

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Lingkungan Kerja

##### 1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer dalam memelihara sumber daya manusianya, yaitu dengan cara menyediakan dan mengupayakan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan kondusif karena di situlah seorang pegawai menghabiskan waktu kerjanya setiap hari, maka dengan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan kondusif akan meningkatkan semangat kerja yang tinggi.

Pengertian Lingkungan kerja menurut Alex Nitisemito, bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.<sup>1</sup>

Menurut Sutrisno tentang pengertian lingkungan kerja adalah:

Keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Sehingga gairah kerja para karyawan akan meningkat.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Soemadji Alex Nitisemito, *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE UGM, 1992), hlm. 183

<sup>2</sup> Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kecana Prenada Media Group, 2011), hlm.

Lingkungan kerja merupakan salah satu unsur yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Hal serupa disampaikan Husein Umar sebagai berikut:

Umar sebagai berikut:

Lingkungan kerja merupakan elemen organisasi yang mempunyai pengaruh kuat dalam pembentukan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap prestasi organisasi. Lingkungan kerja meliputi lingkungan sosial budaya dan lingkungan fisik. Menumbuhkan semangat dan kinerja yang baik tidak terlepas dari motivasi kerja yang tinggi. Sementara itu, lingkungan kerja menjadi faktor pendorong dan pendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sebab lingkungan kerja merupakan suatu tempat bagi karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya.<sup>3</sup>

Berkaitan dengan Lingkungan, Allah SWT telah mengatur dalam al-Qur'an surah Al-Maidah ayat 6 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قُمْتُمْ إِلَى الصَّلَاةِ فَاغْسِلُوا وُجُوهَكُمْ وَأَيْدِيَكُمْ إِلَى الْمَرَافِقِ وَامْسَحُوا بِرُءُوسِكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ إِلَى الْكَعْبَيْنِ وَإِنْ كُنْتُمْ جُنُبًا فَاطَّهَّرُوا وَإِنْ كُنْتُمْ مَرْضَىٰ أَوْ عَلَىٰ سَفَرٍ أَوْ جَاءَ أَحَدٌ مِّنْكُمْ مِنَ الْغَائِبِ أَوْ لَمَسْتُمُ النِّسَاءَ فَلَمْ تَجِدُوا مَاءً فَتَيَمَّمُوا صَعِيدًا طَيِّبًا فَامْسَحُوا بِوُجُوهِكُمْ وَأَيْدِيكُمْ مِنْهُ مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ وَلَٰكِنْ يُرِيدُ لِيُطَهِّرَكُمْ وَلِيُتِمَّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكُمْ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu hendak mengerjakan shalat, Maka basuhlah mukamu dan tanganmu sampai dengan siku, dan sapulah kepalamu dan (basuh) kakimu

<sup>3</sup> Husein Umar, *Metode Riset Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), hlm. 275

*sampai dengan kedua mata kaki, dan jika kamu junub Maka mandilah, dan*

*jika kamu sakit atau dalam perjalanan atau kembali dari tempat buang air (kakus) atau menyentuh perempuan, lalu kamu tidak memperoleh air, Maka bertayammumlah dengan tanah yang baik (bersih); sapulah mukamu dan tanganmu dengan tanah itu. Allah tidak hendak menyulitkan kamu, tetapi Dia hendak membersihkan kamu dan menyempurnakan nikmat-Nya bagimu, supaya kamu bersyukur” (QS Al-Maidah: 6)<sup>4</sup>*

Dalam Tafsir Ibnu Katsir jilid IV disebutkan bahwa jika kamu berdiri untuk shalat sedang berhadats atau bangun tidur maka wajiblah kamu wudlu, tetapi jika kamu akan shalat sedng kamu berwudlu sunat mengulang wudlu. Hal diatas mengisyaratkan bahwa Nabi saw mengajarkan pada umatnya untuk selalu menjaga kebersihan.<sup>5</sup>

Dalam ayat lain yaitu surah Al-Haj ayat 26 juga disebutkan:

وَأَذِّنَا لِلْإِبْرَاهِيمَ مَكَانَ الْبَيْتِ أَنْ لَا تُشْرِكَ بِي شَيْئًا وَطَهِّرْ بَيْتِيَ لِلطَّائِفِينَ وَالْقَائِمِينَ  
وَالرُّكَّعِ  
السُّجُودِ

Artinya: “*dan (ingatlah), ketika Kami memberikan tempat kepada Ibrahim di tempat Baitullah (dengan mengatakan): "Janganlah kamu memperserikatkan sesuatupun dengan aku dan sucikanlah rumahKu ini bagi orang-orang yang thawaf, dan orang-orang yang beribadat dan orang-orang yang ruku' dan sujud” (Al-Haj: 26).*<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Jakarta: Gema Insani, 2000), hlm. 158

<sup>5</sup> Salim Bahreisy dan Said Bahreisy, *Terjemah Singkat Tafsir Ibnu Katsier jilid IV*, (Surabaya: PT Bina Ilmu, 1993), hlm. 32

<sup>6</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Jakarta: Gema Insani, 2000), hlm. 515

Kedua ayat diatas mengisyaratkan bahwa kebersihan diri dan lingkungan yang bersih sangat diajurkan dalam Islam bahwa menjadi wajib apabila akan menjalankan shalat.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan atau pegawai baik berupa fisik ataupun non fisik yang nantinya akan mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja karyawan. Lingkungan kerja juga mempunyai pengaruh kuat dalam pembentukan perilaku organisasi dan berpengaruh terhadap prestasi organisasi. Lingkungan kerja juga sebagai faktor pendorong dan pendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, karena di situlah tempat bagi karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya.

## **2. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja**

Secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

### **a. Lingkungan Kerja Fisik**

Menurut Sedarmayanti bahwa “Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung ataupun

tidak langsung”. Lingkungan kerja fisik dibagi kedalam dua kategori yaitu:<sup>7</sup>

- 1) Lingkungan yang berhubungan langsung dengan pegawai. Seperti pusat kerja, kursi dan sebagainya.
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum yang dapat mempengaruhi kondisi pegawai, misal temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik ialah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja karyawan yang dapat mempengaruhi baik secara langsung ataupun tidak langsung. Lingkungan kerja yang berhubungan langsung diantaranya seperti meja, kursi, almari dan sebagainya. Sedangkan lingkungan perantara meliputi temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap dan pewarnaan.

