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik akan memastikan bahwa setiap aspek organisasi, penerimaan, motivasi dan manajemen manusia menyatu dengan sasaran dan akan memberikan sumbangan terhadap berhasilnya pencapaian sasaran organisasi.

Kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan yang dimiliki memberikan kontribusi terhadap sehatnya organisasi terutama organisasi perguruan tinggi. Tucker (1992:4) mengemukakan "*In a healthy departement, faculty work cooperatively communal efforts. Although*

*individuals play unique and special roles in a effective academic unit, he also contribute to a purposeful social enterprise"*

Sasaran yang ingin dicapai oleh perguruan tinggi adalah pelayanan yang memuaskan bagi mahasiswa sebagai pelanggan eksternal yang utama, seperti yang dikemukakan oleh Sallis (1993) bahwa siswa atau mahasiswa adalah pelanggan yang harus diutamakan kepentingannya dalam upaya meningkatkan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan.

Pengembangan mutu total pendidikan tinggi didasarkan atas gagasan yang sederhana yaitu pelanggan (mahasiswa) dan kepentingannya harus mendapat perhatian utama. Hal ini tidak terlepas dari filosofi peningkatan mutu pendidikan tinggi yaitu semua unsur di lembaga tersebut harus bekerja secara terpadu dan berkesinambungan sehingga pendidikan tinggi sebagai jasa dapat memenuhi kepentingan pelanggan yaitu mahasiswa sebagai peserta didik, dan pelanggan lainnya seperti orang tua, pemerintah, sponsor, dosen serta pegawai lembaga pendidikan itu sendiri dan masyarakat umumnya.

Pengelola akademik di perguruan tinggi sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 60/1999 pasal 31 tentang pendidikan tinggi menjelaskan bahwa pengelola akademik di bidang pendidikan dapat berbentuk fakultas, jurusan dan laboratorium. Dengan berlakunya Undang-Undang No. 2 tahun 1989 tentang sistim pendidikan nasional maka perguruan tinggi agama Islam memiliki kedudukan yang sama dengan perguruan tinggi umum, sebab pendidikan Islam merupakan sub sistem pendidikan nasional.

Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tersebut semakin memberi ruang gerak dan kesempatan yang lebih luas bagi lembaga pendidikan tinggi agama Islam untuk berkembang dalam kesatuan sistem pendidikan tinggi.

Dengan demikian pengelola akademik di lembaga pendidikan tinggi agama Islam memiliki tugas, kedudukan dan tanggung jawabnya adalah sama dengan pengelola akademik di lembaga pendidikan tinggi umum, yaitu sama-sama membuat perencanaan, pengorganisasian maupun pengawasan serta evaluasi dalam setiap kegiatan yang dilakukan. Unit akademi dasar sebagai pengelola akademik menurut Suhendro (1996:37) adalah unit organisasi akademik yang berdasarkan peraturan perundang-undangan atau pengaturan perguruan tinggi memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang mandiri untuk merancang, menyelenggaraan atau melaksanakan kegiatan fungsional pendidikan tinggi dan mengacu pada suatu profesi, bidang teknologi dan atau disiplin ilmu tertentu.

Melihat begitu pentingnya tugas dan tanggung jawab seorang pengelola akademik tersebut, maka setiap pengelola akademik harus memiliki pengetahuan yang memadai tentang manajemen agar proses kerja yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat dijalankan, agar program yang telah dirancang dapat berhasil secara optimal. Menurut Ndraha (1988:145) bahwa:

Dalam mengelola (*managing*) perguruan tinggi harus diingat satu hal yang unik dan khas dari lembaga pendidikan, yaitu, mahasiswa berkedudukan sebagai bahan baku yang hendak dibentuk (yang diproses) sekaligus sebagai konsumen yang berkepentingan. Bukan hanya itu. Mahasiswa juga yang merupakan modal utama (yang

membayai) proses itu, dan pada gilirannya ia akan menjadi produsen pada lembaga yang sama. Oleh karena itu dalam setiap fungsi dan proses manajemen perguruan tinggi, mahasiswa yang bersangkutan harus berperan menurut mekanisme yang disepakati bersama sebagaimana layaknya bagi setiap unsur sebuah komunitas.

Pengetahuan manajemen yang dimiliki seorang pengelola akademik akan mempertegas kehadiran perguruan tinggi bahwa ia bukan saja suatu lembaga pencetak sumber daya manusia, tapi juga sebagai lembaga finansial yang memerlukan pengetahuan manajemen bagi pengelolanya agar lembaga tersebut dapat dikelola secara efektif dan efisien. Ndraha (1988:56) menyatakan bahwa perguruan tinggi menghasilkan setidaknya dua macam produk yaitu:

(1) nilai tambah manusiawi yang diperoleh mahasiswa yang bersangkutan, sehingga yang diharapkan siap memasuki dunia nyata dan masyarakat (2) temuan ilmiah (*scientific discoveries*) dan inovasi teknologi (*technology innovation*). Inilah produk perguruan tinggi sebagai proses riset. Produk ini digunakan untuk bahan baku energi kurikuler bagi proses edukatif dan bahan baku energi pragmatik bagi proses pelayanan kepada masyarakat.

