



Kinerja Tenaga Kependidikan pada Perguruan Tinggi Negeri (Studi Kasus Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang)

Amud Sunarya^{1*}

¹Universitas Terbuka, Indonesia

*Korespondensi: amud@ecampus.ut.ac.id

Info Artikel

Diterima 11
Oktober 2022

Disetujui 09
November 2022

Dipublikasikan 12
November 2022

Keywords:
Kinerja;
Kemahasiswaan;
Tenaga
Kependidikan

© 2022 The
Author(s): This is
an open-access
article distributed
under the terms of
the Creative
Commons
Attribution
ShareAlike (CC BY-
SA 4.0)



Abstrak

Berdasarkan laporan hasil pengukuran kinerja tenaga kependidikan di Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang, maka didapatkan indikasi masalah yaitu kurangnya keterbukaan informasi pengembangan karir dan jabatan; kurangnya fasilitasi pengembangan diri dengan penyampaian informasi yang terbuka dan penyediaan tutor yang berkualitas; kurangnya sosialisasi terkait penghitungan jumlah remunerasi; perlu adanya SOP atau pedoman job desk yang jelas bagi tenaga kependidikan di masing-masing unit kerja; perlu dipertimbangkan untuk memberikan secara berkala penghargaan bagi tenaga kependidikan berkinerja baik; kurangnya aktualisasi dari the right man on the right place dalam rotasi jabatan agar tidak terjadi unproductivity human resources. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan kajian terhadap hal-hal yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan. Adapun metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Untuk menguji validitas dan reliabilitas data menggunakan teknik triangulasi. Adapun untuk analisis data peneliti menggunakan model analisis dari Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang dari aspek prestasi kerja, keahlian, perilaku, kepemimpinan, kemampuan, dan motivasi sudah baik. Akan tetapi masih ada beberapa aspek yang memang perlu untuk diperbaiki dan diberi penguatan agar aspek-aspek tersebut dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang.

Abstract

The report on the results of measuring the performance of educational personnel in the Student Affairs Office of Universitas Negeri Semarang indicates several emerging problems, viz. 1) the lack of transparency regarding career development; 2) lack of self-development training through transparent information and the provision of qualified tutors; 3) lack of disseminating information on calculating the amount of remuneration; 4) the need for clear SOPs or job desk guidelines for educational personnel in each work unit; 5) the need for periodic awards for educational personnel with good performance; 6) lack of implementation of "the right man on the right place" on the structural succession so as to prevent any unproductive human resources. This study aims to scrutinize the determinants of educational personnel's performance. It employed a qualitative method by means of a case study

utilising triangulation techniques to validate the data reliability. Furthermore, the data were analysed using Miles and Huberman's analysis model. The results showed that the educational personnel's performance, in terms of professionalism, expertise, behaviours, leadership, ability, and motivation, was good. However, there were still numerous aspects necessarily improved and strengthened so as to improve their performance.

1. Pendahuluan

Upaya yang harus dilakukan dalam menghadapi arus globalisasi dalam sektor ekonomi dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia, maka perlu didukung dengan penerapan nilai-nilai bernegara yang baik dan kualitas pelayanan publik yang handal. Guna mencapai hal tersebut, maka diperlukan tanggung jawab oleh warga negara yang mempunyai peran dalam kemajuan suatu bangsa. Negara layaknya sebuah organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Singkatnya adalah setiap masyarakat bekerja sama untuk mencapai satu tujuan. Peran serta dari masyarakat menjadi kunci dalam pencapaian tujuan sebuah negara atau organisasi (Fadlan, 2016). Keberhasilan sebuah instansi atau organisasi untuk mencapai sebuah tujuan sangat bergantung pada kinerja dari para pegawainya. Semakin profesional kinerja para pegawai maka akan meningkatkan produktivitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Perkembangan sebuah organisasi sangat bergantung pada kinerja para pegawainya. Ketika kinerja para pegawai profesional maka akan menghasilkan kualitas produk yang bagus sehingga tujuan organisasi dapat terwujud sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan (Murdianingsih et al., 2021). Kinerja adalah sebuah *outcomes* dari aktivitas kinerja dalam sebuah organisasi. Sebuah kinerja tidak mungkin ada begitu saja akan tetapi hasil dari aktivitas pegawai dalam instansi atau organisasi. Kinerja seorang pegawai akan berjalan jika hal – hal pemicunya berjalan pula dalam sebuah organisasi atau instansi (Haris et al., 2012). Maka dari itu kinerja sebenarnya merupakan variabel dependen yang bersifat kondisional. Kondisional disini berarti kinerja merupakan variabel yang mengikuti kondisi dari variabel independennya.

Berjalannya siklus sebuah sistem pendidikan tidak akan bisa lepas tanpa adanya kinerja pegawainya. Aktivitas kinerja pada Perguruan Tinggi baik negeri maupun swasta dapat diamati dari kinerja para pegawainya. Di era sekarang ini sebuah instansi atau organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki loyalitas, berintegritas, dan kapabilitas yang tinggi terhadap pekerjaannya. Hal tersebut sebenarnya bisa didapat dengan cara memotivasi kerja pegawai. Akan tetapi ini tidak akan bisa jika tidak disupport oleh para atasan yang dijadikan panutan oleh para bawahannya. Di tahun 2022 ini, Universitas Negeri Semarang sebagai Perguruan Tinggi Negeri yang berada di Kota Semarang memiliki misi menjadi Universitas Konservasi yang bertaraf internasional, sehat, unggul, dan sejahtera. Hal ini bukan tanpa alasan mengingat Universitas Negeri Semarang merupakan satu dari sekian banyak pelaku pembangunan pendidikan yang diharapkan mampu menjadi contoh pada kemajuan pendidikan di Indonesia. Seiring dengan harapan tersebut Universitas Negeri Semarang dituntut mampu mencetak para pegawainya (dosen dan tenaga kependidikan) agar menjadi pegawai yang cerdas, kreatif, dan inovatif dalam memajukan bangsa. Namun pada kenyataannya kinerja tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang masih jauh

dari tujuan organisasi yang telah disepakati bersama. Hal ini dapat dilihat dari evaluasi survey pengukuran indeks kinerja tenaga kependidikan pada penggunaan layanan Universitas Negeri Semarang tahun 2021 sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengukuran Kinerja Layanan bagi Tenaga Kependidikan

