CSR INTERNATIONAL JOURNAL

E-ISSN: 2811-426X
Vol. 2 No. 1 Dec 2022, pp: 10-36
https://doi.org/10.35307/csrij.v2i1.34

Pengaruh Pelatihan Penyusunan Laporan Evaluasi Diri (LED) dan Laporan Kinerja Program Studi (LKPS) Terhadap Capaian Akreditasi Program Studi

(*The Influence of Training on Preparation of Self-Evaluation Reports (**LED**) and Study Program Performance Reports (**LKPS**) on Study Program Accreditation Achievements*)

Jumaria Sirait*
Universitas HKBP Nommensen Pematangsiantar
Pematangsiantar, Indonesia
https://orcid.org/0000-0002-6155-933X

Suprapto Manurung
Universitas HKBP Nommensen Pematangsiantar
Pematangsiantar, Indonesia
https://orcid.org/0009-0002-5992-0314

Harry Cristofel Simanjuntak
Universitas Negeri Medan
Medan, Indonesia
https://orcid.org/0009-0009-4918-8634

Received	Revised	Accepted
28 September 2022	28 October 2022	15 November 2022

Abstrak. Penelitian telah dilaksanakan di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), Universitas HKBP Nommensen Pematangsiantar (UHKBPNP) pada semester ganjil Tahun Akademik 2021/2022 terhadap 10 Program Studi. Jenis penelitian adalah deskriptif-analitik dengan kajian utama: (1) Pelatihan penyusunan Laporan Evaluasi Diri (LED) dan Laporan Kinerja Program Studi (LKPS) FKIP-UHKBPNP dan (2) Capaian Akreditasi Program Studi FKIP-UHKBPNP. Dengan demikian, ada 2 pertanyaan mendasar penelitian: (1) Bagaimanakah pelatihan penyusunan Laporan Evaluasi Diri (LED) dan Laporan Kinerja Program Studi (LKPS) yang telah dilaksanakan di FKIP-UHKBPNP? (2) Bagaimanakah capaian akreditasi 10 Program Studi FKIP-UHKBPNP? Berdasarkan pertanyaan ini, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji: (1) Pelaksanaan pelatihan penyusunan Laporan Evaluasi Diri (LED) dan Laporan Kinerja Program Studi (LKPS) di FKIP-UHKBPNP dan (2) Peringkat capaian akreditasi 10 Program Studi FKIP-UHKBPNP.

Kata Kunci: LED, LKPS, dan Akreditasi

Abstract. *Research has been carried out at the Teaching and Education Faculty (FKIP), HKBP Nommensen Pematangsiantar University (UHKBPNP) in the odd semester of the 2021/2022 Academic Year in 10 Study Programs. This type of research is descriptive-analytic with the main studies: (1) Training on preparation of Self-Evaluation Reports (LED) and Study Program Performance Reports (LKPS) of FKIP-UHKBPNP and (2) Accreditation Achievements of FKIP-*

* *Corresponnding Author: Jumaria Sirait. Email: jumariasirait@gmail.com*

©Jumaria Sirait, Suprapto Manurung, Harry Cristofel Simanjuntak
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non-commercial-No Derivatives 4.0 International License (CC BY-NC-ND 4.0).

UHKBPNP Study Programs. Thus, there are 2 fundamental research questions: (1) How was the training for preparing the Self-Evaluation Report (LED) and Study Program Performance Report (LKPS) carried out at FKIP-UHKBPNP? (2) What are the accreditation achievements of the 10 FKIP-UHKBNPP Study Programs? Based on this question, the purpose of this study was to find out and examine: (1) Implementation of training on the preparation of Self-Evaluation Reports (LED) and Study Program Performance Reports (LKPS) at FKIP-UHKBPNP and (2) Accreditation achievement ratings of 10 FKIP-FKIP Study Programs UHKBPNP.

***Keywords**: LED, LKPS, and Accreditation*

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Mutu perguruan tinggi merupakan totalitas keadaan dan karakteristik masukan, proses dan produk atau layanan perguruan tinggi yang diukur dari sejumlah standar sebagai tolok ukur penilaian untuk menentukan dan mencerminkan mutu perguruan tinggi. Penilaian mutu dalam rangka akreditasi perguruan tinggi harus dilandasi oleh standar yang lengkap dan jelas sebagai tolok ukur penilaian tersebut, dan juga memerlukan penjelasan operasional mengenai prosedur dan langkah-langkah yang ditempuh, sehingga penilaian itu dapat dilakukan secara sistemik dan sistematis. (Sumber: Kriteria dan Prosedur Akreditasi PT versi 3.0).

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayan (Permendikbud) No.3 Tahun 2020 Psl.1 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi adalah satuan standar yang meliputi Standar Nasional Pendidikan, ditambah dengan Standar Penelitian, dan Standar Pengabdian kepada Masyarakat. Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, program profesi, program spesialis yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. Selanjutnya, Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi, serta Program Studi adalah kesatuan kegiatan pendidikan dan Pembelajaran yang memiliki Kurikulum dan metode Pembelajaran tertentu dalam satu jenis pendidikan akademik, pendidikan profesi, dan/atau pendidikan vokasi.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayan (Permendikbud) No.5 Tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi, bahwa Akreditasi merupakan salah satu bentuk penilaian (evaluasi) kelayakan dan mutu perguruan tinggi atau program studi yang dilakukan oleh organisasi atau badan mandiri di luar perguruan tinggi. Bentuk penilaian mutu eksternal yang lain adalah penilaian yang berkaitan dengan akuntabilitas, pemberian izin, pemberian lisensi oleh badan tertentu. Sebagai proses, akreditasi merupakan upaya BAN-PT untuk menilai dan menentukan status mutu perguruan tinggi berdasarkan kriteria mutu yang telah ditetapkan. Sebagai hasil, akreditasi merupakan status mutu perguruan tinggi yang diumumkan kepada masyarakat. Dengan demikian, tujuan dan manfaat akreditasi perguruan tinggi adalah sebagai berikut.

1) Memberikan jaminan bahwa perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi kriteria mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggaraan perguruan tinggi yang tidak memenuhi kriteria.
2) Mendorong perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi.
3) Hasil akreditasi dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam transfer kredit, usulan bantuan dan alokasi dana, serta mendapat pengakuan dari badan atau instansi yang berkepentingan.

Penilaian dan instrumen akreditasi harus dapat mengukur dimensi-dimensi di perguruan tinggi sebagai berikut:

1) Mutu kepemimpinan dan kinerja tata kelola: meliputi integritas visi dan misi, kepemimpinan (*leadership*), tata pamong, sistem manajemen sumber daya, kemitraan strategis (*strategic partnership*), dan sistem penjaminan mutu internal.
2) Mutu dan produktivitas luaran (*outputs*) dan capaian (*outcomes*): berupa kualitas lulusan, produk ilmiah dan inovasi, serta kemanfaatan bagi masyarakat.
3) Mutu proses: mencakup proses pembelajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan suasana akademik.
4) Mutu input: meliputi sumber daya manusia (dosen dan tenaga kependidikan), mahasiswa, kurikulum, sarana prasarana, keuangan (pembiayaan dan pendanaan).

Berdasarkan uraian di atas, bahwa setiap perguruan tinggi harus berbenah diri dengan baik dalam mengelola pendidikan tinggi dan mengupayakan seluruh komponen sebagai suatu sistem secara sinergis dan komprehensif berinteraksi dalam upaya meningkatkan akreditasi sebagai wujud peringkat perguruan tinggi tersebut yang dipublikasikan ke masyarakat. Demikian halnya, Universitas HKBP Nommensen Pematangsiantar, secara khusus Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) sebagai Unit Pengelola Program Studi (UPPS) yang masih baru berdiri telah melaksanakan proses akademik mulai T.A.2018/2019 sampai saat ini T.A.2021/2022 untuk 10 prodi, yakni Pend.Guru Sekolah Dasar, Pend.Ekonomi, Pend.Bahasa Indonesia, Pend.Bahasa Inggris, Pend.Bahasa Jerman, Pend.Matematika, Pend.Biologi, Pend.Kimia, Pend.Fisika, dan PKn. Pencapaian Akreditasi sebagai produktivitas UPPS tentunya tidak terlepas dari Tata Pamong, Tata Kelola, dan Kerjasama yang telah dilakukan oleh UPPS yang sangat penting untuk diketahui melalui penelitian yang akan dilaksanakan.

1.2 Masalah Penelitian

1) Bagaimanakah pelatihan penyusunan Laporan Evaluasi Diri (LED) dan Laporan Kinerja Program Studi (LKPS) yang telah dilaksanakan di FKIP-UHKBPNP?
2) Bagaimanakah capaian akreditasi 10 Program Studi FKIP-UHKBPNP?
3) Upaya-upaya apa yang dilakukan FKIP-UHKBPNP untuk pencapaian Akreditasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan mengetahui:

1) Pelatihan penyusunan Laporan Evaluasi Diri (LED) dan Laporan Kinerja Program Studi (LKPS) yang telah dilaksanakan di FKIP-UHKBPNP
2) Capaian akreditasi 10 Program Studi FKIP-UHKBPNP
3) Upaya-upaya apa yang dilakukan FKIP-UHKBPNP untuk pencapaian Akreditasi

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik manfaat teoretis maupun manfaat praktis sebagai berukut:

1) Sebagai bahan masukan bagi FKIP-UHKBPNP dalam rangka penguatan produktivitas kerja FKIP-UHKBPNP terutama capaian akreditasi Program Studi.
2) Sebagai umpan balik bagi UPPS FKIP-UHKBPNP dalam rangka memahami produktivitas kerja, terutama capaian akreditasi Program Studi, sehingga diharapkan dapat menstimulasi upaya mereka untuk meningkatkan produktivitas kerja yang dipimpinnya.