Pengetahuan manajemen yang diperlukan oleh seorang pengelola akademik dalam mengelola perguruan tinggi mencakup seluruh aspek-aspek yang ada di dalam manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan. Mengetahui seluruh aspek-aspek tersebut dapat dilakukan oleh seorang akademik melalui belajar secara mandiri atau mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi tersebut.

Untuk mengukur pengetahuan manajemen para pengelola akademik tersebut, diperlukan beberapa indikator dari setiap aspek manajemen. Beberapa indikator yang dianggap dapat mengukur pengetahuan manajemen secara umum dan manajemen perguruan tinggi dari pengelola akademik

ialah fungsi dan tujuan perencanaan, pengorganisasian dan pembagian tugas, pengarahan dan sasarannya, pengawasan, pendelegasian, komunikasi.

## 2. Etos Kerja

Etos menurut Geertz dalam Abdullah (1986:3) adalah "sikap yang mendasar terhadap diri dan dunia dipancarkan hidup". Menurut Cribbin yang diterjemahkan oleh Hamzah (1984:98) bahwa: "etos merupakan gabungan nilai-nilai, sikap dan pandangan yang meresap dalam seluruh masyarakat yang memberinya warna tertentu".

Pelly (1993) mengemukakan bahwa etos kerja sangat terkait dengan sikap mental, tekad, disiplin dan semangat kerja. Sikap ini dibentuk oleh sistem orientasi nilai budaya dan sistem yang ditentukan oleh pandangan hidup ini bersumber dari agama/sistem kepercayaan, filsafat, adat dan seni.

Horton dan Hurt dalam terjemahan Ram dan Titi (1987:400) mengemukakan pengertian etos sebagai "serangkaian nilai-nilai utama yang dihayati oleh semua anggota masyarakat". Sementara itu Soekito (1978) mengemukakan bahwa etos sebagai istilah filsafat berarti suatu karakter yang harus menjadi watak seseorang dalam memainkan peranannya dalam kegiatan tertentu.

Dari beberapa pengertian atau definisi tentang etos di atas, dapat dilihat bahwa etos maupun etos kerja adalah suatu yang mendasari seseorang untuk melakukan kegiatan yang dilandasi oleh semangat untuk bekerja secara optimal. Seseorang yang melakukan suatu pekerjaan

haruslah berprinsip kepada asas penyelesaian tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Hal ini dipertegas oleh Aziz (1992) bahwa etos kerja merupakan motivasi dan semangat kerja yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan kerjanya.

Orang yang memiliki etos kerja yang baik pada umumnya adalah orang yang kuat bekerja dan dapat dipercaya. Allah Swt dalam Al-Qur'an surat Al-Qashash ayat 26 menyatakan "sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) adalah orang yang kuat dan dapat dipercaya".

Di lingkungan perguruan tinggi sebagai lembaga yang mempunyai unsur-unsur tertentu dalam menjalankan roda organisasi, istilah etos bukanlah hal asing, karena perguruan tinggi memiliki ciri-ciri atau bekerja secara maksimal dan optimal agar rencana yang telah ditetapkan tercapai dengan baik.

✓ Perlunya etos kerja di kalangan pengelola perguruan tinggi khususnya para pengelola bidang akademik adalah sebagai upaya untuk menindak lanjuti seleksi yang dilakukan terhadap mahasiswa dalam memasuki perguruan tinggi. Seperti yang dikemukakan oleh Tilaar (1994:97-98) bahwa "masuknya mahasiswa yang selektif harus diiringi dengan pembinaan budaya kampus yang kondusif bagi berkembangnya daya kritis dan analitik. Program akademik sejauh mungkin bukan melebar tapi mendalam". ✓

Dengan pemikiran yang demikian maka mahasiswa dalam lingkungan perguruan tinggi harus dibina dengan baik agar menghasilkan tenaga

handal dalam kehidupannya kelak. Sehingga menurut Tilaar (1994) pendidikan tinggi harus memfungsikan diri untuk memacu pembangunan tenaga kerja sendiri, profesional, beretos kerja tinggi, berdaya saing tinggi dan cepat tanggap terhadap perubahan teknologi sebagaimana yang dituntut oleh GBHN 1998.

Dalam GBHN 1998 sangat ditekankan pentingnya peranan perguruan tinggi untuk menghasilkan tenaga-tenaga profesional yang kreatif dan inovatif, yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan mempunyai etos kerja yang tinggi.