No.	Pertanyaan	Skor	Tingkat Kinerja
1.	Ketersediaan sarana prasarana (komputer, ATK, telepon, dan lain - lain) pendukung kinerja tenaga kependidikan	3.41	Baik
2.	Ketersediaan fasilitas dan jaringan internet untuk kemudahan pelaksanaan pekerjaan	3.42	Baik
3.	Ketersediaan fasilitas penunjang untuk tenaga kependidikan (sarana olahraga, rekreasi, fasilitas ibadah, fasilitas kesehatan, dan lain - lain)	3.18	Cukup Baik
4.	Fasilitas untuk pengembangan diri (mengikuti kursus, pelatihan, magang, dan lain - lain)	2.96	Kurang Baik
5.	Kesempatan dan keterbukaan informasi dalam pengembangan karir dan jabatan (struktural)	2.97	Kurang Baik
6.	Kesempatan dalam rotasi pekerjaan	2.89	Kurang Baik
7.	Pemberian motivasi dan bimbingan dari atasan untuk pencapaian prestasi kerja	3.06	Cukup Baik
8.	Fasilitas layanan untuk kenaikan pangkat (kemudahan dan bimbingan)	3.06	Cukup Baik
9.	Kesempatan mengembangkan ide/gagasan dan dialog dengan atasan	3.16	Cukup Baik
10.	Fasilitas pemberian penghargaan atas prestasi kerja yang baik	2.94	Kurang Baik
11.	Pemberian hak - hak/gaji untuk kesejahteraan atas pelaksanaan tugas rutin	3.14	Cukup Baik
12.	Adanya keadilan dalam pembagian tugas dan pekerjaan	2.94	Kurang Baik
13.	Adanya keadilan dalam pemberian intensif/remunerasi	2.95	Kurang Baik
14.	Suasana kerja (hubungan dengan rekan kerja dan pimpinan)	3.40	Baik

Berdasarkan tabel 1, laporan hasil pengukuran kinerja tenaga kependidikan didapatkan indikasi masalah sebagai berikut:

- a. Kurangnya keterbukaan informasi pengembangan karir dan jabatan;
- b. Kurangnya fasilitasi pengembangan diri dengan penyampaian informasi yang terbuka dan penyediaan tutor yang berkualitas;
- c. Kurangnya sosialisasi terkait penghitungan jumlah remunerasi;
- d. Perlu adanya SOP atau pedoman *job desk* yang jelas bagi tenaga kependidikan di masing-masing unit kerja;
- e. Perlu dipertimbangkan untuk memberikan secara berkala penghargaan bagi tenaga kependidikan berkinerja baik;
- f. Kurangnya kurangnya aktualisasi dari *the right man on the right place* dalam rotasi jabatan agar tidak terjadi *unproductivity human resources*.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, maka penulis tergelitik untuk melakukan penelitian mengenai kinerja tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang dengan judul “Kinerja Tenaga Kependidikan pada Perguruan Tinggi Negeri (Studi Kasus Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang)”. Berdasarkan latar belakang sebagaimana dimaksud, maka peneliti melakukan identifikasi terhadap rumusan masalah dipenelitian ini yaitu bagaimanakah kinerja dari tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang dan faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja dari tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang. Setelah merumuskan masalah langkah selanjutnya adalah peneliti mulai menetapkan tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini yaitu mengkaji kinerja dari tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang dan melakukan kajian terhadap hal - hal apa sajakah yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang. Pada penelitian ini sebenarnya banyak sekali permasalahan yang dapat dikaji, akan tetapi agar masalah dan pemecahannya bisa berhasil dengan efektif peneliti memberikan batasan pada permasalahan kinerja tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang.

2. Kajian Pustaka

2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Pahlawati et al. (2021) kinerja pegawai merupakan hal yang sangat urgent pada perusahaan atau instansi untuk mencapai tujuan secara bersama - sama. Kinerja akan berjalan dengan baik jika pegawai/karyawan diberikan gaji yang sesuai dengan harapan mereka, difasilitasi program pelatihan dan pengembangan *soft skill* pegawai, lingkungan dan situasi kerja di kantor yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama baik oleh pimpinan maupun sesama rekan kerja, penempatan pegawai/karyawan sesuai keahliannya dan diberikan bantuan berupa bimbingan perencanaan karir, serta adanya umpan balik dari manajemen perusahaan atau instansi terkait dengan kinerja pegawainya. Lalu menurut Umar & Norawati (2022) kinerja pegawai merupakan sebuah proses atau hasil dari kerja/usaha yang diperoleh dari karyawan/pegawai dengan beberapa kriteria yang harus dilalui serta memiliki banyak tahapan dalam mencapainya. Selain itu, bertujuan guna meningkatkan kinerja karyawan/pegawai tersebut. Dengan demikian, kinerja adalah suatu elemen yang sangat penting dalam maju atau bahkan mundurnya suatu organisasi/instansi. Karena kinerja adalah sebuah cerminan dari organisasi/instansi tentang bagaimana suatu organisasi tersebut berjalan pada arah yang benar atau mungkin hanya akan berjalan ditempat saja. Sedangkan menurut Novriansya et al. (2022) kinerja pegawai adalah hasil dari kerja yang telah berhasil dicapai sesuai tujuan sebuah organisasi/instansi baik dari segi kualitas atau kuantitas dari karyawan/pegawai dalam menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan kantor sesuai dengan amanah yang telah diberikan. Sehingga, kinerja pegawai memberikan pengaruh yang cukup signifikan dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi/instansi. Lalu menurut Dra. An fauzia rozani (2017) kinerja merupakan sebuah hasil dari aktualisasi pekerjaan pegawai/karyawan kepada organisasi tempatnya bekerja, dan dapat diberikan tugas serta tanggung jawab mempunyai kompetensi *skill* dan motivasi yang tinggi, dengan begitu maka dapat memberikan sumbangan kinerja untuk

organisasi/instansi. Jadi, dalam mewujudkan optimalisasi kinerja untuk pegawai/karyawan, maka hal yang paling utama yaitu memberikan layanan pendidikan, pelatihan, motivasi, disiplin kerja, kesejahteraan, koordinasi, dan promosi yang objektif dan terbuka sesuai dengan prestasi kerja pegawai.

Menurut Kaswan (2017), kinerja pegawai merupakan cerminan perilaku dari seorang pegawai disebuah organisasi kantor baik negeri maupun swasta sebagai bentuk penerapan nilai – nilai keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Rismawati & Mattalata (2018), kinerja adalah hasil dari aktivitas kerja pegawai yang dilaporkan kepada pimpinan guna mengukur capaian hasil suatu organisasi yang dihubungkan dengan visi dan misi organisasi dan dapat diketahui sisi positif dan negatif dari sebuah kebijakan yang bersifat operasional. Dari beberapa definisi sebagaimana dimaksud maka pengertian kinerja diartikan sebagai sebuah hasil, bukan sebuah karakteristik dari sifat atau perilaku para pegawai. Selain itu, istilah kinerja adalah sebuah prestasi kerja, istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang diartikan sebagai sebuah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang pegawai. Kinerja merupakan persetujuan seorang pegawai untuk melakukan aktivitas kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab guna mencapai tujuan bersama (Bintoro & Daryanto, 2017). Menurut Suryani *et al.*, (2020), kinerja lebih kepada *output* yang telah dihasilkan dari hal hal pekerjaan dalam kurun waktu tertentu. Menurut (Sutrisno *et al.*, 2010), kinerja pegawai adalah hasil aktivitas kerja pegawai yang dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan bersama - sama.

Berdasarkan pengertian kinerja pegawai yang telah dijelaskan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan usaha sadar yang dilakukan oleh karyawan/pegawai/staf secara serius dan profesional untuk mencapai tujuan organisasi/instansi serta terwujudnya visi dan misi dari organisasi/instansi tersebut.

