

**PELAKSANAAN MOTIVASI KERJA DAN INSENTIF
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
FAKULTAS SYARIAH DAN HUKUM UIN SGD BANDUNG**

Neneng Hartati & Mila Badriyah

Fakultas Syariah dan Hukum UIN SGD Bandung

Email : nenenghartati@uinsgd.ac.id

ABSTRAK

Untuk mencapai peningkatan kualitas kinerja dari sumber daya manusia, perlu didukung dengan adanya motivasi kerja dan insentif yang dapat dijadikan sebagai pegangan bagi setiap pegawai agar dapat bekerja secara optimal. Penelitian ini bertujuan, yaitu untuk mengetahui kaitan motivasi kerja dan insentif dengan kinerja pegawai di Fakultas Syariah dan Hukum. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode deskriptif-kualitatif, yakni memberikan gambaran dengan suatu satuan analisis secara utuh dalam satu kesatuan yang terintegrasi. Dari hasil penelitian, konsep motivasi kerja yang dikembangkan di lingkungan Fakultas Syariah dan Hukum, yaitu bagaimana para pegawai mampu bekerja cepat, tepat, dan benar. Sedangkan bentuk motivasi yang dikembangkan, yaitu diberikan insentif berbasis kinerja, membuka ruang untuk promosi jabatan bagi yang berprestasi.

KATA KUNCI

Motivasi Kerja, Insentif, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat dibutuhkan disebabkan oleh perubahan lingkungan yang semakin cepat dan tidak pasti, oleh karenanya sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga terutama bagi organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta.

Salah satu alat penggerak sebuah organisasi maka diperlukan sumber daya manusia yang mumpuni di bidangnya yang terhimpun dari berbagai unsur, baik unsur perorangan maupun kelompok yang saling melakukan hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, dimana hubungan antarbagian tersebut yang dilingkupi oleh budaya organisasi (universitas) yang saling berkaitan dan berperan penting dalam menentukan keberhasilan dalam mengelola organisasi pendidikan di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

Pendidikan merupakan faktor utama dalam pembentukan pribadi manusia. Menyadari akan hal tersebut, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, ikut berpartisipasi membantu pemerintah dalam bidang pendidikan sesuai dengan salah satu maksud dan tujuan didirikannya universitas ini.

Reformasi pendidikan merupakan respons terhadap perkembangan tuntutan global sebagai suatu upaya untuk mengadaptasikan sistem pendidikan yang

mampu mengembangkan sumber daya manusia untuk memenuhi tuntutan zaman yang terus berkembang agar dapat mencapai tingkat kematangan (*maturity*) peserta didik baik aspek kognisi/pengetahuan, perilaku, kepribadian, maupun akhlak terpuji (*good behaviour*).

Untuk mencapai peningkatan kualitas kinerja dari sumber daya manusia tersebut, perlu didukung dengan adanya motivasi kerja dan insentif yang dapat dijadikan sebagai pegangan bagi setiap pegawai agar dapat bekerja secara optimal dan sesuai dengan tuntutan lingkungan sekarang ini. Adapun yang dimaksud dengan tuntutan lingkungan tersebut adalah bahwa suatu organisasi dapat memenuhi dan memberikan kepuasan kepada lingkungan internal organisasinya, maupun lingkungan eksternalnya, yaitu masyarakat sekitarnya, di antaranya organisasi dituntut untuk memberikan pelayanan yang mudah dan cepat kepada pengguna disekitarnya, sehingga keberadaan dan keberhasilan suatu organisasi mampu bertahan dan bersaing dengan organisasi lainnya.

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryono, ada beberapa rumusan mengenai motivasi, seperti:¹ adanya kehendak atau keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak; 2) pengaruh kekuatan yang

¹ Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2005), hlm. 268.

menimbulkan perilaku individu; 3) setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang; dan 3) proses dalam yang menentukan gerakan atau perilaku individu kepada tujuan (*goals*). Dari beberapa rumusan di atas, Veitzhal Rivai menegaskan bahwa yang dimaksud dengan motivasi tersebut adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.² Sikap dan nilai tersebut merupakan *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Kedua pendapat tersebut diatas, pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan sebuah organisasi. Hadari Nawawi memperkuat pendapat di atas dengan mengartikan motivasi sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar.³ Demikian pula Anwar Prabu Mangkunegara mengatakan bahwa motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi.⁴

² Veitzhal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada 2004), hlm. 455.

³ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 1997), hlm. 351.

⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2001), hlm. 61.

Adapun yang menjadi sumber motivasi tersebut dapat dibedakan menjadi tiga kategori, seperti adanya niat dan keinginan untuk berkembang, jenis pekerjaan, dan bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut. Dengan motivasi yang tepat para pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, karena meyakini bahwa dengan keberhasilan suatu organisasi akan tercapai tujuan dan berbagai sasaran-sasarannya, sehingga kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula.