Perguruan tinggi agama Islam sebagai lembaga pendidikan tinggi yang mempunyai fungsi yang sama dalam mengemban tugas membina calon-calon intelektual, memerlukan penataan paradigma baru agar mampu bersaing dengan perguruan tinggi umum. Hal ini perlu dilakukan karena paradigma yang ada selama ini cenderung bersifat sektoral (*agama an sich*), sehingga jika tidak cepat diadakan perubahan ke arah paradigma baru, maka etos kerja yang selama ini mendasari seluruh unsur yang ada terutama pengelola akademiknya akan mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan yang begitu cepat saat ini.

Etos kerja yang melandasi setiap perilaku para pengelola akademik harus didasari prinsip-prinsip yang jelas agar semua pengelola dapat menjalankan tugasnya. Etos kerja pada dasarnya selalu berorientasi pada kesiapan melaksanakan tugas secara terus menerus agar masalah yang timbul dapat diatasi lebih awal, jika terjadi perubahan akan memudahkan mengadakan penyesuaian-penyesuaian yang dibutuhkan.

Etos kerja tercermin dari sikap, perilaku dan pekerjaan yang ditampilkan oleh seseorang, yang dalam kegiatannya sehari-hari tidak berubah-ubah tetapi konsisten walaupun pekerjaan itu penuh dengan tantangan. Menurut Indra (2000) suatu hal yang sangat membanggakan adalah ketika para karyawan, dalam segala tingkatan dan golongan, memiliki disiplin yang tinggi, etos kerja yang baik, semangat pengabdian yang luhur, jujur dan bertanggung jawab, mampu melaksanakan tugas yang diemban, melayani kepentingan masyarakat dengan sabar, ulet, simpatik dan jujur.

Etos kerja merupakan syarat agar seluruh tindakan yang dilakukan setiap individu adalah untuk memenuhi tuntutan tugas, apalagi pengelola akademik yang harus memenuhi kebutuhan mahasiswa sebagai pelanggan. Oleh karena itu konsep atau gerakan Kaizen perlu dikenalkan dan dipahami oleh pengelola akademik sehingga makin menyadari apa yang harus dikerjakannya. Dalam hal ini Imai (1991:xxxii) mengemukakan bahwa: *"Underlying the Kaizen strategy is the recognition that management must seek to satisfy the customer and serve customer needs if it is to stay in business and make a profit"*. Menurut Pidarta (1988:42) menyatakan bahwa:

"Manager tertinggi (Rektor) bersama stafnya menyusun program melaksanakan butir-butir wawasan almamater untuk seluruh mahasiswa di perguruan tinggi yang dia pimpin untuk waktu satu tahun. Rencana itu lengkap dengan target yang diinginkan beserta tingkat efektivitasnya, para pelaksana dan tanggung jawabnya masing-masing dan ukuran mengoperasikannya serta ukuran untuk menilai kontribusi para petugas. Para manajer madya (Dekan) beserta stafnya juga melakukan hal yang sama untuk fakultasnya masing-masing. Begitu juga manajer terdepan (Ketua Jurusan) melakukan hal yang sama untuk jurusannya masing-masing".

3. **Unjuk** Tugas yang dilakukan oleh pengelola akademik menuntut pemahaman yang mendalam agar semua perencanaan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dan dapat dikoordinasikan dengan semua komponen-komponen di unit-unit organisasi.

McClelland dalam Mondy dan Premeaux (1995:322) mengemukakan bahwa *"the probability that an individual will perform a job effectively and efficiently depends on a combination of (a) The strength of the motive, or need, relative to other needs, (b) The possibility of success in performing the task, (c) The strength value of the incentive or reward for performance"*.

Etos kerja pengelola akademik yang handal memang diperlukan oleh perguruan tinggi, karena dengan etos kerja tersebut tuntutan pekerjaan sebagaimana yang telah direncanakan dapat dilaksanakan bahkan dievaluasi setiap saat. Etos kerja yang dimiliki akan menambah unjuk kerja para pengelola akademik, etos kerja ini diperlukan agar semangat kerja tetap dimiliki di dalam melaksanakan seluruh beban kerja yang menjadi tanggung jawab setiap orang. Untuk mengukur etos kerja pengelola akademik indikator yang dijadikan ukuran mencakup sikap para pengelola akademik dalam memahami tugasnya, seperti pemahamannya pada peraturan yang berlaku, ketetapan waktu dalam melaksanakan tugas, memahami kemampuan sendiri dan kemampuan rekan sejawat, berani mengambil resiko dan mampu memanfaatkan sarana yang ada secara optimal.

### 3. Unjuk kerja (Kinerja)

Unjuk kerja atau juga disebut dengan kinerja dalam bahasa Inggris padanannya adalah *performance*, yang artinya menurut Kamars (1994) berarti kemauan dan kemampuan melakukan sesuatu pekerjaan. Sedangkan Timpe (1993:31) mengemukakan bahwa "kinerja atau unjuk kerja adalah penilaian tingkat kerja yang dikerjakan dengan jelas".