2.2 Pengukuran Indikator Kinerja

Menurut Nabawi (2019) indikator kinerja terdiri dari kualitas diri pegawai/karyawan, kuantitas pegawai/karyawan, pemahaman atau tupoksi dari pegawai/karyawan, inovasi dari pegawai/karyawan, kecepatan kerja dari pegawai/karyawan, keakuratan kerja dan kerja sama dari pegawai/karyawan yang semuanya mampu dalam mengembangkan aktualisasi atau kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi/instansi tempatnya bekerja. Sedangkan menurut Kristiyanti (2012) dalam upaya untuk menciptakan sistem pengukuran kinerja pegawai, ada baiknya organisasi memikirkan indikator dari *input*, *output*, *outcome*, manfaat, dan dampak. Indikator *input* yaitu semua hal yang dibutuhkan supaya pelaksanaan kegiatan berjalan dengan lancar sehingga menghasilkan *output*. Indikator proses yaitu semua besaran yang berupaya menunjukkan hal – hal yang dilakukan untuk mengolah sebuah *input* menjadi *output*. Indikator *output* adalah sesuatu yang secara langsung diharapkan dapat mencapai suatu kegiatan baik berupa fisik atau non fisik. Indikator hasil yaitu semua hal yang mencerminkan berfungsinya *output* suatu kegiatan dalam jangka menengah. Indikator manfaat suatu hal yang berkaitan dengan tujuan akhir dari suatu pelaksanaan kegiatan. Indikator dampak yaitu pengaruh yang bersifat positif atau negatif dalam setiap tingkatan berdasarkan asumsi yang sudah ditetapkan. Adapun menurut Wardhani

et al. (2016) indikator dari kinerja terdiri dari memahami tugas yang diberikan, hasil kerja, inovasi/kreativitas, sikap/tindakan, dan penggunaan jam kerja.

Menurut (Amirullah, 2015), pengukuran kinerja adalah hal yang sangat urgent pada proses perencanaan, pengendalian, dan proses transaksional seperti merger, akuisisi, dan misi saham dalam sebuah organisasi. Adapun (Nursam, 2017), berpendapat bahwa untuk mengukur kinerja yang efektif dapat dilakukan melalui: 1. Pastikan persyaratan-persyaratan yang diinginkan customers dapat terpenuhi; 2. Upaya menstandarkan kinerja sebagai bahan perbandingan; 3. Memberikan rentang waktu kepada pegawai yang diberi tugas guna memonitoring tingkat kinerja. Selain itu, menurut (Sedarmayanti, 2017), instrumen pengukuran kinerja merupakan sebuah alat yang digunakan untuk melihat seberapa jauh kinerja seorang pegawai meliputi: (1) prestasi kerja, hasil dari aktivitas kerja yang diukur secara kualitas dan kuantitas kerja; (2) keahlian, merupakan kemampuan teknis yang wajib dimiliki oleh para pegawai ketika menjalankan aktivitas kerja yang ditugaskan kepadanya. Keahlian yang dimaksud dapat berupa kerja sama, komunikasi, inisiatif, pengetahuan dan lain-lain, (3) perilaku pegawai, sebuah hal yang sudah melekat pada diri masing – masing pegawai dan diaktualisasikan saat melaksanakan tugas-tugas mereka. Adapun pengertian dari perilaku sebagai mana dimaksud juga mencakup tanggung jawab dan disiplin, (4) kepemimpinan, adalah kemampuan untuk memberikan pengetahuan atau arahan kepada para pegawai guna berkoordinasi terkait pekerjaan secara efektif dan efisien, termasuk juga dalam pengambilan sebuah kebijakan dan hal – hal yang menjadi prioritas utama. Berdasarkan pengertian mengenai indikator kinerja yang telah dipaparkan oleh para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa sebuah organisasi/instansi tidak bisa lepas dari indikator – indikator kinerja karena indikator merupakan alat ukur kinerja dari para pegawai/karyawan.

2.3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Rachman (2020) kinerja pegawai yang baik sangat diperlukan dalam mengukur tingkat produktivitas serta demi keberlangsungan siklus hidup dari perusahaan. Semua industri tidak akan bisa lepas dari yang namanya pemberian balas jasa dimana hal ini menjadi salah satu problem yang serius untuk memunculkan motivasi diri dan kerja seorang pegawai. Peningkatan kinerja pegawai diarahkan dalam upaya memenuhi unsur tunjangan atau remunerasi agar karyawan menjadi bersemangat dalam bekerja. Melalui motivasi yang kuat maka dapat mebuahakan hasil yang optimal dalam bekerja sehingga tujuan, visi, dan misi suatu perguruan tinggi dapat tercapai. Selain itu, menurut pendapat dari (Ma'arif et al., 2013) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu bersumber pada dua faktor yaitu psikologi dan individu. Yang pertama adalah psikologi dapat dilihat dalam proses belajar (belajar pada hal baru dari pekerjaan untuk memperluas wawasan dan soft skill), kedua faktor tersebut mempengaruhi kinerja dari pegawai. Faktor yang kedua adalah individu dapat terlihat melalui kemampuan diri pegawai (adaptasi dan komunikasi) dan keterampilan pegawai dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan menurut (Hirarto & Sartika, 2021) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan dari pimpinan kantor, pengembangan karir pegawai, dan motivasi dalam diri pegawai/intrinsik.

Menurut (Mangkunegara & Prabu, 2017a), dalam bukunya yang berjudul Evaluasi kinerja menyatakan bahwa faktor - faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai ada 3 (tiga) yaitu: (1) faktor individual: *skill*, latar belakang, dan

demografi, (2) faktor psikologis: persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi, (3) faktor organisasi: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*. Adapun dalam buku (Mangkunegara & Prabu, 2017b), yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan menyatakan bahwa faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) yang dirumuskan menjadi *human performance*, *motivation*, *ability*, *ability+motivation*, *attitude+situation*, dan *knowledge+skill*.

a) Faktor kemampuan (*ability*)

Kemampuan yaitu pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata pada umumnya (IQ 110-120) dengan tingkat pendidikan tinggi untuk sebuah jabatan tertentu serta mampu mengerjakan pekerjaan sehari-hari dengan efektif, maka sangat mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

b) Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi merupakan sikap (*attitude*) dari pimpinan dan pegawai terhadap situasi (*situation*) di lingkungan kerja. Mereka yang berfikiran positif terhadap situasi kerja maka akan menunjukkan motivasi yang tinggi begitu pun sebaliknya.