1.5 Luaran Penelitian

Kebermanfaatan penelitian ini lebih diarahkan untuk mencerdaskan masyarakat pembaca, serta meningkatkan Akreditasi PT dan Prodi, maka luaran penelitian ini rencana ditargetkan ke Jurnal Internasional

2. Tinjauan Pustaka

2..1 Produktivitas Kerja

2..1.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Kata produktif, pada umumnya diartikan sebagai kemampuan seseorang atau alat untuk menghasilkan sesuatu hasil kerja yang lebih banyak dari pada ukuran biasa yang telah umum. Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas juga mengandung arti perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input), yang berkaitan dengan sikap mental produktif antara lain menyangkut sikap: spirit, motivatif, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis dan profesionalisme. Whitmore dalam Mulyasa (2003:132) menyatakan: "*Produktivity is a measure of the ressources to the amount of the reasources employee*". Ia memandang produktivitas sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan.

Paul dalam Saksono (1988:112) juga menyatakan pengertian produktivitas yang sangat sederhana, yaitu perbandingan antara hasil yang diproduksinya atau dalam pengertian yang lebih umum, rasio antara kepuasan yang dikehendaki dan pengorbanan yang dilakukan. Sementara, Klingner dan Nanbaldian dalam Gomes (2003:160) menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (effort), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (ability), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Produktivitas yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi feedback bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya. Hasibuan (1994:41) mempertegas bahwa produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik, ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, bahwa pengertian produktivitas mengandung dua dimensi, yakni *efektivitas dan efisiensi*. Efektivitas berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja secara maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu, sedangkan efisiensi berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Penjelasan tersebut mengutarakan produktivitas secara total atau secara keseluruhan masukan yang ada dalam organisasi.

Dalam tata pamong, tata kelola organisasi perguruan tinggi, khususnya di tingkat fakultas, produktivitas ini erat kaitannya dengan keberhasilan Unit Pengelola Program Studi (UPPS) dalam pekerjaannya, yakni mencapai hasil yang sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang diembannya. Untuk mencapai tujuan secara optimal, maka UPPS harus memperhatikan masalah produktivitas kerja. Produktivitas yang dimaksud pada kajian ini adalah keseluruhan proses perencanaan, penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam konteks produktivitas pendidikan, sumber-sumber pendidikan dipadukan dengan cara-cara yang berbeda. Seiring dengan bertambahnya waktu, semakin besarnya tuntutan pendidikan yang harus dikembangkan. Perubahan dalam intensitas tenaga kerja kependidikan harus dilakukan dan disesuaikan dengan kebutuhan. Produktivitas kerja bukan semata-mata

ditunjukkan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas unjuk kerja juga penting diperhatikan, seperti diungkapkan Laeham dan Wexley dalam Mulyasa (2005:135) bahwa *"performance appraisal is crucial to the efectivity management of an organization's human resources and the proper management of human resources is a critical variable afecting an organization's productivity"*.

2.1.2 Ciri-ciri Pegawai Yang Produktif

Sedarmayanti dalam Umar (2003:11) menuliskan tentang ciri-ciri individu yang produktif, yaitu: (a) Tindakannya konstruktif; (b) Percaya diri; (c) Mempunyai rasa tanggung jawab; (d) Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya; (e) Mempunyai pandangan ke depan; (f) Mampu menyelesaikan persoalan; (g) Dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah; (h) Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan; dan (i) Mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Dale Timpe dalam Umar (2003:12) juga menguraikan ciri pegawai yang produktif, yakni: (a) Cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat; (b) Kompeten secara professional; (c) Memahami pekerjaan; (d) Belajar dengan cerdik, menggunakan logika, efisien; (e) Dianggap bernilai oleh atasannya; (f) Memiliki catatan prestasi yang baik; dan (g) Selalu meningkatkan kemampuan diri.

2.1.3 *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja*

Menurut Gomes (2003:160) faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah: (a) Knowledge (pengetahuan); (b) Skill (keahlian); (c) Abilites (kemampuan); (d) Attitudes (sikap); dan (e) (Behaviours (perilaku).

Balai pengembangan Produktivitas Daerah mengemukakan enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, yakni:

a. Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (shift work), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam satu tim;
b. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan dan latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.
c. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
d. Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan kerja.
e. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

2.1.4 Usaha-usaha Untuk Meningkatkan Produktivitas

Untuk dapat meningkatkan atau menaikkan produktivitas kerja pegawai dapat ditempuh dengan usaha-usaha sebagaimana dikatakan Waters (2001: 80) berikut:

a. Memperbaiki efektivitas. Masalah efektivitas biasanya berkaitan erat dengan perbandingan antara tingkat pencapaian tujuan dengan rencana yang telah disusun sebelumnya atau perbandingan hasil nyata dengan hasil yang direncanakan. Kriteria efektivitas harus mencerminkan keseluruhan siklus input-proses-output, tidak hanya output atau hasil.
b. Memperbaiki efisiensi. Tingkat efisiensi biasa dianalisis dari proses pendidikan, yang merupakan usaha dalam menjalankan sesuatu dengan menggunakan waktu, biaya, dan tenaga yang sedikit untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, sesuatu dikatakan efisien, jika melakukan banyak proses atau kegiatan dalam waktu yang relatif singkat.

c. Memperbaiki proses. Meliputi perilaku administratif, alokasi waktu, guru dan kemampuan yang dihasilkan oleh peserta didik dan sekolah. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yang akan dicapai.

d. Memperbaiki motivasi. Kekuatan, kecenderungan, dan keinginan guru untuk melibatkan diri dalam kegiatan atau pekerjaan hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan sedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan atau sekolah. Pelatihan adalah salah satu kegiatan untuk memotivasi guru agar mau melakukan pekerjaannya lebih baik.

Manfaat peningkatan produktivitas tingkat individu menurut Mulyasa (2005:133) dapat dilihat dari:

a. Meningkatkan pendapatan dan jaminan sosial, yang akan memperbesar kemampuan membeli barang, dan keperluan hidup sehari-hari, sehingga kesejahteraan akan lebih baik. Di sisi lain, meningkatnya pendapat tersebut dapat disimpan untuk investasi.

b. Meningkatkan hasrat dan martabat serta pengakuan terhadap potensi individu.

c. Meningkatkan hasrat dan motivasi berprestasi.

Berdasarkan uraian di atas, produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh unsur pegawai itu sendiri, efektivitas, efisien, serta unsur kebijakan-kebijakan operasional.

2.2 Pelatihan

2..2.1 Pengertia Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu upaya yang dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan dan menambah pengetahuan, kecakapan dan perilaku pegawai yang sesuai dengan bidang tugas dan kedudukannya sebagai pegawai. Pelatihan pada hakekatnya merupakan salah satu bentuk kegiatan dari program pengembangan sumber daya manusia) personal developmen) yang diartikan sebagai proses perbaikan staf melalui berbagai macam pendekatan yang menekankan relisasi diri (kesadaran) pertumbuhan pribadi dan pengembangan diri. Pengembangan mencakup kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk perbaikan dan pertumbuhan kemampuan (abilites), sikap (attitudes), kecakapan (skills) dan pengetahuan dari anggota organisasi.

Untuk memperjelas pengertian pelatihan, penulis mengutip pendapat beberapa para ahli sebagai berikut:

1) Menurut Jucius dalam (Moekijat, 1981:1) mengatakan bahwa: "The term training is used here to indicate any process by which the aptitudes skill, and abilities of employess to perform specific jobs are increasez'. Istilah latihan yang dipergunakan disini adalah untuk menunjukkan setiap proses untuk mengembangkan bakat, keterampilan, dan kemampuan pegawai guna menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu. Apabila kita analisa dari kutipan ini maka, pelatihan tidak hanya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan atau kemampuan, akan tetapi juga untuk mengembangkan bakat.

2) Menurut Flippo dalam (Moekijat, 1981:) mengatakan bahwa: "Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job". Pelatihan adalah merupakan suatu usaha peningkatakan pengetahuan dan keahlian seorang pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.apabila kita analisa kutipan ini maka, pelatihan berlangsung apabila ada persamaan antara latar belakang pendidikan seseorang dengan pekerjaannya sebagaimana dalam mengikuti program pelatihan para peserta harus memperhatikan pelatihan yang sesuai yang akan diikuti sehingga antara pelatihan dengan latar

belakang pendidikan mempunyai arti yang kuat untuk meningkatkan kerja pegawai.

3) Menurut Sikula dalam (Munadar, 1978:22) mengatakan bahwa: "Training is short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non managerial personel lean tehnical knowledge and skill for definite purpose". Pelatiahn adalah proses pendidikan jangka pendek menggunakan prosedur yang sistematis dan teorganisir, sehingga pegawai operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untk tujuan terent. Dari defenisi tersebut jelas keterampilan dengan teknik pelaksanaan kerja tertntu dalam waktu yang relatif singkat (pendek). Umumnya suatu latihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi.
4) Menurut Gomes (2003:114) : Pelatihana adalah proses mengerjakan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar. Apabila kita analisa dari kutipan ini maka pelatihan memusatkan diri pada kebutuhan khusus dalam pekerjaan. Biasanya tujuannya adalah memperbaiki kinerja dari tugas terakhir, meminta untuk melaksanakan tugas yang penjabatannya belum terbiasa, atau menyiapkan individu untuk perubahan yang mungkin terjadi.
5) Menurut Ruky (2001), pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja kawyawan dalam pekerjaannya sekarang dan dalam pekerjaan lain yang terkait dengan yang sekarang dijabatnya baik secara individu maupun sebagai bagian dari sebuah team kerja. Apabila kita analisis kutipan ini maka, pelatihan dilakukan untk meningkatkan kinerja karyawan baik secara individu maupun sebagai team kerja.
6) Menurut Wikipedia (dinas-nakertrans, Jakrta.go id), pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, kompetensi, sebagai hasil dari pengajaran dan latihan keahlian dan pengetahuan yang berhubungan dengan penggunaan keahlian yang spesifik. Pelatihan diartikan sebagai aktivitas bersama antara ahli (expert) dan pembelajar (leaner) bekerja sama dalam rangka menstranfer informasi secara efektif dari ahli kepada pembelajar untuk meningkatkan pengerjaan tugas dan pekerjaan lebih baik lagi untuk selanjutnya.

