

LAPORAN HASIL PENELITIAN

**STRATEGI PENINGKATAN NILAI-NILAI KECERDASAN EMOSIONAL
DALAM PENGELOLAAN (MANAJEMEN) SUMBER DAYA MANUSIA
DI PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM**



Oleh:

1. Dr. MOHAMMAD THOHA, M. Pd.I (KETUA)

NIP: 19760506 200604 1 002

NIDN: 2006057602

2. R. TAUFIKURRAHMAN, M. Pd.I (ANGGOTA)

NIP: 19711121 200312 1 001

NIDN: 2021117101

**SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
PAMEKASAN**

2016

LAPORAN HASIL PENELITIAN

**STRATEGI PENINGKATAN NILAI-NILAI KECERDASAN EMOSIONAL
DALAM PENGELOLAAN (MANAJEMEN) SUMBER DAYA MANUSIA
DI PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM**



**SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
PAMEKASAN
2016**

**LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN
LAPORAN HASIL PENELITIAN**

- 1 Judul Penelitian Strategi Peningkatan Nilai-Nilai Kecerdasan Emosional dalam Pengelolaan (Manajemen) Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam
- 2 Bidang/Disiplin Kajian Penelitian : Manajemen Pendidikan Islam
- 3 Bentuk Penelitian : Penelitian Pustaka/Kolektif
- 4 Peneliti
Nama : Dr. Mohammad Thoha, M. Pd.I
Tempat Tanggal Lahir : Pamekasan, 06 Mei 1976
Jabatan : Ketua Tim
Pangkat/Jabatan/Golongan : Pembina/Lektor Kepala/IVa
PTKIN : STAIN Pamekasan
Nama : R. Taufikurrahman, M. Pd.I
Pangkat/Jabatan/Golongan : Penata/Lektor/IIIc
Jabatan : Anggota
Waktu Penelitian 5 (lima) bulan (26 Mei - 25 Oktober 2016)
- 8 Biaya yang Diperlukan 30.000.000,00- (Tiga puluh juta Rupiah)

Pamekasan, 25 Oktober 2016

Menyetujui:

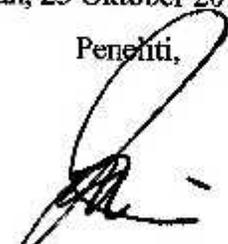
Kepala P3M,



Dr. Ainurrahman Hidayat, M. Hum

NIP. 19721009 199903 1 004

Peneliti,



Dr. Mohammad Thoha, M. Pd.I

NIP. 19760506 200604 1 002

Mengesahkan:

Ketua STAIN Pamekasan



Dr. H. Mohammad Kosim, M. Ag.

NIP. 196901011994031008

Abstrak

Mohammad Thoha, dan R. Taufikurrahman, 2016. Strategi Peningkatan Nilai-Nilai Kecerdasan Emosional Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri

Kata Kunci: Kecerdasan emosional, emosi, motivasi, manajemen sumber daya manusia.

Kecerdasan emosional menyumbangkan 60 % dari faktor keberhasilan seseorang. Ciri utama kecerdasan emosional pada setiap orang adalah manakala orang tersebut berhasil mengaktualisasikan potensi emosionalnya dalam kehidupan sehari-hari. Potensi emosional tersebut sebenarnya telah dibekalkan pada setiap individu mengiringi fitrah kelahirannya. Namun demikian, potensi tersebut akan menjadi tumbuh berkembang atau pudar dan layu sesuai dengan usaha orang tersebut dalam merawat dan meningkatkannya. Potensi-potensi emosional tersebut meliputi: kemampuan berempati; kemampuan mengungkapkan dan memahami perasaan; kemampuan mengendalikan amarah; kemandirian; kemampuan menyesuaikan diri; berusaha untuk disukai; kemampuan memecahkan masalah antar pribadi; ketekunan; kesetiakawanan; dan keramahan. Penelitian ini mencoba menelaah strategi peningkatan kecerdasan emosional tersebut dalam tatanan pengelolaan sumber daya manusia di Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam (PTKIN). Dengan pendekatan studi pustaka terhadap literasi ilmu psikologi dan membandingkan dengan kajian yuridis terhadap regulasi tentang pengelolaan PTKIN, penelitian ini menghasilkan temuan cara meningkatkan kecerdasan emosional bagi pengelola PTKIN. Pada dasarnya setiap orang, termasuk dosen dan pimpinan PTKIN, dapat meningkatkan kecerdasan nilai emosionalnya, apabila ia mampu: *pertama* mengenali emosi dirinya sendiri, sekaligus juga harus mengenali emosi orang lain; *kedua* mengelola emosi dirinya dan sekaligus mampu mengelola emosi orang lain, dan ; *ketiga* ia mampu memotivasi dirinya sendiri sekaligus memotivasi orang lain. Ketiga strategi tersebut diaplikasikan dalam seluruh tahapan manajemen sumber daya manusia di PTKIN, yang meliputi: kegiatan menganalisa kebutuhan dosen; penyusunan formasi kebutuhan dosen baru; pelaksanaan rekrutmen dosen baru; pelaksanaan induksi dosen baru; penempatan dosen; pemberian wewenang dan tanggung jawab pada dosen; pelaksanaan supervisi terhadap kinerja dosen; pembinaan kesejahteraan dosen; pembinaan karir dosen; pemutusan hubungan kerja; dan pemberian pesangon bagi dosen yang purna tugas.

KATA PENGANTAR

Al sala>m 'alykum wa rahmat Alla>h wa baraka>tuh

Alhamd li Alla>h rabb al - 'a>lami>n. Segala puji peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala tawfi>q, hida>yat dan ma'u>nah-Nya, peneliti bisa merampungkan penelitian kolektif dengan berjudul Strategi Peningkatan Nilai-Nilai Kecerdasan Emosional Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam ini dengan lancar.

Sholawat dan salam senantiaa terus mengalir pada Beginda Rasulullah Muhammad SAW, beserta sahabat, keluarga dan pengikutnya. Amin!

Dalam merampungkan penelitian ini, tentu saja peneliti banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, kiranya peneliti sangat patut mengucapkan terima kasih untuk semua pihak tersebut. Terimakasih yang tulus, terutama peneliti ucapakan kepada:

1. Ketua STAIN Pamekasan, beserta para wakil ketua
2. Ketua Pusat Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat (P3M) STAIN Pamekasan, beserta sekretaris dan para stafnya.
3. Anggota tim peneliti yang dengan semangat melakukan pelacakan literasi dalam menemukan dan menelaah data yang dibutuhkan dalam penelitian ini
4. Rekan-rekan sejawat dosen yang telah banyak meluangkan waktu untuk berdiskusi, saling tukar referensi dan sebagainya demi lancarnya penelitian ini.

Peneliti menyadari, bahwa masih terdapat banyak kelemahan dan kekurangan dari penelitian ini. Untuk itu semua peneliti senantiasa mengharap koreksi dan masukan dari berbagai pihak demi perbaikan pada masa-masa yang akan datang.

Akhirnya kepada Allah SWT kita berserah diri dan mengharap semoga karya ilmiah kecil ini dinilai-Nya sebagai amal ibadah yang diterima dan membawa manfaat. Amin!

Wassalamu 'alkum wa rahmatullah wa barakatuh

Pamekasan, 25 Oktober 2016

Ketua Peneliti:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Dr. Mohammad Thoha', written over a horizontal line.

Dr. Mohammad Thoha, M. Pd.I

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Batasan Masalah.....	8
E. Definisi Istilah.....	8
BAB II KAJIAN TEORI	11
A. Kecerdasan Emosional	11
1. Pengertian Kecerdasan Emosional	11
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Terbentuknya Kecerdasan Emosional	16
3. Cara Mengembangkan Kecerdasan Emosional.....	17
4. Hubungan Antara Intektual Quetions (IQ) dengan Emotional Quetions (EQ)	19
5. Peran IQ dan EQ dalam Pekerjaan	20
B. Manajemen Sumber Daya Manusia	23
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	23
2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	24
3. Langkah-langkah Manajemen Sumber Daya Manusia	26
C. Penelitian Terdahulu	41

BAB III	METODE PENELITIAN.....	44
	A. Jenis Penelitian.....	44
	B. Metode Penelitian	44
	C. Teknik Pengumpulan Data.....	45
	D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.	45
	E. Data Dan Sumber Data.....	46
BAB IV	PAPARAN DATA, ANALISA DAN TEMUAN PENELITIAN	
	A. Paparan Data	49
	1. Landasan Yuridis Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam	49
	2. Cara meningkatkan kecerdasan emosional di dalam pengelolaan (manajemen) sumber daya manusia di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI).....	62
	B. Analisa Data	71
BAB V	PENUTUP.....	89
	A. Kesimpulan.....	89
	B. Saran.....	90
	DAFTAR PUSTAKA	91
	LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	94
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	99

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan adalah suatu usaha untuk menumbuhkembangkan potensi sumber daya manusia melalui kegiatan pengajaran.¹ Aspek yang sangat penting dalam pendidikan adalah belajar dan pembelajaran. Belajar merupakan tahapan perubahan seluruh tingkah laku individu yang relatif menetap sebagai hasil pengalaman dan interaksi dengan lingkungan yang melibatkan proses kognitif.² Sedangkan pembelajaran adalah proses interaksi antara pendidik dengan peserta didik. Interaksi tersebut melibatkan beberapa sumber daya manusia yang tergabung dalam satu organisasi, yang selanjutnya disebut dengan lembaga pendidikan. Masing-masing sumber daya manusia tersebut dituntut untuk memberikan semaksimal mungkin potensi demi tercapainya tujuan pendidikan tersebut, sesuai dengan tugas dan wewenangnya masing-masing. Potensi pendidik meliputi penguasaan materi, penguasaan emosi dan kepribadian, serta penguasaan lingkungan sosial.³

Berbagai karakter dan latar belakang yang menyertai masing-masing sumber daya manusia tersebut menuntut pengelola pendidikan untuk memiliki keterampilan manajerial sumber daya manusia yang baik, demi mewujudkan

¹ Muhibbin Syah, *Psikologi Belajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hlm.1

²Ibid. hlm.68.

³Sjahrazad Masdar dan Jusuf Sulika, *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Untuk Pelayanan Publik* (Surabaya: Airlangga University Press, 2009), hlm. 297.

tujuan bersama lembaga pendidikan tersebut. Dalam memberdayakan sumber daya tersebut dibutuhkan kepemimpinan sumber daya manusia atau staf (*staffing*). Kepemimpinan staf dimaksudkan untuk mendorong kinerja organisasi (pendidikan).

Penempatan staf pada bidang yang sesuai dengan keahliannya menjadi bagian dari kepemimpinan staf. Selain itu *Staffing* juga meliputi pengerahan, (*directing*), kordinasi, dan penempatan.⁴ Menempatkan dan memilih seorang staf untuk suatu posisi, bukan hal yang mudah. Penempatan staf yang adil dan baik hendaknya memperhatikan beberapa pertimbangan, di antaranya:⁵ 1) golongan minoritas; 2) kaum wanita; 3) karyawan yang hamil; 4) keamanan dari godaan seksual; 5) karyawan yang lanjut usia; 6) agama; 7) kebangsaan; 8) orang yang cacat; 9) organisasi social; 10) isi dan arah program; dan 11) kelompok yang kurang pendidikan.

Selain itu, pengaturan sumber daya manusia (staf) sebuah lembaga pendidikan juga harus memperhatikan aspek kecerdasan yang dimiliki oleh staf tersebut. Memang tidak dipungkiri bahwa pendidikan telah mengalami perkembangan yang signifikan dalam meningkatkan kecerdasan intelektual lulusan pendidikan sebagai sumber daya manusia yang siap bekerja. Namun di sisi lain, kecerdasan intelektual (kognitif) tersebut belum berbanding lurus dengan kecerdasan emosional dan spiritual mereka.⁶ Kecerdasan intelektual yang dimiliki lulusan pendidikan tidak mampu menjadikannya sebagai insan yang jujur,

⁴ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), hlm. 88.

⁵ Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalialia*. Vol. 1 terj. Moh. Mas'ud (Jakarta: Erlangga, 1996), hlm. 71.

⁶ Ali Mudlofir, "Pendidikan Karakter Melalui Penanaman Etikoa Berkomunikasi Dalam Al-Qur'an", dalam *Islamica: Jurnal Studi Keislaman*, Vol.5 No. 2 (Maret 2011), hlm. 167.

memiliki didikasi, mampu mengendalikan diri, pemurah, peka terhadap lingkungan sosial, dan sebagainya. Pada sisi sebaliknya kecerdasan intelektual mereka justru mengantarkan mereka pada sikap individualis, arogan, angkuh, elitis, dan anti sosial.⁷ Dalam konteks kemampuan untuk bekerja sama dalam kelompok (organisasi) kecerdasan yang paling dituntut adalah kecerdasan emosional. Daneil Goleman sebagai ahli psikologi yang mempopulerkan kecerdasan emosional mengatakan bahwa kecerdasan intelektual hanya berperan 20% dalam mengantarkan keberhasilan seseorang, sementara kecerdasan emosional memberikan kontribusi sampai 60 %.⁸

Kecerdasan kognitif (intelektual) sumber daya manusia yang tidak berkembang sebanding dengan kecerdasan emosional dan spiritual, dikarenakan sistem pendidikan saat ini hanya mengedepankan pola penajaman ranah kognitif belaka. Setidaknya hal ini dapat dilihat dari pola pengembangan kurikulum pendidikan yang hanya mengacu pada peningkatan kompetensi akademis belaka, tanpa menaruh perhatian yang lebih besar lagi pada pengamalan nilai-nilai etika dan agama dalam komunitas lingkungan sekolah.⁹

Ketidakeimbangan pencapaian kecerdasan intelektual dengan kecerdasan emosional dan spiritual tersebut harus disadari bersama oleh praktisi pendidikan, baik pemerintah, masyarakat, guru, komite sekolah, peserta didik dan lainnya. Dengan demikian upaya memperbaikinya juga harus dilakukan secara serentak dan

⁷ Muhammad Yusuf, 'Pendidikan Karakter Berbasis Qur'ani dan Kearifan Lokal' dalam *Karsa: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, Vol. 22, No. 1 (Juni 2014), hlm.52.

⁸ Nana Saodih, Sukmadinata, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 97.

⁹ Siswanto, "Membudayakan Nilai-Nilai Agama dalam Komunitas Sekolah" dalam *Karsa: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, Vol. 22, No. 1 (Juni 2014), hlm. 66.

holistik dalam seluruh aspek pendidikan, baik kurikulum, tenaga pendidik, lingkungan pendidikan, sistem evaluasi, pola manajemen, dan seterusnya.¹⁰

Sesuatu yang menjadi *pilot project* perbaikan sitem pendidikan tersebut adalah perbaikan sumber daya manusianya, yang dalam hal ini adalah tenaga pendidik dan kependidikan. Perbaikan dalam manajemen sumber daya pendidikan akan berimplikasi pada perbaikan sisi manajemen yang lain.¹¹ Sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan terdiri atas pendidik dan tenaga kependidikan. Tenaga pendidik merupakan pendidik yang bertugas menyampaikan dan mengembangkan ilmu pengetahuan pada peserta didik. Sedangkan tenaga kependidikan meliputi pimpinan lembaga pendidikan, pengawas pendidikan, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi, pengelola kelompok belajar, dan tenaga kebersihan.¹²

Untuk menyelenggarakan pendidikan yang efektif, termasuk di pendidikan tinggi, pemerintah telah menetapkan 8 standar pendidikan¹³. Standar tersebut meliputi: 1) standar kompetensi lulusan; 2) standar isi; 3) standar proses; 4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; 5) standar sarana dan prasarana; 6) standar pengelolaan; 7) standar pembiayaan pendidikan; dan 8) standar penilaian pendidikan. Khusus pendidikan tinggi pemerintah melalui kementerian pendidikan dan kebudayaan menetapkan aturan tersendiri dengan menerbitkan Permendikbud no 49 tahun 2014 tentang Sistem Nasional Pendidikan Tinggi.

¹⁰ Moh. Wardi, "Penerapan Nilai Pendidikan Agama Islam dalam Perubahan Sosial Remaja", dalam *Tadris: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol 7, No. 1 (Juni 2012), hlm. 31.

¹¹ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 170-171.

¹² Tenaga pendidik dan kependidikan diatur dalam dalam: Permendiknas no 12 tahun 2007, Permendiknas no 13 tahun 2007, dan Permendiknas no 16 tahun 2007, Permendiknas no 24, 25, 26, 27 tahun 2008 serta Permendiknas no 40, 41, 42, 43, 44, dan 45 tahun 2010.

¹³ Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 sebagaimana dirubah dengan peranturan Pemerintah No 32 tahun 2013 dan diubah lagi dengan PP no 13 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan mengacu pada standar pendidik dan tenaga kependidikan. Pengaturan tenaga pendidik (dosen) di pendidikan tinggi, selain memperhatikan aspek kecerdasan emosional mereka, juga harus memperhatikan rasio perbandingan antara jumlah dosen dan mahasiswa. 1 program studi, setidaknya harus memiliki 6 dosen tetap, dengan nisbah antara dosen dan mahasiswa 1: 20 untuk Prodi IPA dan 1: 30 untuk prodi IPS,¹⁴ meskipun aturan ini dilonggarkan dengan terbitnya Surat Edaran (SE) Dirjen DIKTI no 2920/DT/2007 yang memberikan rasio perbandingan dosen dan mahasiswa 1:25 baik prodi IPA maupun IPS.¹⁵ Nisbah perbandingan tersebut misalnya, 1 prodi IPS mempunyai mahasiswa 300 orang, maka nisbahnya adalah $300:30 = 10$. Artinya prodi tersebut harus memiliki dosen tetap sesuai kualifikasi prodinya sejumlah 10 dosen. Dosen tetap yang dihitung secara sah dalam nisbah perbandingan tersebut, adalah dosen yang telah memenuhi persyaratan kualifikasi sebagai pendidik di satuan pendidikan tinggi, misalnya kualifikasi keilmuan dan keahlian, kualifikasi ijazah dan sertifikasi yang dimiliki, serta sejumlah kualifikasi lain seperti yang diamanatkan dalam Permendikbud no 49 tahun 2014.¹⁶ Demikian pula ketersediannya dosen yang memenuhi nisbah sesuai perundang-undangan akan menjadi pertimbangan dalam penentuan status akreditasi suatu program studi.¹⁷

Dosen disebut dengan pendidik profesional dan ilmun, dengan tugas utamanya mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu

¹⁴SK Kemendikbud no 234/U/2000 dan diperjelas dengan SK Dirjen DIKTI no 108/DIKTI/Kep/2001.