Performance atau unjuk kerja menurut Encyclopedia Britanica (1974:872) "*the effect of succesful performance is to discharge the person bound to do the act from any future contractual liability*".

Dalam Kamus Besar Indonesia (1995:1107) unjuk kerja adalah : "cara kerja, perilaku, penampilan.". Pendapat Kast yang diterjemahkan oleh A. Hasymi Ali (1990) mengemukakan bahwa unjuk kerja (kinerja) adalah hasil kerja masing-masing individu untuk mencapai tujuan yang relevan dalam kehidupan manusia karena (1) adanya pemikiran tentang relevansi.

Berdasarkan beberapa pemikiran dan definisi tentang unjuk kerja tersebut maka diperoleh kesimpulan bahwa unjuk kerja itu merupakan kemampuan seseorang dalam memahami dan menafsirkan tugasnya sehingga ia dapat menghasilkan kerja.

Perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi modern memerlukan orang-orang yang memiliki unjuk kerja yang baik agar semua perencanaan yang telah ditetapkan dapat dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini harus menjadi perhatian, karena perguruan tinggi menurut Dao (1996 : 6) :

*"Universities and colleges should be encouraged to enhance the sovereignty in order to mobilize the maximum creative capabilities of each member and each organization and management of the institution, in the process of education, training and development of institution and the competition to uphold the quality and reputation of the institution".*

Unjuk kerja yang tinggi bagaimanapun akan mampu memanfaatkan sumber daya dengan benar dan tepat sehingga dapat mengembangkan tugas dan tanggung jawab dan diawasi dalam unjuk kerjanya. Menurut Mondy manajemen yang sesuai dengan keadaan organisasi, dan dari situ akan dapat menghindari pemborosan baik berupa uang, material maupun waktu. Pada lingkungan perguruan tinggi unjuk kerja yang baik akan menghadirkan tenaga profesional bagi outputnya sehingga dapat bersaing di pasaran nantinya. ✓

Jika output itu handal maka mereka dapat memahami apa makna kerja bagi setiap manusia. Menurut Mursi (1997) pekerjaan mempunyai peran dan urgensi dalam kehidupan manusia karena (1) adanya pemikiran tentang pertukaran manfaat yaitu masing-masing memperoleh imbalan dari pekerjaan yang dilakukan; (2) pekerjaan merupakan salah satu pranata sosial, sebab posisi pekerjaan memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk bertemu dengan orang lain, membentuk hubungan persahabatan dan kasih sayang; (3) pekerjaan menciptakan posisi atau strata tertentu yang layak bagi individu bagi masyarakatnya; (4) ada sisi tertentu dalam bekerja yang secara sosial bermakna khusus bagi individu, karena pekerjaan dapat menjadi bertanggung jawab, akreditasi dapat menjamin kualitas lulusan, dan sarana penting bagi aktualisasi dan apresiasi diri.

Allah Swt dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105 mengemukakan didasarkan atas data dan informasi yang nyata dari suatu lembaga atau individu.

mukmin akan melihat pekerjaan itu .... ". Ayat tersebut mempertegas bahwa bekerja itu merupakan kebutuhan dan kewajiban bagi manusia karena dapat membahagikan diri dan orang-orang lain.

Oleh karena itu unjuk kerja memerlukan penilaian setiap saat agar personl baik sebagai individu maupun secara tim yang dilibatkan dalam tugas dapat memelihara dan diawasi dalam unjuk kerjanya. Menurut Mondy dan Noe (1996:326) bahwa "*performance appraisal is a formal system of periodic review and evaluation of an individual's or team's job performance*". Hal ini diperlukan karena menurut Mondy dan Noe (1996:327) "*Performance evaluation ratings may be helpfull in predicting the performance of job applicants*".

Untuk itulah pada saat ini perguruan tinggi memiliki format baru yang intinya adalah agar kinerja pendidikan tinggi di Indonesia dapat mengacu pada peningkatan kualitas yang berkelanjutan, yang tidak akan dapat dilaksanakan tanpa memiliki pengelola akademik yang memiliki unjuk kerja yang handal dalam melayani pelanggan.

Menurut Suhendro (1996) format baru tersebut bertujuan untuk peningkatan kualitas secara berkelanjutan, dengan memasukan asas ootoomi sebagai daya gerak untuk membuat sistem lebih dinamis. Akuntabilitas yang akan memungkinkan otonomi terselenggara secara bertanggung jawab, akreditasi dapat menjamin kualitas lulusan, dan evaluasi diri membuat proses pengambilan keputusan dalam perencanaan didasarkan atas data dan informasi yang nyata dari suatu lembaga atau individu.