Defenisi pelatihan yang berwawasan luas dirumuskan oleh Komisi Tenaga Kerja yaitu suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan, atau tingkah laku, keahlian melalui pengalaman. Untuk mencapai kinerja yang efektif dalam kegiatan atau sejumlah kegiatan. Tujuannya, dalam situasi kerja, untuk mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi, saat ini dan mendatang.

Berbagai defenisi pelatihan telah dikemukakan oleh berbagai ahli diatas, dalam hal ini penulis mengambil suatu rumusan bahwa pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku yang berbentuk peningkatan kemampuan yang mencakup kemampuan kognitif, efektif, maupun psikomotorik.

2.2.2 Fungsi Pelatihan

Menurut Hamlik (2001:13) pelatihan memiliki fungsi sebagai berikut:

1) Pelatihan berfungsi memperbaiki perilaku (performance) kerja para peserta pelatihan itu.
2) Pelatihan berfungsi mempersiapkan promosi ketenagaan untuk jabatan yang lebih rumit dan sulit.
3) Pelatihan berfungsi mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yakni jabatan kepengawasan dan manajemen.

Selanjutnya menurut Hamalik (2001:13) pelatihan juga memiliki fungsi:

1) Educatif, mengacu kepada peningkatan kemampuan professional, kepribadian, kemasyarakatan, dedikasi dan loyallitas kepada organisasi/lembaga.
2) ADministrasi, mengacu pada pemenuhan syarat-syarat administrasi yang dituntut terhadap setiap tenaga/pegawai misalnya: promosi, pembinaan karir.
3) Personal menentukan pada pembinaan kepribadian dan bimbingan personal untuk mengatasi kesulitan dan masalah dalam pekerjaan.

Ketiga fungsi pelatihan ini saling berkaitan karena seiap tenaga kerja dituntut agar memiliki kemampuan professional, memenuhi persyaratan administratif dan kemampuan yang baik.

2.2.3 Tujuan Pelatihan

Menurut Tulus (1994:89) pada umumnya pelatihan pegawai operasional bertujuan agar dapat:

1) Meningkatkan produktivitasnya
2) Meningkatkan semangat dan gairah kerja
3) Mengurangu kecelakaan
4) Meningkatkan kestabilan dan fleksibilitas organisasional

Menurut Moekijat (1989:36), tujuan khusus dari pelatihan adalah:

1) Tujuan latihan induksi untk membant pegawai menyelesaikan pekerjaannya yang baru untu memberikan kepadanya beberapa ide mengani perusahaan dan latar belakang kepada pekerjaannya.
2) Tujuan latihan dalam tugas adalah untuk memberikan instruksi khusus guna melaksanakan tugas-tugas dari suatu pekerjaan tertentu.
3) Tujuan latihan pengawasan adalah melatih untuk mengajar pegawai-pegawai bagaimana memeriksa dan mengawasi serta melatih pegawai-pegawai lainnya.
4) Tujuan latihan manajemen adalah melatih untuk suatu jabatan dalam manajemen.
5) Tujuan pengembangan pemimpin adalah untuk mengembangkan dan untuk menambah kemampuan dari pemimpin yang sudah ada.

Dari uraian di atas dukturapat disimpulkan bahwa pelatihan itu yang bertujuan mempersiapkan dan membawa tenaga kerja baik structural maupun fungsional yang memiliki kemampuan melaksanakan loyalitas dan kemampuan berdisiplin baik. Tujuan tersebut diatas tidak dapat dilaksanakan apabila pimpinan tertinggi menyadari akan pentingnya pelatihan sistematis dan pegawai-pegawai sendiri yakin bahwa mereka akan memperoleh keuntungan, selanjutnya dengan pelatihan menimbulkan prestasi kerja yang tinggi. Sehingga tugas-tugas (pekerjaan) yang akan dilaksanakan dengan perasaan ama, tenang dan tentram serta dengan kegembiraan sehingga hasil kerjanya (produktivitas) cenderung untuk lebih baik.

2.2.4 Prinsip-Prinsip Pelatihan

Apabila seorang tenaga kerja yang belum terampil mempelajari suatu keterampilan nyata sekali bahwa ia mengalami suatu proses belajar yang rumit. Berbagai prinsip yang berguna sebagai pedoman dalam proses peningkatan keterampilan, pengetahuan dan perubahan sikap antara lain apa yang dikemukakan Moekijat (1981:5) yakni : (1) Perbedaan individu-individu (individual defferences), (2) Analisa jabatan (relation to job analisis), (3) Motivasi (motivation), (4) Partisipasi aktif (active Participation), (5) seleksi peserta (selection of trinees), (6) pemilihan pelatihan (selectin of trainer), (7) latihan para

pelatih (trainer training), (8) Metode latihan (Training Methods), (9) prinsip belajar (principles of learning).

Untuk lebih jelasnya akan diuraiakn dibawah ini sebagai berikut:

1) Perbedaan Individu, Perbedaan-perbedaan individu dalam latar belakang, pendidikan, pengalaman dan minat harus diperhatikan dalam merencanakan suatu program pelatiha.
2) Analisa jabatan, Analisa jabatan dapat menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan sikap apakah yang diperlukan oleh masing-masing jabatan.
3) Motivasi, Untuk menodorong peserta belajar dengan giat maka perlu ada motivasi. Motivasi ini dapat berupa menduduki jabatan yang lebih tinggi, gaji yang lebih besar, naik pangkat, dan sebagainya.
4) Partisipasi aktif, Partisipasi yang aktif dalam proses belajar-mengajar mungkin dapat menambah minat dan motivasi.
5) Seleksi Peserta, Pemilihan peserta pelatihan dapat mengandung motovasi tambahan. Mereka akan belajar dengan sunguh-sungguh.
6) Pemilihan Pelatih, Efektivitas dari pada program antara lain tergantung kepada para pelatih yang mempunyai minat dan kemampuan mengejar.
7) Latihan para ahli, Anggapan bahwa seseorang yang dapat mengajarkan sesuatu dengan baik akan dapat mengajarkan dengan baik pula adalah tidak sepenuhnya benar. Karena itu perlu adanya latihan bagi para pelatih
8) Metode pelatihan, Ada banyak metode latihan, dan tidak ada satu metode latihan pun yang dapat dipergunakan untuk semua jenis latihan. Untuk suatu jenis latihan perlu dicarikan metode latihan yang cocok.
9) Prinsip belajar, Para pelatih harus mengetahui prinsip belajar. Prinsip-prinsip belajar yang dianggap penting untuk meningkatkan efektivitas pelatihan menurut Efendi 92002:185) yaitu: participation, repetion, relevamce, transference, dan feed back. Participation atau partisifasi merupakan keterlibatan seorang peserta latihan dalam kegiatan pelatihan. Ihan secara aktif dan secara berlangsung. Partisipasi merupakan aspek penting dalam pelatihan sebab partisipasi dapat meningkatkan pemahaman yang lebih baik dan sukar untuk dilupakan. Repetition adalah melakukan atau mengatakan secara berulang-ulang dalam usaha menanamkan suatu ide dalam ingatan seseorang. Suatu konsep atau cara melaksanakan pekerjaan, bilaman dilakukan secara atau didengar berulang-ulang, akan tertanam dalam ingatan seseorang. Relevance berarti pelatihan mempunyai arti atau manfaat yang sangat penting pada seseorang. ansference berarti adanya kesesuaian antara pelatihan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Transference akan memotivasi seseorang untuk belajar sebab pelatihan akan dirasakan bermanfaat oleh peserta karena dapat mempermudah peserta dalam melakukan tugas-tugas sehari-hari. *Feedback* merupakan pemberian informasi atas perkembangan kemajuan yang telah dicapai peserta pelatihan, mana yang perlu diperbaiki dan mana yang dapat diperthankan. Dalam memberi latihan para pelatih harus memperhatikan prinsip-prinsip pelatihan diatas sebagai pedoman dalam proses peningkatan keterampilan. Pengetahuan dan perubahan sikap.

2.2.5 Program Pelatihan

Program pelatihan merupakan suatu hal yang penting dalam rangka pelaksanaan suatu kegiatan pelatiha. Program tidak hanya memberikan acuan tetapi melainkan juga patokan untuk mengatur keberhasilan kegiatan pelatihan. Suatu program pelatihan dapat

dikatakan efektif atau tidak, sangat tergantung pada tepat tidakny langkah yang diambil dalam persiapan dan pelaksanaannya.

Menurut Hamalik 92001:35) bahwa program pelatihan meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

a. **Peserta latihan**, Pendapat calon peserta pelatihan erat kaitannya dengan keberhasilan proses pelatihan, yang ada pada turut menentukan efektivitas pekerjaan. Karena itu perlu dilakukan seleksi yang teliti untuk memperoleh peserta yang baik, berdasarkan kriteria, antara lain: (1) Akademik, ialah jenjang pendidikan dan keahlian; (2) Jabatan, yang bersangkutan telah menempati pekerjaan tertentu atau akan ditempatkan pada pekerjaan tertentu; (3) Pengalaman kerja, ialah pengalaman yang telah diperoleh dalam pekerjaan; (4) Motivasi dan minat, yang bersangkutan terhadap pekerjaannya; (5) Pribadi menyangkut aspek moral, moril, dan sifat-sifat yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut; (6) Intelektual, tingkat berpikir dan pengetahuan, diketahui melalui tes seleksi.

b. Pelatih, Pelatih-pelatih memegang peran yang penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pelatihan. Itulah sebabnya perlu dipilih pelatih yang ahli, yang berkualifikasi profesional.

c. **Lamanya pelatihan**, Lamanya masa pelaksanaan pelatihan tergantung pada jumlah dan mutu kemampuan yang hendak dipelajari, kemampuan belajar para peserta, dan media pengajaran yang digunakan.

d. **Bahan latihan**, Bahan latihan seyogiyanya disiapkan secara tertulis agar mudah dipelajari oleh para peserta. Penulisan bahasan dalam bentuk paket materi pelatihan hendaknya memperhatikan faktor-faktor tujuan pelatihan, tingkatan peserta latihan, harapan lembaga penyelengaraan pelatihan, dan lamnya latiha.

e. Bentuk latihan, Bentuk-bentuk latihan yang digunakan untuk mengembangkan kemampuan ketenagaan antara lain: belajar sambil bekerja, belajar melalui observasi, pemecahan masalah, latihan, penyuluhan, dan lain-lain.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan dibuat untuk meningkatkan kemampuan kerja, baik secara individual, kelompok maupun sebagai kegiatan organisasi. Dalam merencanakan suatu program pelatihan sebaiknya dilakukan oleh orang yang ahli dibidangnya dan bertitik tolak dari kebijakan yang telah digariskan oleh pencapaian yang berwenang dalam ketenagaan.