—Kemudian Luthans menyatakan bahwa budaya organisasi⁵ sangat menentukan motivasi pegawai, seperti: (1) Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Anggota organisasi saling berinteraksi dengan menggunakan tata cara, istilah dan bahasa yang sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati; (2) Norma-norma. Suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang⁵ Sweeney & McFarlin menyatakan, bahwa budaya organisasi mengacu kepada cara hidup (*way of life*) organisasi/perusahaan. Berbagai pengertian lainnya ada yang lebih menekankan pada sistem nilai bersama (*sharing values*), yang tumbuh dan berkembang dalam sebuah organisasi, yang dijadikan acuan seluruh

⁵ Paul D. Sweeney & Dean B. McFarlin, *Organizational Behavior: Solutions for Management* (International Edition: McGraw-Hill. 2002), hlm. 334.

anggota sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian bersama, *shared meaning*, anggota-anggota organisasi untuk berperilaku sama baik di dalam maupun di luar organisasi merupakan inti dari budaya organisasi. Apa saja yang harus dilakukan, yaitu tidak berlebih tetapi tidak juga kurang; (3) Nilai-nilai dan dominan. Adanya nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya. Contohnya adalah mutu produk yang tinggi, tingkat absensi rendah atau efisiensi yang tinggi; (4) Filosofi. Terdapat kebijakan atau peraturan yang mengarahkan organisasi tentang bagaimana memperlakukan karyawan dan/pelanggan; (5) Aturan-aturan. Terdapat pedoman yang harus ditaati jika bergabung dengan organisasi. Anggota baru harus mempelajarinya untuk dapat diterima didalam organisasi tersebut; (6) Iklim organisasi. Perasaan mengenai organisasi secara keseluruhan yang dicerminkan oleh tata letak fisik, cara para anggota berinteraksi, dan cara mereka berhubungan dengan pelanggan atau lingkungan di luar organisasi. Semua karakteristik tersebut sangat berhubungan dengan motivasi pegawai, dengan demikian maka budaya organisasi juga diduga mempengaruhi motivasi pegawai.

Selain dari motivasi kerja di atas, faktor yang menentukan peningkatan kualitas kinerja, yaitu adanya kompensasi atau insentif yang diberikan kepada pegawai baik insentif secara langsung

meliputi upah atau gaji, komisi, dan bonus. Adapun insentif secara tidak langsung seperti tunjangan, yang meliputi jaminan kesehatan dan fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh sebuah organisasi.

Pada dasarnya insentif merupakan suatu bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai yang jumlahnya tergantung dengan hasil yang dicapai, baik finansial maupun non finansial. Menurut Mangkunegara, insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja pegawai dan kontribusi terhadap organisasi.⁶ Tujuan pemberian insentif ini menurut Handoko yaitu untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi.⁷ Hal ini bertujuan untuk mendorong pegawai agar bekerja lebih giat dan lebih baik, sehingga kinerja pegawai dapat meningkat dan pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai.

Besar kecilnya insentif yang diberikan berdampak pada motivasi kerja pegawai. Apabila pegawai tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka pegawai tersebut cenderung malas bekerja dan tidak mempunyai motivasi yang tinggi. Oleh karena itu, pemberian insentif

⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. hlm. 47.

⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE. 2010), hlm. 23.

merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan organisasi. Apabila insentif yang diberikan organisasi sudah tepat, maka akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Selain itu, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola pegawai dan mempertahankannya. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan pegawai, yaitu dengan melihat kebutuhan, keinginan, harapan, bakat, keterampilan pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga pegawai termotivasi untuk melakukan pekerjaan dan akhirnya berpengaruh pada kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang di atas, bahwa hubungan motivasi kerja dan insentif saling mempengaruhi terhadap peningkatan kualitas kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Atas dasar pemikiran tersebut, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian terhadap pegawai di Fakultas Syari'ah dan Hukum UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) konsep motivasi kerja dan insentif kaitannya terhadap kinerja pegawai di Fakultas Syari'ah dan Hukum; (2) upaya dalam memberikan motivasi kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai di Fakultas Syari'ah dan Hukum; dan (3) implementasi dari konsep dan upaya tersebut terhadap kinerja pegawai di Fakultas Syari'ah dan Hukum.

PEMBAHASAN

Upaya Memberikan Motivasi Kerja

Kemajuan dan keberhasilan suatu organisasi/perusahaan salah satunya ditentukan oleh adanya produktifitas yang tinggi dari para pegawainya. Untuk dapat meningkatkan produktifitas kerja pegawai tersebut, maka suatu organisasi pemerintahan dalam hal ini pemimpin harus dapat menciptakan suatu keadaan yang mendukung pegawai untuk memenuhi kebutuhan pribadi. Dengan terpenuhinya kebutuhan individu, maka dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap peningkatan hasil. Sebab perasaan puas dan senang hati seorang pegawai dalam organisasi ini disebabkan oleh terpenuhinya kebutuhan yang dapat menimbulkan semangat kerja bertambah. Hal ini berfungsi sebagai pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih produktif sehingga mencapai tujuan organisasinya.

Apabila pemimpin ingin memperoleh hasil yang maksimal dari kinerja pegawainya, maka usaha yang harus ditempuh adalah menyelaraskan potensi yang ada dengan tujuan yang ingin dicapai, dalam arti suatu keinginan untuk mencapai tingkat *output* maksimal, harus diimbangi dengan sumber daya yang memadai sehingga memungkinkan organisasi untuk memperoleh hasil produktifitas yang tinggi.