Kehadiran mahasiswa di perguruan tinggi sebagai pelanggan utama harus diimbangi oleh unjuk kerja perguruan tinggi tersebut, karena mahasiswa memberikan kontribusi yang berarti bagi operasional perguruan tinggi. Menurut Beanland (1996:27) bahwa:

*"However the increasing demand for higher level and excellent quality education within a competitive environment where students are directly contributing to the cost of their education will lead to universities being held accountable for their performance. The expectation will be that they are relevant, responsive, responsible, reputable, efficient and client focused."*

Keterhandalan pengelola akademik tidak terlepas dari perilaku manajemen perguruan tinggi, sebab perguruan tinggi merupakan organisasi yang memiliki banyak unsur sehingga memerlukan perilaku tersendiri dalam mengelolanya. Ndraha (1988:115) menyatakan bahwa perilaku organisasi di perguruan tinggi perlu memperhatikan:

1. Produktivitas organisasi bergantung pada perilaku manusia di dalam organisasi yang bersangkutan. Jika karyawan bersemangat kerja tinggi, jika mandor bertindak adil, sekedar beberapa contoh perilaku positif, produktivitas tentu meningkat.
2. Perilaku manusia membawa citra organisasi ke dalam dan keluar. Penghargaan masyarakat ke organisasi antara lain bergantung pada perilaku manusia organisasi itu di dalam masyarakat.
3. Perilaku manusia juga menunjukkan martabat atau harkat (*dignity*)nya selaku manusia.

Manajemen Islam menurut Effendi (1986) hanya mengenal pembagian pekerjaan menurut kemampuan fisik, kemampuan ilmu dan teknologi yang dipunyai oleh masing-masing manusia, ini disebut dengan prinsip persamaan antara manusia, kerja memainkan peranan yang pokok sebagai dasar pemilihan. Allah Swt dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 26 menyatakan "Allah tidak membebani seseorang melainkan yang sesuai dengan kemampuan". Oleh karena itu manajemen yang baik adalah apabila penempatan seseorang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya agar

pekerjaan itu dapat dikerjakan sesuai tuntutan pekerjaan tersebut, yang akhirnya unjuk kerja seseorang maupun organisasi akan menjadi baik.

Perguruan tinggi sebagai lembaga yang memiliki ciri-ciri khusus karena berisikan orang-orang yang memiliki kemampuan intelektual yang tinggi, selalu menuntut manajer perguruan tinggi untuk terus menerus memelihara unjuk kerja yang tinggi. Bobbe dan Schaffer dalam Timpe (1993:93) menyatakan bahwa "peningkatan kinerja bukan merupakan aktivitas yang berfluktuasi, dihidupkan bila kebutuhan naik dan dimatikan bila tidak ada tekanan-tekanan".

Aktivitas unjuk kerja di perguruan tinggi harus selalu memperhatikan sasaran yang ingin dicapai sehingga seluruh energi yang ada dicurahkan untuk melakukannya, namun demikian bukan berarti kelemahan secara manajerial tidak ditemukan di perguruan tinggi dalam aktivitasnya, hal tersebut bisa saja terjadi dalam situasi tertentu, dan hal ini merugikan organisasi secara keseluruhan.

Salah satu kelemahan manajer pendidikan menurut Pidarta (1988:21-22) adalah :

"Manajer pada umumnya tahu apa tugas mereka agar proses pendidikan dapat berlangsung terus. Namun jarang diantara mereka tahu bagaimana bertindak menghadapi perubahan-perubahan yang terus berlangsung. Jarang yang mampu mengantisipasi perubahan yang bakal terjadi di masyarakat pada umumnya dan dalam dunia pendidikan khususnya. Jarang diantara mereka yang berinovasi, merangsang strategi baru sebagai hasil antisipasi mereka. Pada umumnya mereka tenggelam dalam tugas-tugas rutin demi lancarnya gerak roda organisasi dan kesuksesan tugas rutin inilah yang mereka kejar".

Pengelola akademik tidak boleh terjebak dalam tugas rutinitas karena hal itu akan menurunkan unjuk kerjanya, cara pengelola akademik harus pro-

aktif dan berorientasi pembaruan sehingga menghasilkan unjuk kerja tinggi, yang akan meningkatkan produktivitas organisasi.

Banyak faktor yang menunjang unjuk kerja seperti yang dikemukakan oleh Kinlaw dalam Timpe (1993:105) yaitu: (1) pegawai mengerti dengan jelas apa yang diharapkan dari padanya (2) pegawai didukung oleh lingkungan kerja yang memadai (4) pegawai termotivasi untuk berperforma. Selanjutnya menurut Kinlaw dalam Timpe (1993:106) unjuk kerja akan membawa dampak baik bila:

(1) harapan dinyatakan dengan spesifik dan tegas (2) bawahan ikut terlibat dalam proses pengembangan harapan mereka (3) harapan itu menantang tetapi dapat dicapai (4) harapan menggambarkan hasil yang dapat diukur (5) harapan menjelaskan pekerjaan "utuh" atau dapat didefinisi dan menjadi tanggung jawab pegawai untuk sebagian besar, jika tidak seluruhnya (6) harapan itu mempunyai arti bagi pegawai.