Menurut (Sopiah & Sangadji, 2018), dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik kinerja tidak terjadi begitu saja melainkan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. *Personal factors* atau faktor individu. Berkenaan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain;
2. *Leadership factors* atau faktor kepemimpinan. Berkenaan dengan kualitas dukungan dan penghargaan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja;
3. *Team factors* atau faktor kelompok/rekan kerja. berkenaan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja;
4. *System factors* atau faktor sistem. Berkenaan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi atau instansi tempat pegawai bekerja;
5. *Contextual/situational* atau faktor situasi. Berkenaan dengan tekanan dan perubahan lingkungan kerja, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Selain itu, menurut Akbar (2018) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja bisa bersumber di dalam diri individu pegawai/karyawan atau dari luar diri individu pegawai/karyawan. Tinggal tergantung bagaimana kebijakan suatu organisasi dapat menyelaraskan faktor-faktor yang ada. Dari penjelasan para ahli yang telah dikemukakan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam bekerja yang paling dominan adalah faktor dari dalam diri individu atau intrinsik (motivasi diri, skill, psikologi, *attitude* dan sebagainya) dan faktor dari luar atau ekstrinsik (lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi, sistem kerja dan lain sebagainya), dengan demikian faktor – faktor ini harus dapat dipahami oleh pegawai dan pimpinan kantor agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam melakukan aktivitas kerja.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena untuk mengkaji kinerja dari tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang. Untuk teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu:

a. Wawancara

Ada dua metode wawancara penelitian ini adalah *unstructured interview* (wawancara tidak terstruktur) dan *semistructured interviews* (wawancara semi terstruktur). Wawancara tidak terstruktur dilakukan dalam kesempatan-kesempatan tertentu secara spontan. Sedangkan dalam wawancara semi terstruktur, peneliti telah membuat pedoman wawancara. Namun, pertanyaan berkembang dari pedoman.

b. Observasi

Peneliti mengambil catatan lapangan terhadap aktivitas kerja informan pada tempat dilakukannya penelitian tersebut. Sehingga peneliti observasi sebagai *non participant*.

c. Studi Dokumentasi

Menurut Creswell (2009), studi dokumentasi sebagai *qualitative document* yang terdiri dari *public documents* (yaitu seperti surat kabar, notulensi, dan laporan resmi) atau *private documents* (yaitu seperti buku harian, surat, e-mail).

d. Studi Kepustakaan

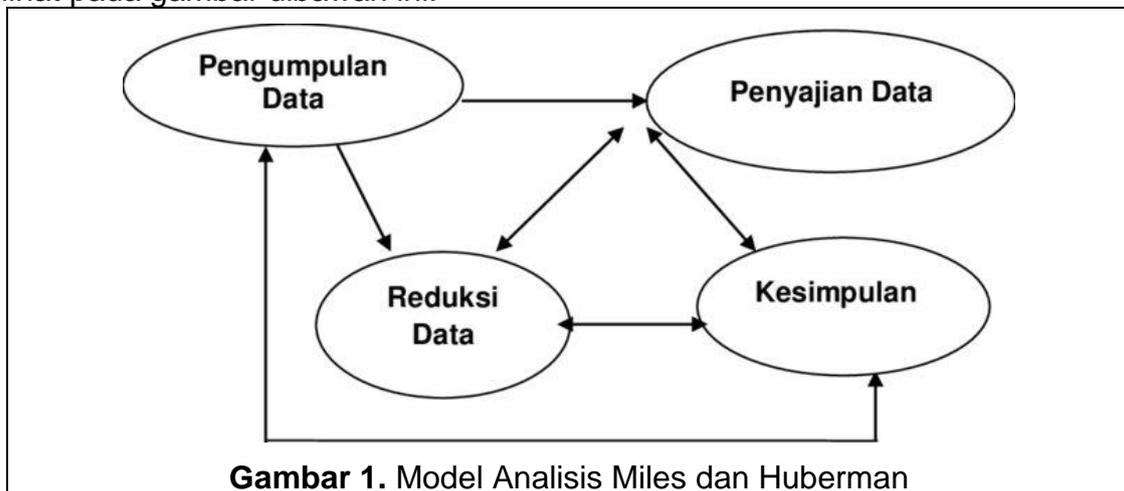
Ini merupakan pengumpulan data melalui buku-buku dan karya tulis ilmiah guna mendapatkan data tambahan yang mendukung hasil penelitian.

Informan dalam penelitian ini meliputi Koordinator Bagian Kemahasiswaan sebanyak 1 orang, Sub Koordinator Bagian Kemahasiswaan sebanyak 2 orang, dan 7 orang staf Bagian Kemahasiswaan, jadi total informan adalah sebanyak 10 orang. Adapun pertimbangan memilih informan tersebut adalah karena informan tersebut yang sehari-harinya bekerja pada Bagian Kemahasiswaan sehingga sudah mengetahui sekali terkait dengan seluk beluk kinerja pegawai didalamnya. Untuk pemilihan informan melalui teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2015), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan data penelitian dengan menggunakan pertimbangan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya agar dapat mengetahui jumlah sampel yang ingin diteliti. Singkatnya informan yang dipilih dari sebuah populasi berdasarkan unsur kesengajaan yang telah dipertimbangkan sebelumnya. Ini berarti ada 2 kriteria informan yaitu utama dan kunci (*key informan*) dimana pengetahuan serta keterlibatan mereka dengan penelitian sudah tidak diragukan lagi kebenarannya.

Adapun untuk menguji validitas dan reliabilitas data peneliti menggunakan teknik triangulasi. Dimana triangulasi yang digunakan oleh peneliti merupakan teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan berbagai sumber yaitu observasi, wawancara, dan dokumen. Validitas data dilakukan dengan konfirmasi dari pernyataan para informan dan dokumen-dokumen yang dikaji. Sedangkan reliabilitas dilakukan dengan mendokumentasikan seluruh tahap dalam riset. Menurut John W. Creswell, (2012) *information was collected through observation, documentation, and interviews. The research instrument is the researcher himself*

because this is a qualitative research. This type of research will certainly provide valid information and data because a researcher is directly involved in research so that he can feel, see, and analyze a source at any time.

Menurut Sunarto (2012), tujuan dari analisis sebuah data penelitian adalah agar data dapat dipahami dengan mudah. Selain itu, analisis sebuah data penelitian juga bertujuan untuk menggambarkan sebuah data penelitian, umumnya berupa frekuensi, tendensi sentral, dan dispersi sehingga karakteristik data penelitian dapat dipahami dengan mudah. Adapun teknik analisa data penelitian ini dilakukan ketika pengumpulan data sedang berlangsung. Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan model dari Miles dan Huberman dimana dalam model tersebut dijelaskan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif yang berlangsung secara terus menerus sampai sampai selesai dan data penelitiannya sampai sudah jenuh. Model analisis yang digunakan dari Miles dan Huberman adalah model analisis interaktif, dengan 4 tahapan yaitu: 1) pengumpulan data, 2) reduksi data, 3) penyajian data, dan 4) penarikan kesimpulan/verifikasi. Adapun untuk model analisis Miles dan Huberman dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



4. Hasil

Hasil dan pembahasan dalam penelitian ini mencakup dua aspek yaitu Kajian Kinerja Tenaga Kependidikan Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang dari Kerangka Sedarmayanti dan Kajian Kinerja Tenaga Kependidikan Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang dari Kerangka Mangkunegara.