#### b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Selain lingkungan fisik, lingkungan kerja juga memiliki lingkungan kerja non fisik. Menurut Sedarmayanti bahwa “Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan

---

<sup>7</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), hlm. 21



hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan baik hubungan dengan sesama rekan kerja, ataupun hubungan atasan dengan bawahan”<sup>8</sup>.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, yakni bisa hubungan kerja sesama karyawan ataupun hubungan kerja atasan dengan bawahannya. Dan lingkungan kerja non fisik juga suatu aspek yang perlu diperhatikan oleh atasan.

Menurut Robbins-Coulter lingkungan dirumuskan menjadi dua, meliputi lingkungan umum dan lingkungan khusus.

a. Lingkungan Umum

Segala sesuatu diluar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan kondisi teknologi yang meliputi:

1) Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh tenaga Administrasi, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja.

a) Fasilitas alat kerja

Seseorang tenaga Administrasi atau pekerja tidak akan dapat melakukan pekerjaan tanpa disertai alat kerja.

b) Fasilitas perlengkapan kerja

---

<sup>8</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), hlm., 31

Semua benda yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung berproduksi, melainkan sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan.

c) Fasilitas sosial

Fasilitas yang digunakan oleh tenaga Administrasi yang berfungsi sosial meliputi, penyediaan kendaraan bermotor, mushalla dan fasilitas pengobatan.

2) Teknologi adalah alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat canggih yang langsung digunakan dalam produksi seperti komputer, mesin pengganda, mesin hitung.

b. Lingkungan Khusus

Lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

### 3. Manfaat Lingkungan Kerja

Setiap lingkungan kerja hendaknya dikondisikan yang aman dan sehat karena hal tersebut akan mengurangi tingkat kecelakaan kerja, penyakit, stress kerja dan mampu meningkatkan kualitas kehidupan kerja para pekerjanya. Menurut Schuler dan Jackson bahwa lingkungan kerja yang aman dan sehat akan menghasilkan berikut:<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Jackson, Schuler, dan Werner, *Pengelola Sumber Daya Manusia*, (Penerbit: Salemba Empat, 2011), hlm. 224

- a. Meningkatnya produktivitas karena menurunnya jumlah hari kerja yang hilang.
- b. Meningkatnya efisiensi dan kualitas pekerja yang lebih berkomitmen.
- c. Menurunnya biaya-biaya kesehatan dan asuransi.
- d. Tingkat kompensasi pekerja dan pembayaran langsung lebih rendah karena menurunnya pengajuan klaim.
- e. Fleksibilitas dan adaptabilitas yang lebih besar sebagai akibat dari meningkatnya partisipasi dan rasa kepemilikan.
- f. Rasio seleksi tenaga kerja yang lebih baik karena meningkatnya citra perusahaan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang aman dan sehat itu akan menimbulkan banyak keuntungan bagi perusahaan atau organisasi seperti: (1) Meningkatnya produktivitas, karena menurunnya jumlah hari kerja yang hilang, yang dimaksud di sini bahwa dengan lingkungan kerja yang aman dan sehat akan menurunkan tingkat kecelakaan kerja sehingga jumlah hari libur karena kecelakaan juga berkurang, (2) Meningkatnya efisiensi dan kualitas pekerja yang lebih berkomitmen, dengan adanya lingkungan kerja yang aman dan sehat maka dapat meningkatkan semangat dan kualitas pekerjaan, (3) Menurunnya biaya-biaya kesehatan dan asuransi, dengan lingkungan kerja yang aman dan nyaman maka akan mengurangi kecelakaan kerja sehingga dapat menurunkan biaya kesehatan dan asuransi, (4) Tingkat kompensasi pekerja



dan pembayaran langsung lebih rendah karena menurunnya pengajuan klaim, dengan lingkungan kerja yang aman dan sehat maka akan mengurangi tingkat klaim dari pekerja, (5) Fleksibilitas dan adaptabilitas yang lebih besar sebagai akibat dari meningkatnya partisipasi dan rasa kepemilikan. (6) Rasio seleksi tenaga kerja yang lebih baik karena meningkatnya citra perusahaan, dengan lingkungan kerja yang aman dan sehat maka akan meningkatkan citra perusahaan dan lebih mudah mendapatkan tenaga kerja yang baik jika diadakan seleksi tenaga kerja.

#### 4. Indikator Lingkungan Kerja

Adapun indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti adalah sebagai berikut:<sup>10</sup>

- a. Penerangan/cahaya ditempat kerja
- b. Temperatur/suhu udara ditempat kerja
- c. Kelembapan udara ditempat kerja
- d. Sirkulasi udara ditempat kerja
- e. Getaran mekanis ditempat kerja
- f. Bau tidak sedap ditempat kerja
- g. Tata warna ditempat kerja
- h. Dekorasi ditempat kerja
- i. Musik ditempat kerja
- j. Keamanan ditempat kerja

---

<sup>10</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. (Bandung: Mandar Maju, 2001), hlm.. 46

Menurut Suwatno dan Priansa, secara umum indikator lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.<sup>11</sup>

a. Faktor Lingkungan Fisik

Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi:

1) Rencana Ruang Kerja

Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.

2) Rancangan Pekerjaan

Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.

3) Kondisi Lingkungan Kerja

Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

4) Tingkat Visual Privacy dan Acoustical Privacy

Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi karyawannya. Yang

---

<sup>11</sup> Suwatno & Priansa D., *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 163.

dimaksud privasi disini adalah sebagai “keleluasan pribadi” terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya.

Sedangkan acoustical privasi berhubungan dengan pendengaran.

b. Faktor Lingkungan non fisik

Faktor lingkungan non fisik adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

1) Pekerjaan Yang Berlebihan

Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

2) Sistem Pengawasan Yang Buruk

Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidak puasaan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.

3) Frustrasi

Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan.

4) Perubahan-Perubahan Dalam Segala Bentuk

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan

#### 5) Perselisihan Antara Pribadi Dan Kelompok

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya peselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan ditempat kerja, diantaranya: persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu.

Untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang efektif dalam perusahaan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan:

##### a. Cahaya

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan/pegawai, karna mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

##### b. Warna

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding

ruang dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

c. Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

d. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alatalat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik pesawat telpon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehongga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

## **B. Motivasi Kerja**

### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti "dorongan" atau daya penggerak. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan



sebelumnya.<sup>12</sup> Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.<sup>13</sup>

Motivasi adalah sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu.<sup>14</sup> Motivasi merujuk pada kekuatan internal dan eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu. Motivasi tenaga Administrasi mempengaruhi kinerja, dan sebagian tugas seorang manajer adalah menyalurkan motivasi menuju pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sedangkan motivasi tersebut adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam angka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang ditentukan sebelumnya.<sup>15</sup>

Menurut Hasibuan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau

---

<sup>12</sup> Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 138

<sup>13</sup> Mathis, R.L. & J.H. Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 89

<sup>14</sup> Jill Griffin, *Customer Loyalty : Menumbuhkan Dan Mempertahankan Pelanggan*, (Jakarta: Erlangga, 2003), hlm. 38

<sup>15</sup> Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm.138

bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.<sup>32</sup>

Allah SWT dalam al-Qur'an menyebutkan ayat yang berhubungan motivasi sebagai berikut:

وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ ۖ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا دَعَانِ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلْيُؤْمِنُوا  
بِي لَعَلَّهُمْ  
يُرْشَدُونَ

Artinya: “ dan apabila hamba-hamba-Ku bertanya kepadamu tentang Aku, Maka (jawablah), bahwasanya aku adalah dekat. aku mengabulkan permohonan orang yang berdoa apabila ia memohon kepada-Ku, Maka hendaklah mereka itu memenuhi (segala perintah-Ku) dan hendaklah mereka beriman kepada-Ku, agar mereka selalu berada dalam kebenaran (Al-Baqarah: 186).<sup>16</sup>

Dalam ayat yang lain juga disebutkan sebagaimana dalam surah Al-Qashash ayat 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ  
وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: “ dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) akhirat negeri, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat

<sup>16</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Jakarta: Gema Insani, 2000), hlm. 14

*baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan” (Al-Qashash: 77).*<sup>17</sup>

Dari pendapat para ahli diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

## 2. Teori Motivasi Kerja

Kebutuhan merupakan keinginan psikologis atau keinginan psikologis yang tidak terpenuhi dalam diri seorang individu.

### a. Teori “ERG”

Alderfer mengungkapkan teori kebutuhan yang disebut teori ERG, tiga kelompok teori kebutuhan tersebut adalah:<sup>18</sup>

- 1) *Existence* (Keberadaan)
- 2) *Relatednees* (Keterikatan)
- 3) *Growth* (Pertumbuhan)

<sup>17</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Jakarta: Gema Insani, 2000), hlm. 623

<sup>18</sup> Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm.166

Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

b. Teori “Tiga Kebutuhan”

Dikemukakan oleh David McClelland inti teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu:<sup>19</sup>

1) Kebutuhan akan berprestasi (*Need for Achievement*)

---

<sup>19</sup> Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm, 167

- 2) Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)
- 3) Kebutuhan afiliasi (*Need for Affiliation*)

### 3. Indikator Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator motivasi dari teori Maslow. Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa terdiri dari:<sup>20</sup>

#### a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need*)

Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

#### b. Kebutuhan rasa aman (*Safety-need*)

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

#### c. Kebutuhan sosial (*Social-need*)

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain.

---

<sup>20</sup> Sofyandi dan Garniwa, *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), hlm. 102



Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

d. Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization need*)

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.<sup>21</sup>

### C. Kinerja

Sumber daya manusia sangat penting bagi sekolah atau organisasi dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan. Sumber daya manusia merupakan salah

---

<sup>21</sup> Sofyandi dan Garniwa, *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), hlm. 102

satu faktor produksi potensial, secara nyata. Faktor produksi manusia bukan hanya bekerja secara fisik saja akan tetapi juga bekerja secara fikir. Optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik sentral perhatian organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah sumber sangat penting atau faktor kunci demi mendapatkan kinerja yang baik.<sup>22</sup>

Menurut Hasibuan kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>23</sup>

Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Kinerja Tenaga Administrasi adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari tenaga Administrasi serta organisasi bersangkutan.<sup>24</sup>

Kinerja menurut Gomes kinerja Tenaga Administrasi sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Kinerja adalah pencapaian tujuan Tenaga Administrasi atas

---

<sup>22</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm. 195

<sup>23</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002) hlm., 160

<sup>24</sup> Sjafri Tb. Mangkuprawira, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Ghalia, 2007), hlm. 153

tugas yang diberikan. Kinerja bertujuan untuk mencapai agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja Tenaga Administrasi yang baik yaitu dengan melaksanakan tugasnya dengan cara yang handal.<sup>25</sup>

Menurut Mangkunegara kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>26</sup> Sedangkan menurut Mathis dan Jackson kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh tenaga Administrasi.<sup>27</sup>

Allah SWT telah menyebutkan sesuatu yang berkaitan dengan kinerja dalam al-Qur'an surah Al-Jumu'ah ayat 9-10 berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Hai orang-orang beriman, apabila diseru untuk menunaikan shalat Jum'at, Maka bersegeralah kamu kepada mengingat Allah dan tinggalkanlah jual beli. yang demikian itu lebih baik bagimu jika kamu Mengetahui. Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan

<sup>25</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2003), hlm. 195

<sup>26</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2006), hlm. 67

<sup>27</sup> Mathis, R.L. & J.H. Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 378

*carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung*". (QS. Al-Jumu'ah: 9-10).<sup>28</sup>

Ayat diatas mengisyaratkan kepada umat Islam yang telah memenuhi syarat-syarat sebagai mukallaf untuk umelaksanakan shalat Jum'at, umat Islam diwajibkan untuk meninggalkan segala pekerjaannya, seperti menuntut ilmu dan jual beli. Selain berisikan perintah melaksanakan shalat Jum'at juga memerintahkan setiap umat Islam untuk berusaha atau bekerja mencari rezeki sebagai karunia Allah SWT. Ayat ini memerintahkan manusia untuk melakukan keseimbangan antara kehidupan di dunia dan akhirat. Caranya, selain selalu melaksanakan ibadah ritual, juga giat bekerja memenuhi kebutuhan hidup.<sup>29</sup>

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja tenaga Administrasi adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian.