2.2.6 Pelaksanaan Pelatihan

Agar kegiatan pelatihan diselenggarakan oleh suatu sekolah benar-benar dapat memberikan manfaat bagi kemajuan guru maupun bagi organisasi itu sendiri, maka perlu ditempuh beberapa langkah dalam suatu kegiatan pelatihan:

1) Analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan adalah penentuan kebutuhan pelatihan yang akan dilakukan. Kegiatan ini sangat penting, rumit, dan sulit. Dikatakan sangat penting sebab di samping menjadi landasan kegiatan selanjutnya seperti pemilihan metode pelatihan yang tepat, biaya pelatihannya tidak murah sehingga bilaman pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan, selain tidak meningkatkan kemampuan pegawai juga akan menghabiskan banyak biaya.

2) Penentuan tujuan dan materi pelatihan. Tujuan pelatihan harus dirumuskan secara spesifik, dalam arti apakah perubahan perilaku atau peningkatan pengetahuan setelah penelitian dilakukan. Selanjutnya berdasarkan tujuan diatas, ditentukan materi atau arti apakah perubahan perilaku atau peningkatan pengetahuan setelah pelatihan dilakukan. Selanjutnya berdasarkan tujuan diatas,

ditentukan materi atau isi dari suatu pelatihan yang menyangkut topik-topik yang harus diberikan atau isi dari suatu pelatihan yang menyangkut topik-topik yang harus diberikan atau diketahui dalam upaya mencapai tujuan.

3) Penentuan metode pelatihan. Setelah merumuskan tujuan dan isi program, dilakukan pemilihan metode pelatihan. Metode pelatihan yang dipakai bias dalam bentuk on the job training, yaitu dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara informal maupun semiformal, dan off the job training, yaitu pelatihan dilakukan secara khusus diluar pekerjaan. Metode pelatihan dan yang dipilih tergantung pada kebutuhan serta tujuan pelatihan dan yang dipilih tergantung pada kebutuhan serta tujuan pelatihan. Tetapi disamping itu beberapa factor perlu diperhatikan, yaitu: (1) Cost-effectiveness (2) Desiread program content; (3) Appropriateness of the facilities; (4) Appropriateness of the facilities; (5) Trainee preference and capabilities; (6) Learning principle. Di antara beberapa factor di atas, ada satu factor diatas, ada satu factor yang perlu mendapat perhatian dan penting, yaitu learning principle. Secara teoritis terdapat beberapa prinsip belajar yang dianggap sangat penting untuk meningkatkan efektivitas pelatihan, yaitu: Participation, repetition, relevance, feedback.

4) Evaluasi pelatihan. Evaluasi pelatihan dilihat dari efek pelatihan dikaitkan dengan: (1) Rekasi peserta terhadap isi dan proses pelatihan; (2) Pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman latihan; (3) Perubahan perilaku; (4) Perbaikan pada organisasi. Reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan dapat diukur dengan cara menanyakan kepada peserta, apakah peserta menyukai program pelatihan dirasakan bermanfaat, mudah dipahami dan lain-lain, yang dapat dirasakan bermanfaat, mudah dipahami dan lain-lain, yang dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan diketahui dengan mengukur seberapa besar tambahan pengetahuan yang diperoleh setelah pelatihan dilakukan. Ini dilakukan dengan mengadakan pre-test yakni tes sebelum pelatihan, dan post-test yakni tes sesudah pelatihan. Perubahan perilaku diketahui dengan mengukur perubahan perilaku setelah pelatihan dilakukan. Ini memang tugas yang sulit, tetapi dapat dilakukan dengan cara menanyakan langsung kepada atasannya, rekan kerjanya atau melakukan pengamatan dilapangan. Perbaikan pada organisasi dapat dilihat penurunan biaya, menurunnya ketidakhadiran.

Selanjutnya menurut Anom dalam (tesis, 2006:31) tahap pelaksanaan pelatihan dibagi menjadi tiga (3) langkah yaitu : (1) langkah persiapan, (2) langkah pelaksanaan, (3) langkah pelaporan.

1) Langkah Persiapan, Sebelum pelatihan dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan persiapan, yang ada pada umumnya mencakup kegiatan administrasi antara lain: (1) menyusun silabus dan jawaban latihan (2) pemanggilan dan seleksi peserta (3) menghubungi para pengajar, (4) penyusunan materi diklat serta bahan-bahan referensi, (5) penyiapan tempat, (6) menyiapkan formulir/blanko, menyiapkan perlengkapan, seperti alat-alat tulis, tanda pengenal peserta, spanduk, (7) menyiapkan buku pedoman (8) menyusun biaya pelaksanaan pelatihan.

2) Langkah pelaksanaan, Langkah pelaksanaan meliputi: (1) pembukaan, (2) kegiatan akademik 93) evaluasi, dan (4) penutupan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pelatihan antara lain: adanya penanggung jawab harian, adanya monitoring pelaksanaan diklat melalui evaluasi hharian, adanya alat-alat bantu yang diperlukan.

3) Langkah Pelaporan, Laporan merupakan tahap akhir dari kegiatan suatu pelatihan. Laporan pelatihan biasanya berisikan: (1) program pelatihan yang dilaksanakan, (2) anggaran yang digunakan dalam pelaksanaan diklat, (3) kurikulum yang disusun untuk penyelenggaraan diklat, (4) tenaga pengajar yang ditugaskan dalam menangani pelatihan, (5) peserta yang mengikuti pelatihan, (6) fasilitas yang digunakan untuk penyelenggaraan pelatihan, (7) penilaian penyelengaraan diklat. Dari kedua pembahasan pelaksanaan pelatihan tersebut, kiranya jelas bahwa pelatihan merupakan salah satu instrument yang paling efektif untuk produktivitas kerja guru.

Berdasarkan uraian diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa indicator pelatihan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah:

1) Kegiatan akademik yang mencakup kegiatan pengembangan pengetahuan
2) Kegiatan akademik yang mencakup kegiatan pengembangan keterampilan

2.2.7 Evaluasi Efektivitas Program Pelatihan

Menilai sesuatu latihan adalah perlu, agar dapat diketahui apakah efektivitas program pelatihan yang dianut oleh suatu organisasi sudah baik atau tidak. Apakah sesuatu cara latihan efektif atau tidak, hanya dapat dipastikan dengan jalan menilai cara latihan itu. Menilai latihan berarti membutuhkan suatu alat pengukur. Pada umumnya ukuran yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas program pelatihan adalah tujuan masing-masing latihan yang bersangkutan. Dapat tidaknya sesuatu tujuan latihan direalisasikan menentukan berhasil tidaknya atau efektif tidaknya cara latihan yang bersangkuta.

Menurut Manullang 91981:103), ada delapan macam ukuran yang dapat digunakan dalam menilai efektif tidaknya suatu latihan. Kedelapan ukuran tersebut adalah sebagai berikut:

1) Hasil yang bertambah
2) Waktu yang berkurang untuk menyelesaikan suatu kesatuan produksi
3) Waktu latihan berkurang
4) Pengurangan dalam kerusakan dan perlengkapan yang digunakan
5) Perbaikan dalam moril
6) Pengurangan dalam ketidakhadiran, keluluhan perpindahan pegawai
7) Penggunaan dalam biaya atau beban.

Selanjutnya menurut Gomes (2003:209) program pelatihan biasa dievaluasikan berdasarkan informasi yang biasa diperoleh dalam lima tingkatan yaitu:

1) Rekasi, Ukuran mengenai rekasi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengani program pelatihan. Dengan menggunakan questionnaire, pada akhir pelatihan, para peserta ditanya tentang seberapa jauh mereka merasa puas terhadap pelatihan secara keseluruhan.
2) Belajar, Tingkat belajar dapat dievaluasi dengan mengukur seberapa baik peserta pelatihan telah mempelajari fakta-fakta, ide-ide, konsep, teori, serta sikap. Tes terhadap materi pelatihan adalah cara yang umum digunakan untuk mengevaluasi proses belajar dan dapat diberikan baik sebelum maupun sesudah pelatihan untuk membandingkan skornya.
3) Prilaku, Prilaku dari pada peserta sebelum dan sesudah latihan dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan adalah untuk mengetahui prilaku atau privasi mereka.

4) Hasil-hasil, Organisasi mengevaluasi hasil-hasil dengan mengukur efek pelatihan pada pencapaian dari tujuan-tujuan organisasi. Oleh karena itu hasil seperti produktivitas, tingkat keluar masuk pegawai, kualitas, waktu, biaya-biaya, jenis evaluasi ini dapat dilakukan dengan membandingkan catatan-catatan sebelum dan sesudah pelatihan.
5) Efektivitas biaya, Ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkannya biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ukuran yang dapat dipergunakan pemimpin untuk efektif tidaknya suat pelatihan yang telah dilaksanakan adalah sebagai berikut:

1) Program pelatihan yang efektif akan menghasilkan pekerjaan yang produktif.
2) Efektivitas pengembangan pegawai dapat dilihat apabila pegawai tersebut telah bekerja secara efisien
3) Setiap pegawai yang telah mengikuti pelatihan akan menunjukkan sikap yang baik, disiplin yang tinggi.