4.1 Hasil Kajian Kinerja Tenaga Kependidikan Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang dari Kerangka Sedarmayanti.

a. Prestasi Kerja

- 1) Menjalankan standar operasional prosedur kantor dalam bekerja. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan sudah menjalankan SOP dalam melakukan pekerjaan kantor.
- 2) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan kantor. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa penyelesaian pekerjaan kantor tenaga

kependidikan Bagian Kemahasiswaan sudah tepat waktu dan rata-rata semua pekerjaan terselesaikan dengan baik.

b. Keahlian

- 1) Memiliki pengetahuan tentang tugas pokok dan fungsinya dalam bekerja. Pengetahuan tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan terhadap tupoksi dalam bekerja yaitu ada yang sesuai dan tidak sesuai setelah terbitnya Permendikbudristek tentang jabatan fungsional tenaga kependidikan. Hal ini dikarenakan pada awal penempatan kerja tidak berdasarkan dengan latar belakang pendidikannya.
- 2) Memiliki inisiatif untuk segera menyelesaikan pekerjaan tanpa harus menunggu instruksi dari pimpinan. Inisiatif tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan yaitu belum semuanya mempunyai inisiatif untuk segera menyelesaikan pekerjaan kantor. Hal ini dimungkinkan karena tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan berfikir bahwa ada pekerjaan yang memang bisa langsung inisiatif diselesaikan dan ada pekerjaan yang memang perlu pertimbangan khusus sehingga tidak diselesaikan langsung.
- 3) Melakukan komunikasi dua arah antar tenaga kependidikan dalam menyelesaikan pekerjaan kantor. Komunikasi tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan ada yang satu arah dan ada yang dua arah. Hal tersebut seharusnya menjadi perhatian penting agar para tenaga kependidikan dapat berkomunikasi secara dua arah dalam menyelesaikan pekerjaan, baik komunikasi yang dilakukan dengan pimpinan dan antar tenaga kependidikan itu sendiri.
- 4) Melakukan kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan kantor. Kerja sama tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan sudah solid. Ini kesadaran diri dalam diri tenaga kependidikan dalam bekerja sama sudah terbentuk. Hal ini seyogyanya perlu terus dipertahankan dan ditingkatkan lagi agar para tenaga kependidikan bisa bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien.

c. Perilaku

- 1) Melakukan tindakan disiplin dalam mematuhi tata tertib kantor. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan rata-rata melakukan tindakan disiplin terhadap tata tertib kantor.
- 2) Memiliki tanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan. Tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan memiliki sikap tanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaannya. Ini karena adanya kesadaran tenaga kependidikan terhadap tugas - tugas kerja yang dibebankan kepadanya dan komunikasi yang intensif dengan pimpinan.

d. Kepemimpinan

Menerapkan jiwa kepemimpinan diri dalam melakukan aktivitas kerja sehari – hari. Kepemimpinan diri tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan yang telah diterapkan yaitu kepemimpinan yang adil, berfikir cerdas, bijaksana, berbuat baik kepada siapapun, inovatif, komunikatif, dan cepat.

4.1 Kajian Kinerja Tenaga Kependidikan Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang dari Kerangka Mangkunegara.

a. Kemampuan

- 1) Menyelesaikan pekerjaan sehari – hari secara benar, cepat, serta *on time* (tepat waktu). Hasil penelitian adalah dalam menyelesaikan pekerjaan sehari – hari tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan yaitu dengan benar, cepat dan tepat waktu dalam penyelesaiannya. Dalam konteks ini, maka secara garis besar hasil penelitian terhadap kemampuan yang dilihat dari sub aspek menyelesaikan pekerjaan sehari – hari secara benar, cepat, dan tepat waktu dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan tujuan organisasi. Ini karena dalam bekerja para tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan melakukan pekerjaan dengan benar, kinerjanya cenderung cepat, dan waktu penyelesaian tugas kantor yang tepat waktu.
- 2) Melakukan pekerjaan dengan terampil. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa penerapan keterampilan tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan dalam melakukan aktivitas kerja sehari-hari sudah mumpuni. Dalam konteks ini, maka secara garis besar hasil penelitian terhadap kemampuan yang dilihat dari sub aspek melakukan pekerjaan dengan terampil dapat disimpulkan bahwa keterampilan para tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan sudah mumpuni. Ini karena adanya program pelatihan peningkatan keterampilan kerja kepada para tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan yang dilakukan secara rutin.
- 3) Melakukan tindakan yang inovatif dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di kantor. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa tindakan inovatif tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan dalam menyelesaikan permasalahan kantor adalah para tenaga kependidikan mengutamakan koordinasi untuk mencari solusi menyelesaikan masalah. Dalam konteks ini, maka secara garis besar hasil penelitian terhadap kemampuan yang dilihat dari sub aspek tindakan yang inovatif dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di kantor dapat disimpulkan bahwa tindakan inovatif para tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan dalam menyikapi masalah kerja adalah dengan tetap berkoordinasi dengan pimpinan guna mencari penyelesaian masalah.

b. Motivasi

- 1) Memiliki tanggung jawab terhadap *job desknya* masing – masing. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa tenaga kependidikan bagian Kemahasiswaan tanggung jawab terhadap *job desknya* masing - masing. Para tenaga kependidikan berusaha segera menyelesaikan pekerjaan masing-masing. Dalam konteks ini, maka secara garis besar hasil penelitian terhadap motivasi yang dilihat dari sub aspek memiliki tanggung jawab terhadap *job desknya* masing - masing dapat disimpulkan bahwa para tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan sudah memiliki tanggung jawab terhadap *job desknya* masing - masing, karena sudah melekat dalam jiwa dan hasil pekerjaan.
- 2) Berani mengambil resiko dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa ada yang berani dan ada

yang harus konsultasi terlebih dahulu kepada rekan sejawat atau pimpinan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan. Dalam konteks ini, maka secara garis besar hasil penelitian terhadap motivasi adalah ada yang berani dan ada yang harus melakukan konsultasi terlebih dahulu untuk mengambil resiko terhadap penyelesaian masalah pekerjaan pada Bagian Kemahasiswaan. Ini berarti pimpinan bagian harus sering memberikan semangat dan motivasi kepada para tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan agar jangan takut dalam mengambil resiko pada pekerjaan masing – masing jika memang itu sudah ditugaskan kepadanya.

- 3) Memiliki semangat dalam bekerja. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa tingginya semangat tenaga kependidikan pada Bagian Kemahasiswaan dalam bekerja. Para tenaga kependidikan bersemangat menyelesaikan pekerjaan, selalu menciptakan suasana lingkungan kerja yang positif, dan pekerjaan dilakukan dengan senang hati, sehingga terasa tidak terlalu berat. Dalam konteks ini, maka secara garis besar hasil penelitian terhadap motivasi yang dilihat sub aspek semangat tenaga kependidikan dalam bekerja di Bagian Kemahasiswaan memiliki semangat kerja yang tinggi.