Hasil wawancara dari Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Syari'ah dan Hukum, upaya dalam memberikan motivasi

kerja oleh pimpinan terhadap para pegawai di lingkungan Fakultas Syariah dan Hukum kepada pegawainya, seperti berikut ini. Tanggung jawab seorang pemimpin berupaya untuk membuat pegawainya bersemangat dalam melaksanakan tugas pokoknya yang didasari oleh adanya kesempatan untuk maju dan berkembang. Namun yang paling utama dalam upaya memberikan motivasi kerja terhadap para pegawai adalah menumbuhkan rasa cinta terhadap tugas pokoknya di samping menciptakan sebuah lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sehingga para pegawai merasa betah dalam bekerja.

Dalam teori kepemimpinan, bahwa fungsi dan peran pemimpin dalam suatu organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan terlepas dari berbagai sarana yang telah ditetapkan sebelumnya. Keefektifitasan kepemimpinan dari pemimpin yang bersangkutan merupakan suatu hal yang sangat didambakan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam keberhasilan organisasi. Keefektifitasan seorang pemimpin dapat dinilai dari seberapa besar kemampuannya dalam mengambil keputusan, ini merupakan sebagian kriteria utama yang harus ada dalam pemimpin.

Selain kriteria tersebut terdapat kriteria lain yang dapat mengukur keefektifitasan seorang pemimpin. Berbagai kriteria tersebut berkisar pada kemampuan seorang pemimpin menjalankan berbagai fungsi-fungsi pemimpin yang hakiki.

Menurut Sondang P. Siagian, terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki yaitu:⁸ a) pemimpin selaku penentu arah; b) pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi; c) pemimpin sebagai komunikator yang efektif; d) pemimpin sebagai mediator; dan e) pemimpin sebagai integrator yang efektif rasional, obyektif dan netral.

Telah umum diketahui bahwa setiap organisasi diciptakan atau dibentuk sebagai wadah untuk mencapai tujuan tertentu, yang tidak mungkin tercapai apabila diusahakan oleh para anggotanya yang bertindak sendiri-sendiri. Organisasi menuntut agar seluruh anggotanya menyelenggarakan kegiatan sedemikian rupa, maksudnya arah yang ditempuh organisasi menuju tujuannya dapat optimal dalam memanfaatkan sarana dan prasarana yang lebih terarah dengan baik. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan.

Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana terisolir. Artinya, tidak ada organisasi yang akan mampu mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan baik dengan berbagai pihak di luar organisasi yang bersangkutan sendiri. Pemeliharaan hubungan dewasa ini sudah diterima sebagai keharusan mutlak, baik pada tingkat regional maupun

⁸ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta. 1999), hlm. 47.

pada tingkat global dan menyangkut berbagai segi kepentingan, maka pimpinanlah yang bertindak sebagai wakil dan juru bicara organisasinya dalam berhubungan dengan pihak lain, seperti pemilik modal, para penyalur (agen/distributor), lembaga-lembaga keuangan (bank), instansi pemerintah yang memberikan pelayanan terhadap pengguna.

Pemeliharaan hubungan baik ke luar maupun ke dalam dilakukan melalui proses komunikasi, baik secara lisan maupun tertulis. Interaksi yang terjadi antara atasan dan bawahan, antara sesama pejabat pimpinan dan antarsesama petugas pelaksana kegiatan operasional dimungkinkan terjadi serasi berkat terjadinya komunikasi yang efektif.

Di dalam kehidupan organisasi selalu saja ada situasi, baik dalam hubungan ke luar maupun hubungan ke dalam organisasi. Dalam organisasi dapat timbul situasi konflik dan faktor-faktor penyebabnya pun dapat beraneka ragam. Apabila konflik telah muncul dalam kehidupan organisasi, tidak akan ada seorang pemimpin yang membiarkan situasi demikian berlangsung sehingga akan segera berusaha untuk menanggulangnya. Sikap demikian pasti diambil, sebab jika tidak, citranya sebagai pemimpin akan rusak dan mengakibatkan hilangnya kepercayaan dari bawahan kepada pemimpin bahkan mungkin tujuan organisasi yang dikehendaki tidak dapat tercapai. Oleh karena itu, untuk mengatasinya secara rasional,

obyektif, efektif dan tuntas dituntut peran seorang pemimpin sebagai mediator.

Merupakan suatu kenyataan dalam kehidupan organisasi bahwa timbulnya kecenderungan berpikir dan bertindak berkotak-kotak di kalangan para anggota organisasi dapat diakibatkan oleh sikap positif, tetapi mungkin pula sikap yang negatif. Dikatakan bersifat positif karena adanya tekad dan kemauan keras di kalangan para anggota organisasi yang tergabung dalam satu kelompok tertentu untuk berbuat seoptimal mungkin bagi organisasi. Namun sikap yang demikian ini dapat mempunyai dampak negatif bagi kehidupan organisasi apabila dalam usaha berbuat sebaik mungkin bagi organisasi, para anggota organisasi yang bersangkutan lupa bahwa keberhasilan satu kelompok yang bekerja sendirian belum menjamin keberhasilan organisasi sebagai keseluruhan.