¹⁵ Selengkapnya lihat Surat Edaran (SE) Dirjen DIKTI no 2920/DT/2007.

¹⁶ Kualifikasi dosen diatur dalam UU no 14 tahun 2005 pasal 45, 46 dan dijelaskan melalui pasal 25, 26, 27 dan 28 Permendikbud no 49 tahun 2014.

¹⁷ Buku 3A Borang Akreditasi Sarjana, hlm. II (4.3: Dosen Tetap).

pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.¹⁸Oleh karena itu, maka pengangkatan, jenjang jabatan akademik, sertifikasi dan pembinaan karirnya diatur sedemikian rupa,¹⁹meskipun, pemerintah memberikan wewenang kepada satuan pendidikan tinggi untuk mengatur pengadaan dosen tidak tetap, jenjang akademik dan pembinaannya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.²⁰ Pengadaan dosen tidak saja mementingkan kemampuannya dalam penguasaan materi (kompetensi profesional), lebih dari itu hal yang paling dibutuhkan adalah kemampuannya untuk bisa mengembangkan diri, bekerja dalam tim, serta mampu berinovasi dan memotivasi orang lain.²¹ Kemampuan ini kemudian dikenal dengan kecerdasan emosional.

Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) dengan kualifikasi tenaga pendidik dosen yang baik, serta semakin banyaknya variasi tawaran program studi (prodi) baik di tingkat diploma, sekolah tinggi, institut, maupun universitas dengan jenjang pendidikan diploma, strata satu (S1), strata dua (S2) dan strata tiga (S3), memancing minat calon mahasiswa baru untuk terus melanjutkan studinya di jenjang pendidikan tinggi tersebut. Tingkat kesadaran masyarakat terhadap kebutuhan pendidikan tinggi juga menambah semakin meningkatnya calon peserta didik (mahasiswa) pada jenjang pendidikan ini.

Di sisi lain, tenaga pendidik (dosen) sangat terbatas, sehubungan dengan faktor usia pensiun, dan pembatasan (moratorium) pengangkatan dosen baru. Hal ini tentu saja membuat kinerja dosen kurang maksimal. Di beberapa perguruan

¹⁸ Pasal 45, 46, dan 47 UU No 14 tahun 2015 tentang Guru dan Dosen.

¹⁹ Pasal 1 (2) UU No 14 tahun 2015 tentang Guru dan Dosen

²⁰ Pasal 48 (4) UU No 14 tahun 2015 tentang Guru dan Dosen

²¹ Sjahrazad Masdar dan Jusuf Sulika, *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*, hlm. 297.

tinggi, seorang dosen harus mengajar dengan jumlah beban SKS mencapai 24 sampai 28, di mana regulasi hanya memberikan beban kerja dosen 37,5 jam perminggu yang disetarakan dengan 12 SKS mengajar dan membimbing mahasiswa.²²

Untuk mengatasi kekurangan dosen tersebut, pemerintah memberikan kewenangan kepada perguruan tinggi untuk melakukan rekrutmen dosen tidak tetap.²³ pada bagian ini, permasalahan yang muncul adalah standarisasi pola rekrutmen serta model pembinaan mereka (dosen tidak tetap). Mereka berasal dari berbagai perguruan tinggi, baik dalam negeri maupun luar negeri. Demikian pula motivasi, pola pengembangan diri, penguasaan diri serta meningkatkan kecerdasan sosial mereka menjadi sesuatu yang harus senantiasa diperhatikan.

Berangkat dari konteks tersebut di atas, penelitian ini dilakukan untuk menelaah secara konseptual tentang pola yang bisa dilakukan PTKI dalam meningkatkan nilai-nilai kecerdasan emosional dalam pengelolaan sumber daya manusia (dosen)nya.

B. Rumusan Masalah

Berangkat dari konteks penelitian tersebut, maka penelitian ini memfokuskan pada kajian: “Bagaimana cara meningkatkan nilai-nilai kecerdasan emosional di dalam pengelolaan (manajemen) sumber daya manusia di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI)?

²² Permendikbud no 49 tahun 2014.

²³ Pasal 48 (4) UU No 14 tahun 2015 tentang Guru dan Dosen.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah secara mendalam tentang konsep kecerdasan emosional dan cara peningkatannya yang ditawarkan para ahli untuk kemudian diimplementasikan dalam langkah-langkah operasional manajemen sumber daya manusia (dosen) di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI).

D. Batasan Masalah

Penelitian ini membahas pola peningkatan kecerdasan emosional yang terjadi pada setiap individu. Namun demikian individu yang menjadi bahasan adalah individu orang dewasa dengan tingkat pendidikan tinggi. Hal ini dikarenakan subjek kajiannya atau sumber datanya adalah emosional pendidik pada satuan pendidikan tinggi yakni dosen. Dengan latar pendidikan yang dimilikinya, tentu saja dosen memiliki tingkat kecerdasan emosional yang berbeda dengan orang lain pada umumnya. Akan tetapi sifat dan karakteristik kejiwaan setiap individu pasti berbeda yang menyebabkan perbedaan pula pada tingkat kecerdasan emosionalnya. Oleh karena itu diperlukan pedoman-pedoman dasar dalam meningkatkan kecerdasan emosional tersebut. Hasil penelitian ini diusahakan berhasil menyajikan konsep dasar pengembangan kecerdasan emosional tersebut.

E. Definisi Istilah

Untuk menghindari pemahaman yang melebar, perlu dirumuskan pengertian dan arah kajian dari topik dan judul penelitian ini.

1. Kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional dalam penelitian ini akan berangkat dari istilah kecerdasan emosional yang pertama kali

diperkenalkan pada tahun 1990 psikolog Peter Salovey dari Harvard university dan John Meyer dari University Of New Hampshire. Menurut mereka kecerdasan emosional adalah kemampuan individu untuk mengendalikan diri, mengontrol dan memotivasi diri agar berpikir, bertindak dan bertutur kata selaras dengan kondisi emosional orang lain. Intinya bagaimana seseorang mampu beradaptasi dengan lingkungannya dan tidak mengedepankan egoismenya. Beberapa bentuk emosional yang di nilai penting bagi keberhasilan seseorang, menurut mereka antara lain: 1) empati; 2) mengungkapkan dan memahami perasaan; 3) mengendalikan amarah; 4) kemandirian; 5) kemampuan menyesuaikan diri; 6) disukai; 7) kemampuan memecahkan masalah antar pribadi; 8) ketekunan; 8) kesetiakawanan; 9) keramahan; 10) sikap hormat²⁴

2. Manajemen sumber daya manusia

Pengertian dan tujuan manajemen sumber daya manusia. Pengertian manajemen sumber daya manusia dalam bidang pendidikan adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dalam institusi pendidikan, seperti kepala sekolah, guru, dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan pendidikan secara optimal. Dengan manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan, pencapaian tujuan pendidikan akan terwujud. Selain itu, juga akan dihasilkan *output* pendidikan yang memiliki *life skill* yang tinggi, serta memiliki komperensi dibidang akademik maupun nonakademik.²⁵Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia

²⁴ A. Winarno dan Tri Saksono, *Kecerdasan Emosional* (Jakarta: LAN, 2001), hlm.72.

²⁵ S.P. Hasibuan Malayu, *Manajemen SDM* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm.34.

adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktifitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya adalah sangat tergantung kepada manusia yang mengelolanya. Oleh sebab itu, sumber daya manusia dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.²⁶Langkah-langkah manajemen sumber daya manusia: a) Analisis kebutuhan pegawai berdasarkan;²⁷ b) Rekrutmen pegawai baru dengan memperhatikan beberapa hal;²⁸ c) Menyeleksi calon pegawai baru, dengan cara;²⁹d) Induksi atau orientasi; e) Penempatan pegawai atau staf;³⁰f) Pemberian wewenang dan tanggung Jawab; g) Pelaksanaan supervisi terhadap kinerja pegawai; h) Pembinaan kesejahteraan pegawai; i) Pembinaan karir pegawai; j) Pemutusan hubungan kerja.

Dengan demikian, penelitian ini mencari konsep meningkatkan kecerdasan emosional yang terdapat pada dosen sebagai pendidik di pendidikan tinggi. Kecerdasan emosional tersebut senantiasa dikembangkan baik oleh dosen sebagai individu pada dirinya sendiri ataupun oleh pimpinan pendidikan tinggi dalam mengatur sumber daya dosen di institusinya.

²⁶ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 86-87.

²⁷ Richard A. Gorton, *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership* (USA:Brown Company Publishers, 1976), hlm. 399.

²⁸ Ambar Teguh Sulistiyani Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), hlm.167-168.

²⁹ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 175-176.

³⁰ Tjutju Suniarsih, Suwarno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 115-117.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kecerdasan Emosional

1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Istilah kecerdasan emosional pertama kali dilontarkan pada tahun 1990 oleh psikolog Peter Salovey dari Harvard University dan Jonh Meyer dari University of New Hampshire. Kecerdasan Emosional memiliki kemampuan utama, yaitu:

a. Mengenali Emosi

Mengenali emosi diri sendiri, yang merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional, para ahli psikologi menyebutkan kesadaran diri sebagai metamood, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri. Menurut Mayer, kesadaran diri adalah waspada terhadap suasana hati maupun pikiran tentang suasana hati, jika kurang waspada maka individu menjadi mudah larut dalam aliran emosi dan dikuasai oleh emosi. Kesadaran diri memang belum menjamin penguasaan emosi, namun merupakan salah satu prasyarat penting untuk mengendalikan emosi sehingga individu mudah menguasai emosi.

b. Mengelola Emosi

Mengelola emosi, mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu. Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan.

c. Memotivasi Diri

Memotivasi diri sendiri prestasi harus dilalui dengan dimilikinya motivasi dalam diri individu, yang berarti memiliki ketekunan untuk menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati, serta mempunyai perasaan motivasi yang positif, yaitu antusiasisme, gairah, optimis dan keyakinan diri.

d. Mengenali Emosi Orang Lain

Mengenali emosi orang lain adalah kemampuan untuk mengenali emosi orang lain disebut juga empati. Menurut Goleman, kemampuan seseorang untuk mengenali orang lain atau peduli menunjukkan kemampuan empati seseorang. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga ia lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain dan lebih mampu untuk mendengarkan orang lain.¹

¹ Ainurrahman, *Belajar dan Pembelajaran*. Hal, 85

Kecerdasan emosi juga merupakan bagian dari aspek kejiwaan seseorang yang paling mendalam, dan merupakan suatu kekuatan, karena dengan adanya emosi itu manusia dapat menunjukkan keberadaannya dalam masalah-masalah manusiawi.

Beberapa bentuk kualitas emosional yang dinilai penting bagi keberhasilan, yaitu:

- a. Empati
- b. Mengungkapkan dan memahami perasaan
- c. Mampu mengendalikan amarah
- d. Kemandirian
- e. Kemampuan menyesuaikan diri
- f. Disukai
- g. Kemampuan memecahkan masalah antar pribadi
- h. Ketekunan
- i. Kesetiakawanan
- j. Keramahan

Goleman juga menggambarkan beberapa ciri kecerdasan emosional yang terdapat pada diri seseorang berupa:²

- a. Kemampuan memotivasi diri sendiri

Kemampuan memotivasi diri sendiri merupakan kemampuan internal pada diri seseorang berupa kekuatan menjadi suatu energi yang mendorong seseorang

² Ainurrahman, *Belajar dan Pembelajaran*, hal.89

untuk mampu menggerakkan potensi-potensi fisik dan psikologis atau mental dalam melakukan aktivitas tertentu sehingga mampu mencapai keberhasilan yang diharapkan. Seperti diketahui bahwa didalam diri setiap pegawai terkandung kekuatan berupa potensi yang tidak secara otomatis dapat didayagunakan oleh seseorang untuk mencapai sesuatu. Contoh, seorang pegawai memiliki kemampuan menyelesaikan 50 item soal dalam satu latihan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Namun dalam kenyataanya pegawai tersebut hanya mampu menyelesaikan separoh dari latihan yang diberikan, selebihnya tidak dikerjakan dengan alasan merasa lelah, jenuh atau ingin melakukan aktivitas lain. Pada sisi lain juga sering menyaksikan seorang pegawai bekerja atau mengerjakan tugas-tugas latihan secara tekun selama berjam-jam tanpa adanya pengawasan atau perintah dari orang lain dan bahkan mereka tidak beranjak dari tempat duduknya dengan menunjukkan wajah yang gembira. Gambaran tersebut adalah sebagian dari contoh kemampuan seseorang memotivasi dirinya sehingga ia mampu menjadikan kekuatan dalam dirinya sebagai energi yang mampu mengoptimalkan kekuatan dirinya untuk mencapai keberhasilan dan sukses yang diinginkan.

Walaupun kemampuan memotivasi diri menjadi sesuatu yang sangat penting wujud dari kemandirian pegawai, namun dalam proses perkembangan pegawai masih memerlukan peran orang lain untuk memfasilitasi peningkatan motivasi mereka.

b. Ketahanan menghadapi frustrasi

Kemampuan menghadapi masalah akan mendorong pegawai untuk memiliki daya tahan yang lebih tinggi bilamana suatu saat ia dihadapkan pada persoalan-persoalan yang lebih kompleks dan rumit yang kemudian dapat

menyeret dirinya menjadi frustrasi. Apabila keadaan yang buruk terjadi, maka pegawai diharapkan dapat mengendalikan diri, menata emosinya sehingga tidak melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan dirinya sendiri maupun orang lain.

- c. Kemampuan mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan.

Kemampuan mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan menjadi ciri dari kecerdasan emosi. Kematangan berpikir pegawai, tidak dapat sekedar ditunjukkan oleh kemampuan nalar, akan tetapi justru lebih banyak ditunjukkan melalui isyarat-isyarat emosional. Ketika pegawai menghadapi sukses sering kali melihat mereka mengaktualisasikan dengan sikap yang berlebih-lebihan dan tidak jarang lupa dengan lingkungannya.

- d. Kemampuan menjaga suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berfikir, berempati dan berdo'a.

Kemampuan menjaga suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir yang juga merupakan salah satu ciri dari kecerdasan emosional. Kemampuan ini terkait dengan kemampuan mengatasi masalah, karena seseorang yang telah mampu mengatasi masalah-masalah yang dihadapi akan lebih dewasa dalam menghadapi pada persoalan-persoalan yang lebih berat. Misalnya duka sangat mendalam, kekecewaan yang berat secara tidak sadar emosinya dapat mengalahkan nalar. Dan jika hal itu terjadi sangat mungkin seseorang melakukan tindakan diluar kontrol nalarnya yang mungkin dapat

merusak keselamatan dirinya. Contoh, ketika salah satu rekan terjatuh ke sungai yang dalam, kemudian rekan lainnya langsung menolong tanpa menggunakan alat bantu apapun, padahal ia tidak bisa berenang dan tentu akan sangat membahayakan keselamatan dirinya.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya kecerdasan emosional

Terbentuknya kecerdasan emosional bukan didasarkan pada kepintaran seorang pegawai, melainkan pada karakteristik pribadi atau karakter. Penelitian telah menemukan bahwa keterampilan sosial dan emosional ini lebih penting bagi keberhasilan hidup daripada kemampuan intelektual.

Pada dasarnya kecerdasan emosional merupakan keterampilan-keterampilan, sehingga keterampilan ini dapat diperoleh melalui hasil bekerja. Meskipun demikian ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan kecerdasan emosional, diantaranya:

a. Hereditas

Hereditas atau yang biasa disebut sebagai pembawaan(keturunan), merupakan totalitas karakteristik individu yang diwariskan orang tua kepada pegawai atau segala potensi baik fisik maupun psikis yang dimiliki individu sejak masa konsepsi sebagai pewarisan orang tua melalui gen. faktor hereditas memang dapat mempengaruhi watak dan perkembangan seseorang termasuk kecerdasan kemampuan intelektualnya, akan tetapi faktor lingkungan juga dapat memberikan stimulus untuk perkembangan kecerdasan emosional seseorang.

b. Faktor keluarga

Keluarga memiliki peran yang sangat penting dalam upaya pengembangan pribadi pegawai. Perawatan orang tua yang penuh kasih sayang dan pendidikan terhadap nilai-nilai kehidupan, baik agama maupun sosial budaya yang diberikannya merupakan faktor yang kondusif untuk mempersiapkan pegawai menjadi pribadi dan anggota masyarakat yang sehat. Fungsi dasar keluarga adalah memberikan rasa memiliki, rasa aman kasih sayang dan mengembangkan hubungan yang baik di antara keluarga anggota keluarga.

c. Faktor lingkungan sekolah

Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal yang secara sistematis melaksanakan program bimbingan, pengajaran, dan latihan dalam rangka membantu siswa agar mampu mengembangkan potensinya, baik yang menyangkut aspek moral, spiritual, intelektual maupun emosional. Dalam mengembangkan pribadi pegawai, Hurlock mengemukakan bahwa sekolah merupakan faktor penentu bagi perkembangan kepribadian pegawai, baik dalam cara berfikir, bersikap dan berperilaku. Sekolah berperan sebagai substitusi keluarga, dan guru sebagai substitusi orang tua.

3. Cara mengembangkan Kecerdasan Emosional

a. Mengembangkan kasih sayang afirmatif

Hubungan yang baik antara pegawai dan orang tua akan bisa menumbuhkan rasa percaya diri pegawai. Efek positif tersebut akan bisa bertahan hingga jangka panjang. Karena citra diri pegawai hanya bisa dibangun dengan sikap saling terbuka dan sikap saling menyayangi antara pegawai dan orangtua.