5. Pembahasan

Penelitian ini didukung oleh dua teori besar yaitu teori dari Mangkunegara dan Sedarmayanti. Kedua teori ini digunakan karena sesuai permasalahan yang diteliti yaitu terkait analisis kinerja pegawai. Dimana teori Mangkunegara dari bukunya yang berjudul Evaluasi Kinerja yang telah dijelaskan pada telaah pustaka di atas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu ada 3 (tiga), yang pertama adalah faktor individual (*skill*, latar belakang, dan demografi), yang kedua adalah faktor psikologis (*persepsi*, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi), dan yang ketiga adalah faktor organisasi (*sumber daya*, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*). Selain itu dari teori bukunya yang lain yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) yang dirumuskan menjadi *human performance*, *motivation*, *ability*, *ability+motivation*, *attitude+situation*, dan *knowledge+skill*. Sedangkan untuk teori Sedarmayanti menjelaskan bahwa instrumen pengukuran kinerja merupakan sebuah alat yang digunakan untuk melihat seberapa jauh kinerja seorang pegawai meliputi: 1) prestasi kerja, 2) keahlian, 3) perilaku pegawai, dan 4) kepemimpinan. Dari kedua teori ahli tersebut peneliti mencoba menganalisis kinerja tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Semarang yaitu dari teori Sedarmayanti mencakup 4 (empat) aspek yaitu: prestasi kerja, keahlian, perilaku, dan kepemimpinan. Sedangkan untuk teori Mangkunegara mencakup 2 (dua) aspek yaitu: 1) kemampuan dan 2) motivasi.

Adapun posisi hasil penelitian ini dengan penelitian yang sudah ada adalah saling mendukung dimana hasil penelitian dari Nazhar dan Vera, (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu hasil penelitian yang dilakukan oleh Kevin dan Lorina, (2022) menjelaskan bahwa tempat kerja secara keseluruhan mempengaruhi eksekusi pekerja. Ini berarti bahwa tempat kerja yang ditandai dengan tanda kantor, kerapian, udara kerja, keamanan, kepercayaan, dan asosiasi secara langsung mempengaruhi kinerja perwakilan.

Selain itu ada juga hasil penelitian dari Supriadi, (2013) yang menjelaskan bahwa kedisiplinan dalam mematuhi peraturan yang telah ditetapkan pemerintah setempat, kerja sama antar pegawai, tanggung jawab terhadap pelayanan kepada masyarakat, dan kreativitas pegawai puskesmas Kabupaten Tanah Tidung sudah baik. Berikutnya adalah hasil penelitian dari Wasilawati, (2013) yang menjelaskan bahwa pengawasan dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja KSK Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah. Lalu ada juga hasil penelitian dari Harlie, (2012) yang menjelaskan bahwa disiplin kerja, motivasi, dan pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Adapun untuk kebaruan penelitian pada bidang ini adalah membangun sebuah model kajian yang mempengaruhi faktor-faktor kinerja baik dari internal maupun eksternal tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerja mereka agar kualitas hasil kerjanya baik, dimana penelitian sejenis tidak membahas terkait dengan analisis kinerja tenaga kependidikan pada Bagian Kemahasiswaan di Universitas Negeri Semarang.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, maka perlu adanya solusi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan, agar tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan dapat meningkat. Dengan begitu tujuan dari organisasi dapat tercapai sesuai harapan. Adapun solusi dari penulis yaitu:

- a) Dari aspek prestasi kerja, dalam aspek prestasi kerja ada dua sub aspek yaitu:
 1. Menjalankan standar operasional prosedur kantor dalam bekerja. Pada sub aspek ini tidak ada solusi karena semua tenaga kependidikan tersebut telah memiliki SOP masing – masing dan menjalankan SOP yang telah ditetapkan oleh Bagian Kemahasiswaan walau terkadang masih dibutuhkan kebijakan oleh pimpinan terhadap pekerjaan-pekerjaan yang belum diatur didalam SOP.
 2. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan kantor. Pada sub aspek ini penyelesaian pekerjaan kantor Bagian Kemahasiswaan sudah tepat waktu, banyak pekerjaan yang selesai sesuai deadline yang telah ditentukan. Pada sub aspek ini tidak ada solusi karena semua tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan sudah bekerja dengan tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan kantor.
- b) Dari aspek keahlian, dalam aspek keahlian ada empat sub aspek yaitu:
 1. Memiliki pengetahuan tentang *job desknya* masing – masing. Pada sub aspek ini pengetahuan tenaga kependidikan tentang *job desknya* masing - masing ada yang sesuai dan tidak sesuai dengan jabatan fungsional dengan kompetensi yang dimiliki setelah terbitnya Permendikbudristek tentang jabatan fungsional tenaga kependidikan. Hal ini dikarenakan penempatan kerja tenaga kependidikan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Sehingga, untuk tenaga kependidikan yang sudah menjabat seperti Sub Koordinator Bagian, Koordinator Bagian sampai kepada Kepala Biro tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, tupoksi, dan kompetensi sesuai dengan jabatan fungsionalnya. Solusi yang penulis berikan adalah merevisi aturan tentang perekrutan tenaga kependidikan agar sesuai antara latar belakang pendidikan, tupoksi, dan kompetensi sesuai dengan jabatan fungsionalnya. Selain itu para tenaga kependidikan diberikan program pelatihan secara rutin terkait kompetensi dirinya guna meningkatkan pengetahuan mereka dalam bekerja.

- Karena selama ini masih jarang diadakannya program tersebut pada Bagian Kemahasiswaan.
2. Memiliki inisiatif untuk segera menyelesaikan pekerjaan tanpa harus menunggu instruksi dari pimpinan. Pada aspek ini tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan ada yang mempunyai inisiatif dan ada yang menunggu instruksi dari pimpinan terlebih dahulu untuk segera menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dimungkinkan karena tenaga kependidikan pada Bagian Kemahasiswaan berfikir bahwa ada pekerjaan yang memang bisa langsung inisiatif diselesaikan dan ada pekerjaan yang memang perlu pertimbangan khusus sehingga tidak diselesaikan secara langsung. Solusi penulis adalah pimpinan bagian sebaiknya sering memberikan arahan dan semangat kepada para tenaga kependidikan secara langsung agar kedepan para tenaga kependidikan untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis sehari-hari secara inisiatif segera menyelesaikan pekerjaan tanpa harus menunggu intruksi dari pimpinan, sedangkan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat memerlukan pertimbangan khusus sebaiknya menunggu instruksi dari pimpinan.
 3. Melakukan komunikasi dua arah antar tenaga kependidikan dalam menyelesaikan pekerjaan kantor. Pada sub aspek ini komunikasi yang dilakukan tenaga kependidikan dalam menyelesaikan pekerjaan kantor ada yang satu arah dan ada yang dua arah. Hal tersebut seharusnya menjadi perhatian penting agar para tenaga kependidikan dapat berkomunikasi secara dua arah dalam menyelesaikan pekerjaan, baik komunikasi yang dilakukan dengan pimpinan dan antar tenaga kependidikan itu sendiri. Solusi yang penulis berikan adalah pimpinan sebaiknya sesering mungkin dapat memberikan dorongan lebih maksimal lagi kepada para tenaga kependidikan agar dalam bekerja dapat berkomunikasi secara dua arah.
 4. Melakukan kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan kantor. Pada sub aspek ini, tenaga kependidikan pada Bagian Kemahasiswaan dalam bekerja sudah menunjukkan kerja sama yang solid. Kesadaran diri dalam diri tenaga kependidikan dalam bekerja sama sudah terbentuk. Hal ini seyogyanya perlu terus dipertahankan dan ditingkatkan lagi agar para tenaga kependidikan bahu membahu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar. Solusi penulis adalah guna terus meningkatkan kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan kantor maka perlu diadakan kegiatan *capacity building* rutin setiap satu bulan sekali agar kerja sama tim bisa terus terjaga.
- c) Dari aspek perilaku, dalam aspek perilaku ada dua sub aspek yaitu:
1. Melakukan tindakan disiplin dalam mematuhi tata tertib kantor. Pada sub aspek ini, hasil wawancara peneliti dengan informan terkait bentuk sanksi jika melakukan tindakan indisipliner di kantor rata – rata menjawab yaitu berupa teguran lisan. Sedangkan, terkait usaha apa yang dilakukan untuk meningkatkan kedisiplinan kerja di kantor yaitu bervariasi yaitu mulai dari mematuhi aturan jam kerja, melaksanakan instruksi pimpinan dengan cermat, cekatan, serta tanggung jawab. Dalam konteks ini, maka secara garis besar hasil penelitian terhadap perilaku yang dilihat dari sub aspek tindakan disiplin dalam mematuhi tata tertib kantor dapat disimpulkan bahwa tenaga