Dengan demikian manajer utama perguruan tinggi (Rektor) harus mampu menciptakan situasi yang kondusif bagi lingkungan organisasinya, sehingga pengelola akademi sebagai pelaksana kebijakan program pengajaran di perguruan tinggi dapat berjalan, dan sebagai manajer maka Rektor melaksanakan beban tugasnya dan lingkungan kerja harus benar-benar mendukung bagi terlaksananya pekerjaan yang dituntut dari mereka.

Menurut Suhendro (1996) diperlukan suatu rancangan paradigma penataan sistem pendidikan tinggi agar kinerja atau unjuk kerja pendidikan tinggi dapat selalu mengacu pada peningkatan kualitas yang berkelanjutan, dan itu bisa dicapai bila semua pihak mengelola akademiknya langsung

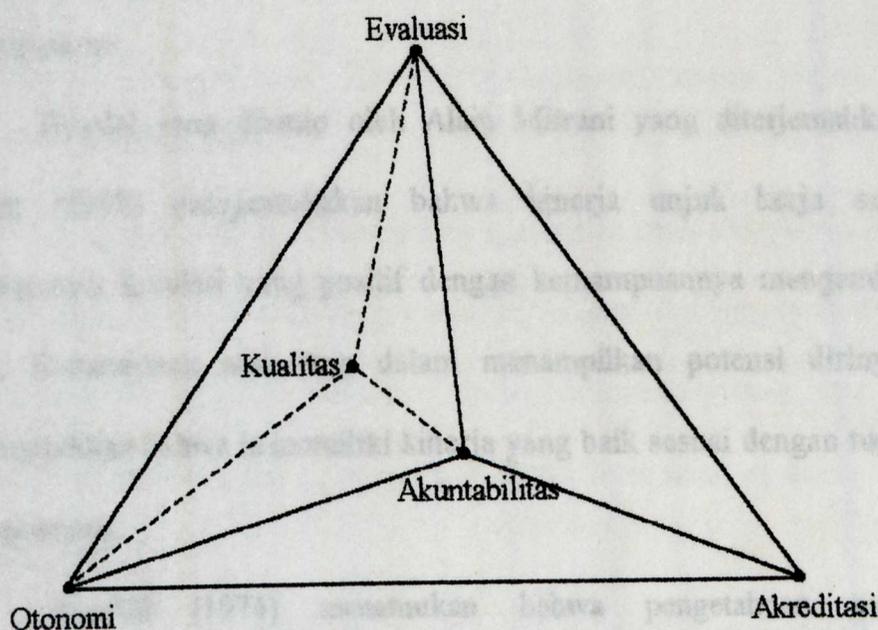
terlibat dalam penyelenggaraan dalam kerangka kewajiban, tugas dan wewenang yang jelas.

Perguruan tinggi harus menyadari perannya sebagaimana yang dikemukakan Nur (1996:195) *"Higher education is a process in which students are considered as output how are only valuable in terms of the work-market. By this definition, the quality of education is identified through students' success in their work fields"*.

Jelaslah bahwa perguruan tinggi secara manajerial harus dapat mengelola kegiatannya agar outputnya dapat memegang peranan penting ketika mereka berada di masyarakat setelah menyelesaikan pendidikan. Banyak pihak yang bekepentingan terhadap penyelenggaraan pendidikan tinggi, mulai dari pemerintah, industri, mahasiswa, orang tua, staf akademik dan pasar tenaga kerja serta masyarakat lainnya. Oleh karena itu paradigma penataan sistem pendidikan tinggi perlu digunakan yang bentuknya menurut Suhendro (1996:48) sebagai berikut:

1. Hasil dan kinerja perguruan tinggi harus selalu mengacu pada kualitas yang berkelanjutan
2. Kualitas yang berkelanjutan, yang dilandasi kreativitas, ingenuitas dan produktivitas pribadi sivitas akademika, dapat dirangsang oleh pola manajemen yang berasaskan otonomi.
3. Otonomi perguruan tinggi harus senafas dengan akuntabilitas/pertanggung jawaban mengenai penyelenggaraan, kinerja dan hasil perguruan tinggi.
4. Hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang handal dan syahih mengenai penyelenggaraan, kinerja dan hasil perguruan tinggi, diaktualisasi melalui proses akreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional.
5. Tindakan manajerial utama yang melandasi pengambilan keputusan dan perencanaan di perguruan tinggi adalah proses evaluasi.

Jika digambarkan bentuk paradigma manajemen pendidikan tinggi itu dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 1: Bentuk paradigma Manajemen Pendidikan tinggi.

Unjuk kerja di kalangan pengelola akademik perlu terus ditingkatkan agar dapat melakukan penataan sistem yang lebih baik sehingga seluruh tuntutan tugas yang dituntut oleh organisasi maupun masyarakat dapat dipenuhi oleh perguruan tinggi sehingga kualitas semakin meningkat yang akhirnya akan menimbulkan kepercayaan dari masyarakat sebagai pengguna jasa perguruan tinggi.