Oleh karena itu para orang tua sebaiknya meluangkan waktu untuk menemani pegawai walaupun hanya sebentar. Dan waktu yang sebentar tersebut harus dilakukan dengan rutin. Misalnya, seperti memberikan pujian kepada pegawai jika pegawai berperilaku baik, menunjukkan minat kita terhadap apa yang dilakukan pegawai, misalnya ketika sedang bermain maka orang tua bisa ikut menemani bermain, dan lain sebagainya.

b. Mendidik tatakrama kepada pegawai

Tatakrama sangat penting dalam membentuk kecerdasan emosional pegawai. Tatakrama ini akan berkaitan erat dengan orang lain. Termasuk didalamnya bagaimana bersikap kepada yang lebih tua, bersikap kepada orang yang baru dikenal. Seperti memberikan arahan kepada pegawai untuk senantiasa memberikan salam kepada orang yang dijumpai, diajarkan mengucapkan terimakasih, biasakan berjabat tangan ketika berkenalan dengan orang baru.

c. Menumbuhkan rasa empati

Rasa empati pegawai rata-rata akan muncul dan tumbuh manakala pegawai sudah beradaptasi dengan lingkungan kerjanya. Rasa empati pegawai akan bertambah apabila usia kerja pegawai sudah memasuki 10 hingga 12 tahun. Rasa empati pada masa ini tidak akan hanya berlalu pada teman yang dikenalnya saja, namun pegawai sudah mulai untuk berempati terhadap orang lain yang belum dikenalnya. Misalnya, ajarka pada pegawai tentang rasa peduli dan tanggung jawab, melatih pegawai untuk memberikan infak atau sedekah kepada orang lain, mengajak pegawai untuk mengunjungi temannya yang sedang sakit.

d. Mengajarkan kejujuran dan berpikir realistis

Ketika melihat pegawai berbohong maka segera perbaiki dan beri nasehat, jangan biarkan pegawai berbohong, karena kebiasaan ini akan bisa berlanjut hingga pegawai dewasa. Berbohong adalah hal yang bisa mengikis rasa kepercayaan dan merenggangkan persahabatan. Kita bisa mengajarkan tentang kejujuran kepada pegawai dengan cara membacakan cerita dan kisah teladan tentang buah dan manfaat dari kejujuran.

Kejujuran yang terbangun pada pegawai akan membuat pegawai berpikir realistis. Karena seorang pegawai tidak akan menutup-nutupi kekurangan. Dan pegawai akan terlatih untuk menghadapi kenyataan dan tidak akan menutupinya dengan kebohongan.

4. Hubungan Antara IQ Dan EQ Dalam Kehidupan

Jika seseorang memiliki kecerdasan IQ dan EQ yang seimbang maka dia akan menjadi orang yang sangat bermanfaat bagi negara atau sekurang-kurangnya bagi lingkungan tempat dia tinggal, lebih lagi di tambah dengan adanya kecerdasan spiritual (SQ). seseorang yang memiliki SQ (kemampuan mengambil makna) yang baik akan dapat mengambil pelajaran dari kegagalan yang dihadapinya dalam hidup dengan baik hingga jika akan menghadapi masalah yang sama dia cenderung akan berhasil. Jika keadaan ini juga didukung oleh tingginya kecerdasan emosional (EQ) hatinya akan tenang, karena hatinya telah tenang maka aliran darah akan menjadi teratur dan dapat berfikir dengan optimal sehingga mampu meningkatkan kecerdasan intelektual (IQ) dan dapat mengambil keputusan dengan tepat. Sebenarnya untuk menjadi orang yang sukses tidak cukup dengan IQ yang tinggi saja. Karena IQ yang tinggi tersebut hanya akan mencari jalan untuk kebahagiaan diri sendiri tanpa memperhatikan orang lain.

Jika IQ yang tinggi didukung dengan EQ yang baik maka akan terhindar dari stress, merasa tertekan atau bersalah dan jika memiliki SQ yang baik akan menjadi seseorang sebagai sosok motivator yang sukses bagi dirinya sendiri dan orang lain yang mempunyai banyak pengetahuan serta rendah hati.

5. Peran IQ dan EQ dalam Pekerjaan

Peran nyata intelegensi dalam proses bekerja tidak dapat diamati secara sederhana. Maka, untuk mengetahuinya dilakukan beberapa penelitian yang menghubungkan antara intelegensia seseorang dengan proses bekerja dan hasil bekerja yang diperoleh. Hasil penelitian Heller, Monsk, dan Passow dalam Sugihartono, menunjukkan bahwa individu dengan kecerdasan tinggi belum tentu sukses. Di Califoenia, siswa dengan IQ tinggi yang diteliti dari tahun 1920 sampai sekarang diantaranya ada yang menjadi senator, bintang terkenal, sutradara, novelis, dan sebagainya. Namun, ada juga yang menjadi pembersih kantor, tukang sapu jalan, dan pekerja kasar lainnya. Di Indonesia, penelitian tentang intelegensia dilakukan Harjito dalam Sugihartona dkk, menjelaskan bahwa tidak selamanya siswa yang memiliki prestasi rendah dan memiliki kesukaran bekerja berasal dari siswa dengan IQ rendah. Hal ini disebabkan ada beberapa siswa dengan IQ diatas rata-rata memiliki prestasi bekerja rendah dan memiliki permasalahan bekerja. Namun demikian, beberapa jenis penelitian lain yang juga dilakukan untuk mengorelasikan intelegensi dengan prestasi bekerja secara umum menunjukkan bahwa memang ada korelasi atau hubungan yang positif antara intelegensi dengan prestasi bekerja siswa.

Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa intelegensi turut memengaruhi pencapaian prestasi bekerja siswa. Namun demikian menurut Daniel Goleman dalam Sugihartono (2007: 20), peran serta IQ dalam menentukan kesuksesan seseorang tidak lebih dari 20%, sedangkan sisanya 80% ditentukan oleh faktor-faktor lain, yang meliputi ketekunan, kedisiplinan, kemandirian dalam bekerja, motivasi dan sebagainya. Hasil penelitian Stenberg juga menunjukkan hasil yang sama, bahwa hanya sekitar 4% dari keberhasilan hidup didunia nyata dipengaruhi IQ dan 90% lainnya dipengaruhi dan berhubungan dengan kecerdasan-kecerdasan lain. Dengan demikian, meskipun IQ cukup memengaruhi keberhasilan dan prestasi bekerja, bukan satu-satunya prediktor yang memengaruhi keberhasilan hidup seseorang.³ Dan IQ adalah kecerdasan manusia yang dimiliki oleh otak manusia yang bisa melakukan beberapa kemampuan, seperti kemampuan menalar, merencpegawaian masalah, berpikir abstrak, memahami gagasan, menggunakan bahasa, dan bekerja. Berkat kecerdasan intelektualnya, memang manusia telah mampu menjelajah ke bulan dan luar angkasa lainnya, menciptakan teknologi informasi dan transportasi yang menjadikan dunia terasa lebih dekat dan semakin transparan, serta menciptakan alat-alat teknologi lainnya yang super canggih. Namun disamping itu, tidak hanya kecerdasan intelektual yang berperan penting, tapi kecerdasan emosilah pegawai mampu menunjukkan keberhasilannya, karena kecerdasan emosi itu merupakan faktor yang paling jelas mengatur pola kehidupan. Pengembangan kecerdasan emosi juga sangat penting bagi keberhasilan tingkah laku dan organisasi. Memang tak dapat dipungkiri lagi bahwa IQ mempunyai peran yang besar dalam

³ Muhammad Irham dan Novan Ardy, *Psikologi Pendidikan Teori dan Aplikasi dalam Proses pembelajaran*, hal 52

menentukan keberhasilan seseorang, namun IQ bukanlah satu-satunya penentu dalam keberhasilan seseorang. Oleh karena itu, keberhasilan manusia atau pegawai bukan hanya karena faktor inteligensi saja, tetapi juga faktor emosi turut bermain dalam menentukan keberhasilan seseorang, sehingga emosi yang cerdas akan mempengaruhi tindakan pegawai dalam mengatasi masalah, mengendalikan diri, semangat, tekun serta mampu memotivasi diri sendiri yang terwujud dalam hal-hal berikut:

a. Motivasi bekerja

Motivasi bekerja yang berasal dari dalam diri, di mana dengan pengendalian diri yang baik, pegawai yang mampu mengatur sendiri kegiatannya, akan mengenal kecepatan bekerjanya serta lebih mengerti tujuan dan manfaat bekerja. Pegawai tidak perlu terlalu diatur dan disuruh bekerja karena dia sendiri sudah menetapkan jadwal bekerjanya dan bisa menciptakan kesenangan dalam bekerja.

b. Pandai

Umumnya pegawai yang secara emosi cerdas, juga mampu mengoptimalkan prestasinya karena didorong oleh motivasi bekerja yang besar. Kepandaian seorang pegawai tidak hanya didukung oleh kecerdasan kognitif yang tinggi saja. Tidak akan berarti jika pegawai yang pandai tetapi di sekolah ia tidak berprestasi baik karena malas bekerja, tidak bisa berkonsentrasi sehingga potensinya yang baik tidak terwujud secara memadai.

c. Memiliki minat

Pegawai yang cerdas secara emosional, sejak dini sudah mengerti keinginannya dan lebih terarah dalam melakukan tugas-tugasnya.

d. Konsentrasi

Dengan kemampuannya untuk mengendalikan diri secara sehat, pegawai yang cerdas secara emosional akan lebih bisa memusatkan konsentrasinya dan tidak mudah teralih oleh situasi sesaat. Kemampuan untuk memusatkan konsentrasi tidak hanya pada pelajaran sekolah, tetapi juga pada semua kegiatan yang tengah ditekuninya.

e. Mampu membaaur diri di lingkungan

Pegawai dengan emosi yang sehat akan lebih terampil dalam menyesuaikan diri di lingkungannya. Sikapnya menyenangkan hati orang lain dan lebih dapat diterima lingkungannya. Mereka cenderung lebih ramah dan tidak menuruti kehendak hatinya dalam menyelesaikan suatu masalah. Sedangkan pegawai yang kecerdasan kognitifnya biasa, tetapi memiliki kecerdasan emosi yang tinggi tidak jarang mampu berprestasi setara dengan pegawai-pegawai yang kecerdasan kognitifnya tinggi. Kemampuan mereka untuk membina kerja sama dan menunjukkan empati dan toleransi terhadap orang lain.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya merupakan aset utama yang diperlukan bagi pembangunan suatu bangsa, sumber daya tersebut ada dua macam yaitu sumber daya alam

(*natural resources*), dan sumber daya manusia (*human resources*). Kedua sumber daya tersebut penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Sumber daya manusia memegang peranan yang lebih penting dibandingkan dengan sumber daya yang lain.

Pengertian manajemen sumber daya manusia bila dikaitkan dalam bidang pendidikan adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dalam institusi pendidikan, seperti kepala sekolah, guru, dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan pendidikan secara optimal. Dengan manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan, pencapaian tujuan pendidikan akan terwujud. Selain itu, juga akan dihasilkan *output* pendidikan yang memiliki *life skill* yang tinggi, serta memiliki kompetensi dibidang akademik maupun nonakademik.

Pengelolaan sumber daya manusia pada dasarnya merupakan deskripsi dari administrasi atau manajemen pendidikan dengan mengidentifikasi fungsinya sebagai suatu proses administrasi dan manajemen pendidikan yang didesain untuk saling berkaitan antara tujuan individu maupun organisasi. Bagi suatu organisasi, pengelolaan sumber daya manusia menyangkut keseluruhan urusan organisasi dan tujuan yang telah ditetapkan dengan memaksimalkan kinerja para karyawan atau staf.

Dengan demikian, tampak bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting peranannya dalam suatu organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan.⁴

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

⁴ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 170-171.

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktifitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya adalah sangat tergantung kepada manusia yang mengelolanya. Oleh sebab itu, sumber daya manusia dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.

Tujuan tersebut dapat dijabarkan dalam empat tujuan yang lebih operasional sebagai berikut:

- a. Tujuan masyarakat. Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan menjawab tantangan-tantangan yang timbul dalam masyarakat maka suatu organisasi yang berada ditengah masyarakat seperti lembaga pendidikan harus mampu membawa manfaat bagi masyarakat.
- b. Tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia berperan sebagai perangkat atau alat untuk membantu tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu bagian manajemen sumber daya manusia di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi.
- c. Tujuan fungsi. Agar sumber daya manusia dalam setiap bagian melakspegawaian tugasnya secara optimal maka sumber daya manusia harus menjalankan fungsinya dengan baik.
- d. Tujuan personel. Di samping pencapaian tujuan organisasi, manajemen sumber daya manusia juga mengantarkan tercapai tujuan-tujuan pribadi pegawai , seperti pengembangan karir, peningktan kesejahteraan, dan

sebagainya.hal itu akan memberikan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai.⁵

3. Langkah-Langkah Manajemen

Untuk melaksanakan manajemen sumber daya manusia, lembaga pendidikan dapat menempuh beberapa langkah sebagai berikut:

a. Analisis kebutuhan dan formasi pegawai

Dalam perkembangan organisasi baik organisasi swasta ataupun organisasi pemerintahan maka dibutuhkan pegawai baru untuk mengisi bagian-bagian tertentu pada jabatan tersebut, untuk merekrut pegawai baru maka dibutuhkan analisis kebutuhan pegawai baru.

Analisis kebutuhan merupakan dasar dalam penyusunan formasi. Analisis kebutuhan pegawai adalah suatu proses perhitungan secara logis dan teratur dari segala faktor-faktor yang ditentukan untuk dapat menentukan jumlah dan susunan pangkat pegawai yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sedangkan Formasi adalah jumlah pangkat yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi untuk mampu melakspegawaian tugas pokok dalam jangka waktu tertentu. Analisis kebutuhan pegawai dapat dilakukan berdasarkan:⁶

- 1) Jenis pekerjaan
- 2) Sifat pekerjaan
- 3) Perkiraan beban kerja
- 4) Perkiraan kapasitas pegawai

⁵ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 86-87.

⁶ Richard A. Gorton, *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership* (USA:Brown Company Publishers, 1976), 399.

- 5) Jenjang dan jumlah jabatan serta pangkat
- 6) Analisis jabatan
- 7) Prinsip pelaksanaan pekerjaan
- 8) Peralatan yang tersedia
- 9) Kemampuan keuangan lembaga

b. Rekrutmen Pegawai Baru

Keberhasilan rekrutmen ditentukan oleh kematangan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan sebelumnya. Dengan demikian perencanaan SDM merupakan pedoman yang dapat digunakan dalam proses rekrutmen pegawai. Bisa dikatakan bahwa perencanaan merupakan tahap kritis yang sangat berpengaruh dalam proses perekrutan. Dan perekrutan merupakan pintu masuk yang harus diselenggarakan secara serius dan hati-hati. Jangan sampai rekrutmen yang dilakukan berlangsung berdasarkan pertimbangan yang tidak objektif.

Pada prinsipnya yang disebut dengan rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu.⁷ Oleh karena itu, Dalam proses rekrutmen ada beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah:

- 1) Batasan-batasan pasar tenaga kerja, dengan mempertimbangkan orang-orang yang mencari pekerjaan dan lembaga yang mencari pegawai.
- 2) Keterampilan yang tersedia
- 3) Kondisi perekonomian

⁷ Ambar Teguh Sulistiyani Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), 167-168.

4) Menarik tidaknya suatu lembaga atau organisasi

Dalam menarik dan mencari calon tenaga kerja tiap organisasi mempunyai cara yang berbeda, ada yang menggunakan media massa baik media cetak maupun media elektronik dan ada beberapa organisasi dalam mencari calon tenaga kerja dengan cara yang sederhana. Meskipun cara tiap organisasi berbeda tapi tujuannya tetap sama yaitu menyebarkan informasi untuk menarik sumber daya manusia sebagai calon tenaga kerja. Berikut adalah metode penarikan pegawai.⁸

- 1) Iklan
- 2) Kantor penempatan kerja
- 3) Rekomendasi dari pegawai yang sedang bekerja
- 4) Lembaga pendidikan
- 5) Lamaran yang masuk secara kebetulan
- 6) Nepotisme
- 7) Tenaga kerja honorer
- 8) Serikat pegawai

Setelah proses penarikan sumber daya manusia sebagai calon tenaga kerja selesai. Maka selanjutnya adalah proses seleksi terhadap calon tenaga kerja tersebut, karena proses seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses ini sangatlah penting karena melalui proses ini akan diperoleh tenaga kerja yang mempunyai kemampuan yang tepat dan sesuai dengan yang diperlukan oleh organisasi. Langkah-langkah dalam proses memilih tenaga kerja adalah:

⁸Richard A. Gorton, *School Administration*, 400.

- 1) Wawancara pendahuluan
- 2) Pengisian formolir
- 3) Memeriksa refrensi tentang karakter, pekerjaan dan sekolah
- 4) Wawancara dengan diskusi, menjelaskan persoalan, efektifitas berbicara
- 5) Persetujuan atasan langsung
- 6) Pemeriksaan kesehatan
- 7) Induksi atau orientasi, berarti pegawai sudah diterima, pengenalan dan penyesuaian pegawai baru dengan lembaga.⁹

Dalam proses perekrutan tenaga pendidik lembaga pendidikan di samping menggunakan pertimbangan dan langkah di atas, biasanya juga menggunakan rekomendasi pegawai senior. Hal ini dicontohkan ketika sekolah tersebut membutuhkan tenaga pendidik dalam bidang tertentu misalkan guru olah raga, maka ada salah satu tenaga pendidik yang sudah terlebih dahulu mengajar pada lembaga tersebut mengusulkan atau mengajukan seseorang untuk dijadikan guru olah raga.

c. Induksi pegawai baru

Induksi pegawai baru adalah kegiatan orientasi atau pengenalan, pelatihan di tempat kerja, pengembangan dan praktek pemecahan berbagai permasalahan dalam proses pembekerjaan bagi pegawai baru pada satuan pendidikan di tempat tugasnya. Tujuan dari induksi pegawai baru yaitu membimbing dan membantu pegawai baru agar dapat beradaptasi dan melakspegawaian pekerjaannya sesuai dengan iklim kerja dan budaya sekolah. Dengan demikian program induksi bagi pegawai baru merupakan proses pengenalan kegiatan pembekerjaan dalam

⁹ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 175-176.

konteks satuan pendidikan tertentu, dan menjadi pembekerjaan keprofesionalan di tempat kerja selama satu tahun pertama.