- kependidikan Bagian Kemahasiswaan rata-rata melakukan tindakan disiplin terhadap tata tertib kantor.
2. Memiliki tanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan. Pada sub aspek ini, tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan memiliki sikap tanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaannya. Ini karena adanya kesadaran tenaga kependidikan terhadap tugas - tugas kerja yang dibebankan kepadanya dan komunikasi yang intensif dengan pimpinan. Hal ini harus terus pertahankan dan ditingkatkan agar para tenaga kependidikan dapat bertanggung jawab dengan baik dalam bekerja.
- d) Dari aspek kepemimpinan, dalam aspek kepemimpinan ada satu sub aspek yaitu menerapkan kepemimpinan diri dalam melakukan aktivitas kerja sehari – hari. Pada sub aspek ini, kepemimpinan diri tenaga kependidikan pada Bagian Kemahasiswaan adalah kepemimpinan yang adil, berfikir cerdas, bijaksana, berbuat baik kepada siapapun, inovatif, komunikatif, dan cepat. Ini karena kepemimpinan diri tersebut dapat merangkul semua tenaga kependidikan ke arah pencapaian tujuan organisasi.
- e) Dari aspek kemampuan, dalam aspek kemampuan ada tiga sub aspek yaitu:
1. Menyelesaikan pekerjaan sehari – hari secara benar, cepat, dan tepat waktu. Pada sub aspek ini, penelitian terhadap kemampuan yang dilihat dari sub aspek menyelesaikan pekerjaan sehari – hari secara benar, cepat, dan tepat waktu dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan tujuan organisasi. Ini karena dalam bekerja para tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan melakukan pekerjaan dengan benar, kinerjanya cenderung cepat, dan waktu penyelesaian tugas kantor yang tepat waktu.
 2. Melakukan pekerjaan dengan terampil. Pada sub aspek ini, secara garis besar hasil penelitian terhadap kemampuan yang dilihat dari sub aspek melakukan pekerjaan dengan terampil dapat disimpulkan bahwa keterampilan para tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan sudah mumpuni. Ini karena adanya program pelatihan peningkatan keterampilan kerja kepada para tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan yang dilakukan secara rutin.
 3. Melakukan tindakan yang inovatif dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di kantor. Pada sub aspek ini, hasil penelitian terhadap kemampuan yang dilihat dari sub aspek tindakan yang inovatif dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di kantor dapat disimpulkan bahwa tindakan inovatif para tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan dalam menyikapi masalah kerja adalah dengan tetap berkoordinasi dengan pimpinan guna mencari penyelesaian masalah.
- f) Dari aspek motivasi, dalam aspek motivasi ada tiga sub aspek yaitu:
1. Memiliki tanggung jawab pada job desknya masing – masing. Pada sub aspek ini, para tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan sudah memiliki tanggung jawab pada job desknya masing - masing, karena sudah melekat dalam jiwa dan hasil pekerjaan.
 2. Berani mengambil resiko dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Pada sub aspek ini, hasil penelitian terhadap motivasi adalah ada yang berani dan ada yang harus melakukan konsultasi terlebih dahulu untuk megambil resiko

terhadap penyelesaian masalah pekerjaan pada Bagian Kemahasiswaan. Ini berarti pimpinan bagian harus sering memberikan semangat dan motivasi kepada para tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan agar jangan takut dalam mengambil resiko pada pekerjaan masing – masing jika memang itu sudah ditugaskan kepadanya.

3. Memiliki semangat dalam bekerja. Pada sub aspek ini, para tenaga kependidikan bersemangat menyelesaikan pekerjaan, selalu menciptakan suasana lingkungan kerja yang positif, dan pekerjaan dilakukan dengan senang hati, sehingga terasa tidak terlalu berat. Dalam konteks ini, maka secara garis besar hasil penelitian terhadap motivasi yang dilihat sub aspek semangat tenaga kependidikan dalam bekerja di Bagian Kemahasiswaan memiliki semangat kerja yang tinggi.

6. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini yaitu: (1) Kajian pada dari aspek prestasi kerja yaitu para tenaga kependidikan telah menjalankan SOP dalam bekerja dan waktu penyelesaian pekerjaan kantor sudah tepat waktu. Dari aspek keahlian yaitu pengetahuan tenaga kependidikan tentang tugas pokok dan fungsinya dalam bekerja ada yang sesuai dan ada yang tidak sesuai dengan jabatan fungsional dengan kompetensi yang dimiliki setelah terbitnya Permendikbudristek tentang jabatan fungsional tenaga kependidikan, pada sub aspek komunikasi yang dibangun adalah komunikasi satu dan dua arah, sedangkan pada sub aspek kerja sama para tenaga kependidikan dalam bekerja sudah bekerja sama dengan baik. Dari aspek perilaku yaitu para tenaga kependidikan disiplin dalam bekerja dan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan. Terakhir adalah aspek kepemimpinan, dimana kepemimpinan yang diterapkan tenaga kependidikan adalah kepemimpinan yang adil, berfikir cerdas, bijaksana, berbuat baik kepada siapapun, inovatif, komunikatif, dan cepat; dan (2) Kajian pada aspek kemampuan, yaitu tenaga kependidikan sudah menunjukkan pekerjaan yang benar, cepat, dan tepat waktu dalam penyelesaiannya. Selain itu, keterampilan tenaga kependidikan dalam bekerja pun sudah mumpuni dan melakukan tindakan inovatif dengan koordinasi untuk mencari solusi menyelesaikan masalah. Lalu yang kedua adalah aspek motivasi, pada aspek ini para tenaga kependidikan memiliki tanggung jawab pada *job desknya* masing - masing, ada yang berani dan ada yang harus konsultasi terlebih dahulu kepada rekan sejawat atau pimpinan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan, dan tingginya semangat tenaga kependidikan Bagian Kemahasiswaan dalam bekerja.