Beberapa indikator yang dijadikan alat ukur untuk mengetahui unjuk kerja para pengelola akademik antara lain kemampuan mempersiapkan sarana pendidikan dan pengajaran, menyediakan kebutuhan civitas akademika, evaluasi pendidikan dan pengajaran, mengembangkan dan minat mahasiswa serta menciptakan pembinaan yang baik bagi mahasiswa.

## B. Penelitian yang Relevan

Dari beberapa telaah kajian teoritis di atas, berikut ini akan dikemukakan beberapa penelitian yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian ini.

Boydell yang dikutip oleh Alain Mitrani yang diterjemahkan oleh Pakar (1995) mengemukakan bahwa kinerja unjuk kerja seseorang mempunyai korelasi yang positif dengan kemampuannya mengembangkan diri. Kemampuan seseorang dalam menampilkan potensi dirinya akan menunjukkan bahwa ia memiliki kinerja yang baik sesuai dengan tugas yang diembannya.

Stogdill (1974) menemukan bahwa pengetahuan manajemen mempunyai korelasi yang positif dengan keberhasilan seorang manajer. Pengetahuan yang dimiliki selalu dijadikan sebagai bahan dalam mengembangkan keterampilan dalam tugas.

Hasil studi *American Management Association* (1996) dalam buku "Materi Dasar Akta Mengajar V" (1982) mengemukakan bahwa: kemampuan manajemen yang dimiliki oleh seseorang apalagi seorang manager lebih penting dari pada intelegensi, keyakinan dan keterampilan kerja.

Wardah Hafidz, dkk (1987), dalam Kustono (1991) yang meneliti tentang etos kerja pegawai negeri di Malang mengemukakan, bahwa dalam melaksanakan kerja maka orientasi yang terlihat adalah status dan stabilitas. Status berkaitan dengan gaya hidup yang ditampilkan sedangkan stabilitas berkaitan dengan patron client dan paternalistik. Sehingga karir dan pekerjaan

bukanlah diperoleh dengan prestasi, tetapi cenderung ditentukan oleh terjadinya hubungan yang baik dengan pihak-pihak yang berwenang.

### C. Kerangka Berpikir

#### 1. Hubungan Pengetahuan Tentang Manajemen dengan Unjuk Kerja Pengelola Akademik

Pengetahuan tentang manajemen merupakan dasar yang harus dikuasai oleh seorang manajer pada tingkat apapun, apalagi bagi pengelola akademik di perguruan tinggiuntutannya memahami prinsip-prinsip dan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, baik secara teori maupun dalam praktek sehari-hari.

Seorang pengelola akademik yang memiliki pengetahuan yang memadai tentang manajemen mampu menafsirkan dan mengerjakan pekerjaannya dengan baik sehingga menghasilkan unjuk kerja yang optimal.

Pengetahuan tentang manajemen bagi seorang pengelola akademi diharapkan dapat memberikan masukan sehingga ketika melakukan tugas, wewenang maupun tanggung jawabnya sehari-hari, prinsip-prinsip manajerial di dalam melakukan kegiatan organisasi dapat dilaksanakan.

Untuk meningkatkan unjuk kerja seorang pengelola akademik diperlukan pengetahuan manajemen, beberapa hal yang perlu diketahui oleh seorang pengelola akademik dalam memenuhi tuntutan kerjanya antara lain pengetahuannya tentang manajemen dan manajemen perguruan tinggi, dan aspek-aspek manajemen lainnya seperti fungsi dan tujuan perencanaan, agar

seorang pengelola akademik tidak hanya dapat membuat perencanaan tanpa dapat melaksanakannya.

Aspek lain adalah pengorganisasian, yang perlu diketahui untuk dapat memahami pembagian tugas yang menjadi tanggung jawab setiap orang yang terlibat dalam organisasi. Demikian juga halnya dengan pengetahuan tentang pengarahan, pengawasan, komunikasi dan kepemimpinan. Semua aspek ini akan mendukung kemampuan manajerial seorang pengelola akademik untuk dapat mencapai unjuk kerja yang baik sesuai dengan tuntutan kerja masing-masing.

Dengan analisis di atas dapat diduga bahwa pengetahuan manajemen memberikan kontribusi yang berarti bagi unjuk kerja seorang pengelola akademik di lingkungan perguruan tinggi.

## 2. Hubungan Etos Kerja dengan Unjuk Kerja Pengelola Akademik

Etos kerja merupakan semangat yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok. Seseorang yang memiliki etos kerja yang baik akan menghasilkan kerja yang baik juga. Tugas-tugas di perguruan tinggi yang cukup berat menuntut pengelola akademik memiliki etos kerja yang tinggi, dengan harapan dapat memberikan pelayanan yang baik, tanpa memiliki etos kerja yang tinggi maka unjuk kerja pengelola akademik tidak akan tercapai sebagaimana yang diinginkan organisasi atau perguruan tinggi tempatnya bekerja.