Untuk mencapai tujuan induksi maka dibutuhkan program induksi atau tahapan-tahapan yang penting dilakukan yaitu:

- 1) Proses pengenalan
- 2) Proses supervisi awal
- 3) Proses penyesuaian dengan sekolah.¹⁰

Dalam proses induksi pegawai baru, langkah yang dilakukan pertama kali ialah pengenalan. Pengenalan hal yang dilakukan meliputi pengenalan visi dan misi sekolah, tanggung jawab bagi pegawai dan proses penyesuaian dengan lingkungan sekolah karena sekolah tersebut masih berstatus pesantren maka guru dituntut untuk bisa menyesuaikan diri. Pengenalan visi dan misi tersebut dilakukan agar kinerja pegawai baru sesuai dengan visi dan misi sekolah. Pengenalan tanggung jawab dilakukan agar pegawai baru tersebut dapat mengemban amanahnya sebaik mungkin, karena apabila hal itu tidak dilakukan maka pegawai baru tersebut akan merasa kebingungan dalam melakukan pekerjaannya.

d. Penempatan pegawai atau staf

Penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi. Lembaga pendidikan yang baru merekrut pegawai baru menempatkan calon pegawai yang diterima pada jabatan yang disediakan. Penempatan tersebut berkaitan dengan

¹⁰ Ibid, 87.

kesesuaian seseorang dengan jabatan yang akan diembannya. Namun demikian penempatan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan, sehingga pegawai tersebut betul-betul memenuhi harapan lembaga.

Dalam proses penempatan pegawai yang cocok dengan bidangnya maka diperlukan kriteria-kriteria yang perlu diperhatikan yaitu:

- 1) Latar belakang pendidikan yang menyangkut: 1) Kualifikasi keahlian sesuai legalitas ijazah yang dimiliki; 2) Pendidikan tambahan misalnya pengalaman calon pegawai dalam mengikuti pelatihan, kursus dan pendidikan tertentu yang dapat menunjang keberhasilan pelaksanaan tugasnya.
- 2) Pengetahuan kerja, berupa pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pegawai agar dapat melakukan tugasnya dengan baik.
- 3) Keterampilan kerja, yaitu keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek.
- 4) Pengalaman kerja, yaitu pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan pada bidang tertentu.¹¹

Penempatan pegawai atau staf di sebuah lembaga pendidikan hal utama yang harus diperhatikan adalah kesesuaian dan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga pendidik untuk menempati suatu posisi. Selain itu kesiapan untuk menjalani tugas tersebut juga perlu diperhatikan. Karena belum tentu seseorang yang mempunyai kemampuan juga mempunyai kesanggupan dalam menjalankan

¹¹ Tjutju Suniarsih, Suwarno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2011), 115-117.

tugasnya. Oleh karena itu, pihak sekolah disamping memperhatikan kemampuan pegawai juga memperhatikan kesanggupan pegawai yang dinilai mampu menduduki posisi yang dibutuhkan. Contohnya seperti BK dalam menempatkan pegawai pada jabatan BK maka pihak sekolah memilih pegawai yang dinilai mampu dan sanggup untuk menduduki posisi tersebut.¹²

e. Pemberian wewenang dan tanggung Jawab pada Staf

Pemberian wewenang dan tanggung jawab merupakan proses pembentukan lingkungan kerja yang baik. Dengan wewenang yang dimiliki, seseorang dapat memberikan kontribusi secara penuh melalui keterampilan terbaiknya. Setiap pegawai diberikan wewenang untuk merencpegawaian, mengendalikan, dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam proses pemberian tanggung jawab kepada pegawai, pimpinan lembaga dapat menempuh beberapa tahapan berikut:

- 1) Analisis kebutuhan pemberdayaan
- 2) Memilih pegawai yang akan diberdayakan
- 3) Menentukan aturan-aturan yang jelas dalam pemberian wewenang
- 4) Memberikan informasi mengenai organisasi
- 5) Memberikan pelatihan kepada pegawai yang bersangkutan
- 6) Memberikan inspirasi pada pegawai untuk selalu memiliki inisiatif.¹³

¹² Ibid.

¹³ S.P. Hasibuan Malayu, *Manajemen SDM* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 188.

Dalam implementasinya di lembaga pendidikan, pemberian tanggung jawab pada staf ditempuh melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Memilih pegawai yang akan diberikan tanggung jawab pada bidang tertentu
- 2) Melihat kemampuan dari tenaga pendidik yang akan diberikan tanggung jawab, dengan tujuan agar posisi yang diberikan kepada pegawai tersebut sesuai dengan kemampuan yang dimiliki
- 3) Memberikan bimbingan dan arahan agar tujuan dari bidang tersebut bisa tercapai sesuai dengan yang diharapkan lembaga. Bimbingan tersebut berisi informasi mengenai tanggung jawab yang diberikan lembaga dan arah serta tujuan dari tugas tersebut.¹⁴

f. Pelaksanaan supervisi terhadap kinerja pegawai

Dalam perspektik manajemen klasik, supervisi dilaksanegawai dalam bentuk inspeksi atau mencari kesalahan. Sedangkan dalam pandangan manajemen pendidikan modern supervisi adalah usaha untuk memperbaiki usaha bekerja mengajar. Supervisi sebagai bantuan bagi guru dalam mengajar untuk membantu siswa agar lebih baik dalam bekerja. Namun kenyataan di masyarakat, masih banyak yang beranggapan bahwa supervisi pendidikan identik dengan pengawasan yang berbau inspeksi, akibatnya timbullah tingkah laku seperti rasa kaku, ketakutan pada atasan, tidak berani berinisiatif, bersikap menunggu instruksi, dan sikap yang birokratis lainnya bagi guru.¹⁵ Sesungguhnya konsep

¹⁴ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang: UIN Malang Press, 2008), 34.

¹⁵ Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam, Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 112.

supervisi pada awalnya diawali dengan adanya kebutuhan landasan pengajaran dengan cara membimbing guru, memilih metode mengajar, dan mempersiapkan guru untuk mampu melaksanagawainya tugasnya dengan kreatifitas yang tinggi dan otonom, sehingga memacu kreatifitas dan inovasi guru. Secara umum supervisi berarti upaya bantuan kepada guru agar guru dapat membantu para siswa untuk mendapat hasil yang lebih baik.

Untuk membantu guru dalam mengawasi dan memperbaiki usaha bekerja mengajar maka diperlukan teknik-teknik supervisi pendidikan. Sejumlah teknik supervisi yang dipandang bermamfaat untuk merangsang dan mengarahkan perhatian guru-guru terhadap kurikulum dan pengajaran yaitu:¹⁶

- 1) Kunjungan kelas, kunjungan kelas sering disebut kunjungan supervisi yang dilakukan kepala sekolah atau pengawas. Teknik ini dipandang sebagai teknik yang paling efektif untuk mengamati guru bekerja, media yang digunakan, metode dan teknik mengajar yang dipakainya dan untuk mempelajari situasi bekerja secara keseluruhan dengan memperhatikan semua faktor yang mempengaruhi pertumbuhan murid.
- 2) Pembicaraan individual, pembicaraan individual merupakan teknik supervisi yang sangat penting karena kesempatan yang diciptakannya bagi kepala sekolah atau pengawas untuk bekerja secara individual dengan guru terkait dengan masalah-masalah profesionalitas mereka.
- 3) Diskusi kelompok. Diskusi kelompok (pertemuan kelompok) berupa kegiatan di mana sekelompok orang yang berkumpul dalam situasi

¹⁶ Depdiknas, *Panduan Manajemen Sekolah* (Jakarta:t.p. 2000), 66.

bertatap muka dan melalui interaksi lisan bertukar informasi atau berusaha untuk mencapai suatu keputusan tentang masalah-masalah bersama.

- 4) Demonstrasi mengajar. Demonstrasi mengajar merupakan teknik yang sangat penting pula. Rencana demonstrasi disusun dengan teliti dan dicetak lebih dulu, dengan menekankan pada hal-hal yang dianggap penting, misalnya pada teknik mengajar tertentu. Teknik ini akan membantu mengetahui apa saja yang dibutuhkan dan apa pula yang perlu untuk diperbaiki.
- 5) Kunjungan kelas antar guru. Teknik ini biasanya direncanakan atas permintaan sejumlah guru. Teknik ini akan efektif jika tiap observasi disertai suatu analisis yang objektif.
- 6) Buletin supervisi. Buletin supervisi merupakan alat komunikasi yang efektif yang berisi informasi perkembangan pembekeraan, ringkasan tentang penelitian-penelitian, analisis presentasi dan pertemuan-pertemuan profesional dan perkembangan dalam berbagai bidang studi.

Selain itu, kepala sekolah sebagai supervisor, dapat mengembangkan teknik lain yang dapat menunjang tercapainya tujuan supervisi.¹⁷

Uraian di atas dapat memberikan pengertian bahwa supervisi adalah pengawasan utama yang dilakukan kepala sekolah untuk membantu mengawasi dan memperbaiki guru dalam melaksanakan tugas bekerja mengajar.

¹⁷ Syaiful Sagal, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2009), 228-241.

g. Pembinaan kesejahteraan pegawai

Kesejahteraan diartikan dengan material dan fasilitas baik material maupun nonmaterial yang mengarah pada kepuasan kerja. Kesejahteraan yang bersifat mater berupa: a) uang gaji atau honorarium; b) uang pensiun; c) uang makan; d) uang transport; e) tunjangan hari raya ; f) bonus; g) uang duka cita; h) pakaian dinas; i) uang pengobatan. Kesejahteraan yang bersifat fasilitas yaitu: a) layanan kesehatan; b) kesempatan untuk cuti; c) pemberian izin ; d) penjemputan pegawai; e) penitipan bayi; f) bantuan hukum; g) konsultasi keuangan; h) asuransi; i) kredit rumah dan kendaraan.¹⁸

Upaya yang dilakukan dalam pembinaan kesejahteraan pegawai di lingkungan pendidikan diantaranya adalah:

- 1) Memberikan apa yang menjadi hak tenaga pendidik dan kependidikan, misalnya gaji, honorarium kelebihan mengajar/lembur, dan kenaikan pangkat tepat pada waktunya.
- 2) Memberikan penghargaan, baik berupa material maupun nonmaterial, bagi setiap staf yang berprestasi atau telah mengerjakan tugas dengan baik.
- 3) Memberikan kesempatan dan memfasilitasi agar setiap staf dapat mengaktualisasikan potensinya, dengan cara memberi kesempatan kepada staf untuk mengajukan gagasan kemudian mewujudkannya.¹⁹

Jenis pemberian kesejahteraan tersebut harus direncanpegawaian dengan sebaik-baiknya agar bermanfaat bagi lembaga pendidikan sendiri (organisasi),

¹⁸ Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig, *Organisasi dan Manajemen* edisi keempat. terj. Hasymi Ali (Jakarta:Bumi Aksara, 1995), 57.

¹⁹ H.A.R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional* (Bandung: remja Rosdakarya, 1992), 89.

pegawai dan masyarakat. Peningkatan kesejahteraan juga diberikan berdasarkan peraturan pemerintah dan atas kemampuan masing-masing sekolah. Kesejahteraan pegawai yang tidak diberikatan atau ditunda akan mengakibatkan kemalasan, disiplin pegawai menurun, kerusakan meningkat, bahkan mogok bekerja (*turn over*).²⁰

h. Pembinaan Karir Pegawai

Karir merupakan semua pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang selama masa kerjanya yang memberikan kelangsungan, keteraturan dan nilai bagi kehidupan seseorang atau pegawai tersebut.²¹ Perencanaan dan pembinaan karir sangat diperlukan, agar pengembangan organisasi ke depan sejalan dengan pengembangan kemampuan bagi para pegawai yang akan menduduki jabatan organisasi yang telah berkembang tersebut. Organisasi, termasuk organisasi pendidikan yang tidak merencpegawaian pembinaan karir pegawainya akan stagnasi. Perencanaan pengembangan dan pembinaan karir pegawai bermanfaat tidak saja bagi individu yang bersangkutan, melainkan juga pada organisasi itu sendiri. Pentingnya pengembangan dan pembinaan karir tenaga pendidik dan kependidikan di sebuah lembaga pendidikan akan mendapatkan manfaat sebagai berikut:²²

- 1) Mutu dan semangat guru akan tumbuh
- 2) Mutu pendidikan di sekolah dapat meningkat
- 3) Pelaksanaan administrasi di sekolah dapat berjalan dengan lebih baik

²⁰ Sp Hasibuan, *Malayu Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 185-188

²¹ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 1999), 177.

²² Jhon Adair, *Membina Calon Pimpinan* terj. Soedjono Trimo (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 88.

- 4) Pelaksanaan bimbingan (*guidance*) dan konseling (*counseling*) akan lebih baik
- 5) Hubungan antara guru dan siswa, guru dan kepala sekolah serta sekolah dan orang tua murid ataupun masyarakat dapat terpelihara dengan lebih baik.

Sedangkan tujuan pengembangan dan pembinaan karir secara umum ialah:

- 1) Menambah pengetahuan
- 2) Menambah keterampilan
- 3) Mengubah sikap.

Untuk mencapai tujuan perencanaan pengembangan dan pembinaan karir pegawai maka pihak sekolah harus menciptakan situasi dan kondisi lingkungan yang mendukung. Untuk menciptakan situasi dan kondisi yang diinginkan diperlukan langkah-langkah yang efektif, antara lain sebagai berikut:²³

- 1) Menanamkan rasa malu apabila datang terlambat
- 2) Melakukan penilaian secara obyektif dan jujur
- 3) Mendorong tenaga kependidikan mencapai jenjang karier secara optimal dengan menyediakan fasilitas yang dibutuhkan.

²³ Hendiyat Soetopo, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 262-264.

i. Pemutusan hubungan kerja

Pemberhentian tenaga kerja merupakan fungsi personalia yang bisa menyebabkan terlepasnya hubungan pihak organisasi dengan pegawai yang bersangkutan dari segala hak dan kewajiban masing-masing.²⁴ Dalam organisasi lembaga pendidikan ada beberapa sebab pemberhentian tenaga pendidik maupun kependidikan, yaitu pemberhentian atas permohonan sendiri, pemberhentian oleh dinas atau pemerintah, dan pemberhentian sebab lain-lain.

Secara umum pemutusan hubungan kerja antara pihak organisasi dengan pegawai dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu²⁵:

- 1) Pemutusan hubungan kerja secara terhormat. Pemutusan hubungan kerja secara terhormat antara organisasi dengan pegawai biasanya terjadi karena hal berikut; 1) Meninggal dunia; 2) Mencapai batas usia pensiun; 3) Atas Permintaan sendiri; 4) Sakit jasmani atau rohani sehingga tidak dapat melakspegawaiannya tugasnya secara terus menerus selama 12 bulan; 5) Berakhir perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama antara pegawai dengan penyelenggara pendidikan
- 2) Pemutusan hubungan kerja secara tidak hormat. Pemutusan hubungan kerja secara hormat bisa disebut dengan pemutusan hubungan kerja melalui kompromi. Sebaliknya, pemutusan hubungan kerja dengan tidak hormat dikatakan pemutusan hubungan kerja tanpa kompromi. Pemutusan hubungan kerja secara tidak hormat, secara terpaksa dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan, jika: 1) melanggar sumpah dan janji jabatan; 2) melanggar perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama; 3)

²⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen* Edisi 2, 144.

²⁵ *Ibid*, 162.

melalaikan kewajiban dalam menjalankan tugas selama 1 (satu) bulan secara terus menerus.²⁶

Pemutusan hubungan kerja dilakukan setelah pimpinan lembaga memberikan teguran melalui pemanggilan kepada pegawai yang bersangkutan. Pemanggilan dilakukan untuk mengetahui alasan-alasan atau penyebab guru tersebut melakukan tindakan yang mengarah pada pemutusan kerja. Apabila teguran tersebut tidak diindahkan, dan pelanggaran dilakukan secara berulang kali, maka pemutusan kontrak kerja (pemecatan) dapat dilakukan. Demikian pula apabila seorang pegawai melakukan tindak pidana dan atau perbuatan lain yang menyalahi visi lembaga serta mencemarkan nama baik lembaga.

j. Pemberian Pesangon

Pesangon adalah uang yang diberikan kepada pegawai sebagai bekal karena diberhentikan dari pekerjaannya. Pemberian uang pesangon harus berdasarkan ketentuan yang telah ada, dan tidak semua pemberhentian berakibat terhadap pemberian uang pesangon. Pada umumnya pemberian uang pesangon diberikan dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Masa kerja sampai satu tahun, uang pesangonnya 1 bulan upah bruto
- 2) Masa kerja satu sampai dua tahun: dua bulan upah bruto
- 3) Masa kerja dua sampai tiga tahun: tiga bulan bruto
- 4) Masa kerja tiga tahun dan seterusnya: empat bulan upah bruto.²⁷

²⁶ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional*, 195-196.

²⁷ I Komang Warda dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 277-278.

Di lembaga pendidikan pemberian pesangon bagi tenaga pendidik dan kependidikan diatur dengan ketentuan: 1) bagi pegawai negeri, pemberian pesangon diberikan oleh pemerintah melalui mekanisme pencairan Tabungan Masa Pensiun (TASPEN) dan pemberian uang pensiun bulanan sebesar gaji pokok terakhir; 2) bagi pegawai non PNS diatur sesuai kemampuan masing-masing lembaga pendidikan.

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian dengan fokus utama kecerdasan emosional dalam manajemen sumber daya manusia, sejauh pengamatan peneliti, sampai saat ini belum banyak dilakukan. Dalam hal ini peneliti melakukan pelacakan melalui literasi yang sudah tercetak di beberapa perpustakaan, dan melakukan pelacakan melalui publikasi di media *online*.

Dari hasil penelusuran tersebut, peneliti mendapatkan beberapa publikasi hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti, di antaranya:

1. Mohamad Djasuli dan Nur Hidayah dosen Universitas Trunojoyo Madura dengan judul “Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Emosional, dan Spiritual Terhadap Kinerja Dengan Variabel Moderasi Kompetensi di Kabupaten Lamongan (Studi Kasus di SKPD Kabupaten Lamongan)”. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2012, dengan hasil (1) variabel IQ, EQ, dan SQ secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja di SKPD Kabupaten Lamongan. Sedangkan model (2) pengaruh kompetensi (variabel moderasi), terhadap hubungan antara IQ, EQ, dan SQ dengan kinerja secara

parsial (individual) di SKPD Kabupaten Lamongan menunjukkan hasil yang signifikan.