Sebagai seorang pemimpin tidak mungkin membiarkan cara berpikir dan bertindak berkotak-kotak, karena organisasi diharapkan mampu mencapai tujuannya dengan tingkat efisiensi, efektifitas, dan produktifitas yang tinggi hanyalah organisasi yang bergerak sebagai satu totalitas. Maka dari itu diperlukan integrator terutama pada hierarki puncak organisasi, integrator tersebut yaitu pemimpin.

Kemudian peranan pemimpin harus mencerminkan sifat-sifat sebagai berikut, yaitu: Peranan yang bersifat interpersonal; Peranan yang bersifat informa-

sional; dan Peranan pengambilan keputusan.

Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi seorang pemimpin adalah keterampilan insani (*human skills*). Peran "Interpersonal" ini terdiri tiga bentuk: *Pertama*, Selaku simbol keberadaan organisasi yang dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial; *Kedua*, selaku pimpinan yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahannya; dan *Ketiga*, peran selaku penghubung di mana seorang pemimpin harus dapat menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi dan juga berbagai pihak yang memiliki informasi yang di perlukan oleh organisasi.

Kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap dan dapat dipercaya sehingga bisa diolah dengan baik. Peran tersebut terdiri dari tiga bentuk, yaitu: *Pertama*, seorang pemimpin merupakan pemantau arus informasi yang terjadi dari luar ke dalam organisasi; *Kedua*, peran sebagai pembagi informasi. Informasi yang diperoleh seorang pemimpin selain berguna dalam fungsi kepemimpinannya juga harus disalurkan kepada pihak lain dalam organisasi; dan *Ketiga*, peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini menyangkut kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi,

terutama menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan dan hasil yang telah di capai oleh organisasi.

Kualitas pemimpin merupakan kunci keberhasilan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang selanjutnya memungkinkan orang-orang yang ada di dalamnya mewujudkan mimpi bersama. Kepemimpinan yang berkualitas dihasilkan oleh pemimpin yang berkualitas pula. Berikut sejumlah kualitas yang menjadi ciri pemimpin yang baik menurut Yasis Ilyas yaitu:¹¹⁴ a) integritas; b) antusiasme; c) kehangatan; d) ketenangan; dan 5) tegas dan adil.

Sementara hasil wawancara dari pimpinan Fakultas Syari'ah dan Hukum (Wakil Dekan II) mengungkapkan bahwa upaya dalam memberikan motivasi kerja oleh pimpinan terhadap para pegawai di lingkungan Fakultas Syari'ah dan Hukum kepada pegawainya, seperti berikut ini:⁹

Upaya yang dilakukan dalam memberikan motivasi para pegawai di lingkungan Fakultas Syari'ah dan Hukum yakni dengan senantiasa dilakukan komunikasi intensif antara pimpinan dengan pegawai, sehingga tercipta suasana yang saling mendorong ke arah yang lebih baik. Selain itu, senantiasa dilakukan monitoring dan evaluasi, sehingga ketercapaian dari setiap kinerja dapat terukur. Salah satunya dengan membuat suasa

⁹ Yasis Ilyas, *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja* (Jakarta: PT. Gramedia. 2003), hlm. 62

kerja yang kondusif dan semua kebutuhan infrastruktur yang menunjang terhadap pencapaian kinerja dipenuhi.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti dapat merumuskan bahwa upaya yang dilakukan seorang pemimpin dalam memberikan motivasi kepada pegawai di lingkungan Fakultas Syariah dan Hukum dapat dijabarkan melalui empat point berikut ini: *Pertama* merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Setiap pimpinan unit kerja harus mampu merumuskan batasan atau mendeskripsikan mengenai apa yang diharapkan dari pekerja dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Deskripsi ini harus berorientasi pada pelaksanaan pekerjaan yang efektif secara berkelanjutan untuk semua pekerja. Deskripsi volume dan beban kerja secara individual sumbernya dapat diperoleh dari hasil analisis pekerjaan atau diperoleh dari hasil komunikasi antara pimpinan dengan bawahan (pegawai). Perumusan tujuan pekerjaan yang memenuhi persyaratan, akan memotivasi bawahan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Kedua, menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya. Fasilitas tidak sekedar peralatan kerja yang menjadi tanggung jawab pimpinan untuk pengadaannya. Fasilitas yang menjadi tanggung jawab pimpinan yang terpenting di antaranya adalah usaha dalam memperkecil hambatan-hambatan

yang mengganggu lancarnya suatu pekerjaan.

Ketiga, memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa dorongan kerja pada para pegawai di lingkungan unit kerja masing-masing dengan memberikan penghargaan. Dalam kenyataannya para pimpinan pada umumnya mengetahui bahwa pemberian penghargaan dalam bentuk insentif kurang berfungsi sebagai motivasi untuk jangka waktu yang lama. Bentuk penghargaan yang efektif sebagai motivasi kerja harus memenuhi persyaratan, yaitu berharga bagi bawahan, jumlah yang memadai, waktu yang tepat, berbagai jenis yang disukai dan diberikan secara adil dan wajar.