Adapun manfaat penelitian secara teoritis adalah bermanfaat menambah pengetahuan melalui penelitian yang dilaksanakan sehingga memberikan kontribusi pemikiran bagi pengembangan ilmu administrasi negara khususnya dan sebagai bahan pemahaman dan pembelajaran bagi peneliti maupun mahasiswa lain untuk melakukan penelitian secara lebih mendalam mengenai pelaksanaan good governance khususnya tentang kinerja tendik. Sedangkan manfaat secara praktis adalah bagi lembaga pendidikan tinggi agar dapat dijadikan sebuah penilaian yang logis untuk lebih serius lagi dalam menciptakan good governance, khususnya tentang bagaimana meningkatkan kualitas kinerja tendik agar tujuan organisasi dapat tercapai dan bagi masyarakat diharapkan nantinya dengan pelaksanaan good governance yang baik akan memberikan kontribusi atau hasil yang baik yang dapat memuaskan kebutuhan masyarakat. Selain itu manfaat

jangka pendek dari penelitian ini adalah mengetahui aspek – aspek mana saja yang masih perlu ditingkatkan pada kinerja Bagian Kemahasiswaan sehingga dapat diberikan solusi untuk meningkatkan kinerjanya agar kualitas pekerjaan kantor sesuai dengan perencanaan yang telah di tetapkan. Untuk manfaat jangka panjangnya adalah bagi lembaga perguruan tinggi yaitu dengan diketahuinya aspek – aspek mana yang berpengaruh dan mana yang tidak terhadap peningkatan kinerja pegawai maka ini dijadikan sebagai formulasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai baik di instansi pemerintah maupun swasta.

Berdasarkan hasil kajian dari penelitian, peneliti memberikan rekomendasi yaitu aspek prestasi kerja, adanya pemberian reward bagi tenaga kependidikan yang memiliki prestasi dalam bekerja secara langsung untuk menambah semangat mereka dalam bekerja; aspek keahlian, mengadakan pelatihan peningkatan *soft skill* bagi para tenaga kependidikan secara rutin guna meningkatkan kompetensi mereka; aspek perilaku, pemberian sanksi yang tegas bagi tenaga kependidikan yang melakukan tindakan indisipliner seperti pemotongan gaji atau pemberian surat peringatan; aspek kepemimpinan, sebaiknya sering diadakan leadership training kepada para tenaga kependidikan untuk menumbuh kembangkan jiwa kepemimpinan diri mereka; aspek kemampuan, membuka kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk studi lanjut S2 atau S3 guna meningkatkan kapabilitas diri; dan aspek motivasi, adanya program motivation training diri secara bertahap, agar motivasi para tenaga kependidikan dapat meningkat. Adapun implikasi yang akan terjadi apabila aspek – aspek kinerja tersebut kurang diperhatikan maka dimungkinkan akan mempengaruhi kinerja pegawai ke arah yang kurang baik misalnya kinerja pegawai jadi menurun dan lain sebagainya.

Daftar Pustaka

- Akbar, S. (2018). Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi kerja. *Jiaganis*, 3(2), 1–17.
- Amirullah, A. (2015). Pengantar Manajemen. Fungsi–Proses–Pengendalian. *Jakarta: Mitra Wacana Media*.
- Bintoro, D., & Daryanto, D. (2017). Manajemen penilaian kinerja karyawan. *Yogyakarta: Gava Media*, 15.
- Dra. An Fauzia Rozani. (2017). Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Clean Government, Vol.1,No.1, 1(1), 1–77*.
- Fadlan, M. (2016). Analisis Kinerja Tenaga Kependidikan IAIN Purwokerto. *Jurnal Kependidikan*, 4(1), 39–62. <https://doi.org/10.24090/jk.v4i1.2809>
- Haris, D. M., Cadith, J., & Listyaningsih, L. (2012). Analisis Kinerja Pegawai di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. *Jurnal Administrasi Publik Volume 3, Nomor 1, Juni 2012, 3(1)*.
- Hirarto, A. A., & Sartika, M. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perbankan: Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Batang. *Velocity: Journal of Sharia Finance and Banking*, 1(1), 10–25. <https://doi.org/10.28918/velocity.v1i1.3643>
- John W. Creswell. (2012). *Educational Reserach, Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson Education, 5th editio, 16. <https://stie-pertiwi.ac.id/wp-content/uploads/2017/09/Jurnal->

Economicusss-2017-1.pdf

- Kaswan, K. (2017). Psikologi Industri dan Organisasi (Cetakan 1). Bandung: Alfabeta.
- Kristiyanti, M. (2012). Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur Kinerja Manajemen. *Majalah Ilmiah INFORMATIKA*, 3(3), 103–123. <http://www.unaki.ac.id/ejournal/index.php/majalah-ilmiah-informatika/article/view/79>
- Ma'arif, M. S., Sukmawati, A., & Damayanthi, D. (2013). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Studi Di Perusahaan Daerah Pasar Tohaga Kabupaten Bogor. (Factors Affecting Employee Performance: A Study In Regional Company Tohaga Market Bogor Regency). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(2), 241–249.
- Mangkunegara, A. A., & Prabu, A. (2017a). *Evaluasi kinerja SDM, Cetakan Kedelapan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A., & Prabu, A. (2017b). *Evaluasi Kinerja SDM (Edisi Kelima)*. Bandung. Penerbit PT. Remaja Rosda Karya.
- Murdianingsih, R., Sulastri, S., Rusdinal, R., & Susanti, L. (2021). Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Lima Puluh Kota. *Journal of Educational Administration and Leadership*, 2(1), 1–3. <https://doi.org/10.24036/jeal.v2i1.95>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Novriansya, D., Idayati, I., & Riance, A. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Musi Rawas Utara*. 1(1). <https://doi.org/10.36908/jebmak.v1i2.8>
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2). <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- Pahlawati, E., Norman, E., & Supriyatna, R. K. (2021). Dampak Stres Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai RSUD Kota Bogor pada Masa Pandemi Covid 19 . *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(1), 101–119. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v4i1.525>
- Rachman, N. M. (2020). Evaluasi Penyelenggaraan Webinar: Strategi UMKM Korea Selatan Bertahan Dalam Pandemi COVID-19. *Cendekia Niaga*, 4(2), 1–15. <https://doi.org/10.52391/jcn.v4i2.501>
- Rismawati, S. E., & Mattalata, S. E. (2018). *Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan* (Vol. 1). Celebes Media Perkasa.
- Sedarmayanti, S. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama.
- Sopiah, S., & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Andi.

- Sugiyono, P. (2015). Metode penelitian kombinasi (mixed methods). *Bandung: Alfabeta*, 28, 1–12.
- Sunarto. (2012). *Metodologi Penelitian*. UNNES Press.
- Suryani, N. K., Sugianingrat, I. A. P. W., & Laksemini, K. D. I. S. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Nilacakra.
- Sutrisno, E., Fatoni, A., & Nawawi, H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 835–853. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.656>
- Wardhani, A. P., Hasiolan, L. B., & Minarsih, M. M. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang). *Journal Of Management*, 2(2), 1–12. <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/download/568/553>