2. Laras Tris Ambar Suksesti, Tesis Magister Program Pascasarjana Universitas Diponegoro tahun 2006. dengan judul “Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Pos Indonesia (Persero) Se Kota Semarang)”. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif. Hasilnya adalah *pertama* bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini telah terbukti secara signifikan. *Kedua*, variabel kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Ketiga*, variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel lainnya.
 3. I Gusti Ngurah Karmandita dan Made Subudi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, penelitian tahun 2012 dengan judul “Pengaruh kompetensi dan kecerdasan emosional Terhadap kinerja karyawan si doi hotel dan Restaurant legian”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variable kompetensi dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variable kompetensi dan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Si Doi Hotel dan Restaurant Legian.
- Ketiga penelitian di atas sama dengan beberapa judul penelitian terdahulu lainnya yang ditemukan. Semuanya menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh kecerdasan emosional sebagai konsep yang

sudah baku, terhadap produktifitas kerja karyawan. Perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan ini, adalah pada penerapan konsep kecerdasan emosional sebagai spirit kerja yang bisa dikembangkan. Dalam hal ini peneliti memposisikan kecerdasan emosional sebagai bagian dari karakter yang bisa ditumbuhkembangkan. Oleh karena itu pendekatan yang digunakan adalah kualitatif.

4. Sedangkan penelitian dengan fokus utama manajemen sumber daya manusia belum banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Meskipun demikian peneliti menemukan satu penelitian manajemen pendidikan dengan lokus STAIN Pamekasan, akan tetapi dengan topik manajemen pendidikan tinggi secara umum. Penelitian tersebut dilakukan secara kolektif oleh Idri, Musleh Habibullah, dan Maimun pada tahun 2009 dengan judul “Manajemen Pendidikan Tinggi Islam (Pengembangan STAIN Pamekasan Menuju Perguruan Tinggi Berkualitas dan Profesional). Penelitian tersebut lebih menelaah pada sejauh mana visi, misi dan tujuan telah diaplikasikan dalam pengelolaan STAIN Pamekasan, dan bagaimana strategi yang dijalankan dalam meningkatkan pengelolaan STAIN Pamekasan menuju perguruan tinggi yang berkualitas dan profesional. Letak perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan ini adalah pada fokusnya. Penelitian Idri lebih pada sisi manajerial yang dibatasi dengan implementasi visi, misi dan tujuan di satu lembaga tinggi, sedangkan penelitian ini lebih kepada mengkaji sisi kecerdasan emosional yang dijadikan spirit dalam pengelolaan sumber daya manusia di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam secara umum.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenisi Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian pustaka. Dengan demikian penelitian ini memanfaatkan sumber-kepustakaan untuk memperoleh data yang relevan dengan pokok permasalahan.¹ Penggalan data melalui rangkaian data pustaka yang memuat kajian teori tentang kecerdasan emosional dalam disiplin ilmu psikologi pendidikan, serta kajian konseptual tentang manajemen sumber daya manusia di pendidikan tinggi.

B. Metode Penelitian

Sedangkan metode penelitian yang akan digunakan adalah pendekatan kualitatif. Peneliti dalam hal ini akan mendiskripsikan hasil temuan data yang berupa kajian tentang nilai-nilai kecerdasan emosional yang diperoleh dari penelusuran konseptual ahli psikologi. Data yang diperoleh didiskripsikan secara utuh, tanpa adanya analisa internalisasi terlebih dahulu dengan konsep manajemen sumber daya manusia. Dari data yang digambarkan apa adanya tersebut, peneliti melakukan analisa berdasarkan pendekatan yang digunakan,² dalam hal ini peneliti menggunakan pendekatan psikologi yang

¹ Mestika Zed, *Metode Penelitian Kepustakaan Edisi 2* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2008), Hlm. 2.

² RC. Bodgan dan S.J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to the Social Sciences* (New York: John Wiley and Sons. Inc.1985), 54. Lihat juga: H. Hadari Nawawi, *Penelitian Terapan* (Yogyakarta: UGM University Press,1994), 174.

diinterkoneksi (interdisipliner) dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi (*record*) yaitu menghimpun data-data yang menjadi kebutuhan penelitian dari berbagai dokumen yang ada, baik berupa buku, artikel, koran dan lainnya sebagai data penelitian.³ Teknik ini dilakukan dengan menempuh dua langkah, yaitu: 1) menyusun bibliografi kerja, berupa catatan mengenai bahan sumber utama yang relevan, dan 2) membaca dan menelaah serta membuat catatan-catatan dari poin-poin yang diperoleh sebagai bahan sajian data.⁴

D. Teknik Pengolahan dan Analisa Data

Untuk menganalisa data yang telah peneliti peroleh, peneliti menggunakan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Editing, yaitu pemeriksaan kembali terhadap data tentang sumber bacaan dan materi bacaan tentang kecerdasan emosional dan manajemen sumber daya manusia.
2. Analisa data. Hal ini dilakukan dengan cara:
 - a. Deskripsi, yaitu menyajikan data tentang kecerdasan emosional dan manajemen sumber daya manusia dengan sistematika paparan yang telah direncanakan sebelumnya.

³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001) hlm. 161.

⁴ Mestika Zed, *Metode Penelitian Kepustakaan*, hlm. 16.

- b. Verifikasi, yaitu melakukan peninjauan terhadap beberapa hasila bacaan yang diperoleh dari berbagai referensi tentang kecerdasan emosional dan manajemen sumber daya manusia. Peninjauan ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*).

E. Data dan Sumber Data

Kajian utama (*core concept*) penelitian ini adalah nilai-nilai kecerdasan emosional, sedangkan subyek minornya (*supporting concept*) adalah kajian manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian data dokumen dan sumber data pustaka lainnya akan dibagi ke dalam dua kelompok besar, yaitu:

1. Data dokumen tentang nilai-nilai kecerdasan emosional dan cara meningkatkannya sebagai kajian utama. Dalam hal ini peneliti akan menelaah beberapa referensi utama, baik yang secara spesifik memuat kajian kecerdasan emosional, maupun dokumen tentang psikologi pendidikan yang relevan dengan kajian kecerdasan emosional. Beberapa referensi tersebut di antaranya sebagai berikut:
 - a) Ary Ginanjar. *ESQ Power: Sumber Inner Jiurney Melalui Al-Ihsan*. Jakarta: ARGA, 2007.
 - b) Muchlis Solichin, *Psikologi Belajar: Aplikasi Teori-Teori Belajar Dalam Proses Pembelajaran*. Yogyakarta: SUKA Press UIN Sunan Kalijaga, 2012.
 - c) Muhibbin Syah, *Psikologi Belajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.
 - d) A. Winarno dan Tri Saksono. *Kecerdasan Emosional*. Jakarta: LAN, 2001.

- e) Muhammad Yusuf, “Pendidikan Karakter Berbasis Qur’ani dan Kearifan Lokal” dalam *Karsa: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, Vol. 22, No. 1 (Juni 2014).
 - f) Moh. Wardi “Penerapan Nilai Pendidikan Agama Islam dalam Perubahan Sosial Remaja”, dalam *Tadris: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol 7, No. 1 (Juni 2012).
 - g) Dan sumber lain yang relevan
2. Data dokumen tentang manajemen sumber daya manusia sebagai data pendukung. Dalam hal ini peneliti akan menelaah beberapa referensi, di antaranya:
- a) Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996.
 - b) Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalialia*. Vol. 1 terj. Moh. Mas'ud. Jakarta: Erlangga, 1996.
 - c) Richard A. Gorton, *School Administration: Challenge and Opurtunity for Leandershhip*. USA:Brown Company Publishers, 1976.
 - d) S.P. Malayu, Hasibuan. *Manajemen SDM*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
 - e) Sjahrazad Masdar dan Jusuf Sulika. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Untuk Pelayanan Publik*. Surabaya: Airlangga University Press, 2009.
 - f) Mulyono. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
 - g) Soekidjo. Notoatmojdo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.

- h) Rosidah, Ambar Teguh Sulistiyani. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- i) Perundang-undangan yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan tinggi, di antaranya:
- 1) Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 sebagaimana dirubah dengan peranturan Pemerintah No 32 tahun 2013 dan diubah lagi dengan PP no 13 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan
 - 2) Permendikbud no 49 tahun 2014 tentang Sistem Nasional Pendidikan Tinggi.
 - 3) Permendiknas no 12 tahun 2007, Permendiknas no 13 tahun 2007 tentang standar Tenaga pendidik dan kependidikan
 - 4) Permendiknas no 24, 25, 26, 27 tahun 2008
 - 5) Permendiknas no 16 tahun 2007
 - 6) Permendiknas no 40, 41, 42, 43, 44, dan 45 tahun 2010.
 - 7) Surat Edaran (SE) Dirjen DIKTI no 2920/DT/2007.
 - 8) Undang-Undang RI No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
 - 9) SK Kemendikbud no 234/U/2000 dan diperjelas dengan SK Dirjen DIKTI no 108/DIKTI/Kep/2001.

BAB IV

PAPARAN DATA, ANALISA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Landasan Yuridis Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam

Secara yuridis, pendidikan tinggi keagamaan Islam memiliki pengertian, hak dan kedudukan yang sama dengan pendidikan tinggi umum. Demikian pula regulasi yang mengaturnya sama-sama mengacu pada perundang-undangan tentang pendidikan tinggi dalam sistem pendidikan nasional.

Pengertian pendidikan tinggi dalam regulasi pendidikan Inonesia, diantaranya dapat ditemukan dalam beberapa regulasi berikut:

- a. Pasal 19 Undang-Undang (UU) No 20 tahun 2003 Negara Republik Indonesia tentang Sistem Pendidikan Nasional berbunyi: *(1) Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh pendidikan tinggi.*
- b. Pasal 1 ayat (2) Undang-Undang no 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi berbunyi: *Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis yang diselenggarakan oleh pendidikan tinggi berdasarkan kebudayaan Indonesia.*

- c. Pasal 1 ayat (3) Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia No 4 tahun 2014 tentang Pengelolaan Pendidikan Tinggi berbunyi: *Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis yang diselenggarakan oleh pendidikan tinggi berdasarkan kebudayaan Indonesia.*

Sedangkan manajemen pendidikan tinggi memiliki pengertian yang sama dengan pengelolaan perguruan tinggi, yaitu pelaksanaan jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tinggi melalui pendirian perguruan tinggi oleh pemerintah dan/atau Badan Penyelenggara untuk mencapai tujuan Pendidikan Tinggi.¹

Demikian pula regulasi pendidikan mengatur secara bersamaan antara perguruan tinggi negeri dan swasta. Yang membedakan dari keduanya adalah penyelenggaranya. Di mana perguruan tinggi negeri (PTN) didirikan dan dikelola oleh pemerintah, sementara perguruan tinggi swasta didirikan dan dikelola oleh masyarakat. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia No 4 tahun 2014 tentang Pengelolaan Pendidikan Tinggi: *Perguruan Tinggi Negeri yang selanjutnya disingkat PTN adalah perguruan tinggi yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh Pemerintah.² Perguruan Tinggi Swasta yang selanjutnya disingkat PTS adadalah perguruan tinggi yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh masyarakat.³*

¹ Pasal 1 ayat (2) Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia No 4 tahun 2014 tentang Pengelolaan Pendidikan Tinggi.

² Pasal 1 ayat (5) Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia No 4 tahun 2014 tentang Pengelolaan Pendidikan Tinggi.

³ Pasal 1 ayat (6) Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia No 4 tahun 2014 tentang Pengelolaan Pendidikan Tinggi.

Penyelenggaraan perguruan tinggi bersifat otonomi, dan menganut sistem kebebasan mimbar akademiki. Hal ini sesuai bunyi Undang-undang RI no 20 tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional pasal 24: (1) *Dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan, pada perguruan tinggi berlaku kebebasan akademik dan kebebasan mimbar akademik serta otonomi keilmuan.* (2) *Perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat.*⁴

Pengaturan Pengelolaan Perguruan Tinggi meliputi: a) *otonomi Perguruan Tinggi; b) pola Pengelolaan Perguruan Tinggi; c) tata kelola Perguruan Tinggi; dan d) akuntabilitas publik.*⁵

Otonomi perguruan tinggi, meliputi semua aspek, termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya manusia (ketenagaan). Hal ini sesuai dengan bunyi Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia No 4 tahun 2014 tentang Pengelolaan Pendidikan Tinggi: *“otonomi di bidang nonakademik yang meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan: 1. organisasi; 2. keuangan; 3. kemahasiswaan; 4. ketenagaan; dan 5. sarana prasarana, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.*⁶

Dalam hal otonomi ketenagaan, peraturan pemerintah tersebut menyebutkan.....”*penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan ketenagaan terdiri atas: a) Penugasan dan pembinaan sumber daya manusia, dan*

⁴ Pasal 24 ayat (1,2) Undang-undang RI no 20 tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional.

⁵ Pasal 21 Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia No 4 tahun 2014 tentang Pengelolaan Pendidikan Tinggi

⁶ Pasal 22 ayat (3) huruf (b) Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia No 4 tahun 2014 tentang Pengelolaan Pendidikan Tinggi

b) penyusunan target kerja dan jenjang karir sumber daya manusia.⁷ Sedangkan otonomi ketenagaan bagi perguruan tinggi negeri dengan status Badan Hukum, diberikan tambahan otonomi yang lebih luas, sesuai bunyi peraturan pemerintah.....”penetapan norma, kebijakan operasional dan pelaksanaan ketenagaan terdiri atas: a) persyaratan dan prosedur penerimaan sumber daya manusia; b) penugasan, pembinaan, dan pengembangan sumber daya manusia; c) penyusunan target kerja dan jenjang karir sumber daya manusia; dan d) pemberhentian sumber daya manusia.⁸

Bagian terpenting dari sumber daya manusia pendidikan tinggi adalah dosen. Dosen sebagai pendidik pada pendidikan tinggi dituntut memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi, sebagaimana diamanatkan dalam peraturan pemerintah no 19 tahun 2005 pasal 28: *“(1) Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. (2) Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.⁹*

Kualifikasi yang dimaksud dijelaskan dalam pasal 31 dari PP no 19 tahun 2005 tersebut, sebagaimana berbunyi: *(1) Pendidik pada pendidikan tinggi memiliki kualifikasi pendidikan minimum: a. lulusan diploma empat (D-IV) atau*

⁷ Pasal 23 ayat (4) huruf (a, b) Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia No 4 tahun 2014 tentang Pengelolaan Pendidikan Tinggi

⁸ Pasal 25 ayat (4) Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia No 4 tahun 2014 tentang Pengelolaan Pendidikan Tinggi.

⁹ Pasal 28 Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 sebagaimana dirubah dengan peraturan Pemerintah No 32 tahun 2013 dan diubah lagi dengan PP no 13 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan.

sarjana (S1) untuk program diploma; b. lulusan program magister (S2) untuk program sarjana (S1); dan c. lulusan program doktor (S3) untuk program magister (S2) dan program doktor (S3). (2) Selain kualifikasi pendidik sebagaimana dimaksudkan pada ayat (1) butir a, pendidik pada program vokasi harus memiliki sertifikat kompetensi sesuai dengan tingkat dan bidang keahlian yang diajarkan yang dihasilkan oleh perguruan tinggi. (3) Selain kualifikasi pendidik sebagaimana dimaksudkan pada ayat (1) butir b, pendidik pada program profesi harus memiliki sertifikat kompetensi setelah sarjana sesuai dengan tingkat dan bidang keahlian yang diajarkan yang dihasilkan oleh perguruan tinggi.¹⁰

Sedangkan kualifikasi secara lebih rinci diatur dalam peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan RI no 49 tahun 2014, di antaranya adalah sebagai berikut:

Pasal 26: (1) Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk menyelenggarakan pendidikan dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 5. (2) Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan tingkat pendidikan paling rendah yang harus dipenuhi oleh seorang dosen dan dibuktikan dengan ijazah. (3) Kompetensi pendidik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dinyatakan dengan sertifikat pendidik, dan/atau sertifikat profesi. (4) Dosen program diploma satu dan program diploma dua harus berkualifikasi akademik paling rendah lulusan magister atau magister terapan yang relevan dengan program studi, dan dapat

¹⁰ Pasal 31 Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 sebagaimana dirubah dengan peranturan Pemerintah No 32 tahun 2013 dan diubah lagi dengan PP no 13 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan.

menggunakan instruktur yang berkualifikasi akademik paling rendah lulusan diploma tiga yang memiliki pengalaman relevan dengan program studi dan paling rendah setara dengan jenjang 6 (enam) KKNI). (5) Dosen program diploma tiga dan program diploma empat harus berkualifikasi akademik paling rendah lulusan magister atau magister terapan yang relevan dengan program studi, dan dapat menggunakan dosen bersertifikat profesi yang relevan dengan program studi dan berkualifikasi paling rendah setara dengan jenjang 8 (delapan) KKNI). (6) Dosen program sarjana harus berkualifikasi akademik paling rendah lulusan magister atau magister terapan yang relevan dengan program studi, dan dapat menggunakan dosen bersertifikat profesi yang relevan dengan program studi dan berkualifikasi paling rendah setara dengan jenjang 8 (delapan) KKNI) (7) Dosen program profesi harus berkualifikasi akademik paling rendah lulusan magister atau magister terapan yang relevan dengan program studi dan berpengalaman kerja paling sedikit 2 (dua) tahun, serta dapat menggunakan dosen bersertifikat profesi yang relevan dengan program studi, yang berpengalaman kerja paling sedikit 2 (dua) tahun, dan berkualifikasi paling rendah setara dengan jenjang 8 (delapan) KKNI). (8) Dosen program magister dan program magister terapan harus berkualifikasi akademik lulusan doktor atau doktor terapan yang relevan dengan program studi, dan dapat menggunakan dosen bersertifikat profesi yang relevan dengan program studi dan berkualifikasi setara dengan jenjang 9 (delapan) KKNI). (9) Dosen program spesialis satu dan spesialis dua harus berkualifikasi lulusan spesialis dua, lulusan doktor atau

*lulusan doktor terapan yang relevan dengan program studi dan berpengalaman kerja paling sedikit 2 (dua) tahun.*¹¹

Dalam regulasi lain, untuk melaksanakan tugasnya, Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, sesuai amanat Undang-undang RI no 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen¹²

Ketentuan ini diperjelas dengan ketentuan-ketentuan berikutnya dalam undang-undang yang sama, yakni undang-undang no 14 tahun 2014 tentang Guru dan Dosen pada pasal-pasal berikutnya. Di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Pasal 26 (1): *Kualifikasi akademik dosen sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian. (2) Dosen memiliki kualifikasi akademik minimum: a. lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan b. lulusan program doktor untuk program pascasarjana. (3) Setiap orang yang memiliki keahlian dengan prestasi luar biasa dapat diangkat menjadi dosen (4) Ketentuan lain mengenai kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dan keahlian dengan prestasi luar biasa sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditentukan oleh masing-masing senat akademik satuan pendidikan tinggi*
2. Pasal 28 ayat (1): *Status dosen terdiri atas dosen tetap dan dosen tidak tetap.*

¹¹ Pasal 26 ayat (1-9) Peraturan Menteri pendidikan dan Kebudayaan RI no 49 tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

¹² Pasal 45 Undang-undang RI no 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

(4) Pengaturan kewenangan jenjang jabatan akademik dan dosen tidak-tetap ditetapkan oleh setiap satuan pendidikan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan

3. Pasal 50: (1) *Setiap orang yang memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi dosen. (2) Setiap orang, yang akan diangkat menjadi dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1), wajib mengikuti proses seleksi. (3) Setiap orang dapat diangkat secara langsung menduduki jenjang jabatan akademik tertentu berdasarkan hasil penilaian terhadap kualifikasi akademik, kompetensi, dan pengalaman yang dimiliki. (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan pengangkatan serta penetapan jenjang jabatan akademik tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditentukan oleh setiap satuan pendidikan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.*
4. Pasal 51 (1) *Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berhak: a. memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial; b. mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; c. memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual; d memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; e. memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan; f. memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik; dan g. memiliki*

kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/organisasi profesi keilmuan.