Keempat, senantiasa dilakukannya monitoring dan evaluasi sebagai alat ukur atas ketercapaian kinerja pegawai. Kegiatan monitoring bertujuan untuk memantau suatu kegiatan penelitian dan pengembangan dalam pencapaian sasaran kinerja. Pelaksanaan monitoring dapat dilakukan dengan berbagai cara, disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Untuk monitoring di tingkat lapangan dapat dilakukan dengan cara diskusi langsung secara intensif bersama para pegawai yang terlibat dalam kegiatan, atau dengan presentasi setiap kegiatan oleh penerima manfaat pada waktu yang disepakati. Sedangkan evaluasi merupakan rangkuman hasil pengukuran capaian kinerja selama tahun

berjalan atau perkegiatan, yang berkontribusi terhadap capaian *outcome* yang ditetapkan dalam sebuah organisasi. Capaian kinerja *output* dan *outcome* diukur dengan menggunakan berbagai indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi. Keseluruhan capaian kinerja merupakan ukuran keberhasilan seorang pemimpin dalam memetakan tugas dan fungsi dari masing-masing pegawainya.

Implementasi Motivasi Kerja dan Insentif

Berangkat dari teori Maslow yang menyatakan bahwa semua motivasi terjadi sebagai reaksi atas persepsi seseorang individu atas lima macam tipe dasar kebutuhan. Menurut Maslow, terdapat lima macam kebutuhan dasar yang senantiasa dialami seorang individu. Teori hierarki kebutuhan merupakan teori yang dikemukakan oleh Maslow sebagai sintesis atau perpaduan teori yang holistik dinamis, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan untuk diterima, kebutuhan untuk dihargai, dan kebutuhan aktualisasi diri. Sebagai pembanding dari pemikiran Maslow, peneliti menggunakan teori David Mc. Clelland yang membagi kebutuhan manusia menjadi tiga pokok utama, yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi.

Di dalam menentukan kebutuhan manusia, Abraham Maslow sangat menekankan pada pemenuhan kebutuhan yang

sangat bersifat internal di dalam manusia. Terlihat sekali pada penempatan faktor fisiologis pada posisi yang sangat mendasar yang harus dipenuhi. Sedangkan kebutuhan yang bersifat external yang berhubungan dengan dunia luar dari manusia itu ditempatkan pada posisi yang terakhir. Maslow lebih menekankan kebutuhan yang membuat individu lebih cenderung statis. Pada kebutuhan akan rasa aman, pengakuan orang lain, dan penghargaan adalah keseluruhan dari kebutuhan yang menunggu umpan balik dari orang lain untuk memenuhinya. Kemudian, baru pada kebutuhan akan aktualisasi diri individu dibiarkan untuk bergerak secara dinamis untuk berhubungan dengan dunia luar.

Berbeda dengan teori Mc. Clelland dalam menentukan kebutuhan manusia lebih cenderung memberi titik tekan pada pemberian ruang gerak individu yang sangat dinamis, di mana presatasi adalah usaha yang bisa diwujudkan dengan kerja keras dan persaingan yang ketat. Kebutuhan akan kekuasaan adalah wujud pembuktian diri atas presatasi yang sudah didapat dan membutuhkan dukungan orang lain yang sangat besar untuk meraihnya. Begitu juga dengan afiliasi yang bisa didapat dengan dukungan prestasi dan kekuasaan sebagai alat untuk meyakinkan individu lain masuk dalam rantai yang dibangun. Untuk mewujudkan kebutuhan itu, dalam teori Mc. Clelland sangat menekankan pada agrefitas personal yang tinggi yang

harus sudah ada dalam setiap individu. Di dalam konteks ini benturan yang ketat antara individu satu dengan yang lain menjadi semakin besar, dinamika dalam organisasi juga akan lahir dengan sendirinya tanpa harus didesain secara khusus oleh pimpinan selama kebutuhan itu bisa ditopang. Pimpinan hanya akan fokus pada pengawalan dan pengetatan aturan main (*rule of game*) serta evaluasi hasil akhir.

Pada prinsipnya, kerja organisasi menurut teori Maslow dan Mc. Clelland sama-sama memberikan perhatian yang cukup besar terhadap pengembangan diri yang merupakan sumber daya manusia sebagai jembatan untuk bisa merenovasi diri secara cepat terutama dalam kaitannya dengan perkembangan budaya, teknologi, dan informasi. Sehingga poin aktualisasi diri Maslow dan kesatuan kerja prestasi, kekuasaan dan afiliasasi yang dibangun oleh Mc. Clelland bermuara pada pengembangan organisasi secara modern serta desain organisasi yang bisa bergerak maju.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi di dalam organisasi, seorang pemimpin harus memahami konsep motivasi secara menyeluruh. Teori motivasi Maslow dan Clelland dapat membantu seorang pemimpin untuk menentukan strategi yang tepat dalam memberikan motivasi kepada bawahan. Sebab perbedaan motivasi berdampak pada perbedaannya tujuan individual, yang

nantinya akan mengganggu terwujudnya cita-cita kolektif organisasi itu sendiri.

Dalam konteks peningkatan kinerja pegawai, kehadiran teori Maslow dan Mc. Clelland tentang motivasi dapat menjadi salah satu rujukan ilmiah dalam membangun motivasi sumber daya manusia yang ada di lingkungan Fakultas Syari'ah dan Hukum. Motivasi dalam konteks peningkatan kinerja pegawai akan mendorong sumber daya manusia yang ada bekerja secara maksimal, hal ini penting karena Fakultas Syari'ah dan Hukum adalah salah satu unit di tingkat universitas yang memberikan jasa (pelayanan) yang tidak menuntut *profit* dan menekan kepada kepuasan pengguna yang sangat tinggi. Sehingga untuk membangun motivasi, dalam konteks ini membutuhkan kerangka teori yang membahas kebutuhan manusia secara menyeluruh.