2.2.8 Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang tepat tergantung kepada tujuannya. Tujuan dan atau sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula. Efendy (2002:186) mengemukakan beberapa metode penelitian

yaitu: (1) Metode Pelatihan On the Job Training dan (2) Metode Off the Job Training. Metode pelatihan *On the Job Training* dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung. Ada beberapa metode pelatihan on the job training, yaitu: (1) job instruction; (2) coaching; (3) job rotation; dan (4) apprenticeship/internship. *Job instruction training* atau latihan inatruksi jabatan adalah pelatihan dimana ditentukan seseorang (biasanya supervisor) bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja. *Coaching* adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan ditempat kerja oleh atasan dengan mebimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terancam, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah. *Job rotation* adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. *Apprenticeship* adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran dikelas dengan praktek dilapangan, yaitu setelah jumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktek ke lapangan.

Metode Pelatihan Off The Job Training dilakukan secara khusus diluar pekerjaan. Ada beberapa jenis metode pelatihan off the job training: (1) lecture; (2) video presentation; (3) vestibule training/simulation; (4) role playing; (5) case study; (6) self-study; (7) program learning; (8) laboratory training; (9) action learning. *Lecture* atau kuliah adalah presentasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengajar kepada sekelompok pendengar, biasanya kelompok yang cukup besar. Disini pola komunikasi yang terjadi umumnya satu arah. Pengajar dapat menggunakan berbagai alat peraga, memberikan kesempatan untuk bertanya atau berdiskusi. Meskipun tidak intensif. Metode ini biasanya digunakan untuk memberikan pengetahuan umum kepada peserta.

Video presentation adalah presentasi atau pelajaran yang disajikan melaui film, televisi, atau video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan.

Vistibule training adalah latihan yang diberikan disebuah mpat yang khusus dirancang menyerupai tempat kerja, yang dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti ditempat kerja.

Role playing adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara para peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus.

Case study adalah studi kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu melalui diskusi kelompok belajar.

Self-study adalah meminta peserta untuk belajar sendiri melaui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bahan bacaan, video, dan kaset. Nya Hal ini biasanya dilakukan karena adanya hambatan-hambatan geografis, sulitnya untuk bertemu langsung, biaya yang sanga tinggi bilamana para peserta harus dikumpulkan dalam satu tempat.

Program learning adalah bentuk lain dari self-study, yaitu menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawabannya secara tertulis dalam buku, atau dalam sebuah komputer. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, peserta memberikan feedback.

Laboratory training adalah latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui sehari pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku diantara beberapa peserta.

Acttion learning (belajar bertindak) adalah proses melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan dalam pekerjaan, yang dibantu oleh sang ahli.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa bentuk metode yang akan dipilih hendaknya dapat:

a. memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan yang baru
b. memberikan kesempatan perpraktek dan perluasan keterampilan
c. memberikan umpan balik mengenai performansi yang selama pelatihan

2.3 Kerangka Konseptual

Produktivitas kerja dibidang pendidikan adalah suatu keadaan yang menunjukkan kelancaran proses pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan nasional dalam hal pembentukan karakter, watak dan kepribadian bagi peserta didik.

Pada dasarnya produktivitas mencakup sikap mental patriotik, yang memandang hari depan secarah optimis dengan berakar pada keyakinan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan hari esok harus lebij baik dari hari ini. Kerja produktif memerlukan keterampilan kerja yang sesuai dengan isi kerja yang sudah dianggap baik. Untuk itu, kerja produktif perlu didukung oleh kemauan yang tinggi, kemampuan kerja sesuai dengan isis kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan yang nyaman dan kondusif, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi, serta hubungan kerja yang harmonis.

Bagi sekolah produktivitas kerja guru sangat penting dan hal ini merupakan inti dari tugas kepala sekolah sebagai manajer pendidikan untuk meningkatkan produktivitas kerja gur. Untuk itu salah satu upaya yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan memberi kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan kualitasnya dan menambah tingkat keterampilannya dengan mengukuti penelitian.

Pelatihan adalah bagian yang tidak terpisahkan dari pendidikan, yang mana latihan merupakan proses dari pendidikan yaitu belajar untuk memperbaiki atau meningkatkan kemampuan, kecakapan, keterampilan, dan sikap seseorang pegawai baik pimpinan maupun manajer melalui pendidikan/pengajaran, demontrasi, rotasi jabatan, metode kasus, prosesi insiden, metode simulasi, praktik dilapangan dan pengalaman yang

berencana untuk memenuhi kebutuhan masa kini masa depan organisasi. Dengan pelatihan, guru diharapkan dapat menguasai cara kerja dan cara pemanfaatan sumber-sumber riil di dalam sekolah dengan sempurna dan produktivitas kerja guru diharapkan dapat meningkat.

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi teori dan kerangka berpikir yang telah diuraikan di atas, serta tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1) Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja UPPS.
2) Komunikasi interpersonal berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja UPPS.
3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja UPPS.
4) Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komunikasi interpersonal UPPS.
5) Komunikasi interpersonal berpengaruh langsung positif terhadap kepemimpinan transformasional UPPS.

3. **Metode Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di FKIP-UHKBPNP selama 3 bulan, yakni Nopember s.d.Januari 2021. Penelitian ini mengkaji atau menganalisis keterkaitan antar variabel penelitian, serta mengukur pengaruh antara satu variabel terhadap variabel penelitian, yaitu: (1) komitmen organisasi, (2) komunikasi interpersonal, (3) kepemimpinan transformasional, dan (4) produktivitas kerja. Oleh karena itu, metode yang tepat digunakan dalam penelitian ini adalah metode survai, dan jenis penelitian *explanatory*.

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh UPPS FKIP-UHKBPNP yang berjumlah 16 orang. Melihat jumlah populasi yang terbatas, maka seluruh populasi dijadikan sampel penelitian untuk memperoleh data primer penelitian, yakni data yang diperoleh langsung dari responden. Sejalan dengan itu, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah survai ke lapangan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden penelitian. Kuesioner penelitian dirakit dari variabel komitmen organisasi, konunikasi interpersonal, dan kepemimpinan transformasional.

Seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian dikembangkan berdasarkan teori-teori yang digunakan dari setiap variabel penelitian yang berisi pernyataan-pernyataan positif dan negatif, terdiri dari lima pilihan jawaban yang berada pada satu garis kontinum sesuai dengan model skala Likert dan berbentuk angket tertutup. Instrumen memiliki skala interval dalam pemberian skor jawaban untuk setiap butir angket yang disesuaikan dengan konteks pernyataan yang akan direspon oleh responden. Model skala Likert mempedomani ketentuan yang dikembangkan oleh Riduwan sebagai berikut:

Angka 0% - 20% = Sangat Lemah

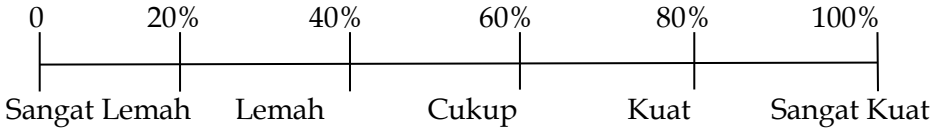
Angka 21% - 40% = Lemah

Angka 41% - 60% = Cukup

Angka 61% - 80% = Kuat

Angka 81% - 100% = Sangat Kuat

Selanjutnya, Riduan menggambarkan asumsi skala interval untuk skala Likert pada gambar sebagai berikut.



Sumber: Riduwan. (2009). ***Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian.*** Bandung: Alfabeta, p.15.

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif, uji persyaratan analisis, dan uji hipotesis. Analisis deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran tentang data dari masing-masing variabel penelitian yang ditunjukkan melalui mean, median, modus, distribusi frekuensi, dan histogram. Untuk mengidentifikasi kecenderungan setiap variabel dalam penelitian, dipergunakan rerata skor ideal (M_i) dan simpangan baku ideal (SD_i) masing-masing dari variabel penelitian dengan mempedomani kurva normal. Berdasarkan rerata skor ideal dan simpangan baku ideal tersebut, kecenderungan dikategorikan menjadi lima kelompok dengan acuan pada tabel berikut.

Tabel 1: Distribusi Frekuensi dan Kategori Skor Variabel Penelitian

Kelas	Interval Kelas	Frekuensi Observasi	Frekuensi Relatif	Kategori
1	> (M_i + 1,8 SD_i) s.d skor Maksimum	F_{O1}	F_{R1}	Sangat Tinggi/Sangat Kuat/Sangat Baik
2	> (M_i + 0,6 SD_i) s.d (M_i + 1,8 SD_i)	F_{O2}	F_{R2}	Tinggi/Kuat/Baik
3	> (M_i - 0,6 SD_i) s.d (M_i + 0,6 SD_i)	F_{O3}	F_{R3}	Sedang
4	> (M_i - 1,8 SD_i) s.d (M_i - 0,6 SD_i)	F_{O4}	F_{R4}	Rendah/Lemah/Tidak Baik
5	Skor Minimum s.d (M_i - 1,8 SD_i)	F_{O5}	F_{R5}	Sangat Rendah/Sangat Lemah/Sangat Tidak Baik

Rerata ideal (M_i) dan simpangan baku ideal (SD_i) dihitung dengan rumus:

$$M_i = \frac{\text{Skor ideal maks} + \text{Skor ideal min}}{2}$$

$$SD_i = \frac{\text{Skor ideal maks} - \text{Skor ideal min}}{5}$$

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*), dengan bantuan komputer Program SPSS for Windows versi 20. Dalam pengujian hipotesis digunakan taraf signifikansi sebesar α = 0,05. Sehubungan dengan penggunaan analisis jalur, Pedhazur (1982:582) mengemukakan asumsi yang mendasari penggunaan analisis tersebut, yaitu: (1) hubungan antara variabel-variabel dalam model adalah linier, aditif, dan kausal; (2) variabel residual tidak berkorelasi dengan vaiabel yang mendahuluinya dalam model dan tidak pula berkorelasi dengan variabel residual lainnya; (3) Aliran kausal dalam sistem adalah searah; (4) variabel yang diukur berskala interval; dan (5) variabel yang diukur tanpa kesalahan. Berdasarkan asumsi ini, penggunaan analisis jalur dalam pengujian hipotesis penelitian dilakukan setelah persyaratan analisisnya terpenuhi. Untuk itu, uji persyaratan analisis penelitian ini mencakup (1) uji normalitas untuk setiap variabel, dan (2) uji linieritas untuk hubungan setiap variabel eksogenus dan variabel endogenus. Untuk menguji normalitas data setiap variabel penelitian, digunakan *uji Lilliefors (L)*. Selanjutnya, untuk menguji linieritas hubungan antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus digunakan analisis variansi (anava) untuk tes linieritas

regresi, dengan taraf signifikansi α = 0,05. Oleh karena itu, berdasarkan teori-teori yang dipaparkan atau model teoretik yang dikembangkan dalam penelitian ini (lihat bab II) dapat dibuat diagram jalur *(path diagram)* variabel penelitian sebagaimana pada gambar di bawah ini.

4. Hasil dan Pembahasan

Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Sarminah (2011: 602-611) yang menemukan kepuasan kerja memainkan peran moderator pada hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja (kepuasan kerja sebagai variabel bebas kedua berpengaruh terhadap kinerja), hasil penelitian Wagner dan Hollenberg (2010: 109) terhadap 312 organisasi dengan 54.417 pekerja menemukan korelasi positif signifikan antara kepuasan dengan kinerja, dan hasil penelitian Sutji (2009: 39-40) yang menemukan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kepala SMA. Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt, LePine, dan Wesson (2009: 9-11) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi kinerja, dan model estimasiiklim organisasi.

Penelitian ini telah dirancang dan dilaksanakan sebaik mungkin sesuai dengan prosedur penelitian ilmiah, akan tetapi sebaik apapun metodologi dan langkah-langkah yang dilakukan tidak tertutup kemungkinan adanya kekeliruan atau kelemahan-kelemahan akibat keterbatasan yang ada.

Sesuai dengan hasil penelitian yang didapatkan, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam menentukan perubahan –perubahan kinerja, yaitu sebesar 28,9 % karena hanya meneliti pengaruh empat variabel eksogenus yang terdiri dari budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Selain itu, cakupan generalisasinya terbatas karena hanya dilakukan UPPS FKIP-UHKBPNP.

5. Kesimpulan, Implikasi dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, diajukan simpulan sebagai berikut:

1) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap perilaku inovatif UPPS FKIP-UHKBPNP. Dengan perkataan lain, semakin kuat budaya organisasi, semakin baik perilaku inovatif UPPS FKIP-UHKBPNP.
2) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja UPPS FKIP-UHKBPNP. Dengan perkataan lain, semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja UPPS FKIP-UHKBPNP.
3) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja UPPS FKIP-UHKBPNP. Dengan perkataan lain, semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi motivasi kerja UPPS FKIP-UHKBPNP.
4) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala SMK di Kota Medan. Dengan perkataan lain, semakin kuat budaya organisasi, semakin baik kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP.
5) Perilaku inovatif berpengaruh langsung positif terhadap kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP. Dengan perkataan lain, semakin baik perilaku inovatif, semakin baik kinerja kepala SMK di Kota Medan.
6) Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP. Dengan perkataan lain, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP.

7) Motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP. Dengan perkataan lain, semakin tinggi motivasi kerja, semakin baik kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP.

5.2 Implikasi

Berdasarkan simpulan hasil penelitian dalam rangka meningkatkan kinerja, khususnya kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP diajukan implikasi penelitian sebagai berikut:

5.2.1 Implikasi Teoretis

Kesimpulan penelitian yang menyatakan: (1) budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap perilaku inovatif, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja; dan (2) perilaku inovatif, kepuasan kerja,dan motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja merupakan temuan penelitian tentang model teoretis kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP yang dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya teori kinerja, budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Jadi, peningkatan kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP akan terjadi, jika budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja ditingkatkan. Secara teoretis: (1) budaya organisasi dapat meningkat melalui peningkatan perhatian terhadap detail, orientasi orang, orientasi hasil, orientasi tim, dan kemantapan; (2) perilaku inovatif dapat meningkat melalui peningkatan keterbukaan terhadap inovasi, penghargaan terhadap kreativitas, kesiapan menghadapi perubahan sosial, pandangan yang luas, penghargaan terhadap keterampilan, dan dorongan ingin tahu yang kuat; (3) kepuasan kerja dapat meningkat melalui peningkatan kesempatan promosi, pekerjaan itu sendiri, gaji, dan kualitas pengawasan; dan (4) motivasi kerja dapat meningkat melalui peningkatan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, perasaan senang dalam bekerja, prestasi dari apa yang dikerjakan, harapan untuk mendapatkan insentif, dan rasa senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan.

Dengan demikian, model teoretis kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP yang ditemukan berdasarkan teori dan dukungan data empiris melalui pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat memberikan jawaban teoretis terhadap permasalahan kinerja, khususnya kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP.

5.2.2 Implikasi Praktis

Kesimpulan penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbang bagi berbagai pihak yang terkait dengan peningkatan kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP, sehingga diajukan implikasinya sebagai berikut:

Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Hal tersebut berarti bahwa kinerja dapat meningkat, jika budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerjanya ditingkatkan. Sehubungan dengan itu, Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan sangat berkepentingan meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP. Untuk itu, ada beberapa upaya yang dapat meningkatkan kinerja berdasarkan hasil penelitian ilmiah. Adapun upaya-upaya yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP secara efektif dan efisien, diantaranya:

1) Memberikan pembekalan dan pelatihan kepada kepala sekolah tentang konsep budaya organisasi, pengembangan budaya mutu sekolah, karakteristik sekolah unggul, dan pengembangan budaya mutu di sekolah menuju sekolah unggul.

2) Memberikan pembekalan dan pelatihan kewirausahaan kepada kepala sekolah tentang konsep kewirausahaan, konsep inovasi, konsep kerja keras, konsep kreativitas, dan memberikan kesempatan kepala sekolah untuk mengemukakan

ide-ide inovatif dan menerapkannya guna peningkatan kualitas pembelajaran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

3) Memberikan kesempatan promosi kepada kepala sekolah yang berkinerja sangat baik (sempurna).

4) Mendukung dan mendorong kepala sekolah dalam kenaikan pangkat/golongan atau peningkatan karir.

5) Melibatkan kepala sekolah secara aktif dalam setiap kegiatan yang mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi mereka.

6) Memberikan penghargaan berupa pujian, sertifikat penghargaan, maupun insentif tambahan bagi kepala sekolah yang melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan sangat baik.

Sehubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, Pengawas sekolah perlu memperhatikan kekuatan dan kelemahan kepala sekolah dalam budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja dalam rangka memberikan masukan guna meningkatkan faktor tersebut. Pengawas sekolah dapat melakukan supervisi klinis, membina keakraban, membangun komunikasi yang baik, meningkatkan keterbukaan dan kerja sama yang baik dengan kepala sekolah dalam rangka memberikan masukan yang dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah

Sejalan dengan tuntutan pihak pengguna terhadap kualitas lulusan SMK, kinerja kepala sekolah harus ditingkatkan secara terus – menerus. Sehubungan dengan itu, untuk meningkatkan kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP secara efektif dan efisien ada beberapa hal yang dapat mereka lakukan, yaitu:

1) Membangun kultur sekolah secara berkelanjutan berdasarkan etika dan nilai solidaritas, sehingga terwujud kerja sama yang baik antara guru, orang tua, siswa, dan pemangku kepentingan lainnya melalui peningkatan perhatian terhadap detail, orientasi orang, orientasi hasil, orientasi tim, dan kemantapan.

2) Meningkatkan perilaku inovatif melalui peningkatan keterbukaan terhadap inovasi, penghargaan terhadap kreativitas, kesiapan menghadapi perubahan sosial, pandangan yang luas, penghargaan terhadap keterampilan, dan dorongan ingin tahu yang kuat.

3) Meningkatkan kepuasan kerja melalui rasa yang menyenangkan terhadap rekan kerja, pengawasan, gaji, dan kesempatan promosi.

4) Meningkatkan motivasi kerja melalui peningkatan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, perasaan senang dalam bekerja, usaha untuk mengungguli orang lain, prestasi dari apa yang dikerjakan, harapan untuk mendapatkan insentif, dan rasa senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan.

5) Meningkatkan kemampuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah.

5.3 **Saran**

Berdasarkan simpulan dan implikasi penelitian, diajukan beberapa saran.

5.3.1 Bagi Dinas Pendidikan Kota Medan:

Dalam rangka meningkatkan UPPS FKIP-UHKBPNP, sebaiknya pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan melakukan hal berikut:

1) Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada kepala sekolah tentang konsep budaya organisasi, pengembangan budaya mutu sekolah, karakteristik sekolah unggul, dan pengembangan budaya mutu menuju sekolah unggul. Sesuai

deskripsi hasil penelitian bahwa skor capaian subjek penelitian dalam budaya organisasi tergolong rendah dalam aspek orientasi hasil, orientasi orang, dan kemantapan . Oleh karena itu, usaha peningkatan budaya organisasi sebaiknya dilakukan dengan prioritas dalam aspek orientasi hasil, orientasi orang, dan kemantapan

2) Memberikan pendidikan dan pelatihan kewirausahaan kepada kepala sekolah tentang konsep kewirausahaan, konsep inovasi, konsep kerja keras, konsep kreativitas, dan kesempatan untuk memberikan ide-ide inovatif dan menerapkannya guna peningkatan kualitas pembelajaran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Sesuai deskripsi hasil penelitian bahwa skor capaian subjek penelitian dalam perilaku inovatif tergolong rendah dalam aspek menghargai kreativitas, berpandangan yang luas, dan kepemilikan dorongan ingin tahu yang kuat. Oleh karena itu, usaha peningkatan perilaku inovatif sebaiknya dilakukan dengan prioritas dalam aspek menghargai kreativitas, berpandangan yang luas, dan kepemilikan dorongan ingin tahu yang kuat.
3) Memberikan pelayanan yang memuaskan bagi kepala sekolah dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga apa yang diharapkan kepala sekolah akan didapatkan dari pihak pimpinan Dinas Pendidikan Kota Medan. Sesuai deskripsi hasil penelitian bahwa skor capaian subjek penelitian dalam kepuasan kerja tergolong rendah dalam aspek kesempatan promosi, dan pengawasan. Oleh karena itu, peningkatan pelayanan sebaiknya dilakukan dengan prioritas dalam aspek kesempatan promosi, dan pengawasan.
4) Memberikan penghargaan berupa pu-jian, sertifikat penghargaan, dan insentif bagi kepala sekolah yang melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan sangat baik. Sesuai deskripsi hasil penelitian bahwa skor capaian subjek penelitian dalam motivasi kerja tergolong rendah dalam aspek memiliki perasaan senang dalam bekerja, bekerja dengan harapan ingin mendapatkan insentif, dan senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya. Oleh karena itu, usaha peningkatan motivasi kerja sebaiknya dilakukan dengan prioritas dalam aspek memiliki perasaan senang dalam bekerja, bekerja dengan harapan ingin mendapatkan insentif, dan senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.

Selain itu, dapat dilakukan pendidikan dan latihan bagi UPPS FKIP-UHKBPNP dalam rangka penguatan kemampuan mereka agar kinerjanya Sangat Baik (Sempurna). Sesuai deskripsi hasil penelitian bahwa skor capaian subjek penelitian dalam kinerja tergolong rendah dalam aspek melaksanakan pengembangan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, melaksanakan kegiatan kesiswaan / ekstrakurikuler secara efektif, dan menumbuhkan harapan prestasi tinggi. Oleh karena itu, kegiatan pendidikan dan pelatihan peningkatan kinerja bagi UPPS FKIP-UHKBPNP dapat dilakukan dengan prioritas dalam aspek pelaksanakan pengembangan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, pelaksanakan kegiatan kesiswaan / ekstrakurikuler secara efektif, dan usaha menumbuhkan harapan prestasi tinggi.

5.3.2 Bagi Pengawas Sekolah

Dalam rangka meningkatkan kinerja kepala sekolah, Pengawas dapat melakukan upaya sebagai berikut:

1) Meningkatkan komunikasi dan kerja sama yang baik dalam memberikan supervisi klinis di bidang manajerial kepada kepala sekolah.
2) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kepala sekolah di bidang budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja sebagai dasar

untuk memberikan bantuan memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kekuatan dalam rangka meningkatkan kinerja.

5.3.3 Bagi Kepala Sekolah

Sesuai dengan simpulan hasil penelitian, ada beberapa upaya yang dapat dilakukan kepala SMK untuk meningkatkan kinerjanya, yaitu:

1) Memperkuat budaya organisasi yang dianut, sehingga pemikiran, sikap, dan perilakunya dilakukan berlandaskan budaya sekolah tempatnya bertugas. Sesuai deskripsi hasil penelitian bahwa skor capaian subjek penelitian dalam budaya organisasi tergolong rendah dalam aspek orientasi hasil, orientasi orang, dan kemantapan . Oleh karena itu, usaha peningkatan budaya organisasi sebaiknya dilakukan UPPS FKIP-UHKBPNP dengan prioritas dalam aspek orientasi hasil, orientasi orang, dan kemantapan.
2) Meningkatkan perilaku inovatif melalui keterbukaan terhadap inovasi, menghargai kreativitas, menghargai keterampilan yang baik, dan meningkatkan dorongan ingin tahu. Sesuai deskripsi hasil penelitian bahwa skor capaian subjek penelitian dalam perilaku inovatif tergolong rendah dalam aspek menghargai kreativitas, berpandangan yang luas, dan kepemilikan dorongan ingin tahu yang kuat. Oleh karena itu, usaha peningkatan perilaku inovatif oleh UPPS FKIP-UHKBPNP sebaiknya dilakukan dengan prioritas dalam aspek menghargai kreativitas, berpandangan yang luas, dan kepemilikan dorongan ingin tahu yang kuat.
3) Meningkatkan kepuasan kerja melalui rasa yang menyenangkan terhadap rekan kerja, pengawasan, gaji, dan kesempatan promosi.. Sesuai deskripsi hasil penelitian bahwa skor capaian subjek penelitian dalam kepuasan kerja tergolong rendah dalam aspek kesempatan promosi, dan pengawasan. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja oleh UPPS FKIP-UHKBPNP sebaiknya dilakukan dengan prioritas menumbuhkan rasa senang terhadap promosi , dan pengawasan yang didapatkan.
4) Meningkatkan motivasi kerja melalui peningkatan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, perasaan senang dalam bekerja, usaha untuk mengungguli orang lain, prestasi dari apa yang dikerjakan, harapan untuk mendapatkan insentif, dan rasa senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan. Sesuai deskripsi hasil penelitian bahwa skor capaian subjek penelitian dalam motivasi kerja tergolong rendah dalam aspek memiliki perasaan senang dalam bekerja, bekerja dengan harapan ingin mendapatkan insentif, dan senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya. Oleh karena itu, usaha peningkatan motivasi kerja oleh UPPS FKIP-UHKBPNP sebaiknya dilakukan dengan prioritas dalam aspek memiliki perasaan senang dalam bekerja, bekerja dengan harapan ingin mendapatkan insentif, dan senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
5) Meningkatkan kemampuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pemanfaatan informasi dari internet, kegiatan pendidikan dan pelatihan, penguatan kemampuan kepala sekolah, seminar, dan pendidikan lanjutan. Sesuai deskripsi hasil penelitian bahwa skor capaian subjek penelitian dalam kinerja tergolong rendah dalam aspek melaksanakan pengembangan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, melaksanakan kegiatan kesiswaan / ekstrakurikuler secara efektif, dan menumbuhkan harapan prestasi tinggi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja dilakukan oleh UPPS FKIP-UHKBPNP dengan prioritas dalam aspek melaksanakan pengembangan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi,

melaksanakan kegiatan kesiswaan / ekstrakurikuler secara efektif, dan menumbuhkan harapan prestasi tinggi.

5.3.4 Bagi Peneliti

Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan bandingan untuk penelitian yang relevan di kemudian hari. Untuk penelitian lanjutan, perlu dilakukan penelitian kinerja kepala sekolah dengan melibatkan variabel eksogenus lainnya di luar variabel budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja yang memiliki hubungan asimetrris satu sama lain agar didapatkan variabel-variabel yang dominan menentukan perubahan kinerja dalam rangka meningkatkan kinerja UPPS FKIP-UHKBPNP. Selain itu, perlu diperbanyak sampel penelitian yang bersifat representatif terhadap UPPS FKIP-UHKBPNP di Provinsi Sumatera Utara agar cakupan generalisasinya lebih luas.

Daftar Pustaka

Alo Liliweri. (1994). *Perspektif Teoritis Komunikasi Antarpribadi.* Bandung: Citra Aditya Bakti.

Ary, Donald; Lucy Cheser Jacobs dan Asghar Razaveih. (1982). *Pengantar Penenelitian dalam Pendidikan.* Terjemahan Arief Furchan. Surabaya: Usaha Nasioal.

Baker, Wayne E. (2000). *Networking Smart: How To Build Relationships for Personal and Organizational Success*. New York: Universe Publisher.

Bowler, W. dan D.J. Brass. (2006). "Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective". *Journal of Applied Psychology*.

Baron, Robert A. dan Jerald Greenberg. (1990). *Behavior in Organization: Understanding and Managing The Human Side of Work.* Third Edition. Toronto: Allyn and Bacon.

Baron, Robert A. dan Jerald Greenberg. (2000). *Behavior in Organization7th Edition.* New Jersey: Prentice Hall.

Bush, and Coleman. (2000). *Leadership and Strategic Management in Education*. Houston: Gulf Publising.

Campbell, R.F.; J.E. Corbally dan R.O. Nistrand. (1983). *Introduction to Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon.

Colquitt, Jason A; Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. (2009). *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace.* New York: The McGraw-Hill Com., Inc.

Dessler, Gary. (1986). *Organizational Theory: Integrating Structure and Behavioral.* New Jersey: Prentice-Hall.

Dessler, Gary. (2003). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.

De Vito, Joseph A. (1991). *Human Communication.* New York: Random House.

……, (2005). *The Interpersonal Communication Book.* New York: Harper & Rew, Publisher.

Dirman,dan Cicih Juarsih. (2014). *Komunikasi dengan Peserta Didik.* Jakarta: P.T.Rineka Cipta.

Effendi, Onong Uchyana. (2005). *Ilmu, Teori, dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.

Effendi, Onong Uchyana. (2004). *Dinamika Komunikasi*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.

Eunson, Baden. (2012). *Communicating in the 21st Century*. Australia: Milton, Qld: John Wiley and Sons. Edition 3rd ed.

Gibson, James L.; John M. Ivancevich dan James H. Donelly Jr. (1996). *Organisasi*. Terjemahan Ardiani. Jakarta: Binarupa Aksara.

Gibson, Jane Whitney dan Richard M. Hodgetts. (1986). *Organization Communication: A Managerial Perspective*.Orlando Florida: Academic Press Inc.

Gibson, dkk. (2009). *Organizational: Behavior, Structure, Processes.* New York: The McGraw Hill Companies, Inc.

Greenberg, Jerald and Robert, A. Baron. (2000). *Behavior In Organization. Seventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

Hadari, Nawawi dan Martini Hadari. (2000). *Kepemimpinan Yang Efektif.* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Hamzah B. Uno. (2008). *Teori Motivasi & Pengukurannya. Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Handoko, T. Hani. (2003). *Manajemen. Edisi Kedua.* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Hersey, Paul; Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resourses.* New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Hikmat. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.