5. *Pasal 52 (1) Penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 51 ayat (1) huruf a meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain yang berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, tunjangan kehormatan, serta maslahat tambahan yang terkait dengan tugas sebagai dosen yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi. (2) Dosen yang diangkat oleh satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah diberi gaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan.*
6. *Pasal 57: (1) Maslahat tambahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) merupakan tambahan kesejahteraan yang diperoleh dalam bentuk tunjangan pendidikan, asuransi pendidikan, beasiswa, dan penghargaan bagi dosen, serta kemudahan untuk memperoleh pendidikan bagi putra dan putri dosen, pelayanan kesehatan, atau bentuk kesejahteraan lain. (2) Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menjamin terwujudnya maslahat tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1).*
7. *Pasal 60: Dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, dosen berkewajiban: a. Melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, b. merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran; c. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; d.*

bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran; e. menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika; dan f. memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

8. *Pasal 67: (1) Dosen dapat diberhentikan dengan hormat dari jabatan sebagai dosen karena: a. meninggal dunia; b. mencapai batas usia pensiun; c. atas permintaan sendiri; d. tidak dapat melaksanakan tugas secara terus-menerus selama 12 (dua belas) bulan karena sakit jasmani dan/atau rohani; atau e. berakhirnya perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama antara dosen dan penyelenggara pendidikan. (2) Dosen dapat diberhentikan tidak dengan hormat dari jabatan sebagai dosen karena: a. melanggar sumpah dan janji jabatan; b. melanggar perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama; atau c. melalaikan kewajiban dalam menjalankan tugas selama 1 (satu) bulan atau lebih secara terus-menerus. (4) Pemberhentian dosen karena batas usia pensiun sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dilakukan pada usia 65 (enam puluh lima) tahun. (5) Profesor yang berprestasi dapat diperpanjang batas usia pensiunnya sampai 70 (tujuh puluh) tahun.*
9. *Pasal 69: (1) Pembinaan dan pengembangan dosen meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier. (2) Pembinaan dan pengembangan profesi dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. (3) Pembinaan dan pengembangan profesi dosen dilakukan melalui jabatan*

fungsiional sebagaimana dimaksud pada ayat (1). (4) Pembinaan dan pengembangan karier dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi

10. Pasal 72: (1) *Beban kerja dosen mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, membimbing dan melatih, melakukan penelitian, melakukan tugas tambahan, serta melakukan pengabdian kepada masyarakat (2) Beban kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekurang-kurangnya sepadan dengan 12 (dua belas) satuan kredit semester dan sebanyak-banyaknya 16 (enam belas) satuan kredit semester.*

Dalam regulasi lain, disebutkan beban kerja dosen meliputi aspek pembelajaran, penelitian, pengabdian masyarakat dan unsur penunjang lainnya. Hal ini sesuai dengan isi pasal 27 Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan no 49 tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, yaitu: (1) *Penghitungan beban kerja dosen didasarkan antara lain pada: a. kegiatan pokok dosen mencakup: 1. perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian proses pembelajaran; 2. pelaksanaan evaluasi hasil pembelajaran; 3. pembimbingan dan pelatihan; 4. penelitian; dan 5. pengabdian kepada masyarakat; b. kegiatan dalam bentuk pelaksanaan tugas tambahan; dan c. kegiatan penunjang. (2) Beban kerja dosen sebagaimana dinyatakan pada ayat (1) paling sedikit 40 jam per minggu. (3) Beban kerja pada kegiatan pokok dosen sebagaimana dinyatakan pada ayat (1) huruf a paling sedikit setara dengan mengelola 12 sks beban belajar mahasiswa, bagi dosen yang tidak mendapatkan tugas tambahan antara lain berupa menjabat struktural. (4) Beban kerja pada kegiatan pokok dosen*

sebagaimana dinyatakan pada ayat (1) huruf a disesuaikan dengan besarnya beban tugas tambahan, bagi dosen yang mendapatkan tugas tambahan antara lain berupa menjabat struktural.¹³ (6) Beban kerja dosen mengacu pada nisbah dosen dan mahasiswa yang diatur dalam pedoman rinci yang dikeluarkan oleh Direktur Jenderal.

Pedoman yang dimaksud dituangkan dalam Surat Edaran Direktur Jenderal kepada pimpinan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam. Surat edaran tersebut pada intinya berisi satandar layanan sebagai berikut:

- 1. Rasio Dosen tetap terhadap mahasiswa 1 : 25*
- 2. Ruang Kuliah : 2 m² / mahasiswa*
- 3. Ruang Laboratorium : 2 m²/ mahasiswa*
- 4. Ruang Kerja dosen : 4 m² / mahasiswa*
- 5. Ruang Komputer : 1 m² / mahasiswa*
- 6. Akses Internet : 1 kbps/mahasiswa*

Dengan menggunakan standart tersebut diatas maka jumlah mahasiswa yang dapat ditampung diperguruan tinggi dapat ditentukan. Dalam waktu dekat Ditjen DIKTI akan melakukan evaluasi apakah setiap perguruan tinggi telah memenuhi standart layanan tersebut diatas dan apabila terjadi ketidak sesuaian akan ditindaklanjuti dengan pengurangan jumlah mahasiswa atau penambahan fasilitas.

Bagi perguruan tinggi yang telah memenuhi standart layanan tersebut diatas dan berencana menambah jumlah mahasiswa, maka harus memenuhi syarat

¹³ Pasal 27 ayat (1-4,6) Peraturan Mendteri pendidikan dan Kebudayaan RI no 49 tahun 2014 tentang Standar Nasioanal Pendidikan Tinggi.

tambahan sebagai berikut :

- 1. Publikasi Internasional minimal 1 judul/tahun/ perguruan tinggi.*
- 2. Program penelitian minimal 62 judul/tahun/ perguruan tinggi.*
- 3. Program pengabdian masyarakat minimal 17 judul/tahun/ perguruan tinggi.*
- 4. Program Pengembangan Kreativitas Mahasiswa minimal 66 judul/tahun/ perguruan tinggi*
- 5. Program perolehan paten : Teknologi Tepat Guna; pengembangan bahan ajar minimal 2 judul /tahun/ perguruan tinggi.*
- 6. Indeks Prestasi Kumulatif rata – rata lulusan ≥ 3.00*
- 7. Produktifitas pendidikan $\geq 20\%$*
- 8. Lama Studi rata – rata ≤ 5 tahun*
- 9. Peringkat Akreditasi $\geq B$*
- 10. Prestasi Perolehan hibah kompetisi ≥ 1*
- 11. Jumlah program Pasca Sarjana ≥ 10*

*Apabila perguruan tinggi dapat memenuhi syarat tambahan tersebut diatas, maka jumlah mahasiswa dapat ditambah antara 10 – 20 %.*¹⁴

Nisbah perbandingan dosen dan mahasiswa tersebut, merupakan perubahan dari SK Dirjen DIKTI no 108/DIKTI/Kep/2001, dimana pada SK tersebut rasio dosen dan mahasiswa adalah 1: 30 untuk kelompok bidang kajian sosial, dan 1:20 untuk bidang kajian IPA. Cuplikan dari isi SK Dirjen DIKTI tersebut adalah sebagai berikut:

Pasal 10: Untuk setiap program studi pada Program Diploma dan

¹⁴ Surat Edaran (SE) Dirjen DIKTI no 2920/DT/2007

*Program S1 jumlah calon mahasiswa sekurang-kurangnya 30 orang dan sebanyak-banyaknya disesuaikan dengan nisbah dosen tetap dengan mahasiswa, untuk kelompok bidang ilmu pengetahuan sosial 1 : 30 dan untuk kelompok bidang ilmu pengetahuan alam 1 : 20.*¹⁵

Sedangkan rasio perbandingan jumlah dosen tetap dengan dosen tidak tetap di sebuah satuan pendidikan tinggi setidaknya 75% (dosen tetap) ; 25% (dosen tidak tetap), sebagai mana termaktub dalam pasal 28 Peraturan Menteri pendidikan dan Kebudayaan RI no 49 tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, yaitu: (3) *Jumlah dosen tetap pada perguruan tinggi paling sedikit 75% (tujuh puluh lima persen) dari jumlah seluruh dosen* (4) *Jumlah dosen tetap yang ditugaskan secara penuh waktu untuk menjalankan proses pembelajaran pada setiap program studi paling sedikit 6 (enam) orang.*¹⁶

2. Cara meningkatkan kecerdasan emosional di dalam pengelolaan (manajemen) sumber daya manusia di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI)

Sumber daya manusia pendidikan tinggi terdiri atas pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan kajiannya pada sumber daya manusia di bidang pendidik atau dosen.

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada

¹⁵ Pasal 10 dari SK Kemendikbud no 234/U/2000 dan diperjelas dengan SK Dirjen DIKTI no 108/DIKTI/Kep/2001.

¹⁶ Pasal 28 ayat (3-4) Peraturan Menteri pendidikan dan Kebudayaan RI no 49 tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

masyarakat.¹⁷

Tridarma perguruan tinggi yang meliputi: pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat menjadi tugas utama dosen sebagai ilmuwan. Untuk melaksanakan tiga tugas utama tersebut seorang dosen dituntut memiliki kecerdasan emosional yang baik.

Goleman menggambarkan beberapa ciri kecerdasan emosional yang terdapat pada diri seseorang, termasuk dosen, diantaranya berupa:¹⁸

a. Kemampuan memotivasi diri sendiri

Kemampuan memotivasi diri sendiri merupakan kemampuan internal pada diri seseorang berupa kekuatan menjadi suatu energi yang mendorong seseorang untuk mampu menggerakkan potensi-potensi fisik dan psikologis atau mental dalam melakukan aktivitas tertentu sehingga mampu mencapai keberhasilan yang diharapkan. Seperti diketahui bahwa di dalam diri setiap orang terkandung kekuatan berupa potensi yang tidak secara otomatis dapat didayagunakan oleh seseorang untuk mencapai sesuatu. Contoh, seorang dosen memiliki kemampuan menyelesaikan sejumlah tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan. Namun dalam kenyataannya dosen tersebut hanya mampu menyelesaikan separoh dari tugas yang diberikan, selebihnya tidak dikerjakan dengan alasan merasa lelah, jenuh atau ingin melakukan aktivitas lain. Pada sisi lain juga sering kita menyaksikan seorang dosen bekerja atau mengerjakan tugas-tugas rutin secara tekun selama berjam-jam tanpa adanya pengawasan atau perintah dari orang lain dan bahkan mereka tidak beranjak dari tempat duduknya dengan menunjukkan wajah yang gembira. Gambaran tersebut adalah sebagian dari contoh kemampuan

¹⁷ Pasal 1 ayat (2) Undang-undang RI no 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

¹⁸ Ainurrahman, *Belajar dan Pembelajaran*, hal.89

seorang memotivasi dirinya sehingga ia mampu menjadikan kekuatan dalam dirinya sebagai energi yang mampu mengoptimalkan kekuatan dirinya untuk mencapai keberhasilan dan sukses yang diinginkan.

Walaupun kemampuan memotivasi diri menjadi sesuatu yang sangat penting sebagai wujud dari kemandirian seseorang, namun dalam proses perkembangannya, dosen masih memerlukan peran orang lain untuk memfasilitasi peningkatan motivasi mereka.

Dalam berinteraksi dengan orang lain tersebut, seorang dosen dituntut berpijak pada asas proporsional, objektif dan memperlakukan sama antar seluruh mahasiswanya tanpa membedakan suku bangsa, agama, ras, dan golongan. Hal ini sesuai dengan amanat undang-undang no 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen Pasal 60: *“Dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, dosen berkewajiban: a. Melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, b. merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran; c. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; d. bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran; e. menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika; dan f. memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.”*¹⁹

¹⁹ Pasal 60 Undang-undang RI no 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

b. Ketahanan menghadapi frustrasi

Kemampuan menghadapi masalah akan mendorong dosen untuk memiliki daya tahan yang lebih tinggi bilamana suatu saat ia dihadapkan pada persoalan-persoalan yang lebih kompleks dan rumit yang kemudian dapat menyebabkan dirinya menjadi frustrasi. Apabila keadaan yang buruk terjadi, maka dosen diharapkan dapat mengendalikan diri, menata emosinya sehingga tidak melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan dirinya sendiri maupun orang lain.

Untuk menghindari kondisi kejiwaan yang buruk terjadi pada pada dosen, pemerintah sudah mengantisipasinya, dengan beberapa cara, diantaranya dengan memperhatikan peningkatan kesejahteraan dosen. Seorang dosen harus mendapatkan kelayakan hidup, kesejahteraan keluarga, jaminan kesehatan, pengembangan keilmuan, kebebasan mimbar akademik, hak mengembangkan diri, dan hak-hak lain yang meningkatkan kesejahteraan dan kamaslahatannya. Hal ini sesuai amanat undang-undang no 14 tahun 2014 tentang guru dan dosen:

- 1) Pasal 51 (1) *Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berhak: a. memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial; b. mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; c. memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual; d memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; e. memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan; f. memiliki kebebasan dalam memberikan*

penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik; dan g. memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/organisasi profesi keilmuan.

- 2) *Pasal 52 (1) Penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 51 ayat (1) huruf a meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain yang berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, tunjangan kehormatan, serta maslahat tambahan yang terkait dengan tugas sebagai dosen yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi. (2) Dosen yang diangkat oleh satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah diberi gaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan.*
- 3) *Pasal 57 (1) Maslahat tambahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) merupakan tambahan kesejahteraan yang diperoleh dalam bentuk tunjangan pendidikan, asuransi pendidikan, beasiswa, dan penghargaan bagi dosen, serta kemudahan untuk memperoleh pendidikan bagi putra dan putri dosen, pelayanan kesehatan, atau bentuk kesejahteraan lain. (2) Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menjamin terwujudnya maslahat tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1).*

c. Kemampuan mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan.

Kemampuan mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan menjadi ciri dari kecerdasan emosi. Kematangan berpikir dosen, tidak dapat sekedar ditunjukkan oleh kemampuan nalar, akan tetapi justru lebih banyak ditunjukkan melalui isyarat-isyarat emosional. Ketika seorang dosen menghadapi kesuksesannya sering kali mereka mengaktualisasikan dengan sikap yang berlebih-lebihan dan tidak jarang lupa dengan lingkungannya.

Dalam kehidupan bermasyarakat, dosen dipandang sebagai starata atas yang akan dijadikan contoh pola kehidupan dan pola komunikasinya. Lingkungan masyarakatnya memandang bahwa seorang dosen adalah potret ideal masyarakat dengan pendidikan dan etika yang tinggi. Dengan demikian kemampuan dosen memberikan contoh perilaku bersahaja, ramah lingkungan dan *familier* akan menginspirasi lingkungannya untuk menjadi pribadi-pribadi yang santun, ramah, harmonis dan penuh kekeluargaan.

d. Kemampuan menjaga suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berfikir, berempati dan berdo'a.

Kemampuan menjaga suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, juga merupakan salah satu ciri dari kecerdasan emosional. Kemampuan ini terkait dengan kemampuan mengatasi masalah. Seseorang yang telah mampu mengatasi berbagai masalah yang dihadapinya akan lebih arif dalam menghadapi persoalan-persoalan yang lebih berat. Misalnya, dalam keadaan berduka yang sangat mendalam, kekecewaan yang berat, maka secara tidak sadar emosinya dapat mengalahkan nalar. Dan jika

hal itu terjadi sangat mungkin seseorang melakukan tindakan-tindakan di luar kontrol nalarnya yang mungkin saja dapat merusak keselamatan dirinya. Hal ini dapat dicontohkan, ketika salah satu rekan terjatuh ke sungai yang dalam, maka rekan lainnya langsung menolong tanpa menggunakan alat bantu apapun, padahal ia tidak bisa berenang, dan tentu akan sangat membahayakan keselamatan dirinya.

Seorang dosen tentu saja akan banyak menjumpai permasalahan-permasalahan di sekitarnya, baik yang berkenaan langsung dengan dirinya, maupun tidak langsung. Permasalahan-permasalahan tersebut menuntut sikap arif dan bijaksana, sehingga tidak mengganggu pelaksanaan tugas utamanya. Dalam hal ini dosen dituntut untuk memiliki sifat yang sabar, lapang dada, objektif, dan rendah hati, sebagai wujud dari kualitas emosionalnya yang tinggi.