Adapun implikasi positif dari kedua teori ini untuk pegawai di lingkungan Fakultas Syari'ah dan Hukum adalah sebagai berikut: *Pertama*, membangun motivasi pegawai di dalam bekerja, hal ini karena adanya kebutuhan fisiologis berkaitan dengan kesejahteraan para pegawai. Peningkatan kesejahteraan harus menjadi prioritas dalam setiap pengambilan kebijakan di setiap lembaga. Kesejahteraan dapat menjadi penentu motivasi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam bentuk pelayanan kepada pengguna. Pemberian kompensasi merupakan salah satu bentuk pemenuhan kebutuhan fisiologis untuk

pegawai. Pemberian kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, terutama kaitannya dengan peningkatan motivasi kerja dari para pegawai. Kompensasi dapat diberikan melalui dua bentuk, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari gaji, uang transport, tunjangan hari raya, uang lembur, dan tunjangan langsung lainnya. Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari promosi jabatan, asuransi, tunjangan jabatan, dan mutasi. Perhatian terhadap kesejahteraan pegawai melalui pemberian kompensasi akan berdampak pada kinerja serta kenyamanan pegawai dalam menjalankan tugasnya karena merasa diperhatikan.

Kedua, pimpinan dapat mengakomodasi kebutuhan akan rasa aman dalam organisasi dengan jalan membentuk dan melaksanakan standar-standar perilaku yang jelas. Di dalam bekerja, para pegawai harus dipastikan merasa aman, nyaman, serta mendapatkan kepastian dari setiap kerja yang dilakukan. Untuk memenuhi itu, para pegawai harus mendapatkan kepastian terhadap proses kenaikan pangkat, pengumpulan angka kredit, serta perlindungan keamanan dalam bekerja.

Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Luthans, bahwa pegawai biasanya sangat memperhatikan lingkungan tempat kerja mereka untuk memberikan kenyamanan pribadi dan

untuk mendukung pekerjaan, sehingga mereka cenderung lebih menyukai fisik yang aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman juga akan berdampak pada pola hubungan antara pegawai yang satu dengan lainnya di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Di mana menurut Robbins, bagi kebanyakan pegawai, tempat kerja juga merupakan tempat untuk sosialisasi, sehingga sangat penting bagi mereka untuk memiliki rekan kerja yang mendukung dan dapat bekerjasama dengan baik. Pemenuhan kebutuhan akan keamanan, Kenyamanan dan kepastian membuat pegawai bisa bekerja secara maksimal, sehingga proses pemenuhan kebutuhan informasi pengguna bisa berjalan maksimal. Karena hampir setiap individu dalam tingkat kebutuhannya menginginkan ketentraman, supervisi, dan peluang kerja yang bersinambung.

Ketiga, mendapatkan penghargaan bagi setiap manusia adalah capaian yang membanggakan. Banyak orang yang bekerja bertahun-tahun hanya untuk meraih satu penghargaan yaitu dalam rangka membuktikan kepada semua orang bahwa semuanya bisa tercapai. Tidak sedikit juga orang yang mundur dari pekerjaan atau bekerja tanpa adanya dorongan motivasi, hanya karena tidak mendapatkan perhatian dari atasan atau *reward* selama dia menjadi pegawai. Oleh karena itu, factor penghargaan harus menjadi pilar untuk membangun motivasi kerja sehingga tujuan organisasi bisa dilaksanakan

secara kolektif dari atasan hingga kepada struktur yang paling bawah.

Keempat, memberi ruang kebebasan kepada para pegawai untuk mengekspresikan potensi yang mereka miliki, ini bisa menjadi salah satu langkah untuk memotivasi mereka dalam bekerja dan dapat mengurangi tekanan psikologis. Dalam konteks ini karyawan akan lebih berpikir secara luas dan tidak ingin ditekan dengan aturan-aturan yang mengikat. Pendapat ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Robbins yang menyatakan bahwa pegawai cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan pada mereka untuk membuktikan keterampilan dan kemampuan mereka, dan menyediakan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan dan umpan balik tentang hasil kerja yang mereka lakukan. Pekerjaan yang memiliki sedikit tantangan akan cepat membosankan mereka, sebaliknya, yang terlalu banyak tantangan akan menimbulkan frustrasi dan kegagalan. Kondisi pekerjaan yang memiliki tantangan yang moderat akan menumbuhkan kepuasan dalam diri pegawai.

Ketika ruang kebebasan mampu diwujudkan di lingkungan Fakultas Syariah dan Hukum maka akan berdampak pada semakin mudahnya proses aktualisasi diri dari para pegawai. Aktualisasi diri adalah proses di mana para pegawai harus difasilitasi untuk mengembangkan profesinya sebagai pelayan profesional yang dapat memberikan berbagai macam umpan balik positif kepada para pegawai

berupa citra positif lembaga kepada pengguna.

Kelima, kebutuhan akan kekuasaan adalah bagian dari pada usaha pegawai untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka mewujudkan tujuan pribadi yang masih berada pada tujuan organisasi. Kebutuhan kekuatan adalah keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh sehingga dapat mengendalikan pegawai yang lainnya.

Hasil wawancara dari pimpinan Fakultas Syariah dan Hukum (Wakil Dekan II), implementasi motivasi kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai di lingkungan Fakultas Syariah dan Hukum kepada pegawainya, seperti berikut ini:

Di dalam mengimplementasikan konsep motivasi kerja dan insentif tersebut, para pegawai di lingkungan Fakultas Syariah dan Hukum terbagi ke dalam dua klasifikasi pegawai. Untuk pegawai fungsional seperti dosen harus membuat Laporan Kinerja Dosen dan Beban Kinerja Dosen setiap enam bulan sekali. Laporan Kinerja Dosen dan Beban Kinerja Dosen di dalamnya harus mencakup pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Laporan tersebut akan berimplikasi terhadap sertifikasi dosen yang merupakan bentuk insentif langsung berupa uang yang diberikan pada setiap bulannya. Berbeda dengan pegawai tata usaha (tenaga administrasi), akan dijelaskan langsung oleh Kepala Bagian Tata

Usaha Fakultas Syari'ah dan Hukum di bawah ini.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, bahwa laporan kinerja dosen merupakan bentuk evaluasi yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dosen dalam melaksanakan tugas, meningkatkan proses dan hasil pendidikan, menilai akuntabilitas kinerja dosen di perguruan tinggi, meningkatkan atmosfer akademik di semua jenjang perguruan tinggi, dan mempercepat terwujudnya tujuan pendidikan nasional. Kegiatan evaluasi pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dimulai oleh dosen dengan membuat evaluasi diri terkait semua kegiatan yang dilaksanakan baik pada bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan karya ilmiah, pengabdian kepada masyarakat maupun kegiatan penunjang lainnya.

Sementara hasil wawancara Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Syari'ah dan Hukum, implementasi motivasi kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai di lingkungan Fakultas Syari'ah dan Hukum kepada pegawainya.

Setiap pegawai tata usaha (tenaga administrasi) di lingkungan Fakultas Syari'ah dan Hukum setiap tahunnya diharuskan membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang merupakan rencana pegawai dalam menjalankan tugas pokoknya. Di dalam mengimplementasikan Sasaran Kerja Pegawai ini sudah barang tentu harus konsisten, karena dituntut untuk mendapatkan hasil dari apa yang telah

dikerjakan. Kemudian dari sasaran kerja tersebut, para pegawai harus mencatatkan kembali hasil pekerjaannya dalam bentuk Laporan Capaian Kinerja Harian (LCKH) yang harus dilaporkan disetiap bulannya. Berdasarkan Laporan Capaian Kinerja Harian (LCKH) tersebut nantinya para pegawai akan mendapatkan tunjangan kinerja dalam bentuk insentif langsung (uang).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, bahwa penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) ini bertujuan agar setiap Pegawai Negeri Sipil dan Pejabat Penilai dapat menyusun SKP sesuai dengan bidang dan tugas jabatannya masing-masing, serta dapat mengetahui capaian SKP-nya. Secara sistemik penilaian prestasi kerja PNS tersebut menggabungkan antara penilaian sasaran kinerja pegawai negeri sipil dengan penilaian perilaku kerja. Dimana bobot dari kedua unsur tersebut dengan pembagian 60% SKP, dan 40% perilaku kerja. Sasaran kerja pegawai negeri sipil (SKP) yang telah disusun dan disetujui bersama antara atasan langsung dengan PNS yang bersangkutan, ditetapkan sebagai kontrak prestasi kerja. Selanjutnya, pada akhir tahun skp tersebut digunakan sebagai standart atau ukuran penilaian prestasi kerja. Sedangkan Laporan Capaian Kinerja Harian (LCKH) harus dilaporkan dalam kurun waktu perbulan, ini merupakan bentuk laporan pertanggungjawaban terhadap tunjangan kinerja yang diterima oleh pegawai administrasi khususnya di

lingkungan Fakultas Syari'ah dan Hukum.

Kedua bentuk laporan tersebut merupakan tolak ukur kinerja pegawai di Fakultas Syari'ah dan Hukum, sehingga laporan tersebut menjadi salah satu sistem penilaian kinerja yang lebih efektif, untuk mengukur kejelasan akan target atau perilaku yang harus dicapai, kejelasan tentang bagaimana caranya untuk mencapai target dan merubah perilaku yang diharapkan, dan imbalan (materi dan non-materi) yang akan didapat apabila pegawai telah memperbaiki kinerja/mencapai target pekerjaannya.

SIMPULAN

Konsep motivasi kerja yang dikembangkan di lingkungan Fakultas Syari'ah dan Hukum, yaitu bagaimana para pegawai mampu bekerja cepat, tepat, dan benar. 1) cepat, segala kebutuhan dalam dilakukan secara cepat, sehingga tidak memerlukan waktu yang lama, hal tersebut membutuhkan pemangkasan jalur birokrasi; 2) tepat, maksudnya sesuai dengan pekerja tersebut agar tepat sasaran; dan 3) benar sesuai dengan regulasi dan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku. Dalam rangka mencapai konsep tersebut, maka dibutuhkan stimulan-stimulan yang dapat memicu target pekerjaan. Bentuk motivasi yang dikembangkan di lingkungan Fakultas Syari'ah dan Hukum, yaitu diberikan insentif berbasis kinerja, membuka ruang untuk promosi jabatan bagi yang

berprestasi, dan para pegawai dilibatkan dalam berbagai kegiatan sehingga dapat menambah insentif dan *reward*. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian insentif atau penghargaan akan mempengaruhi terhadap motivasi kerja para pegawai di lingkungan Fakultas Syari'ah dan Hukum.

Upaya yang dilakukan seorang pemimpin dalam memberikan motivasi kepada pegawai di lingkungan Fakultas Syari'ah dan Hukum dapat dijabarkan melalui empat point sebagai berikut: 1) merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya, volume dan beban kerja secara individual sumbernya dapat diperoleh dari hasil analisis pekerjaan atau diperoleh dari hasil komunikasi antara pimpinan dengan bawahan (pegawai); 2) menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk bekerja di samping usaha dalam memperkecil hambatan-hambatan yang mengganggu lancarnya suatu pekerjaan; 3) memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memberikan motivasi kerja terhadap pegawai; dan 4) senantiasa dilakukannya monitoring dan evaluasi sebagai alat ukur atas ketercapaian kinerja pegawai.

Di dalam mengimplementasikan konsep motivasi kerja dan insentif tersebut, para pegawai di lingkungan Fakultas Syari'ah dan Hukum terbagi ke dalam dua klasifikasi pegawai. Untuk pegawai fungsional seperti dosen harus membuat Laporan Kinerja Dosen dan Beban Kinerja Dosen setiap enam bulan sekali, laporan

tersebut berimplikasi terhadap sertifikasi dosen yang merupakan bentuk insentif langsung berupa uang yang diberikan pada setiap bulannya. Sedangkan untuk pegawai tata usaha (tenaga administrasi) di lingkungan Fakultas Syari'ah dan Hukum setiap tahunnya diharuskan membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Kemudian dari sasaran kerja tersebut, para pegawai harus mencatatkan kembali hasil pekerjaannya dalam bentuk Laporan Capaian Kinerja Harian (LCKH). Laporan Capaian Kinerja Harian (LCKH) tersebut merupakan laporan pertanggungjawaban

terhadap tunjangan kinerja dalam bentuk insentif langsung (uang) yang diberikan disetiap bulannya. Kedua bentuk laporan tersebut merupakan tolak ukur kinerja pegawai di Fakultas Syari'ah dan Hukum, sehingga laporan tersebut menjadi salah satu sistem penilaian kinerja yang lebih efektif, untuk mengukur kejelasan akan target yang harus dicapai, kejelasan tentang bagaimana caranya untuk mencapai target, dan imbalan yang akan didapat apabila pegawai telah memperbaiki kinerja/mencapai target pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Atmosoprapto, Kisdarto. 2001. *Produktifitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Bastira, I. 1998. *Produktivitas Perusahaan*. Bandung: Alumni.
- Cunha, Rita C., and Carry L. Cooper. 2001. "Does Privatization Affect Corporate Culture and Employee Wellbeing?" *Journal of Managerial Psychology* Vol. 17, No. 1.
- Danim, Sudarwan. 2008. *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Denny, Richard. 1992. *Sukses Memotivasi*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dessler, Garry. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Phenhallindo.
- Engkoeswara. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Filippo. 1997. *Manajer Personal*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personal dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.

- Hani Handoko, T. 2010. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE. Hasan Bisri, Cik. *Penuntun Penyusunan Rencana Penelitian dan Penulisan Skripsi Bidang Ilmu Agama Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ilyas, Yasis. 2003. *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Kartono, Kartini. 1992. *Pengantar Metodologi Sosial*. Bandung: Alumni.
- Krippendorff, Klaus. 2004. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. CA: Sage.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda Karya.
- Milton, Charles R. 1981. *Human Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Moeldjono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Muhadjir, Noeng. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex S. 1989. *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panggabean, Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Permadi, K. 1996. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pramudji. 1995. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- R. Holsti, Ole. 1969. *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Reksohadiprojo Sukanto dan T. Hani Handoko. 2002. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai. 2003. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2002 *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, Eight Edition, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Pren.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

- Santoso, Djoko. 2006. *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sawiji, Hery. 2003. *Manajemen Perkantoran*. Surakarta: UNS Press.
- Saydam, Gouzali. 2006. *Sistem Telekomunikasi di Indonesia*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 1999. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktifitas*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Siswanto. 2007. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R D* Bandung: Alfabeta.
- Sukarna. 1992. *Kepemimpinan dalam Administrasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sweeney, Paul D. & Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: Solutions for Management* . International Edition: McGraw-Hill.
- Tiffin, I dan Mc. Cormick, E.S. 1965. *Industry Psychology*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2007. *Corporate Culture: Konsep dan Kasus*. Jakarta: Harvarindo.
- Uno, Hamzah B. 2007. *Profesi Kependidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Uno, Hamzah B. 2009. *Teori Motivasi dan Pengukurannya di Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wexley, K.N, and Yukl G.A. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Yunus. 2007. *Kepemimpinan Pendidikan*. Ciamis: Unigal.