Sebagai sebuah nilai yang menjadi landasan dalam bekerja maupun berbuat, etos kerja diperlukan pengelola akademik dalam menjalankan

fungsinya sehari-hari di perguruan tinggi. Etos kerja mempengaruhi seorang pengelola akademik yang menghadapi beban tugas dalam mengelola perguruan tinggi, sehingga dengan etos kerja tersebut unjuk kerjanya diduga akan lebih baik.

Untuk mencapai unjuk kerja yang baik di kalangan pengelola akademik, etos kerja merupakan variabel pendukung tugas. Etos kerja diperlukan pengelola akademik, karena etos kerja akan memelihara semangat yang telah dimiliki sebelumnya bahkan dapat membangun semangat yang lebih baik lagi.

Dengan adanya etos kerja seorang pengelola akademik akan bekerja sesuai dengan peraturan, bekerja tanpa menunggu perintah kemudian memiliki kemauan untuk belajar dalam rangka mengurangi kelemahan yang dimiliki dan tidak merasa malu untuk berdiskusi atau bertanya kepada rekan sejawat yang lebih memahami tugas. Di samping itu seorang pengelola akademik akan menyadari wewenangnya, berani mengambil resiko, mampu mengatur ritme kerja dan suka mencari peluang sambil memanfaatkan sarana yang ada secara optimal untuk kesuksesan kerja.

Berdasarkan analisis di atas dapat diduga kiranya etos kerja berkaitan erat dengan unjuk kerja seorang pengelola akademik, semakin tinggi etos kerja seorang pengelola akademik maka semakin tinggi juga unjuk kerjanya.

### 3. Hubungan Pengetahuan Tentang Manajemen dan Etos Kerja Terhadap Unjuk Kerja Pengelola Akademik

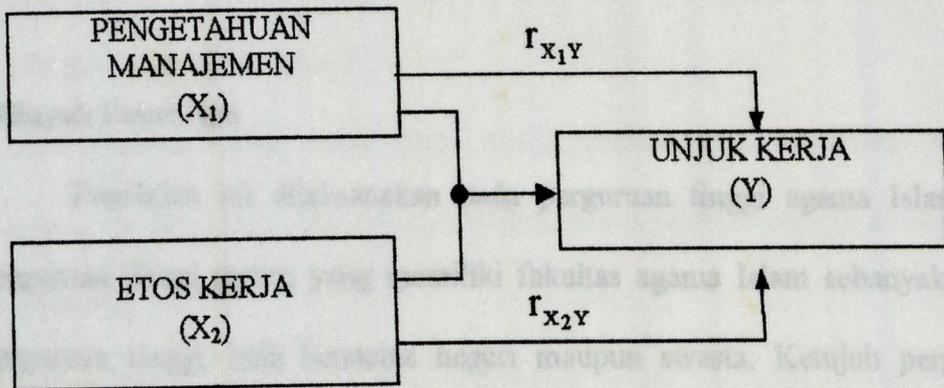
Unjuk kerja seseorang banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor, karena unjuk kerja itu sendiri akan muncul jika ada yang mendorongnya, demikian juga halnya dengan pengelola akademik di perguruan tinggi, khususnya Perguruan Tinggi Agama Islam. Faktor dominan yang diduga mempengaruhi unjuk kerja pengelola akademik adalah pengetahuannya tentang manajemen dan etos kerja.

Bagi pengelola akademik dituntut pengetahuan tentang manajemen bukan sekedar untuk dipahami secara teori tetapi dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan memanfaatkan pengetahuan manajemen, para pengelola akademik diperkirakan akan memiliki unjuk kerja sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Di samping pengetahuan manajemen, etos kerja ikut mempengaruhi unjuk kerja seseorang. Menurut Boydel dalam Alan Mitrani yang diterjemahkan Pakar (1995) mengemukakan bahwa unjuk kerja seseorang mempunyai korelasi yang positif dengan kemampuannya mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Dari analisis di atas diduga bahwa pengetahuan manajemen dan etos kerja memberikan andil bagi unjuk kerja pengelola akademik di perguruan tinggi.

Hubungan antara pengetahuan manajemen dan etos kerja terhadap unjuk kerja pengelola akademik, dapat dilihat pada kerangka berfikir berikut ini :



Gambar 2: Hubungan Variabel Pengetahuan Manajemen (X<sub>1</sub>) dan Etos Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Unjuk Kerja (Y)

#### D. Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan landasan teoritis dan kerangka berfikir yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Terdapat kontribusi variabel pengetahuan manajemen dan etos kerja baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap unjuk kerja pengelola akademik perguruan tinggi agama Islam di Medan.