Beberapa bentuk kualitas emosional yang dinilai penting bagi keberhasilan, yaitu:²⁰

- a. Empati
- b. Mengungkapkan dan memahami perasaan
- c. Mampu mengendalikan amarah
- d. Kemandirian
- e. Kemampuan menyesuaikan diri
- f. Disukai
- g. Kemampuan memecahkan masalah antar pribadi
- h. Ketekunan
- i. Kesetiakawanan

²⁰ Ainurrahman, *Belajar dan Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta. Bandung. 2008), hlm. 85.

j. Keramahan

Kualitas emosional tersebut senantiasa harus terus ditingkatkan untuk mencapai kedewasaan dan kematangan sikap dan perilaku seseorang, termasuk dosen. Beberapa hal yang bisa dilakukan oleh pengelola pendidikan tinggi untuk meningkatkan kecerdasan emosional dosen antara lain dengan cara:²¹

- a. Mengenali emosi diri sendiri
- b. Mengelola emosi diri sendiri
- c. Memotivasi diri sendiri
- d. Mengenali emosi orang lain
- e. Mengelola emosi orang lain
- f. Memotivasi orang lain.

Sedangkan secara personal, setiap orang, termasuk dosen dapat mengembangkan kecerdasan emosionalnya melalui cara, di antaranya:

- a. Mengembangkan kasih sayang afirmatif. Hubungan yang baik antara seseorang dengan orang tuanya bisa menumbuhkan rasa percaya diri. Efek positif tersebut akan bisa bertahan hingga jangka panjang. Karena citra diri seseorang hanya bisa dibangun dengan sikap saling terbuka dan sikap saling menyayangi antara dirinya dan orangtuanya.
- b. Membiasakan diri untuk saling menghargai antar sesama dosen. Sikap sopan santun dan bertatakrama sangat penting dalam membentuk kecerdasan emosional seseorang. Tatakrama ini akan berkaitan erat dengan

²¹ Hamzah Uno, *Orientasi Dalam Psikologi Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 72-77.

orang lain. Termasuk didalamnya bagaimana bersikap kepada yang lebih tua dan bersikap kepada orang yang baru dikenal. Seperti senantiasa memberikan salam kepada orang yang dijumpai, mengucapkan terimakasih, biasakan berjabat tangan pada setiap kesempatan, termasuk ketika berkenalan dengan orang baru.

- c. Menumbuhkan rasa empati. Rasa empati tidak hanya berlaku pada teman yang dikenalnya saja, namun juga berempati terhadap orang lain yang belum dikenalnya. Misalnya, biasakan diri untuk peduli dan bertanggung jawab, melatih diri untuk memberikan infak atau sedekah kepada orang lain, mengajak pegawai lain untuk mengunjungi temannya yang sedang sakit.
- d. Mengajarkan kejujuran dan berpikir realistis. Ketika melihat dosen lain berbohong maka segera perbaiki dan beri nasehat, jangan biarkan orang itu berbohong, karena kebiasaan ini akan bisa berlanjut hingga masa-masa yang akan datang. Berbohong adalah hal yang bisa mengikis rasa kepercayaan orang lain dan merenggangkan persahabatan. Kita bisa mengajarkan tentang kejujuran kepada orang lain dengan cara membacakan cerita dan kisah teladan tentang buah dan manfaat dari kejujuran. Kejujuran yang terbangun pada seseorang akan membuat orang itu berpikir realistis, karena ia tidak akan menutup-nutupi kekurangan, dan akan terlatih untuk menghadapi kenyataan dan tidak akan menutupinya dengan kebohongan.

B. Analisa dan Temuan Penelitian: Cara meningkatkan kecerdasan emosional di dalam pengelolaan (manajemen) sumber daya manusia di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI).

Pada dasarnya peningkatan kecerdasan emosional dapat dilakukan dengan menyeimbangkan emosi diri sendiri dengan emosi orang lain. Keseimbangan tersebut dilakukan dalam tiga hal utama, yakni mengenali emosi, mengelola emosi dan memotivasi. Ketiga cara tersebut dapat diaplikasikan dalam seluruh tahapan manajemen sumber daya manusia pendidikan tinggi.

Sebagaimana kajian teori pada paparan terdahulu, manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa tahapan, diantaranya:²²

1. Analisis Kebutuhan Pegawai
2. Penyusunan Formasi Kebutuhan Pegawai Baru
3. Pelaksanaan Rekrutmen Pegawai Baru
4. Induksi Pegawai Baru
5. Penempatan Pegawai/staf
6. Pemberian Wewenang dan Tanggung Jawab Pada Staf
7. Pelaksanaan Supervisi terhadap Kinerja pegawai
8. Pembinaan Kesejahteraan Pegawai
9. Pembinaan Karir Pegawai

²² Mohammad Thoha, *Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: Radja, 2016), hlm. 88-59.

10. Pemutusan Hubungan Kerja

11. Pemberian Pesangon

Dalam melaksanakan langkah-langkah manajerial tersebut, pengelola pendidikan tinggi memerlukan pertimbangan kecerdasan emosional agar senantiasa dihasilkan formulasi sumber daya manusia yang berkualitas, berdedikasi dan sesuai dengan harapan pendidikan tinggi yang dipimpinnya. Demikian pula seorang dosen dalam pelaksanaan tugasnya, ia dituntut untuk terus meningkatkan kecerdasan emosionalnya, agar bisa bersinergi dengan lingkungan kerjanya yang meliputi mahasiswa, sesama dosen, pegawai administratif, pimpinan, dan masyarakat luar secara umum.

Strategi peningkatan kecerdasan emosional dalam serangkaian kegiatan manajemen sumber daya manusia di pendidikan tinggi dapat ditempuh melalui beberapa cara berikut:

1. Mengenali emosi diri sendiri sendiri dan sekaligus mengenali emosi orang lain
2. Mengelola emosi diri sendiri dan sekaigus mengelola emosi orang lain
3. Memotivasi diri sendiri dan sekaligus memotivasi orang lain

Penerapan langkah-langkah tersebut dapat ditempuh dalam bagian kegiatan manajemen sumber daya manusia berikut;

1. Mengenali emosi diri sendiri sendiri dan sekaligus mengenali emosi orang lain

Seorang pimpinan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan orang lain, dituntut harus mengenali karakter diri dan orang lain. Pemahaman

terhadap pola kepribadian orang lain akan membantu seorang pimpinan untuk memilih orang lain untuk diangkat dan ditempatkan pada suatu jabatan dengan tugas tertentu pula. Dalam pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi misalnya, seorang rektor, atau ketua dan pimpinan bidang sumber daya manusia lainnya, harus bisa mengenali emosi dan karakter calon dosen dan karyawan. Kesalahan mengangkat dosen yang diakibatkan kegagalan memahami emosi calon dosen akan berakibat pada buruknya kinerja dosen tersebut, dan pada gilirannya akan mengganggu efektivitas manajemen perguruan tinggi itu sendiri.

Pemahaman terhadap emosi orang lain dapat dimanfaatkan dalam beberapa kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti hal berikut:

- a. Rekrutmen dosen baru. Keberhasilan rekrutmen ditentukan oleh kematangan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan sebelumnya. Rekrutmen merupakan pintu masuk yang harus diselenggarakan secara serius dan hati-hati. Jangan sampai rekrutmen yang dilakukan berlangsung berdasarkan pertimbangan yang tidak objektif. Pada dasarnya rekrutmen didasarkan pada pertimbangan: 1) jenis pekerjaan; 2) sifat pekerjaan; 3) perkiraan beban kerja; 4) perkiraan kapasitas pegawai; 5) jenjang dan jumlah jabatan serta pangkat; 6) analisis jabatan; 7) prinsip pelaksanaan pekerjaan; 8) peralatan yang tersedia; dan 9) kemampuan keuangan lembaga.

Langkah yang bisa dilakukan dalam rekrutmen tersebut diantaranya adalah: 1) wawancara pendahuluan; 2) pengisian formolir; 3) memeriksa referensi tentang karakter, pekerjaan dan sekolah; 4) wawancara dengan

diskusi untuk menjelaskan persoalan dan mengukur efektifitas pembicaraan; 5) persetujuan atasan langsung; 6) pemeriksaan kesehatan.

Jika dikaitkan dengan kecerdasan emosional, seorang pimpinan pendidikan tinggi dalam menjalankan langkah-langkah rekrutmen dosen baru tersebut, senantiasa bertujuan untuk memahami karakter, pola pikir dan wawasan calon dosen. Ini yang dimaksud dengan memahami emosi orang lain (calon dosen baru).

Memang setiap orang yang memiliki kualifikasi sesuai standar yang ditentukan, memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi dosen atau pendidik di pendidikan tinggi. Hal ini sesuai dengan amanat undang-undang no 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen: Pasal 50: *(1) Setiap orang yang memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi dosen.* Namun demikian, kualifikasi akademik yang dimiliki seseorang tersebut tidak otomatis mengantarkan dirinya untuk diangkat secara langsung sebagai dosen. Pimpinan perguruan tinggi diberi wewenang untuk menyelenggarakan seleksi dosen baru. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kualifikasi non akademik calon dosen, yang meliputi kepribadian, latar belakang sosial budaya, dan sebagainya. Hal ini didasarkan pada aturan yang tertuang pada ayat berikutnya (ke-2) dari undang-undang no 14 tahun 2005 tersebut, yaitu pasal 50 yang berbunyi: *(2) Setiap orang, yang akan diangkat menjadi dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1), wajib mengikuti proses seleksi. (3) Setiap orang dapat diangkat secara langsung menduduki jenjang jabatan*

akademik tertentu berdasarkan hasil penilaian terhadap kualifikasi akademik, kompetensi, dan pengalaman yang dimiliki. Jika dipahami lebih lanjut, kompetensi dalam bunyi ayat (3) tersebut, maka tentu saja akan mengacu pada 4 kompetensi utama pendidik secara umum yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.²³

- b. Induksi pegawai (dosen) baru. Induksi pegawai baru adalah kegiatan orientasi atau pengenalan, pelatihan di tempat kerja, pengembangan dan praktek pemecahan berbagai permasalahan dalam proses pekerjaan bagi pegawai baru pada satuan pendidikan. Tujuan dari induksi pegawai baru yaitu membimbing dan membantu pegawai baru agar dapat beradaptasi dan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan iklim kerja dan budaya kerja lembaga. Dengan demikian program induksi bagi pegawai baru merupakan proses pengenalan kegiatan pembekalan dalam konteks satuan pendidikan tertentu, dan menjadi pembekalan keprofesionalan di tempat kerja selama satu tahun pertama.

Dalam kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia di pendidikan tinggi, induksi diterapkan dengan program orientasi dan pengarahan serta pendidikan dan pelatihan (diklat) prajabatan, baik yang diselenggarakan secara terpadu oleh balai diklat pemerintah, maupun secara internal di setiap kampus. Program ini penting dilakukan untuk memberikan kesempatan pada pegawai (dosen) baru untuk beradaptasi, beraktualisasi diri dan mengenal lingkungan kerjanya.

²³ Pasal 28 ayat (3) Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 sebagaimana dirubah dengan peranturan Pemerintah No 32 tahun 2013 dan diubah lagi dengan PP no 13 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Pemilihan metode induksi disesuaikan dengan karakter tugas yang akan diemban oleh masing-masing dosen baru. Demikian pula induksi ini tidak saja bermanfaat bagi calon dosen, akan tetapi juga akan memberikan data kepribadian calon dosen tersebut pada atasannya.

2. Mengelola emosi diri sendiri dan sekaligus mengelola emosi orang lain

Mengelola emosi diri sendiri dan orang lain, dilakukan dengan tujuan: a) mendorong tumbuhnya rasa empati. Rasa empati tidak hanya berlaku pada teman yang dikenalnya saja, namun juga berempati terhadap orang lain yang belum dikenalnya. Empati bisa tumbuh dengan cara: membiasakan diri untuk peduli pada tugas dan tanggung jawab; melatih diri untuk memberikan infak atau sedekah kepada orang lain; mengajak pegawai lain untuk menjenguk temannya yang sedang sakit; b) membiasakan diri untuk saling menghargai antar sesama dosen. Sopan santun, tegur sapa, dan bertatakrama sangat penting dalam membentuk kecerdasan emosional seseorang. Hal ini akan berkaitan erat dengan orang lain, termasuk didalamnya bagaimana bersikap kepada yang lebih tua (senior), dan bersikap kepada orang yang baru dikenal. Seperti senantiasa memberikan salam kepada orang yang dijumpai, mengucapkan terimakasih, biasakan berjabat tangan pada setiap kesempatan, termasuk ketika berkenalan dengan orang baru.

Dalam hal manajemen sumber daya manusia di pendidikan tinggi mengelola emosi diri sendiri dan orang lain dapat dilakukan dalam beberapa bagian, seperti:

- a. Penempatan pegawai (dosen) atau staf. Penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi. Perguruan tinggi yang baru merekrut dosen baru menempatkan calon dosen yang diterima pada jabatan yang disediakan. Penempatan tersebut berkaitan dengan kesesuaian seseorang antara latar belakang keahliannya dengan jabatan yang akan diembannya. Namun demikian penempatan dosen tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan, sehingga pegawai tersebut betul-betul memenuhi harapan lembaga. Selain itu pengetahuan tentang perilaku dan kondisi emosional calon dosen tersebut, menjadi pertimbangan utama dalam menempatkannya pada suatu jabatan. Demikian pula penempatan dosen baru dimaksudkan pada proses pengelompokan dosen dalam pembinaan profesionalitas, pembentukan asosiasi keahian, pembentuka kelompok kerja (pokja), pengelompokan dosen dalam unit program studi (prodi), pengelompokan pada pemberian tugas pembimbingan lapangan pada mahasiswa, pembimbing laboratorium, dan pengabdian kepada masyarakat, dan sebagainya.
- b. Pemberian wewenang dan tanggung Jawab pada Dosen. Pemberian wewenang dan tanggung jawab merupakan proses pembentukan lingkungan kerja yang baik. Dengan wewenang yang dimiliki, seseorang dapat memberikan kontribusi secara penuh melalui keterampilan terbaiknya. Setiap dosen diberikan wewenang untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Secara konseptual, memberikan wewenang dan tanggung jawab pada dosen bisa ditempuh dengan cara: 1) memilih dosen yang akan diberikan tanggung jawab pada bidang tertentu; 2) melihat kemampuan dari dosen yang akan diberikan tanggung jawab, dengan tujuan agar posisi yang diberikan kepada pegawai tersebut sesuai dengan kemampuan yang dimiliki; 3) memberikan bimbingan dan arahan agar tujuan dari bidang tersebut bisa tercapai sesuai dengan yang diharapkan lembaga. Bimbingan tersebut berisi informasi mengenai tanggung jawab yang diberikan lembaga dan arah serta tujuan dari tugas tersebut.²⁴

Tugas utama dosen sesuai definisinya dalam undang-undang adalah menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran, mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui penelitian, melakukan pengabdian masyarakat. UU no 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 1 ayat (2) menyebutkan: *Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.* Tugas tersebut kemudian dijabarkan dalam pasal 60: *Pasal 60. Dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, dosen berkewajiban: a. Melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, b. merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran; c. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan,*

²⁴ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang: UIN Malang Press, 2008), 34.

teknologi, dan seni; d. bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran; e. menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika; dan f. memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Pemberian tugas dan wewenang dari pimpinan perguruan tinggi dimaksudkan untuk mengembangkan keahlian dan profesionalitas dosen itu sendiri. Di samping itu, semakin sering seorang dosen menjalankan tugas dengan baik, maka semakin terlatih pula tanggung jawab dan kedisiplinannya. Ini yang dimaksud dengan pengelolaan emosi.

3. Memotivasi diri sendiri dan sekaligus memotivasi orang lain

Kemampuan memotivasi diri sendiri merupakan kemampuan internal pada diri seseorang berupa kekuatan atau energi yang mendorong seseorang untuk mampu menggerakkan potensi-potensi yang dimilikinya. Potensi tersebut berupa fisik dan psikologis atau mental untuk melakukan aktivitas tertentu sehingga mampu mencapai keberhasilan yang diharapkan. Seperti diketahui bahwa di dalam diri setiap orang terkandung kekuatan berupa potensi yang tidak secara otomatis dapat didayagunakan oleh seseorang untuk mencapai sesuatu, sehingga memerlukan motivasi.

Kemampuan memotivasi diri dan orang lain bisa ditempuh dengan cara mengajarkan kejujuran dan berpikir realistik. Ketika melihat dosen lain berbohong maka segera perbaiki dan beri nasehat, jangan biarkan orang itu

berbohong, karena kebiasaan ini akan bisa berlanjut hingga masa-masa yang akan datang. Berbohong adalah hal yang bisa mengikis rasa kepercayaan dan merenggangkan persahabatan. Kejujuran yang terbangun pada seseorang akan membuat orang itu berpikir realistis, karena ia tidak akan menutup-nutupi kekurangan, dan akan terlatih untuk menghadapi kenyataan dan tidak akan menutupinya dengan kebohongan.

Memotivasi diri dan orang lain dalam dunia pendidikan tinggi, juga bisa dilakukan dengan cara saling mengingatkan untuk senantiasa bersyukur atas seluruh pencapaian yang telah Allah SWT anugerahkan pada para dosen. Dibandingkan sekian banyak orang yang menginginkan menjadi dosen dan sampai saat ini belum tercapai, maka kita wajib bersyukur karena telah mendapatkannya. Rasya syukur ini tidak saja karena dosen menduduki strata sosial yang tinggi, akan tetapi karena ia juga berkesempatan untuk senantiasa menyebarkan ilmu pengetahuan, dan ikut mencerdaskan bangsa. Oleh karena itu dosen harus memiliki dedikasi yang tinggi serta senantiasa terus mengembangkan potensi dirinya untuk memberikan layanan pendidikan yang semakin baik.