## **D. Tenaga Administrasi**

### **1. Tenaga Administrasi Sekolah**

Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah yang juga dikenal dengan sebutan tata usaha, dirumuskan sebagai segenap rangkaian kegiatan yang menghimpun, mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim, dan menyimpan. Sedangkan pengertian tata usaha menurut Pedoman

---

<sup>28</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Jakarta: Gema Insani, 2000), hlm. 933

<sup>29</sup> Bachrul Ilmy, *Pendidikan Agama Islam*, (Bandung: Grafindo Persada, 2006), hlm. 16

Pelayanan Tata Usaha untuk Perguruan Tinggi sebagai berikut tata usaha adalah segenap kegiatan pengelolaan surat menyurat yang dimulai dari menghimpun (menerima), mencatat, mengolah, mengadakan, mengirim, dan menyimpan semua bahan keterangan yang diperlukan oleh organisasi. Tata usaha merupakan salah satu unsur administrasi.<sup>30</sup>

Sedangkan, berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No 10 tahun 2005 yang dimaksud “Tenaga administrasi adalah tenaga di luar tenaga pengajar yang tugasnya mempersiapkan dan memperlancar pelaksanaan diklat baik secara teknis maupun manajerial”.

Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah berperan sebagai tenaga Administrasi dengan tugas seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 Pasal 39 (1) yaitu tenaga Administrasi tidak hanya berperan membantu sekolah dalam urusan administrasi tetapi juga dalam hal pengelolaa, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis. The Liang menyebutkan inti dari kegiatan-kegiatan tata usaha mencakup 6 pola perbuatan (fungsi), yaitu:<sup>31</sup>

- a. Menghimpun: yaitu kegiatan-kegiatan mencari data mengusahakan tersedianya segala keterangan yang tadinya belum ada, sehingga siap untuk dipergunakan bilamana diperlukan.
- b. Mencatat: yaitu kegiatan membubuhkan dengan berbagai peralatan tulis keterangan yang diperlukan sehingga terwujud tulisan yang dapat

<sup>30</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 93

<sup>31</sup> The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Liberty, 2000), hlm.



dibaca, dikirim, dan disimpan. Dalam perkembangan teknologi modern maka dapat termasuk alat-alat perekam suara.

- c. Mengolah: bermacam kegiatan mengerjakan keterangan-keterangan dengan maksud menyajikan dalam bentuk yang lebih berguna.
- d. Menggandakan: yaitu kegiatan memperbanyak dengan berbagai cara dan alat.
- e. Mengirim: kegiatan menyampaikan dengan berbagai cara dan alat dari satu pihak kepada pihak lain.
- f. Menyimpan: yaitu kegiatan menaruh dengan berbagai cara dan alat ditempat yang tertentu dan aman.

Selanjutnya The Liang menyatakan bahwa tenaga tata usaha memiliki tiga peranan pokok yaitu:<sup>32</sup>

- a. Melayani pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi.
- b. Menyediakan keterangan-keterangan bagi pucuk pimpinan organisasi itu untuk membuat keputusan atau melakukan tindakan yang tepat.
- c. Membantu kelancaran perkembangan organisasi sebagai suatu keseluruhan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas mengenai pengertian tenaga administrasi sekolah atau tata usaha dapat disimpulkan bahwa tenaga administrasi sekolah/madrasah adalah tenaga di luar tenaga pengajar yang

---

<sup>32</sup> The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Liberty, 2000), hlm.

tugasnya mempersiapkan dan memperlancar pelaksanaan pendidikan baik secara teknis maupun manajerial.

## 2. Fungsi Tenaga Administrasi Sekolah

Fungsi adalah sekelompok tugas pekerjaan meliputi sejumlah aktivitas yang tergolong pada jenis yang sama berdasarkan sifat-sifatnya, pelaksanaannya atau karena merupakan suatu urutan atau secara praktis saling tergantung satu samalain. Fungsi dalam suatu organisasi dibebankan kepada seseorang petugas atau satuan tertentu sebagai tugas yang harus dilaksanakan.<sup>33</sup>

Peran yang harus dilaksanakan Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah secara spesifik diatur dalam Permendiknas No. 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah dan terbagi menjadi tiga standar tenaga administrasi sekolah/madrasah yaitu kepala tenaga administrasi, pelaksana urusan, dan pelaksana layanan khusus sekolah/madrasah.

- a. Kepala Tata Usaha/Kepala Subbagian Tata Usaha bertugas membantu kepala sekolah/madrasah dalam kegiatan administrasi (urusan surat menyurat, ketatausahaan) sekolah/madrasah yang berkaitan dengan pembelajaran.
- b. Pelaksana urusan kepegawaian bertugas membantu Kepala Tata

---

<sup>33</sup> The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Liberty, 2000), hlm. 4

Usaha/Kepala Subbagian Tata Usaha dalam kegiatan atau kelancaran kepegawaian baik pendidik maupun tenaga Administrasi yang bertugas di sekolah/madrasah.

- c. Pelaksana urusan keuangan bertugas membantu Kepala Tata Usaha/Kepala Subbagian Tata Usaha dalam mengelola keuangan sekolah/madrasah. Pelaksana urusan perlengkapan/ logistik bertugas membantu Kepala Tata Usaha/Kepala Subbagian Tata Usaha dalam mengelola perlengkapan/ logistik sekolah/madrasah.
- d. Pelaksana sekretariat dan kesiswaan bertugas membantu Kepala Tata Usaha/Kepala Subbagian Tata Usaha dalam mengelola kesekretariat dan kesiswaan.
- e. Pengemudi bertugas sebagai supir.
- f. Penjaga sekolah bertugas memelihara dan memperbaiki fasilitas sekolah/madrasah berupa bangunan, kelistrikan, dan peralatan praktik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah dapat diklasifikasikan menjadi tiga tingkatan yaitu kepala tenaga administrasi yang berperan sebagai pimpinan, pelaksana urusan yang bertugas membidangi urusan tertentu sekolah/madrasah yaitu urusan kepegawaian, keuangan, sarana prasarana sekolah, kesiswaan, kurikulum, hubungan sekolah dan masyarakat, persuratan dan Kearsipan, dan administrasi umum untuk tingkat SD/MI/SDLB. Sedangkan yang tergolong pelaksana layanan khusus sekolah yaitu tenaga administrasi

yang tugasnya melaksanakan pekerjaan khusus sekolah seperti penjaga sekolah, tukang kebun, pengemudi, dan pesuruh.

The Liang Gie menyatakan bahwa pekerjaan kantor atau tata usaha memiliki berbagai sebutan lain seperti office work, paper work, dan clerical work diperlukan oleh semua jenis aktivitas substantif agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pada dasarnya, pekerjaan TAS/M merupakan pelayanan yang berfungsi meringankan (facilitating function) terhadap pencapaian tujuan aktivitas substantif.<sup>34</sup>

Dari pengertian tugas dan fungsi tenaga administrasi sekolah atau tata usaha sekolah yang telah disebutkan di atas, dapat diketahui bahwa deskripsi tugas dari tenaga administrasi sekolah atau tata usaha sekolah adalah membantu kegiatan administrasi sekolah meliputi administrasi siswa, administrasi kepegawaian, administrasi keuangan, administrasi sarana prasarana, administrasi persuratan, dan administrasi kurikulum, serta melakukan kegiatan penyusunan laporan hasil kerja.

### **3. Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah**

Profesionalitas karyawan dibangun melalui penguasaan kompetensi-kompetensi yang secara nyata diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kompetensi adalah kemampuan seseorang baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Kompetensi juga diartikan sebagai kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimiliki seseorang berkenaan dengan tugas, jabatan, maupun profesinya. Selain itu,

---

<sup>34</sup> The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Liberty, 2000), hlm.

kompetensi diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibakukan yang direfleksikan di dalam dan bertindak dan bertingkah laku.<sup>35</sup>

Djama'i mengemukakan bahwa kompetensi diartikan sebagai orang yang memiliki kemampuan kekuasaan, kewenangan, keterampilan, pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan tugas tertentu.<sup>36</sup> Sedangkan menurut Wibowo menjelaskan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.<sup>37</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi atau kemampuan merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, kecakapan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kemampuan yang dimiliki membuat seseorang mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau memutuskan sesuatu hal. Secara singkat, dapat diartikan bahwa kompetensi merupakan suatu penugasan terhadap pengetahuan, ketrampilan, sikap dan nilai-nilai dasar yang memungkinkan seseorang melaksanakan kebiasaan berpikir dan bertindak dalam praksis kehidupan sehari-hari.

Standar kompetensi tenaga administrasi sekolah/madrasah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008

---

<sup>35</sup> Trianto, *Model Pembelajaran Terpadu*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2010), hlm. 21-22

<sup>36</sup> Suparlan, *Guru Sebagai Profesi*, (Yogyakarta: Hikayat, 2006), hlm. 85

<sup>37</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 324



tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah, dinyatakan bahwasanya kompetensi yang harus dimiliki oleh TAS/M meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi manajerial, dan kompetensi teknis.

a. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan yang mencerminkan kepribadian yang integritas dan berakhlak mulia, memiliki etos kerja, mampu mengendalikan diri, memiliki rasa percaya diri, memiliki fleksibilitas, memiliki ketelitian, disiplin, kreatif dan inovatif serta bertanggungjawab. Secara rinci setiap bagian kompetensi kepribadian yang harus dimiliki seorang tenaga administrasi sekolah dapat dijabarkan sebagai berikut: 1) kepribadian yang integritas dan berakhlak mulia memiliki indikator esensial; berperilaku sesuai dengan kode etik, bertindak konsisten dengan nilai dan keyakinannya; berperilaku jujur dan menunjukkan komitmen terhadap tugas, 2) kepribadian yang memiliki etos kerja mempunyai indikator esensial; mengikuti prosedur kerja, mengupayakan hasil kerja yang bermutu; bertindak secara tepat; fokus pada tugas yang diberikan; meningkatkan kinerja; dan melakukan evaluasi diri, 3) kepribadian yang mampu mengendalikan diri mempunyai indikator esensial; mengendalikan emosi, bersikap tenang, mengendalikan stres dan berfikir positif, 4) kepribadian yang memiliki rasa percaya diri mempunyai indikator esensial; memahami diri sendiri, bertanggung

jawab, dan belajar dari kesalahan, 5) kepribadian yang fleksibilitas mempunyai indikator esensial; mengupayakan keterbukaan dan menghargai orang lain, 6) kepribadian yang memiliki ketelitian mempunyai indikator esensial; memperhatikan kejelasan tugas dan menyelesaikan tugas sesuai pedoman kerja, 7) kepribadian yang disiplin mempunyai indikator esensial; mengatur waktu dan menaati aturan yang berlaku, 8) kepribadian yang kreatif dan inovatif mempunyai indikator esensial; kaya ide, memanfaatkan peluang dan melakukan perubahan, 9) kepribadian yang bertanggung jawab mempunyai indikator esensial; melaksanakan tugas sesuai aturan dan berani mengambil resiko.

b. Kompetensi Sosial

Menurut Arbi Kompetensi sosial adalah kemampuan dalam membina dan mengembangkan interaksi sosial baik sebagai tenaga profesional maupun anggota masyarakat.<sup>38</sup> Seorang profesional tidak hanya bertanggung jawab di dalam lingkungan kerja, tetapi juga harus mewarnai perkembangan masyarakat luas. Dengan kata lain, bahwa seseorang profesional tidak sekedar orang yang berdiri di meja kerja untuk mengaplikasikan keterampilannya tertentu tetapi juga anggota masyarakat yang harus ikut aktif dan berjiwa bebas serta kreatif dalam mengarahkan perkembangan masyarakat di lingkungannya.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Subroto Suryo, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, (Jakarta. Rineka Cipta, 2002), hlm. 6

<sup>39</sup> Trianto, *Model Pembelajaran Terpadu*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2010), hlm.. 23

Kompetensi ini memiliki kompetensi dengan indikator yang esensial sebagai berikut: 1) mampu bekerjasama dalam tim, memiliki indikator esensial; berpartisipasi dalam kelompok dan menghargai pendapat orang lain, 2) memberikan layanan prima, memiliki indikator esensial; menerapkan layanan sesuai dengan prosedur operasi standar, bersikap ramah dan sopan serta komunikatif, 3) memiliki kesadaran berorganisasi, memiliki indikator esensial; mewujudkan iklim dan budaya organisasi yang kondusif dan memiliki tanggung jawab mencapai tujuan organisasi, 4) mampu berkomunikasi yang efektif, memiliki indikator; memahami pesan orang lain, menyampaikan pesan dengan jelas dan memahami bahasa verbal dan non verbal, 5) membangun hubungan kerja, memiliki indikator esensial; melakukan hubungan kerja yang harmonis dan memposisikan diri sesuai dengan peranannya.

c. Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis merupakan kemampuan TAS/M dalam melaksanakan kegiatan administrasi meliputi: melaksanakan administrasi kepegawaian, melaksanakan administrasi keuangan, melaksanakan administrasi sarana dan prasarana, melaksanakan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat, melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan, melaksanakan administrasi kesiswaan, melaksanakan administrasi kurikulum, melaksanakan administrasi layanan khusus, dan menerapkan teknologi informasi dan

komunikasi. Secara rinci, setiap bagian kompetensi dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut: 1) melaksanakan administrasi kepegawaian, memiliki indikator esensial; memahami pokok-pokok peraturan kepegawaian dan membantu melaksanakan prosedur kepegawaian, 2) melaksanakan administrasi keuangan, memiliki indikator esensial; memahami peraturan keuangan yang berlaku, membantu menyusun RAPBS dan membantu menyusun laporan pertanggungjawaban keuangan sekolah, 3) melaksanakan administrasi sarana dan prasarana, memiliki indikator esensial; memahami peraturan administrasi sarana dan prasarana, membantu menyusun rencana kebutuhan dan membantu menyusun rencana perawatan, 4) melaksanakan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat, memiliki indikator esensial; membantu kelancaran kegiatan komite sekolah, membantu mempromosikan sekolah dan melayani tamu sekolah, 5) melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan, memiliki indikator esensial; memahami peraturan kesekretariatan, membantu melaksanakan program kesekretariatan dan menyusun laporan, 6) melaksanakan administrasi kesiswaan, memiliki indikator esensial; membantu penerimaan siswa baru, membantu menyusun program pengembangan diri siswa, dan membantu menyiapkan laporan kegiatan kemajuan belajar siswa, 7) melaksanakan administrasi kurikulum, memiliki indikator esensial; membantu melaksanakan administrasi pelaksanaan Standar Isi, pelaksanaan

Standar Proses, pelaksanaan Standar Kompetensi Lulusan, dan pelaksanaan Standar Penilaian Pendidikan, 8) melaksanakan administrasi layanan khusus, memiliki indikator esensial; mengkoordinasikan petugas layanan khusus, dan membantu mengkoordinasikan program layanan khusus, 9) menerapkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), memiliki indikator esensial; memanfaatkan TIK untuk kelancaran administrasi sekolah dan menggunakan TIK untuk mendokumentasikan administrasi sekolah.

d. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial adalah kemampuan khusus yang harus dimiliki oleh kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah. Secara rinci, setiap bagian kompetensi dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut: 1) mendukung pengelolaan standar pendidikan, memiliki indikator esensial; membantu merencanakan pendidikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan dan mengkoordinasikan pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan, 2) menyusun program dan laporan kerja, memiliki indikator esensial; menentukan prioritas, menetapkan sumber daya, dan menyusun laporan kerja, 3) mengorganisasikan staf, memiliki indikator esensial; menyusun uraian tugas tenaga Administrasi, meningkatkan keefektifan kerja dan menjabarkan kebijakan organisasi. 4) mengembangkan staf, memiliki indikator esensial; memberi arahan kerja, memotivasi staf, dan



memberdayakan staf, 5) mengambil keputusan, memiliki indikator esensial; mengidentifikasi dan merumuskan masalah, memeperhitungkan resiko, dan mengambil keputusan partisipatif, 6) menciptakan iklim kerja kondusif, memiliki indikator esensial; menciptakan hubungan kerja harmonis dan melakukan komunikasi interaktif, 7) mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, memiliki indikator esensial; memberdayakan aset organisasi dan mengadministrasikan aset organisasi, 8) membina staf, memiliki indikator esensial; memantau pekerjaan staf, menilai proses dan hasil kerja, dan melakukan pembinaan, 9) mengelola konflik, memiliki indikator esensial; mengidentifikasi sumber konflik, menggali pendapat-pendapat dan memilih alternatif terbaik, 10) menyusun laporan, memiliki indikator esensial; mengkoordinasikan dan mengendalikan penyusunan laporan.

#### **4. Profesionalitas Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah**

Kata profesi semakin populer kita dengar sejalan dengan semakin kuatnya tuntutan kemampuan profesional dalam bekerja. Apa pun bentuk dan jenis pekerjaannya, kemampuan profesional telah menjadi kebutuhan individu. Pekerjaan profesional berbeda dengan pekerja non profesional karena suatu profesi memerlukan kemampuan dan keahlian khusus dalam melaksanakan profesinya.

Sudarwan Danim pada bukunya yaitu “Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Administrasi” menguraikan

definisi mengenai profesi, profesional, performance atau kinerja, profesionalisme dan profesionalisasi dengan sangat jelas.<sup>40</sup> Definisi masing-masing istilah antara lain: (1) profesi adalah pekerjaan yang mensyaratkan pendidikan tinggi bagi pelakunya yang ditekankan pada pekerjaan mental, bukan pekerjaan manual. Kemampuan mental yang dimaksudkan di sini adalah persyaratan pengetahuan teoritis sebagai instrumen untuk melakukan perbuatan praktis. (2) Profesional adalah orang yang menyanggah suatu jabatan atau pekerjaan yang dilakukan dengan keahlian atau keterampilan yang tinggi. Hal ini berpengaruh terhadap kinerja atau performance seseorang dalam melakukan pekerjaan di profesinya. (3) Kinerja atau *performance* adalah kiat atau seni yang menjadi ciri tampilan profesional seorang penyanggah profesi. (3) Profesionalisme adalah komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya. (4) Sedangkan profesionalisasi adalah proses peningkatan kualifikasi atau kemampuan para anggota penyanggah profesi untuk mencapai kriteria standar ideal dari penampilan atau perbuatan yang diinginkan oleh profesinya.

Seseorang dikatakan profesional jika memenuhi tiga kriteria

---

<sup>40</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hlm. 20-24

Lekatompessy, yaitu :<sup>41</sup>

- a. Mempunyai keahlian untuk melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya.
- b. Melaksanakan suatu tugas atau profesi dengan menetapkan standar baku dibidang profesi yang bersangkutan.
- c. Menjalankan tugas profesinya dengan mematuhi etika profesi yang telah ditetapkan.

Sedangkan karakteristik profesional personal menurut Sufyarma yaitu sebagai berikut:<sup>42</sup>

- a. Bangga atas pekerjaan dengan komitmen pribadi yang kuat atas kreativitas.
- b. Memiliki tanggung jawab yang besar, antisipatif, dan penuh inisiatif.
- c. Ingin selalu mengerjakan pekerjaan dengan tuntas dan ikut terlibat dalam berbagai tugas di luar yang ditugaskan kepadanya.
- d. Ingin terus belajar untuk meningkatkan kemampuan kerja dan kemampuan melayani.
- e. Mendengar kebutuhan pelanggan dan dapat bekerja dengan baik dalam suatu tim.
- f. Dapat dipercaya, jujur, terus terang, dan loyal.
- g. Terbuka terhadap kritik yang bersifat konstruktif serta siap untuk meningkatkan dan menyempurnakan dirinya.

---

<sup>41</sup> Herawati dan Susanto, *Pengaruh Profesionalisme, Pengetahuan Mendeteksi Kekeliruan Dan Etika Profesi Terhadap Pertimbangan Tingkat Materialitas Akuntan Publik*, (Jurnal Akuntansi Dan Keuangan. Vol 11. No 1, 2009), hlm. 3

<sup>42</sup> M. Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen*, (Bandung. Alfabeta, 2004), hlm. 128

Undang-undang No. 2 Tahun 1989 Pasal 31 Ayat 4, menyatakan bahwa tenaga Administrasi berkewajiban meningkatkan kemampuan profesional sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perkembangan bangsa. Jadi peningkatan profesional mutlak dilakukan setiap tenaga Administrasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa seseorang dapat dikatakan profesional jika orang tersebut memiliki keahlian, kemampuan dan keterampilan untuk mengerjakan tugas dan fungsinya sesuai dengan prosedur serta mampu beradaptasi terhadap perubahan perkembangan ilmu dan teknologi.

Profesionalitas Tenaga administrasi sekolah/madrasah adalah memiliki kemampuan untuk melaksanakan administrasi sekolah dan memiliki pribadi yang berkembang serta bersifat dinamis. Hal ini sesuai dengan yang tertuang dalam Permendiknas No. 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah yaitu harus memiliki kemampuan melaksanakan 1) administrasi kepegawaian, 2) administrasi keuangan 3) administrasi sarana dan prasarana, 4) administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat, 5) administrasi persuratan dan pengarsipan, 6) administrasi kesiswaan, 7) administrasi kurikulum, 8) menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) pada kegiatan administrasi.

Mengacu pada Permendiknas No 24 Tahun 2008 dan diskusi yang dilakukan peneliti dengan dosen pembimbing (expert

judgement), maka profesionalitas Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah dapat diklasifikasikan menjadi empat tingkatan, sebagai berikut:

- a. Profesional. Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah dikatakan profesional jika 8 (delapan) komponen kegiatan administrasi sekolah/madrasah terpenuhi.
- b. Cukup Profesional. Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah dikatakan cukup profesional jika empat sampai tujuh (4-7) komponen kegiatan administrasi sekolah/madrasah dilaksanakan.
- c. Kurang Profesional. Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah dikatakan profesional jika satu sampai tiga (1-3) komponen kegiatan administrasi sekolah/madrasah dilaksanakan.
- d. Tidak Profesional. Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah dikatakan profesional jika tidak melaksanakan kegiatan administrasi sekolah/madrasah.

##### **5. Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja TAS/M**

Sekolah senantiasa menginginkan agar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah (TAS/M) melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan sekolah, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari, dan hari esok lebih baik dari hari ini. Disamping itu, TAS/M sendiri perlu memperbaiki, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja. Untuk meningkatkan kemampuan, tetapi juga menyangku pengembangan karir.



Upaya profesionaliasi yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kemampuan profesional, khususnya profesi TAS/M, yaitu dengan melakukan penataran, lokakarya, pendidikan lanjutan, pendidikan dalam jabatan, studi perbandingan, dan berbagai kegiatan akademiknya. Jadi, kegiatan pembinaan profesi tidak hanya terbatas pada pendidikan prajabatan atau pendidikan lanjutan di perguruan tinggi saja, melainkan dapat juga dilakukan setelah yang bersangkutan lulus dari pendidikan jabatan ataupun sedang dalam melaksanakan jabatan.

Hal serupa juga disampaikan oleh Mulyasa cara yang dapat ditempuh membentuk keterampilan profesional guru dan TAS/M guna perbaikan layanan sekolah yaitu mengikutsertakan guru dan TAS/M pada kegiatan-kegiatan, seperti pelatihan, penataran, seminar, workshop, pemagangan, dan pendampingan yang diselenggarakan oleh lembaga pemerintah, perguruan tinggi, atau lembaga non pemerintah.<sup>43</sup>

Namun perlu dalam pelaksanaannya, upaya peningkatan profesionalitas TAS/M tidak lepas dari berbagai pengaruh, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal yaitu motivasi dan kemampuan TAS/M, sedangkan untuk faktor eksternal yaitu kepemimpinan, iklim organisasi, dan sarana prasarana.

#### a. Faktor Internal

---

<sup>43</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 67

Satu diantara yang mempengaruhi profesionalitas seorang adalah motivasi. Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu mencapai tujuan.<sup>44</sup> Hal serupa juga disampaikan oleh Hamzah B. Uno motivasi merupakan keinginan dan kemauan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tindakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.<sup>45</sup>

Berdasarkan Teori Maslow, sebagai tokoh motivasi menyatakan bahwa kebutuhan manusia secara hierarkis semuanya berasal dari dalam diri manusia. Kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan fisiologis (sandang pangan), kebutuhan rasa aman (bebas bahaya), kebutuhan kasih sayang, kebutuhan dihargai dan dihormati, dan kebutuhan aktualisasi diri. Teori ini menjelaskan bahwa adanya peristiwa internal yang terbentuk sebagai perantara dari stimulus tugas dan tingkah laku berikutnya.<sup>46</sup>

Suwatno dan Donni Juni mengemukakan sumber motivasi bisa digolongkan menjadi dua, yaitu:<sup>47</sup>

#### 1) Motivasi Intrinsik

---

<sup>44</sup> Reksohadiprodjo, Sukanto dan Handoko, T. Hani. 1997. *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE

<sup>45</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 6

<sup>46</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 6-7

<sup>47</sup> Suwanto dan Donni Juni, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 175-176

Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang timbul tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Faktor individual yang mendorong seseorang melakukan sesuatu adalah

- a) Minat, Seseorang akan merasa terdorong melakukan sesuatu karena sesuai dengan minatnya;
- b) Sikap positif, Seseorang yang mempunyai sikap positif akan rela melakukan sesuatu kegiatan dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik.
- c) Kebutuhan, Setiap orang mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berusaha melakukan kegiatan apapun asal kebutuhannya terpenuhi.

## 2) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang timbul karena adanya pengaruh dari luar. Motivasi ekstrinsik timbul karena ajakan, suruhan atau paksaan dari orang lain sehingga dengan keadaan demikian seseorang mau melakukan sesuatu.

Tengku Asmadi bin Tengku Mohammad ciri-ciri orang yang ingin tumbuh dan maju dalam kehidupan antara lain:<sup>48</sup>

- a) Memiliki sasaran yang tinggi

Bagi TAS/M, apabila satu tujuan telah dicapai, maka teruslah menetapkan tujuan baru yang lebih tinggi. Misalnya, syarat

---

<sup>48</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hlm. 130-132

minimal pendidikan TAS/M adalah SMK/MAK/SMA/MA atau yang sederajat, maka bersemangat untuk suatu saat dapat meraih gelar diploma atau sarjana.

b) Ingin berprestasi sebaik yang terbaik

TAS/M selalu ingin mencapai yang terbaik. Dia melihat TAS/M lain terpilih menjadi TAS/M berprestasi dan mendapat beasiswa untuk meneruskan studi ke universitas di luar negeri. Kalau orang lain dapat mencapainya dia juga sangat mungkin untuk itu. Untuk maju TAS/M tersebut muncul rasa “cemburu” yang membuat motivasi diri sendiri untuk dapat mencapai kejayaan dan tekad diri untuk menjadi lebih baik lagi. Perasaan “cemburu” ini patut dimunculkan lebih-lebih lagi apabila mereka yang lebih lemah, lebih muda, dan kurang upaya dari kita mampu mencapai satu pencapaian yang luar biasa.

c) Hindari sikap cepat puas

Sikap cepat berpuas hati adalah penyakit yang menghalangi diri kita untuk terus berhasil. Apabila seorang TAS/M sudah berlabel PNS bukan tenaga honorer atau PTT dan mendapat tunjangan profesi, maka tugas-tugas profesionalnya tidak berarti selesai. TAS/M perlu mengikuti seminar, penataran, diklat, membaca buku, diskusi antar rekan TAS/M agar mampu menyikapi perubahan ilmu dan teknologi yang semakin maju.

d) Membangun sikap positif

Untuk mengukir prestasi besar, TAS/M tidak cukup untuk berfikir positif saja tetapi juga perlu membangun sikap positif secara konsisten. Dengan kita membangun pikiran dan sikap positif, maka akan muncul pemikiran, apa yang belum dilakukan dan akan dilakukan lagi? Keunggulan apa yang ada pada diri pribadi yang belum dioptimalkan? Dimana TAS/ mendapatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan untuk maju dalam bidangnya? Siapa yang memungkinkan membantu untuk mewujudkan cita-cita? Dengan pemikiran-pemikiran tersebut, akan mengantarkan seseorang dalam pencapaian target dalam hidupnya.

b. Faktor Eksternal

1) Kepemimpinan

Menurut Kartono menyatakan pemimpin adalah seorang yang memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. Sedangkan definisi kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut: Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa atau kelompok agar menerima pengaruh



tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.<sup>49</sup>

Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (followership), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk jika tidak ada bawahan. Menurut Suwatno dan Donni Juni seorang pemimpin memiliki dua fungsi dalam menjalankan roda kepemimpinannya, yaitu:<sup>50</sup>

a) Fungsi Tugas

Fungsi ini berhubungan dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, adapun fungsi tugas seorang pemimpin adalah: (1) menetapkan deskripsi pekerjaan secara jelas untuk karyawan/bawahannya; (2) mencari informasi secara cepat, tepat dan akurat; (3) informasi yang diperoleh kemudian didistribusikan kepada bawahannya sehingga semua karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkan; (4) memberikan pendapat dan nasihat kepada bawahan, baik diminta maupun tidak diminta jika memang dirasa perlu; (5) menjelaskan apa

---

<sup>49</sup> Suwanto dan Donni Juni, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 140

<sup>50</sup> Suwanto dan Donni Juni, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm., 149-150

saja yang dirasa belum jelas oleh bawahannya, misalnya tentang tugas, kewajiban, dan hak-hak bawahan; (6) melakukan koordinasi; (7) menyimpulkan semua yang telah disepakati sehingga bawahan bisa mencapai pemahaman yang sama tentang sesuatu hal, misalnya kebijakan-kebijakan yang diambil organisasi; (8) menguji layak/tidaknya program yang akan dilaksanakan; (9) mengevaluasi atau mengendalikan orang lain atau kegiatan dengan harapan semua kegiatan/ orang dalam organisasi bergerak ke tujuan yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan dan dapat segera ditanggulangi jika ada penyimpangan; (10) mendiagnosis gejalanya sehingga tindakan preventif bisa dilakukan mengingat tindakan preventif jauh lebih efisien daripada tindakan kuratif.

b) Fungsi Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan tindakan-tindakan yang perlu dilakukan seorang pemimpin untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat, atau keberadaan organisasi. Fungsi pemeliharaan seorang pemimpin adalah: (1) memotivasi karyawan agar karyawan selalu bergairah dan bersemangat dalam bekerja, dengan demikian karyawan yang berkinerja baik menjadi tugas memimpin, disamping juga tugas karyawan secara pribadi; (2) menetapkan standar kinerja; (3) memantau anak buah; (4) mengekspresikan

perasaan senang atau tidak senang dengan apa yang dilakukan bawahan dengan cara yang baik agar bawahan bisa menangkap maksud dan keinginan pemimpin dengan baik; (5) menciptakan keharmonisan; (6) mengurangi ketegangan sebab akan berdampak negatif terhadap kinerja, baik kinerja individu, kelompok maupun organisasi.