Hoy, Wayne K. dan Cecil G. Miskel. (1991). *Educational Administration.* New York: McGraw-Hill, Inc.

Husaini, Usman. (2008). *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Ikhsanuddin, Muhammad Arif. (2012). Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Lingkungan Keluarga Terhadap Intensi Berwirausaha Siswa SMK Muhammadiyah 3 Yogyakarta. *Jurnal Penelitian*. FT. Universitas Yogyakarta.

Ivancevich, John M.; Robert M. Kanopaske and Michael T. Matteson. (2004). *Organization Behavior And Management. Seven Edition,* Boston: McGraw-Hill.

Ivancevich, John M.; Robert Konopaske dan Michael T. Matteson. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi.* Alih Bahasa Gina Gania. Jakarta: Erlangga.

Jackson, David. (1997). *Dynamic Organizations: The Challenge of Change.* London: MacMillan Press, Ltd.

James W. Walker. (1992). *Human Resources Strategy*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.

Juliningrum, Emmy. dan Achmad Sudiro. (2013). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. J*urnal Aplikasi Manajemen*.

Kerlinger, Fred N. (1973). *Foundation of Behavioral Research*, New York: Holt, Reinhart and Winston, Inc.

Kimbrough, R.B. dan C.W. Burkett. (1990). *The Principalship: Concepts and Practices*. Englewood: Prentice Hall, Inc.

Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. (2001). *Organizational Behavior.* New York: McGraw Hill.

Laksmi Riani, Asri. (2011). *Budaya Organisasi.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Lipham, JM. Et.al. (1985). *The Principalship Concept, Competencies, and Cases*. Broadway New York: Longman Inc.

Lok, Peter dan John Crawford. (2004), "The Effect of Organisastional Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment. A Cross-National Comparison," *The Journal of Management Development 23*, (3), 321-338.

Lunnenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. (2000). *Educational Administration Concepts and Practice.* Belmont: Wadsworth.

Lussier, Robert N. (2009). *Management Fundamentals (Concepts, Applications, Skill Development)*. USA: South Western.

Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. *Terjemahan* Vivin Andhika Yuwono, dkk. Yogyakarta: Andi Offset.

Manullang, Belferik. (2006). *Kepemimpinan Pedagogis. Membangun Karakter Sumber Daya Manusia.* Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.

Mathis dan Jackson dalam Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi.* Yokyakarta: C.V. Andi Offset.

McClelland. David C. dkk. (1995). *The Achievement Motive.* New York: I rvington Publisher, Inc.

Mc.Shane, L.Steven and Mary Ann, Von Glibav. (1995). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill Companies.

Michael. (2000). *Creating Commitment: How to Attract and Retain talented Employeed by Building Relationship That Last*. New York: John Willey.

Mochrman, Susan Albers and Priscilla Wohlsetter. (1994). *School Based Management.* California: Josey Bass.

Muhammad, A. (2007). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Mulyasana, Dedy. (2011). *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Munir, Muhammad. dan Andi Kurniawan. (2013). Kepemimpinan dan Komunikasi Antar Pribadi Kepala Sekolah dengan Guru, Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Penelitian*. F.T. Elektronika Universitas Negeri Yogyakarta.

Nash, Michael. (1985). *Making People Productive: What Realy works in Raising Managerial and Employee Performance*. Boston: Jossey-Bass Inc.

Nasution, M.N. (1996). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Natawidjaja, Rochman. dkk. (2007). *Rujukan Filsafat, Teori, dan Praksis Ilmu Pendidikan*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia Press.

Nawab, Samina dan Komal Khalid Bhatti (2011), "Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan". *International Journal of Business and Social Science,* 2, (8).

Newstrom, John W. dan Keith Davis. (2005). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New Delhi: Mc.Graw-Hill.

Newstrom, John W. (2007). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill O'Malley.

Nurjanah (2008). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan". *Tesis.* Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.

Owen, Robert G. (1991). *Organizational Behavior in Education.* Boston: Allyn and Bacon.

Panji, Anoraga. (2009). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

Pakpahan, Wannen. (2009). Pengaruh Pengetahuan Manajerial, Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Kepala Sekolah SMK Negeri di Provinsi DKI Jakarta. *Sinopsis Disertasi*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Pedhazur, Elazar J. (1982). *Multiple Regression in Behavioral Research. Explanation and Prediction*. New York: CBS College Publishing.

Riduan. (2007). *Skala Pengukuran Variabel - Variabel Penelitian.* Bandung: Alfabeta.

Rivai, Veithzal dan Sylviana Murni. (2009). *Education Management, Analisis Teori dan Praktik.* Jakarta: Rajawali Pers

Robbins, Stephen P. (1991). *Organizational Behavior: Concept, Controvercies, Aplications.* New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2007). *Management, Ninth Edition.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2009). *Organizational Bihavior.*New Jersey: Prantice-Hall.

Sallisbury, D.F. (1996). *Five Technologies Educational Change*. New Jersey: Educational Technology Publication Englewood.

Salancik G.R. (1988). *Commitment and Control of Organizational Behavior And Believe. New Direction in Organizational Behavior.* Chicago: ST. Clair Press.

Saran, Rene and Vernon Trafford. (1990). *Research in Educational Management and Policy: Retrospect and Prospect.* New York: The Falmer Press.

Schatz, K. dan L. Schatz. (1995). *Managing by Influence*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership.* San Franciso: Jossey-Bass.

Scott, Michael D. dan William G. (1995). *Power. Interpersonal Communication: A Question of Needs.* Boston: Hughton Miffin Company.

Setyono, Felicia. (2013). Pengaruh Kualitas Komunikasi Interpersonal Pemimpin Kelompok Sel Terhadap Komitmen Organisasi Anggota Kelompok Sel di Satelit Holy Gereja Mawar Sharon Surabaya. *Jurnal E-Komunikasi*. Surabaya: Universitas Kristen Petra.

Siburian, Paningkat. (2009). *Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja. Studi Kausal pada SMA Parulian 2 Medan*. Medan: Program Pascasarjana.

_____, (2012). "*Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Inovatif, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala SMK*". *Disertasi.* Medan: Program Pascasarjana Unimed.

_____, (2014)," Determinan *Factors of Organizational Comitment of Elementary School Teachers in North Sumatera, Indonesia*", *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 18 (1), 208-220.

_____, (2014) "*Peningkatan Komitmen Organisasi Kepala Sekolah Efektif Pada Era Globalisasi*", Jurnal Generasi Kampus, Volume 6, Nomor 2, September 2014: 30-40.

Situmorang, Benyamin. (2014). "The Effect of Instructional Leadership, Knowledge of Educational Management, Interpersonal Communication and Job Satisfaction to Organization Commitment of the Senior High School Principals (A Case Study in Senior High School in Medan Municipality)". *International Journal of Science: Basic and Applied Research,* 18, (1), 234-253.

_____, (2014). "Faktor-faktor Penentu Komitmen Organisasi Kepala SMK (Studi Kasus pada SMK di Kota Medan)". *Cakrawala Pendidikan. Jurnal Ilmiah Pendidikan, 33, (1), 39-49.*

Slocum, John W. dan Don Hellriegel. (2009). *Principles of Organizational Behvior*. China: Cengage Learning.

Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi.* Yogyakarta: Andi Offset.

Sorenson, Richard D. dan Lloyd M. Goldsmith. (2009). *The Principal's Guide to Managing School Personnel.* California: Corwin Press.

Steers, Richard M and Lyman W. Porter. (2003). *Motivation and Work Behavior,* New York: Mc Graw-Hill.

Stoner, James A.F. dan R.Edward Freeman. (1992). *Manajemen,* Terjemahan Wilhelmus W. Bakowatun dan Benyamin Molan. Jakarta: Intermedia.

Sugiyo. (2005). *Komunikasi Antarpribadi*. Semarang: UNNES Press.

Sutrisno, Edy. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.

Tania, Anastasia. dan Eddy M.Sutanto. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan P.T. Dai Knife di Surabaya. *Jurnal AGORA*. Surabaya: Universitas Kristen Petra.

Teman Koesmono, H. (2005). "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur". *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7, (2), p. 175.

Tilaar,H.A.R. dan Riant Nugroho. (2009). *Kebijakan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Usman, Husaini. (2008). *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wayne, Pace dan Don F. Faules. (2000). *Komunikasi Organisasi*. Terjemahan Dedy Mulyana. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Weihrich, Heinz dan Harold Koontz. (1994). *Management. A. Global Perspective*. New York: McGraw –Hill, Inc.

Widyaningrum, Mahmudah Enny. (2012). "Effects Of Organizational Culture And Ability On Organizational Commitment And Performance In Ibnu Sina Hospital Gresik". *Academic Research International*, 2,.(1), p. 351.

Widjaja, H.A.W. (2000). *Ilmu Komunikasi.* Jakarta: Rineka Cipta.

Widodo. (2011). "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru" *Jurnal Pendidikan Penabur,* 10, (16), p. 80.

Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian.* Jakarta: Salemba Empat.

Wiryanto. (2004). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Grasindo.

The Author:

Jumaria Sirait is a professor at the Indonesian Language Education Study Program, Teaching and Education Faculty, HKBP Nommensen Pematangsiantar University. His research interests are Teaching Indonesian Language and Literature, Learning, Learning Leadership, Communication, Research Methodology. Email: jumariasirait@gmail.com

Suprapto Manurung is a lecturer in the Mathematics Study Program, Faculty of Mathematics and Natural Sciences, University of HKBP Nommensen Pematangsiantar. His research interests are teaching, statistics, calculus, etc. Email: supraptomanurung@gmail.com

Harry Cristofel Simanjuntak is a master's degree student, majoring in educational technology, State University of Medan. His research interests are Educational Problems,

learning theory, learning models, learning media, curriculum, and Literacy. Email: harryjoe06@gmail.com