Rasa syukur senantiasa menjadi kewajiban diri dosen mengingat sedemikian banyak anugerah yang telah diberikan Allah SWT. Sebagai pekerja profesional, dosen di samping mendapat prestise yang tinggi, ia juga berhak mendapatkan penghasilan di atas rata-rata penghasilan minimum. Dengan ini masyarakat berlomba-lomba untuk menjadi dosen. Kesejahteraan dosen diatur sedemikian rupa dan senantiasa terus meningkat sesuai peningkatan kinerja dalam tugas dan jabatan yang diembannya. Regulasi pendidikan kita mengatur hal ini,

diantaranya melalui Undang-undang no 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, yaitu:

- a. *Pasal 51 (1) Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berhak:*
 - a. *memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial;*
 - b. *mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;*
 - c. *memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual;*
 - d. *memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;*
 - e. *memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan;*
 - f. *memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik;*
 - g. *memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/organisasi profesi keilmuan.*
- b. *Pasal 52 (1) Penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 51 ayat (1) huruf a meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain yang berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, tunjangan kehormatan, serta maslahat tambahan yang terkait dengan tugas sebagai dosen yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi. (2) Dosen yang diangkat oleh satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah diberi gaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan.*

- c. *Pasal 57 (1) Masalah tambahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) merupakan tambahan kesejahteraan yang diperoleh dalam bentuk tunjangan pendidikan, asuransi pendidikan, beasiswa, dan penghargaan bagi dosen, serta kemudahan untuk memperoleh pendidikan bagi putra dan putri dosen, pelayanan kesehatan, atau bentuk kesejahteraan lain. (2) Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menjamin terwujudnya masalah tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1).*

Dengan regulasi di atas, dosen mendapatkan jaminan kesejahteraan tidak saja pada dirinya sendiri, melainkan akses pendidikan, layanan kesehatan dan fasilitas lainnya juga diberikan pada putra-putrinya. Sungguh merupakan nikmat yang harus betul-betul disyukuri.

Selain bersyukur, dosen juga harus memotivasi diri dan orang lain dengan banyak bersabar. Memang dalam banyak hal dosen mengalami penambahan tugas dibandingkan tugas utama yang diamanatkan dalam regulasi kependidikan. Tugas tambahan tersebut, misalnya beban kerja yang lebih, seperti beban Satuan Kredit Semester (SKS) dalam melaksanakan pengajaran. Sebagaimana diatur dalam beberapa regulasi, beban kerja dosen adalah mengelola pembelajaran, mendidik dan membimbing kegiatan belajar mahasiswa setara dengan 12 SKS. beberapa regulasi tentang beban kerja dosen tersebut diantaranya dapat ditemukan dalam:

- a. Undang-undang RI no 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, Pasal 27: (1) *Penghitungan beban kerja dosen didasarkan antara lain pada: a. kegiatan pokok dosen mencakup: 1. perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian proses pembelajaran; 2. pelaksanaan evaluasi hasil pembelajaran; 3.*

pembimbingan dan pelatihan; 4. penelitian; dan 5. pengabdian kepada masyarakat; b. kegiatan dalam bentuk pelaksanaan tugas tambahan; dan c. kegiatan penunjang. (2) Beban kerja dosen sebagaimana dinyatakan pada ayat (1) paling sedikit 40 jam per minggu. (3) Beban kerja pada kegiatan pokok dosen sebagaimana dinyatakan pada ayat (1) huruf a paling sedikit setara dengan mengelola 12 sks beban belajar mahasiswa, bagi dosen yang tidak mendapatkan tugas tambahan antara lain berupa menjabat struktural. (4) Beban kerja pada kegiatan pokok dosen sebagaimana dinyatakan pada ayat (1) huruf a disesuaikan dengan besarnya beban tugas tambahan, bagi dosen yang mendapatkan tugas tambahan antara lain berupa menjabat struktural.²⁵

- b. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan no 49 tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, Pasal 72 (1) *Beban kerja dosen mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, membimbing dan melatih, melakukan penelitian, melakukan tugas tambahan, serta melakukan pengabdian kepada masyarakat (2) Beban kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekurang-kurangnya sepadan dengan 12 (dua belas) satuan kredit semester dan sebanyak-banyaknya 16 (enam belas) satuan kredit semester.*

Beban stara 12 SKS seperti dalam regulasi tersebut, sudah meliputi seluruh tugas utama dosen (tri darma perguruan tinggi). Namun demikian pada kenyataannya dosen kadang melaksanakan aspek pengajaran saja sudh melebihi

²⁵ Pasal 27 ayat (1-4,6) Peraturan Menteri pendidikan dan Kebudayaan RI no 49 tahun 2014 tentang Standar Nasioanal Pendidikan Tinggi.

12 SKS, dan tidak jarang yang melampaui 20 SKS. Beban itu masih ditambah dengan aspek lain seperti penelitian, dan pengabdian masyarakat. Kondisi seperti ini menuntut para dosen untuk senantiasa ikhlas dan sabar untuk terus melaksanakan amanat pengabdian pada bangsa.

Kalau dicermati, bertambahnya beban kerja dosen melebihi standar yang ditetapkan regulasi yang ada, maka akan ditemukan beberapa faktor penyebabnya. Diantaranya adalah rasio (nisbah) perbandingan jumlah dosen dan mahasiswa yang tidak seimbang seiring dengan bertambahnya minat dan kesadaran masyarakat untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan tinggi, di satu sisi. Sementara di sisi lain pemerintah memberlakukan moratorium penerimaan dosen tetap (PNS).

Dalam regulasi pendidikan tinggi, nisbah perbandingan dosen dan mahasiswa adalah 1: 30 untuk kelompok bidang kajian sosial, dan 1:20 untuk bidang kajian IPA, sebagai mana disebutkan dalam SK Dirjen DIKTI no 108/DIKTI/Kep/2001 sebagai berikut:

Pasal 10: Untuk setiap program studi pada Program Diploma dan Program S1 jumlah calon mahasiswa sekurang-kurangnya 30 orang dan sebanyak-banyaknya disesuaikan dengan nisbah dosen tetap dengan mahasiswa, untuk kelompok bidang ilmu pengetahuan sosial 1 : 30 dan untuk kelompok bidang ilmu pengetahuan alam 1 : 20.²⁶ Rasio perbandingan jumlah dosen tetap dengan dosen tidak tetap di sebuah satuan pendidikan tinggi setidaknya 75% (dosen tetap) ; 25% (dosen tidak tetap), sebagai mana termaktub dalam pasal 28 peraturan menteri di atas, yaitu: (3) Jumlah dosen tetap pada perguruan

²⁶ Pasal 10 dari SK Kemendikbud no 234/U/2000 dan diperjelas dengan SK Dirjen DIKTI no 108/DIKTI/Kep/2001.

tinggi paling sedikit 75% (tujuh puluh lima persen) dari jumlah seluruh dosen (4) Jumlah dosen tetap yang ditugaskan secara penuh waktu untuk menjalankan proses pembelajaran pada setiap program studi paling sedikit 6 (enam) orang.²⁷

Di tengah keterbatasan jumlah dosen dan semakin meningkatnya animo masyarakat terhadap pendidikan tinggi, menuntut para dosen untuk senantiasa sabar dan ikhlas dalam menjalankan tugasnya. Demikian pula para pengelola pendidikan tinggi harus betul-betul seksama dalam mengatur sumber daya manusia (dosen) di perguruan tinggi yang dipimpinnya.

Pada pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di pendidikan tinggi, peningkatan kecerdasan emosional dengan cara memotivasi diri dan orang lain dapat diterapkan dalam beberapa hal berikut:

- a. Pelaksanaan supervisi terhadap kinerja pegawai. Supervisi pada awalnya diawali dengan adanya kebutuhan terhadap landasan pengajaran dengan cara membimbing dosen junior dalam memilih metode mengajar, dan mempersiapkannya untuk mampu melaksanakan tugasnya dengan kreatifitas yang tinggi dan otonom.
- b. Pembinaan kesejahteraan dosen. Secara teoritik kesejahteraan diartikan dengan material dan fasilitas, baik material maupun nonmaterial yang mengarah pada kepuasan kerja. Kesejahteraan yang bersifat materi berupa:
 - a) uang gaji atau honorarium;
 - b) uang pensiun;
 - c) uang makan;
 - d) uang transport;
 - e) tunjangan hari raya ;
 - f) bonus (reward);
 - g) uang duka cita;
 - h) pakaian dinas;
 - i) uang pengobatan.Sementara kesejahteraan yang bersifat

²⁷ Pasal 28 ayat (3-4) Peraturan Menteri pendidikan dan Kebudayaan RI no 49 tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

fasilitas yaitu: a) layanan kesehatan; b) kesempatan untuk cuti; c) pemberian izin ; d) penjemputan pegawai; e) penitipan bayi; f) bantuan hukum; g) konsultasi keuangan; h) asuransi; i) kredit rumah dan kendaraan.²⁸

Yang perlu diperhatikan dalam hal ini, pemberian kesejahteraan harus dilakukan tepat waktu sesuai hak masing-masing dosen. Pencairan hak dosen yang tepat waktu, tepat peruntukan dan tepat penerimanya akan menimbulkan motivasi kerja bagi dosen tersebut. Sebaliknya pemberian kesejahteraan yang tidak memperhatikan ketepatan waktu, ketepatan sasaran dan tidak merata akan menimbulkan kecemburuan sosial di antara dosen, dan pada gilirannya akan mengurangi motivasi bekerja. Dalam teori lain dikatakan kesejahteraan pegawai yang tidak diberikatan atau ditunda akan mengakibatkan kemalasan, disiplin pegawai menurun, kerusakan meningkat, bahkan mogok bekerja (*turn over*).²⁹ Oleh karena itu, dalam hal ini pengelola pendidikan tinggi harus betul-betul memperhatikan asas transansi, keadilan, keseimbangan, objektivitas dan asas pemerataan.

- c. Pembinaan karir dosen. Perencanaan pengembangan dan pembinaan karir dosen bermanfaat tidak saja bagi individu dosen yang bersangkutan, melainkan juga pada perguruan tinggi itu sendiri. Pentingnya pengembangan dan pembinaan karir dosen dan kependidikan di sebuah akan mendapatkan beberapa manfaat seperti: 1) mutu dan semangat dosen akan tumbuh; 2) mutu pendidikan di perguruan tinggi dapat meningkat; 3)

²⁸ Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig, *Organisasi dan Manajemen* edisi keempat. terj. Hasymi Ali (Jakarta:Bumi Aksara, 1995), 57.

²⁹ Sp Hasibuan, *Malayu Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 185-188

Pelaksanaan administrasi di perguruan tinggi dapat berjalan dengan lebih baik; 4) Pelaksanaan bimbingan (*guidance*) dan konseling (*counseling*) akan lebih baik; 5) Hubungan antara dosen dan mahasiswa, dosen dan pimpinan, serta lembaga dan orang tua mahasiswa ataupun masyarakat dapat terpelihara dengan lebih baik.³⁰

Pembinaan karir dosen diatur dalam Undang-undang no 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, diantaranya: Pasal 51 (1) *Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berhak: a. memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial; b. mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; c. memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual; d memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;*

Pembinaan karir dosen dapat ditempuh dengan berbagai cara, misalnya pemberian kesempatan dalam mengajukan kenaikan pangkat dan jabatan akademik, pengurusan kenaikan gaji berkala (KGB), dukungan untuk melanjutkan studi baik di dalam negeri maupun ke luar negeri, mengikutkan dosen dalam forum ilmiah nasional dan internasional, memberikan kesempatan untuk berkolaborasi dengan dosen di perguruan tinggi lain dalam kegiatan akademis seperti penelitian, *shortcours*, dan sebagainya.

³⁰ Jhon Adair, *Membina Calon Pimpinan* terj. Soedjono Trimo (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hlm. 88

d. Pemberian Pesangon. Pemberian pesangon bagi dosen yang telah pensiun di perguruan tinggi bagi dosen dan pegawai dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS) diatur oleh pemerintah sesuai perundang-undangan yang berlaku. Sementara bagi dosen dan karyawan non PNS (ASN) disesuaikan dengan kebijakan kampus yang bersangkutan. Namun demikian hal yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah perwujudan rasa terima kasih dari lembaga pendidikan tinggi kepada para dosen yang telah mengabdikan sekian lama agar senantiasa tetap memiliki ikatan emosional. Dengan ikatan emosional yang kuat seorang pensiunan dosen akan senantiasa memberikan masukan dan pertimbangan terhadap pengembangan perguruan tinggi itu sendiri.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian dengan fokus masalah cara meningkatkan kecerdasan emosional di dalam pengelolaan (manajemen) sumber daya manusia di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) ini melahirkan kesimpulan sebagai berikut:

Peningkatan kecerdasan emosional dapat dilakukan dengan menyeimbangkan emosi diri sendiri dengan emosi orang lain. Keseimbangan tersebut dilakukan dalam tiga hal utama, yakni mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, mengelola emosi diri sendiri dan emosi orang lain, serta memotivasi diri sendiri dan orang lain dalam seluruh tahapan manajemen sumber daya manusia pendidikan tinggi. Ketiga cara tersebut dapat diaplikasikan dengan beberapa tahapan berikut:

1. Mengenali emosi diri sendiri sendiri dan sekaligus mengenali emosi orang lain. Bagian ini dapat dilakukan pada kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam tindakan: a) Rekrutmen pegawai baru; dan, b) Induksi pegawai (dosen) baru.
2. Mengelola emosi diri sendiri dan sekaligus mengelola emosi orang lain. Hal ini diperlukan dalam beberapa bidang pengelolaan sumber daya manusia

seperti: a) Penempatan pegawai (dosen) atau staf; dan b) Pemberian wewenang dan tanggung jawab pada dosen

3. Memotivasi diri sendiri sekaligus memotivasi orang lain. Hal ini diaplikasikan dalam beberapa langkah manajemen sumber daya manusia, seperti dalam: a) Pelaksanaan supervisi terhadap kinerja pegawai; b) Pembinaan kesejahteraan dosen; c) Pembinaan karir dosen; dan d) Pemberian Pesangon.

B. Saran

Dengan memahami dan mendalami kecerdasan emosional dalam pengelolaan (manajemen) sumber daya manusia di pendidikan tinggi,, peneliti menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pemegang kebijakan pendidikan, dalam hal ini pemerintah dan pimpinan perguruan tinggi, hendaknya merumuskan norma dan regulasi kependidikan yang berpihak pada aktualisasi nilai kecerdasan emosional pada dari setiap manusia
2. Pelaksana pendidikan tinggi (pimpinan, dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikan) hendaknya mewujudkan iklim pendidikan yang mengaktualisasikan nilai-nilai kecerdasan emosional sebagaimana diuraikan dalam paparan data dan analisa hasil penelitian ini. Tingkat pemahaman terhadap emosi diri dan orang lain akan menjadi tolok ukur ketercapaian kecerdasan emosional seluruh civitas akademika.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainurrahman. *Belajar dan Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta. Bandung. 2008.
- Baharuddin dan Esa Nur Wahyuni. *Teori Belajar Dan Pembelajaran*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2007.
- Bodgan, RC. dan S.J. Taylor. *Introduction to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to the Social Sciences*. New York: John Wiley and Sons. Inc.1985.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996.
- Flippo, Edwin B. *Manajemen Personalia*. Vol. 1 terj. Moh. Mas'ud. Jakarta: Erlangga, 1996.
- Ginanjari, Ary. *ESQ Power: Sumber Inner Journey Melalui Al-Ihsan* Jakarta: ARGA, 2007.
- Gorton, Richard A. *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. USA:Brown Company Publishers, 1976.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen* Edisi 2. Yogyakarta: BPFE, 1999.
- Kartono, Kartini. *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Bandung: Mandar Maju, 1996.
- Malayu, S.P. Hasibuan. *Manajemen SDM*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Masdar, Sjahrazad, dan Jusuf Sulika. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Untuk Pelayanan Publik*. Surabaya: Airlangga University Press, 2009.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006.
- Mudlofir, Ali. "Pendidikan Karakter Melalui Penanaman Etika Berkomunikasi Dalam Al-Qur'an", dalam *Islamica: Jurnal Studi Keislaman*, Vol.5 No. 2 (Maret 2011).
- Mulyono. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 1992.
- Nawawi, H. Hadari. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: UGM University Press,1994.

- Notoatmojdo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 sebagaimana dirubah dengan peranturan Pemerintah No 32 tahun 2013 dan diubah lagi dengan PP no 13 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan
- Permendikbud no 49 tahun 2014 tentang Sistem Nasional Pendidikan Tinggi.
- Permendiknas no 12 tahun 2007, Permendiknas no 13 tahun 2007 tentang standar Tenaga pendidik dan kependidikan
- Rosidah, Ambar Teguh Sulistiyani. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- Saodih, Nana dan Sukmadinata. *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Siswanto, “Membudayakan Nilai-Nilai Agama dalam Komunitas Sekolah” dalam *Karsa: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, Vol. 22, No. 1 (Juni 2014).
- SK Kemendikbud no 234/U/2000 dan diperjelas dengan SK Dirjen DIKTI no 108/DIKTI/Kep/2001.
- Soetopo, Hendiyat, dan Wasty Soemanto. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1988.
- Solichin, Muchlis. *Psikologi Belajar: Aplikasi Teori-Teori Belajar Dalam Proses Pembelajaran*. Yogyakarta: SUKA Press UIN Sunan Kalijaga, 2012.
- Sudjana, Nana dan Ibrahim. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2009.
- Suprihatiningrum, Jamil. *Guru Profesional*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Surat Edaran (SE) Dirjen DIKTI no 2920/DT/2007.
- Suwarno, Tjutju Suniarsih. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Syah, Muhibbin, *Psikologi Belajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.
- Tilaar, H.A.R. *Manajemen Pendidikan Nasional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992.
- Thoha, Mohammad. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: Radja, 2016.
- Undang-Undang RI No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Undang-Undang RI ni 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang RI no 12 tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi

Wardi, Moh. “Penerapan Nilai Pendidikan Agama Islam dalam Perubahan Sosial Remaja”, dalam *Tadris: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol 7, No. 1 (Juni 2012).

Winarno, A. dan Tri Saksono. *Kecerdasan Emosional*. Jakarta: LAN, 2001.

Yusuf, Muhammad. “Pendidikan Karakter Berbasis Qur’ani dan Kearifan Lokal” dalam *Karsa: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, Vol. 22, No. 1 (Juni 2014).

INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA

1. Data Tentang Kecerdasan Emosional
 - a. Pengertian dan urgensi kecerdasan emosional bagi seseorang
 - b. Bentuk-bentuk (wujud) kecerdasan emosional pada seseorang
 - c. Ciri-ciri orang yang memiliki kecerdasan emosional
 - d. Cara menumbuhkan kecerdasan emosional
 - e. Cara meningkatkan kecerdasan emosional
 - f. Cara mengimplementasikan kecerdasan emosional dalam manajemen sumber daya

2. Data Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia
 - a. Pengertian manajemen sumber daya manusia
 - b. Proses manajemen sumber daya manusia
 - c. Langkah-langkah manajemen sumber daya manusia
 - d. Manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi
 - e. Perundang-undangan tentang manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi