

**UNSUR PENDORONG PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA
PEGAWAI DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN SURABAYA**

SKRIPSI



Oleh:

Siti Machmudah Zainuri

D93215055

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA**

2019

PERNYATAAN KEASLIAN

NAMA : SITI MACHMUDAH ZAINURI
NIM : D93215055
JUDUL : UNSUR PENDORONG PENINGKATAN
PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI BALAI
DIKLAT KEAGAMAAN SURABAYA

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 19 Mei 2019

Yang menyatakan



Siti Machmudah Zainuri
NIM.D93215055

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh

NAMA : SITI MACHMUDAH ZAINURI

JUDUL : UNSUR PENDORONG PENINGKATAN PRODUKTIVITAS
KERJA PEGAWAI DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN
SURABAYA

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

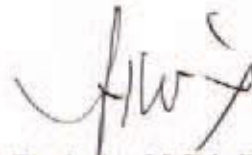
Surabaya, 19 Mei 2019

Pembimbing I,



Prof. Dr. H. Imam Bawani, MA
NIP. 195208121980031006

Pembimbing II,



Nur Fitriatin, M.Ed. Ph.D
NIP. 196701121997032001

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Siti Machmudah Zainuri ini telah dipertahankan di depan Tim
Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri

Sunan Ampel Surabaya

Surabaya, 29 Juli 2019

Mengesahkan,

Dekan,



Prof. Dr. H. Ali Mas'ud, M.Ag. M.Pd.I

NIP. 196301231993031002

Penguji I,

Dr. H. Muhammad Thohir, M.Pd

NIP. 197407251998031001

Penguji II,

Dr. Arif Mansvuri, M.Pd

NIP. 197903302014111001

Penguji III,

Prof. Dr. H. Imam Bawani, MA

NIP. 195208121980031006

Penguji IV,

Machfud Bachtiyar, M.Pd.I

NIP. 197704092008011007



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpustakaan@uinsby.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : SITI MACHMUDAH ZAINURI
NIM : D93215055
Fakultas/Jurusan : FTK / MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
E-mail address : smahmudah8@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☒ Skripsi ☐ Tesis ☐ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

UNSUR PENDORONG PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA
PEGAWAI DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN SURABAYA

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 30 JULI 2019

Penulis



(SITI MACHMUDAH Z.)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Siti Machmudah Zainuri (D93215055), 2019, Unsur Pendorong Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Dosen Pembimbing I, Prof. Dr. H. Imam Bawani, MA. dan Dosen Pembimbing II, Nur Fitriatin, M.Ed. Ph.D

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa konsep, realisasi, dan unsur pendorong peningkatan produktivitas kerja di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Peneliti mendalami fenomena-fenomena yang ada di lapangan kemudian menggambarkan dalam bentuk kata-kata dan kalimat. Pengumpulan data dilaksanakan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan cara reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verivikasi.

Hasil penelitian yang dilakukan dilapangan menunjukkan bahwa konsep peningkatan produktivitas pegawai di Balai Diklat yaitu pegawai dapat melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Hasil dari produktivitas pegawai berdasarkan ukuran target, realisasi, perilaku pegawai yang terakumulasi menjadi prestasi kerja pegawai. Selain itu, hasil produktivitas juga dapat dilihat dengan ketercapaian program diklat dalam satu tahun. Adapun untuk meningkatkan atau mempertahankan produktivitas kerja di Balai Diklat Keagamaan Surabaya pun diperlukan unsur-unsur pendorong diantaranya: sikap mental (motivasi, disiplin, sikap dan etika kerja), kemampuan dan keterampilan, lingkungan dan iklim kerja, hubungan atasan dan bawahan, dan penerapan teknologi.

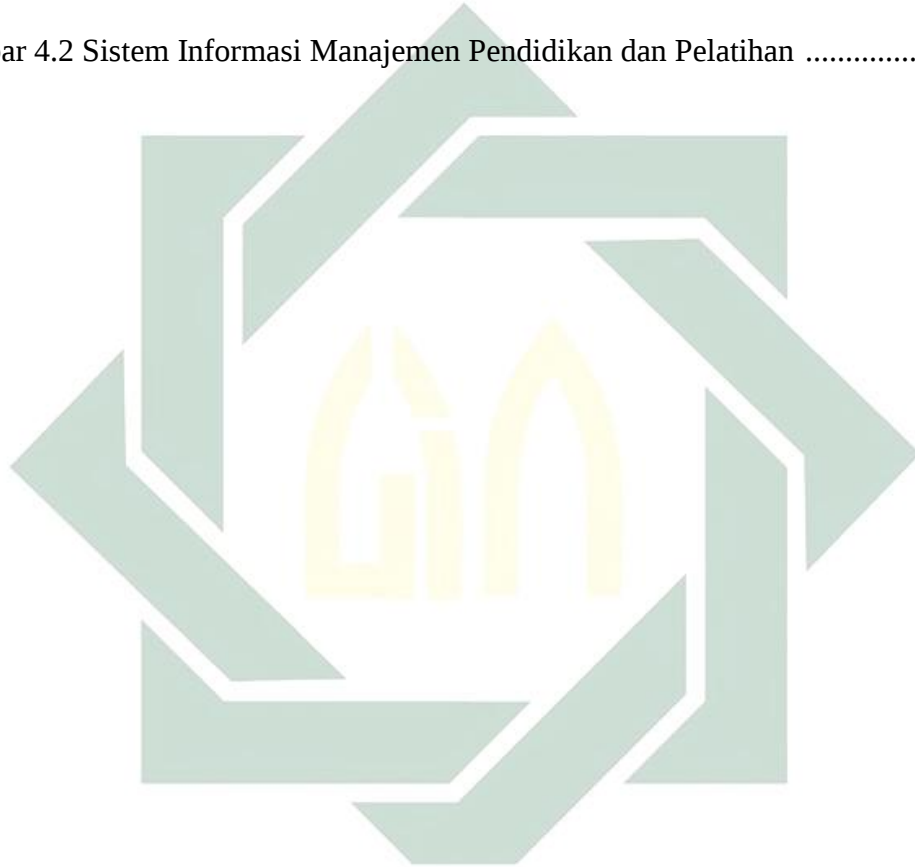
Kata Kunci : *Unsur, Produktivitas Kerja*

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Pertanyaan Penelitian.....	8
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	9
F. Definisi Konseptual.....	10
G. Keaslian Penelitian.....	12
H. Sistematika Pembahasan	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
A. Pengertian Produktivitas Kerja Pegawai	16
B. Indikator Produktivitas Kerja Pegawai	21
C. Unsur yang Mendorong Produktivitas Kerja Pegawai.....	23
D. Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai.....	32

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Hukuman Kedisiplinan PNS	80
Gambar 4.2 Sistem Informasi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan	94



Pedoman Wawancara

Hasil Observasi

Hasil Dokumentasi

Transkrip Hasil Wawancara

Analisis Data Hasil Wawancara

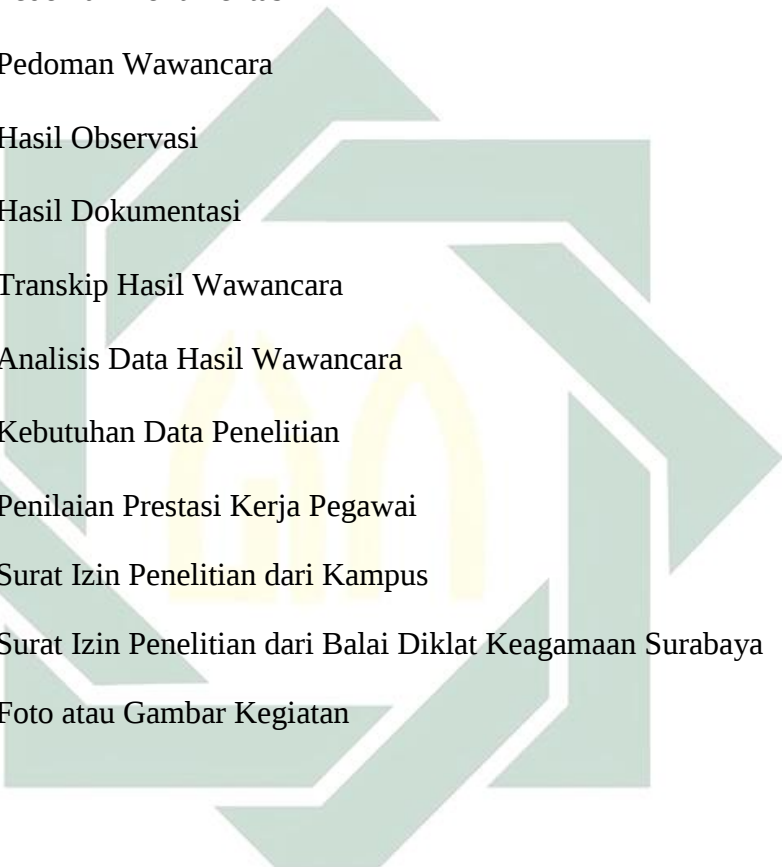
Kebutuhan Data Penelitian

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Surat Izin Penelitian dari Kampus

Surat Izin Penelitian dari Balai Diklat Keagamaan Surabaya

Foto atau Gambar Kegiatan

- 
- Pedoman Wawancara
- Hasil Observasi
- Hasil Dokumentasi
- Transkrip Hasil Wawancara
- Analisis Data Hasil Wawancara
- Kebutuhan Data Penelitian
- Penilaian Prestasi Kerja Pegawai
- Surat Izin Penelitian dari Kampus
- Surat Izin Penelitian dari Balai Diklat Keagamaan Surabaya
- Foto atau Gambar Kegiatan

PENDAHULUAN

Ali Arifin berpendapat bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia untuk mengelola maupun mengurus visi dan misi di dalam suatu organisasi. Jadi, salah satu faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi atau lembaga adalah manusia.⁴ Selain itu, adanya peningkatan maupun penurunan dalam produktivitas salah satu yang menjadi penyebabnya yaitu manusia. Oleh karenanya, perlu adanya perhatian kepada unsur manusia untuk upaya peningkatan produktivitas.⁵

Edy sutrisno dalam bukunya dikutip secara umum produktivitas memiliki arti perbandingan antara keluaran (barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, atau uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Masukan sering

⁶ Farid Poniman dan Yayan Hidayat, *Manajemen HR STIFIn Terobosan untuk Mendongkrak Produktivitas*, (Jakarta: PT Gramedia, 2015), hal 107-108

Untuk mencapai tujuan organisasi dibutuhkan produktifitas yang tinggi. Hal tersebut perlu di dukung dengan pegawai yang produktif. Adapun unsur yang mendorong produktivitas kerja menurut Tiffin dan Cormick yaitu; unsur yang ada pada diri individu, yaitu tempramen, kelelahan, keadaan fisik individu, umur, dan motivasi. Sedangkan unsur yang ada diluar individu, yaitu kondisi fisik seperti suara, waktu istirahat, lama kerja, bentuk organisasi, upah, lingkungan sosial, penerangan dan keluarga.⁸

Dalam tulisan skripsi Pengaruh Perilaku Organisasi Kolegial Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya oleh Nikmatul

⁹ Skripsi Suhaemi Suaib, *Pentingnya Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Urusan Agama di Kecamatan Bontomarannu*, (Makasar: UIN Alauddin Makasar, 2016)

Hasil penelitian dalam jurnal Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Pada Produktivitas Kerja oleh Mufti Aspiyah dan S.Martono menunjukkan bahwa disiplin kerja, lingkungan kerja, dan pelatihan secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Mufti dan Martono menyimpulkan bahwa apabila lingkungan kerja dan kualitas pelatihan baik maka tingkat kedisiplinan pun semakin tinggi hal tersebut akan mengidentifikasi adanya peningkatan produktivitas kerja pegawai. Mufti dan Martono memberi saran agar produktivitas kerja karyawan terjaga dengan baik, perlu adanya untuk mempertakankan tingkat kedisiplinan pegawai. Kemudian agar tujuan perusahaan tercapai perlu juga adanya peningkatan terhadap pelatihan dan kualitas lingkungan kerja karyawan.¹¹

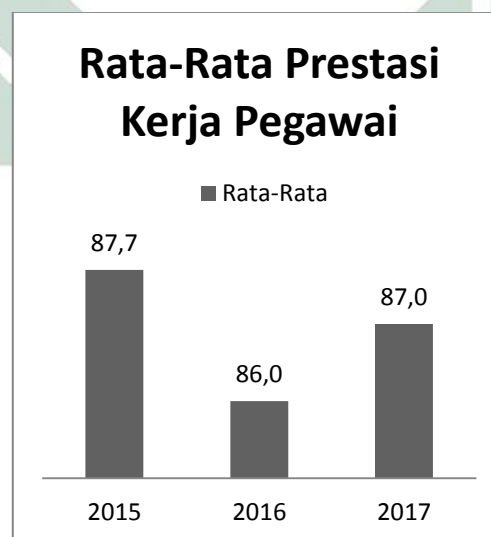
¹¹ Mufti Aspiyrah dan S. Martono, *Pengaruh Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Pelatihan Pada Produktivitas Kerja*, (Semarang: Management Analysis Journal 5, 2016) hal. 339

Produktivitas tenaga kerja sangat penting untuk tercapainya tujuan perusahaan karena setiap perusahaan atau kelembagaan selalu memiliki keinginan untuk meningkatkan produktivitas dengan tenaga kerja yang dimiliki. Dan salah satu tujuan dari Balai Diklat merupakan menyiapkan sumber daya aparatur Kementerian Agama yang berintegritas, profesional, bertanggung jawab, inovatif, dan berketeladanan melalui penyelenggaraan diklat tenaga administrasi dan diklat teknis pendidikan dan keagamaan.¹³ Dalam menjalankan salah satu tujuan tersebut balai diklat menjadi rujukan untuk membuat pegawai aparatur sipil Kementerian Agama yang berintegritas, profesional, bertanggungjawab, inovatif, dan berketeladanan melalui berbagai macam program diklat.

¹³ Profil Balai Diklat Keagamaan Surabaya dari website <http://bdksurabaya-kemenag.com/>

dilakukan berdasarkan tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku Pegawai Negeri Sipil (PNS).¹⁴ Undang-Undang tersebut diperjelas dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib tersebut Balai Diklat sebagai wadah pelatihan pegawai untuk disiplin, PNS wajib mematuhi disiplin PNS, termasuk penilaian kinerja yang tidak mencapai target kinerja akan dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Selain itu, produktivitas pegawai dari penilaian prestasi kerja pegawai tahun 2015 hingga 2017 yang diperoleh peneliti menunjukkan grafik dibawah ini:



¹⁴ Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Grafik diatas menunjukkan rata-rata kinerja pegawai stabil. Dapat dilihat meski adanya penurunan pada tahun 2016 tetapi pada tahun 2017 Balai Diklat dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Mengingat pentingnya meningkatkan atau mempertahankan produktivitas kerja di Balai Diklat Keagamaan Surabaya pun diperlukan unsur-unsur pendukung, tidak hanya menggunakan satu atau dua unsur saja. Karena untuk peningkatan produktivitas kerja pegawai seorang pemimpin untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan tidak harus melalui tindakan memotivasi pegawai agar penilaian kinerja mencapai target tetapi ada beberapa unsur yang mendukung.¹⁵

Oleh sebab itu berdasarkan fakta-fakta yang diuraikan peneliti diatas, maka perlu pengkajian lebih lanjut untuk mengetahui unsur apa saja yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas khususnya di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Sehingga peneliti meneliti tentang “Unsur Pendorong Peningkatan Poduktivitas Kerja Pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya”.

B. Fokus Penelitian

1. Identifikasi

Berdasarkan latar belakang diatas, maka identifikasi masalah penelitian ini adalah:

¹⁵ Sumber wawancara bapak Aziz Fuadi, S.Sos, M.S.M (Pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya), 19 Februari 2019

karyawan yaitu, pertama unsur internal yang berasal dari dalam organisasi diantaranya meliputi pola manajemen yang dianut, struktur organisasi dan keberadaan dari karyawan. Kedua unsur ekstern yang meliputi kepemimpinan dan lingkungan kerja.²⁰ Selain itu unsur yang dapat mendorong produktivitas kerja menurut Tiffin dan Cormick yaitu; unsur yang ada pada diri individu, yaitu tempramen, kelelahan, keadaan fisik individu, umur, dan motivasi. Sedangkan unsur yang ada diluar individu, yaitu kondisi fisik seperti suara, waktu istirahat, lama kerja, bentuk organisasi, upah, lingkungan sosial, penerangan dan keluarga.²¹

G. Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian ini menjelaskan beberapa hasil dari penelitian terdahulu, dari hasil temuan penelitian tersebut kita dapat menyimpulkan persamaan dan perbedaan dengan penelitian sebelumnya, sehingga diketahui signifikansinya dengan jelas.²² Untuk itu, peneliti menjabarkan hasil penelitian terdahulu, sebagai berikut :

Tabel 1.1
Hasil penelitian terdahulu

No	Penelitian	Kesimpulan	Persamaan dan Perbedaan
1.	Pentingnya Motivasi	Peneliti ini menggunakan	Persamaan:

²⁰ Ibid, hal 5

²¹ Ibid, hal 103-104

²² Dra. Mukhlisah, dkk., *Panduan Penulisan Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya : 2016), hal 12

	Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Urusan Agama di Kecamatan Bontomarannu Kabupaten Gowa. Suhaemi Suaib, 2016 Lokasi : Kantor Urusan Agama Kecamatan Bontomaru Kabupaten Gowa.	jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan manajemen. Tujuan dari penelitian ini, untuk mengetahui bagaimana meningkatkan produktivitas melalui motivasi kerja dan mengetahui pentingnya motivasi kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai kantor urusan agama Kecamatan Bontomarannu Kabupaten Gowa. Penelitian ini menjelaskan bahwa dalam meningkatkan produktivitas kerja motivasi merupakan faktor utama. Apabila pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya maka tak menutup kemungkinan produktivitas yang diraih pun juga meningkat.	Penelitian ini memiliki persamaan pada salah satu variabel yaitu meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Perbedaan: Perbedaan pada penelitian yang dilakukan oleh Suhaemi Suaib yaitu pada variabel X, Suhaemi lebih menekankan pada pentingnya motivasi dalam meningkatkan produktivitas namun peneliti hanya menekankan pada unsur pendorong peningkatan produktivitas kerja. Selain itu yang membedakan yaitu lokasi penelitian.
2.	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Pengadilan Tata Usaha Negara di Kendari. Imron Fauzi, 2017. Lokasi: Kantor Pengadilan Tata Usaha Negara di Kendari	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai negeri sipil pada Kantor Pengadilan Tata Usaha Negara Kendari. Dengan 30 responden penelitian ini menggunakan regresi linear sederhana. Setelah melakukan penelitian, sehingga peneliti menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan produktivitas kerja memiliki	Persamaan : Persamaan pada penelitian oleh Imron Fauzi terletak pada salah satu variabel. Yaitu produktivitas kerja. Perbedaan: Perbedaan pada penelitian oleh Imron Fauzi dengan peneliti terletak pada metode penelitian dan lokasi penelitian. Imron Fauzi menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan

H. Sistematika Pembahasan

Bab I Pendahuluan, bab ini meliputi latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, keaslian penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II Kajian Pustaka, pada bagian ini meliputi landasan teori yang terdiri dari beberapa sub bab yakni produktivitas kerja pegawai, yang membahas pengertian, indikator, dan unsur yang mendorong produktivitas kerja, dan upaya peningkatan produktivitas kerja.

Bab III Metode Penelitian, terdiri dari jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, informan penelitian, cara pengumpulan data, analisis data, dan keabsahan data.

Bab IV Laporan Hasil Penelitian dan Pembahasan. Pada bab keempat ini meliputi pembahasan dari hasil penelitian dan analisis data yang terdiri deskripsi dari objek dan subjek penelitian, serta analisis dari konsep, realisasi dan unsur dari pendorong peningkatan produktivitas kerja pegawai.

Bab V Penutup. Bab ini merupakan bab terakhir dari penulisan penelitian ini, meliputi kesimpulan dan saran dari peneliti dari permasalahan yang terjadi.

Setelah pembahasan dalam penelitian ini selesai, peneliti akan memuat daftar pustaka yang menjadi rujukan atau bahan yang dipergunakan selama penelitian. Diharapkan dengan daftar pustaka ini pembaca dapat lebih jelas tentang pernyataan atau teori yang tertulis dalam skripsi. Peneliti akan menyertakan lampiran diakhir penelitian untuk menambah nilai guna dan kemanfaatannya.

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Produktivitas Kerja Pegawai

Pengertian produktivitas secara umum adalah hubungan dari hasil yang berupa barang atau jasa dengan kenyataan sebenarnya. Sedangkan secara filosofis, produktivitas merupakan sikap dari manusia untuk memperbaiki diri menjadi lebih baik dari hari kemarin dan esok lebih baik dari hari ini.²³ Sedangkan L.Greenberg mendefinisikan dalam buku Produktivitas Apa dan Bagaimana, merumuskan produktivitas merupakan perbandingan dari totalitas pengeluaran pada waktu tertentu di bagi totalitas masukan selama periode tersebut.²⁴

A. Blunchor dan E. Kapustin pun berpendapat bahwa produktivitas tak jarang dilihat dari penggunaan insentif terhadap sumber-sumber konversi seperti tenaga kerja dan mesin yang diukur secara tepat dan benar-benar menunjukkan suatu penampilan yang efisiensi.²⁵

Ardana menyatakan bahwa produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu atau sejumlah

²³ Fadholi, *Diktat Konsep Pengukuran Produktivitas (Serial Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Jember, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI Universitas Jember Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 1994), hal. 6

²⁴ Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014) hal, 12

²⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi & Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996) hal. 126

barang/jasa yang dapat dihasilkan oleh seseorang atau kelompok orang/karyawan dalam jangka waktu tertentu.²⁶

Produktivitas kerja pegawai pun juga harus memperhatikan kualitas kerja, bukan hanya semata-mata untuk menunjukkan hasil kerja. Sebagaimana diungkapkan oleh Laeham dan Wexley dalam buku Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja karya Sedarmayanti: produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu dalam melaksanakan kerjanya. Lebih sederhana, apa yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja (job performance) dapat diartikan sebagai produktivitas individu.²⁷

International Labour Organization (ILO) dikutip dari jurnal Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja oleh Adnan menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan dari jumlah yang dihasilkan dibagi dengan jumlah setiap sumber daya yang digunakan selama produksi berlangsung.²⁸

Dewan Produktivitas Nasional Indonesia merumuskan definisi dari produktivitas secara lengkap yaitu sebagai berikut²⁹:

²⁶ Ni Putu Pradita Laksmiari, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Teh Bunga Teratai di Desa Patemon Kecamatan Serrit*, (Bali, e-Journal Jurusan Pendidikan Ekonomi Vol:10 No: 2 tahun 2017) hal, 4

²⁷ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2009) hal, 65

²⁸ Adman, *Kepemimpinan Dan Produktivitas Kerja (Studi Tentang Perilaku Kepemimpinan Dalam Menunjang Produktivitas Kerja Karyawan Di Pondok Pesantren Daarut Tauhiid Bandung)*, (Bandung : Jurnal hasil penelitian, 2010) hal 4

²⁹ Jati Setiati, *Analisis Faktor-faktor Produktivitas Kerja Pada Pegawai Perpustakaan ITS*, (Surabaya: Jurnal Jurusan Ilmu Informasi dan Perpustakaan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Airlangga) hal, 5

5. Pekerjaan diselesaikan dengan tepat waktu dan lain sebagainya.

Jadi, Indikator dan kriteria dari produktivitas diatas akan lebih tampak pada pegawai apabila menerima beban kerja. Selain itu menurut Sedarmayanti dalam bukunya Tata Kerja dan Produktivitas Kerja perlu juga adanya standar operasional prosedur dalam upaya mencapai produktivitas kerja yang meningkat, antara lain:³⁶

1. Standarisasi cara/prosedur kerja
2. Standarisasi peralatan kerja
3. Standarisasi lingkungan kerja
4. Standarisasi tenaga kerja
5. Standarisasi pemakaian material
6. Standarisasi kinerja (*performance*)

C. Unsur yang Mendorong Produktivitas Kerja Pegawai

Memiliki produktivitas yang tinggi merupakan suatu harapan yang dimiliki oleh setiap instansi atau perusahaan.³⁷ Hal tersebut pasti didorong oleh beberapa unsur baik dari tenaga kerja maupun unsur lain. Secara umum unsur-unsur produktivitas yaitu: Manusia, metode/proses, lingkungan Negara (eksternal), lingkungan internasional maupun regional, modal, dan umpan balik.³⁸

Pada dasarnya menurut Tri Atmadji dalam jurnal Indikator Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan adalah oleh posisi investasi, baik modal,

³⁶ Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 1996), hal 143

³⁷ Ibid, hal 102

³⁸ Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014) hal, 56

manajemen, teknologi, serta keterampilan dari tenaga kerja.³⁹ Sedangkan Menurut Simanjuntak yang dikutip dalam buku Edy Sutrisno dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia, ada beberapa unsur yang pendorong produktivitas kerja pegawai, yaitu⁴⁰:

1. Pelatihan, disini bermaksud untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki pegawai. Pelatihan juga memberikan pengetahuan dasar seperti keterampilan atau cara menggunakan peralatan kerja atau lain sebagainya. Dengan adanya pelatihan diharapkan dapat memperkecil kesalahan yang akan terjadi di kemudian hari.
2. Mental dan kemampuan fisik karyawan, hal ini sangat menjadi perhatian penting untuk pemimpin perusahaan atau lembaga, sebab apabila keadaan mental maupun fisik pegawai berkurang maka akan mempengaruhi produktivitas dari pegawai.
3. Hubungan antara atasan dan bawahan, hal ini dapat dijalin dalam kesehariannya. Bagaimana seorang atasan mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan atau bagaimana seorang bawahan menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasan. Sesama rekan kerja pun juga perlu adanya hubungan dan komunikasi yang baik. Sehingga tidak kecil kemungkinan

³⁹ Tri Atmadji Sutikno, *Indikator Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan*, (Malang: Jurnal Teknologi dan Kejuruan, Vol. 32 No. 1, Februari 2019) hal. 112

⁴⁰ Eddy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Kencana Prenada Media Group, 2011) hal 103

utama yang mendorong produktivitas. Mereka melakukan penelitian dimana pekerjaan yang sama diberikan kepada pekerja terampil dan tidak terampil dan perbandingan biaya, hasilnya pekerja yang memiliki keterampilan dapat mengerjakan pekerjaan lebih cepat dan mengurangi biaya tenaga kerja.⁴⁴ Dengan memiliki keterampilan dan kemampuan yang tinggi diharapkan pegawai dapat meningkatkan produktivitas kerja.

2. Situasi dan keadaan lingkungan

Faktor ini biasanya berkaitan dengan fasilitas yang diterima oleh pegawai atau karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan tenang. Banyak penelitian yang didasarkan pada lingkungan fisik dan dampaknya pada sumber daya manusia perusahaan yang berkaitan dengan hal seperti pencahayaan, estetika ruang interior dan tingkat kebisingan. Penelitian dari Fassoulis dan Alexopoulos menyatakan bahwa lingkungan kerja yang buruk terbukti mengurangi kepuasan kerja dan produktivitas. Gangguan di lingkungan kerja memberikan peran besar dalam menentukan produktivitas kerja pegawai. Sebuah studi menarik dilakukan untuk melangkah lebih jauh dan menentukan apakah dekorasi ruang kantor terpengaruh produktivitas atau tidak. Studi ini mengungkapkan beberapa hasil yang menarik, ketika ruang kantor dihiasi dengan cara yang diinginkan karyawan, mereka dapat lebih produktif.⁴⁵

⁴⁴ Shinde VJ dan Hedao MN, *A Review On Productivity Improvement In Construction Industry*, (India: International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET) Volume 4 November 2017), hal, 213

⁴⁵ Kyle Shobe, *Productivity Driven by Job Satisfaction, Physical Work Environment, Management Support and Job Autonomy*, (USA: Bussines and Economic Journal Volume 9 tahun 2018), hal. 4

3. Motivasi

Motivasi sendiri dalam buku Burhanuddin Yusuf yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah berasal dari kata latin "*Movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Maksudnya motivasi dapat menjadi perangsang atau daya penggerak pegawai untuk melakukan sesuatu, karena setiap tujuan tertentu yang ingin dicapai memiliki motif yang berbeda.⁴⁶

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sedarmayanti bahwa dengan menggunakan penerapan teknologi akan mempermudah pekerjaan dengan tepat waktu.⁵²

5. Hubungan Industrial Pancasila (H.I.P), dengan penerapan Hubungan Industrial Pancasila maka, akan: *pertama*, menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas dapat meningkat. *Kedua*, menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas. *Ketiga*, menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.
6. Tingkat penghasilan, tingkat penghasilan pun dapat menjadi salah satu unsur dalam meningkatkan produktivitas, sebab apabila tingkat penghasilan yang diperoleh oleh pegawai tinggi maka akan menimbulkan semangat kerja pegawai dan konsentrasi kerja.
7. Gizi dan kesehatan (jaminan kesehatan), pegawai pun perlu adanya jaminan kesehatan apabila pegawai mendapatkan jaminan maka bekerja pun tidak akan terkendala sehingga produktivitas dapat meningkat.
8. Jaminan sosial, yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi maka akan dapat menimbulkan kesenangan bekerja, sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.
9. Lingkungan dan iklim kerja, dapat meningkatkan produktivitas salah satu usahanya dengan suasana kerja yang mendukung dan menjaga hubungan antar

D. Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai

Peningkatan produktivitas kerja pula dapat dinilai dari perilaku pegawai, yang mengandung aspek-aspek teknis. Hal ini perlu adanya pemahaman terkait unsur-unsur yang dapat meningkatkan produktivitas, salah satunya yaitu etos kerja yang dipegang teguh karyawan atau pegawai.⁵⁴ Produktivitas yang meningkat perlu adanya upaya atau usaha selain unsur yang mempengaruhinya. Adapun upaya peningkatan produktivitas tersebut dapat meliputi:

1. Perbaikan terus-menerus

Perbaikan secara terus-menerus merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Pandangan ini penting untuk pegawai agar selalu memperbaiki diri maupun etos atau sikap dalam bekerja. Dalam buku Edy Sutrisno berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia etos kerja dapat diartikan sebagai norma yang ada dalam kehidupan sehari-hari karyawan diterima dan diakui sebagai kebiasaan wajar serta bersifat mengikat.⁵⁵ Perubahan era menuntut untuk lebih banyak wawasan sehingga etos kerja pun perlu adanya perbaikan terus menerus meski berkala.

Tuntutan dari dunia kerja terjadi baik secara internal maupun eksternal. Manajemen secara tanggap harus dapat menghadapi tuntutan yang ada. Terdapat empat cara perubahan yang dapat diambil untuk menghadapi tuntutan diantaranya: perubahan yang bersifat acak dan terjadi secara lambat,

⁵⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Kencana Prenada Media Group, 2011) hal. 105-106

⁵⁵ Ibid, hal, 105

perubahan akibat tindakan dari organisasi terhadap masyarakat yang dapat terjadi secara cepat, perubahan berkelompok namun perlahan, dan perubahan secara cepat, menyeluruh, dan berkelanjutan.⁵⁶

Meningkatkan produktivitas kerja dapat menggunakan empat pendekatan, yaitu.⁵⁹

1. Mempertahankan masukan dan keluaran ditingkatkan.
2. Menurunkan masukan, namun keluaran tetap.
3. Masukan naiknya lebih kecil, sedangkan keluaran naik lebih besar.
4. Masukan diturunkan lebih besar, sedangkan keluaran turun.

Selain keempat pendekatan diatas, ada metode lain yang digunakan secara efektif dalam meningkatkan produktivitas kerja, meliputi:⁶⁰

1. Metode peningkatan produktivitas kerja dengan menghemat tenaga kerja.
2. Metode peningkatan produktivitas kerja dengan memanfaatkan sumber daya manusia secara lebih efektif.
3. Metode peningkatan produktivitas kerja dengan menghasilkan aktivitas-aktivitas yang tidak produktif.
4. Metode peningkatan produktivitas kerja dengan menerapkan metode kerja yang paling tepat.

⁵⁹ Danang Sanyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Caps, 2012), hal, 205

⁶⁰ Ibid, hal,205

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode merupakan rancangan penelitian yang meliputi prosedur pengumpulan data dan teknik analisis data. Menurut Uber Silalahi dalam buku Metode Penelitian Sosial metode penelitian bertujuan untuk mendapatkan informasi dalam menyelidiki suatu fenomena atau masalah tertentu sehingga mendapatkan solusi. Untuk mendapatkan informasi tersebut membutuhkan cara dan prosedur yang tersistematis dan terorganisasi. Menggunakan metode ilmiah, cara yang digunakan terdiri dari berbagai tahapan dan langkah-langkah.⁶¹

Dalam pembahasan ini penulis akan mengemukakan metode yang digunakan untuk memperoleh data dan pengelolaannya yaitu:

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian adalah macam atau spesies dari kelompok penelitian.⁶² Peneliti menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Musfiquon dalam bukunya Metodologi Penelitian Pendidikan adalah penelitian yang jenis datanya bersifat non angka. Dimaksud dengan non angka disini dapat berupa pertanyaan, kalimat, dokumen ataupun data yang bersifat kualitatif. Sifat

⁶¹ Ulber Silasahi, *Metode Penelitian Sosial* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010), hal 12

⁶² Imam Bawani, *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*, (Sidoarjo : Khazanah Ilmu, 2016), 36

penelitian kualitatif ini memberikan kategori dan deskripsi berdasarkan fenomena atau kondisi yang terjadi.⁶³

Penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif menurut Wina Sanjaya dalam buku Penelitian Pendidikan Jenis, Metode dan Prosedur adalah jenis penelitian yang berkaitan dengan upaya menjawab fenomena atau masalah yang terjadi dan dijelaskan sesuai dengan bukti maupun data yang telah ditemukan.⁶⁴

Orientasi dari penelitian kualitatif ini bukan berdasarkan pengujian hipotesis melainkan pada fokus masalah.⁶⁵ Selain itu dalam penelitian kualitatif peneliti memandang fenomena secara holistik, yaitu satu fenomena dapat berkaitan dengan fenomena lain dan satu fenomena mungkin disebabkan oleh berbagai fenomena lain.⁶⁶ Sehingga pada penelitian ini, peneliti melakukan pengamatan terhadap konsep, realisasi dan unsur pendorong peningkatan produktivitas di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah sebuah tempat atau kawasan baik berupa pedesaan maupun perkotaan yang dijadikan sebagai penelitian.⁶⁷ Dalam hal ini

⁶³ M. Musfigon, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta : PT. Prestasi Pustakarya, 2010), 70

⁶⁴ Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan Jenis, Metode dan Prosedur*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2015), 66

⁶⁵ Ibid., 88

⁶⁶ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2014), hal, 336

⁶⁷ Imam Bawani, *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*, (Sidoarjo : Khazanah Ilmu, 2016), 35

peningkatan produktivitas kerja pegawai kepada informan meliputi Kepala Balai Diklat, Kepala sub bagian tata usaha, Kepala seksi diklat tenaga administrasi, dan pegawai bagian tata usaha, pegawai bagian administrasi, pegawai bagian teknis, pegawai bagian kepegawaian, widyaiswara, serta dokumen terkait capaian kinerja pegawai.

b. Sumber Sekunder

Menurut Jonathan Sarwono dalam buku Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, sumber sekunder merupakan lawan kata dari sumber primer, maksudnya peneliti memperoleh sumber data penelitian secara tidak langsung (melalui perantara). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan maupun laporan yang menjadi arsip lembaga baik yang telah dipublikasikan ataupun tidak.⁷² Adapun sumber sekunder dalam penelitian ini berupa data atau dokumen yang berasal dari pihak lain yang dapat berupa artikel-artikel, buku-buku, jurnal ilmiah dan majalah. Dalam hal ini data sekunder yang dihimpun oleh peneliti meliputi sejarah berdirinya Balai Diklat Keagamaan, profil, majalah dan dokumen yang terkait unsur pendorong peningkatan produktivitas kerja pegawai.

D. Informan Penelitian

Informan penelitian adalah sumber dari mana data diperoleh, penentuan informan pada penelitian kualitatif dilakukan secara purposive,

⁷² Ibid, hlm. 61

yaitu ditentukan dengan menyesuaikan pada tujuan tertentu.⁷³ Adapun yang menjadi informan dari penelitian ini adalah:

Tabel 3.1
Kebutuhan Informan Penelitian

1.	Kepala Balai Diklat Keagamaan Surabaya
2.	Kepala Sub Bagian Tata Usaha
3.	Kepala Seksi Diklat Tenaga Administrasi
4.	Pegawai Bagian Tata Usaha
5.	Pegawai Bagian Administrasi
6.	Pegawai Bagian Teknis
7.	Pegawai Bagian Kepegawaian
8.	Widyaiswara

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik atau cara pengumpulan data untuk memperoleh data yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Data penelitian dapat dikumpulkan salah satu tekninya menggunakan wawancara. Dengan kata lain wawancara (*interview*) menurut A. Muri Yusuf dalam bukunya Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan adalah mendapatkan informasi secara langsung melalui proses interaksi antara pewawancara (*interviewer*) dengan orang yang diwawancarai (*interviewee*).⁷⁴ Dalam penelitian ini peneliti akan melakukan wawancara secara semi terstruktur kepada kepala balai dan pegawai balai diklat

⁷³ M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), hal 107

⁷⁴ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2014), hal, 372

di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Teknik ini digunakan peneliti untuk mengumpulkan data tentang:

Tabel 3.3
Indikator Kebutuhan Data Observasi

1.	Suasana/Iklim Kerja baik secara akademik maupun sosial
2.	Sarana dan prasarana Unit kantor/ruang kerja
3.	Proses persiapan, pelayanan kegiatan diklat

3. Dokumentasi

Fakta dan data tersimpan sebagian besar berbentuk dokumentasi. Dokumen merupakan catatan atau karya seseorang tentang sesuatu yang sudah berlalu. Dokumen dapat berupa *artefacts*, teks tertulis, gambar maupun foto.⁷⁸ Untuk mendukung penelitian ini peneliti mendapatkan beberapa dokumen mengenai unsur peningkatan produktivitas pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya dari website resmi dan laporan ataupun dokumen yang dimiliki oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Adapun data yang diperoleh peneliti, meliputi:

Tabel 3.4
Indikator Data Kebutuhan Dokumentasi

1.	Data tentang profil, visi, misi, tujuan, struktur, Balai Diklat Keagamaan Surabaya
2.	Data mengenai Sejarah Balai Diklat Keagamaan Surabaya
3.	Data mengenai sasaran capaian kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya

⁷⁸ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2014), hal, 391

	Pelaporan Sub Bagian Tata Usaha	
	f. Pranata Humas Muda	HP
	g. Pengevaluasi Program Seksi Diklat Tenaga Administrasi	SM
	h. Penyusun Bahan Penyelenggaraan Diklat Seksi Tenaga Teknis	AF
	i. Widyaiswara Muda Balai Diklat Keagamaan Surabaya	AEN
	j. Widyaiswara Muda Balai Diklat Keagamaan Surabaya	KIS
4.	Fokus Penelitian	
	a. Konsep Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai	Kon
	b. Realisasi Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai	Real
	c. Unsur Pendorong Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai	Uns
5.	Waktu Kegiatan : Tanggal-Bulan-Tahun	(BDK.W.MT .Uns/16-04- 2019)

Kemudian pada akhir catatan lapangan atau transkrip wawancara dicantumkan kode. Adapun cara membaca kode adalah sebagai berikut:

Contoh: BDK.W.MT.Uns/16-04-2019

Tabel 3.7
Cara Membaca Kode

Kode	Cara Membaca
BDK	Menunjukkan kode kasus latar belakang penelitian yaitu pada Balai Diklat Keagamaan Surabaya
W	Menunjukkan teknik pengumpulan data penelitian yaitu teknik wawancara
MT	Menunjukkan sumber data/informan penelitian yaitu inisial Kepala Balai Diklat Keagamaan Surabaya
Uns	Menunjukkan fokus penelitian yaitu unsur pendorong peningkatan produktivitas
BDK.W.MT.Uns/16-04-2019	Menunjukkan tanggal, bulan dan tahun dilakukan kegiatan penelitian

- b. Triangulasi metode, dengan cara memeriksa berapa derajat kepercayaan dari hasil yang telah dipaparkan. Memeriksa kepercayaan dapat dilakukan dengan beberapa hasil penelitian yang membahas dan menggunakan metode yang sama.
- c. Triangulasi penyidik, memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya untuk pengecekan kembali derajat kepercayaan data. Pemanfaatan pengamatan lainnya ini untuk membantu agar tidak melenceng dalam pengumpulan data.
- d. Triangulasi teori, bahwa data tidak hanya berdasarkan fakta yang terjadi namun juga harus diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori.

LAPORAN HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Balai Diklat Keagamaan Surabaya

a. Sejarah Balai Diklat Keagamaan Surabaya

[illegible]

bertanggungjawab kepada Kepala Badan Penelitian serta Pendidikan dan Pelatihan.⁹¹

Sebagai kepanjangan tangan dari Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama tersebut, Balai Diklat Keagamaan Surabaya mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi dan tenaga teknis pendidikan dan keagamaan.⁹²

Dalam melaksanakan tugasnya, Balai Diklat Keagamaan Surabaya mempunyai fungsi:⁹³

- Penyusunan rencana dan program diklat
- Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi dan tenaga teknis pendidikan dan keagamaan
- Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan hasil pelaksanaan tugas Balai Diklat Keagamaan
- Pelaksanaan urusan administrasi dan rumah tangga Balai Diklat Keagamaan

⁹¹ Peraturan Menteri Agama Nomor 59 tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata kerja Balai Diklat Keagamaan

⁹² Ibid.

93 Ibid

dan keagamaan yang meliputi diklat teknis fungsional dan diklat teknis substantif. Diklat teknis fungsional terdiri dari diklat teknis fungsional pembentukan jabatan tenaga teknis pendidikan, diklat teknis fungsional pembentukan jabatan tenaga teknis keagamaan, diklat teknis fungsional berjenjang pendidikan, dan diklat teknis fungsional berjenjang keagamaan. Diklat teknis substantif terdiri dari diklat substantif pembekalan tugas tambahan tenaga teknis pendidikan, diklat substantif pembekalan tugas tambahan tenaga teknis keagamaan, diklat substantif peningkatan kompetensi tenaga teknis pendidikan, dan diklat substantif peningkatan kompetensi tenaga teknis keagamaan.

- f.) Menyediakan layanan pentashihan Mushaf Al-Qur'an, pengkajian Al-Qur'an, dan pengelolaan Bayt Al-Qur'an yang meliputi pentashihan Mushaf Al-Qur'an, pembinaan dan pengawasan penerbitan Mushaf Al-Qur'an, kajian dan pengembangan Al-Qur'an, sosialisasi dan penerbitan Al-Qur'an, pameran koleksi Bayt Al-Qur'an dan dokumentasi.

4.) Sasaran

Tujuan yang telah ditetapkan dijabarkan lebih spesifik dalam bentuk sasaran. Sasaran adalah hasil yang diinginkan dalam kurun waktu tertentu yang realis dan dapat diukur tingkat pencapaiannya berdasarkan indikator kinerja tertentu yang disebut indikator kinerja sasaran.⁹⁷

⁹⁷ Ibid

a.) Meningkatnya pemanfaatan data dan informasi serta rancangan kebijakan berbasis hasil litbang kehidupan keagamaan oleh Menteri Agama, Ditjen Bimas Islam, Ditjen Bimas Kristen, Ditjen Bimas Katolik, Ditjen Bimas Hindu, Ditjen Bimas Buddha, Ditjen Haji dan Umrah, Itjen Kementerian Agama, Kanwil Kementerian Agama, Pusat Kerukunan Umat Beragama, institusi lain dan masyarakat.

b.) Meningkatnya pemanfaatan data dan informasi serta rancangan kebijakan berbasis hasil litbang pendidikan agama dan keagamaan oleh Menteri Agama, Ditjen Bimas Islam, Ditjen Bimas Kristen, Ditjen Bimas Katolik, Ditjen Bimas Hindu, Ditjen Bimas Buddha, Ditjen Haji dan Umrah, Itjen Kementerian Agama, Pusat Kerukunan Umat Beragama, Kanwil Kementerian Agama, institusi lainnya dan masyarakat.

c.) Meningkatnya pemanfaatan data dan informasi serta rancangan kebijakan berbasis hasil litbang lektur dan khazanah keagamaan serta lektur dan

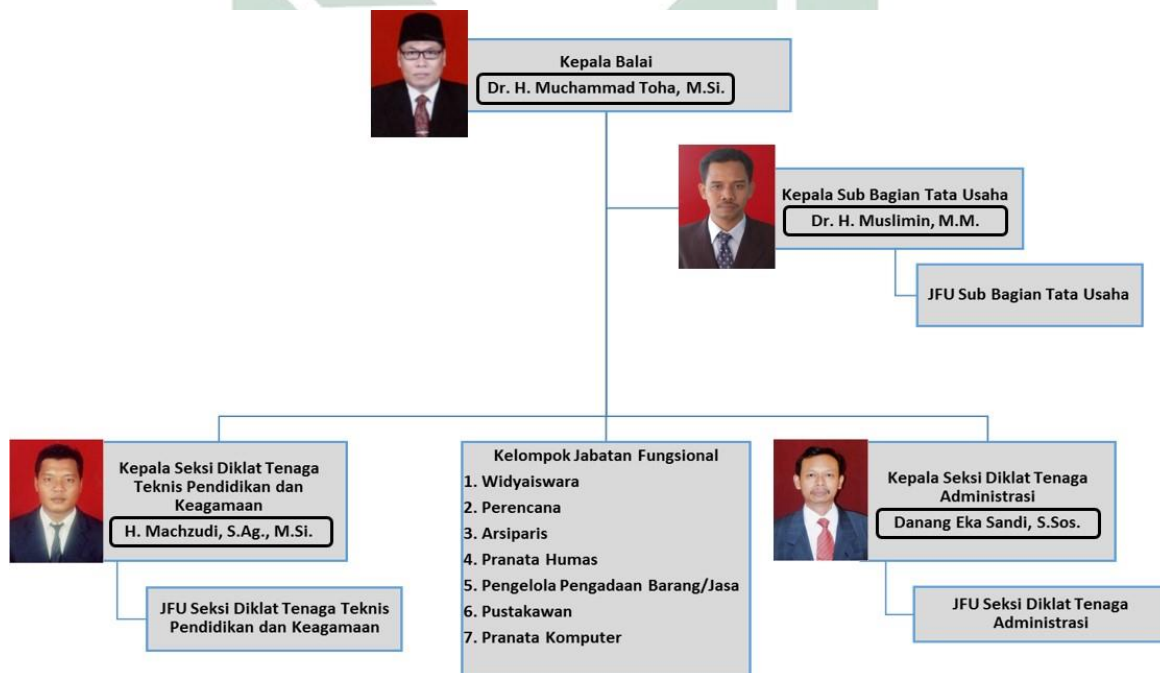
⁹⁸ Ibid

99 Ibid

Balai yang dibantu oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi Tenaga Teknis Keagamaan dan Kepala Seksi Tenaga Administrasi. Masing-masing kepala seksi dan kepala sub bagian dibantu oleh para pegawai. Total jumlah pegawai yang berstatus PNS pada Balai Diklat Keagamaan Surabaya adalah 73 orang dengan perincian:¹⁰⁰

Kepala Balai	: 1 orang
Kepala seksi	: 2 orang
Kepala Sub Bagian	: 1 orang
Pejabat Fungsional umum	: 22 orang
Pejabat Fungsional tertentu	: 47 orang
Tenaga kontrak sebanyak	: 14 orang.

Jika digambarkan dalam bentuk bagan seperti di bawah ini:



¹⁰⁰ Ibid

menggunakan teknik wawancara ke berbagai informan di Balai Diklat Keagamaan Surabaya sebagaimana ungkapan WR mengenai pengertian produktivitas dibawah ini:

“Pegawai yang produktif adalah pegawai yang memiliki input terhadap lembaga yang mana input tersebut sebagai proses. Pekerja tersebut setelah melalui proses menghasilkan output dari hasil pekerjaan itu. Dan yang terakhir ada outcome. Outcome yaitu ada manfaat terhadap orang lain khususnya lembaga maupun individu.” (BDK.W.WR.Kon/16-04-2019)¹⁰³

Menurut informan WR produktivitas dapat dilihat dari input pegawai terhadap lembaga dapat berupa merencanakan dan melaksanakan uraian pekerjaan kemudian menghasilkan output berupa hasil dari pekerjaan yang telah dilaksanakan. Dari hasil tersebut diharapkan ada manfaat untuk lembaga maupun individu.

Sedangkan dalam teori lain memaparkan indikator seorang pegawai dapat dikatakan produktif, apabila pekerjaan diselesaikan dengan tepat waktu.¹⁰⁴ Hal tersebut sesuai dengan hasil observasi dan dokumentasi peneliti bahwa di Balai Diklat Keagamaan Surabaya peneliti melihat terdapat target sesuai uraian tugas dari jabatan yang harus dicapai oleh setiap pegawai.

Sesuai dengan cuplikan wawancara peneliti dengan SM sebagai berikut:

“Pegawai yang produktif salah satunya bisa melaksanakan tugasnya sesuai dengan jobdesnya yang diberikan. Kemudian juga melaksanakan tugasnya dengan tepat waktu.” (BDK.W.SM.Kon/16-04-2019)¹⁰⁵

¹⁰³ Wadi Rahmoko, Hasil Wawancara, 16 April 2019

¹⁰⁴ Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, (Bandung: Mandar Maju, 2004), hal 8

¹⁰⁵ Sayyidatul Muthi'ah, Hasil Wawancara, 16 April 2019

Dari pernyataan SM mengenai pegawai yang produktif dapat melaksanakan tugasnya dengan tepat waktu. Pernyataan tersebut diperkuat dan diperjelas bahwa tugas pegawai terdiri dari 2, yaitu tugas rutin dan tugas tambahan seperti yang dijelaskan DES:

“Pegawai yang produktif dapat menyelesaikan tugasnya tepat waktu. Mereka memiliki 2 tugas. Pertama, tugas rutin. Yang dimaksud tugas rutin adalah tugas yang sesuai dengan analisis jabatan pegawai. Misalnya seorang pengevaluasi diklat, otomatis tugas rutinnya berkaitan dengan evaluasi diklat. Mulai dari evaluasi widyaiswara, panitia diklat, peserta, post test dan pretest kegiatan diklat. Jadi seorang pengevaluasi diklat harus bisa mengevaluasi dari nilai-nilai angket setelah kegiatan diklat. Kedua, tugas tambahan. Tugas tambahan yaitu tugas yang di bebaskan diluar dari tugas rutin. Misalnya menjadi panitia diklat baik diklat di wilayah kerja maupun diklat di dalam kampus. Seorang pegawai harus menyelesaikan semua tugas panitia diklat tersebut. dari membuat laporan, absen, melayani widyaiswara, hingga melayani peserta diklat. Selain itu tugas tambahan juga meliputi perintah dari atasan. Apabila seorang atasan minta tolong untuk merekap data maka seorang pegawai juga harus menyelesaikan tugas tambahan tersebut dengan tepat waktu. Jadi pegawai yang produktif apabila dapat menyelesaikan kedua tugas tersebut dengan tepat waktu.” (BDK.W.DES.Kon/16-04-2019)¹⁰⁶

“Pegawai yang dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tepat waktu. Baik tetapi tidak tepat waktu berarti itu tidak produktif. Pekerjaan dapat dinilai tepat waktu pertama dari pimpinan dan kedua dari SKP atau kepanjangannya Sasaran Kinerja Pegawai.” (BDK.W.M.Kon/16-04-2019)¹⁰⁷

Sedangkan dari sudut pandang widyaiswara memiliki maksud yang sama bahwa selain melaksanakan kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, widyaiswara pun wajib menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada awal tahun yang akan dilaksanakan dalam 1 tahun sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya. Hal ini sesuai dengan cuplikan wawancara peneliti dengan AEN:

Jadi, konsep pegawai yang produktif disini adalah pegawai yang dapat menyelesaikan uraian tugas dengan tepat waktu. Untuk menghasilkan pekerja yang berkualitas dan sesuai dengan sasaran atau target yang ditetapkan dengan

[illegible]

memanfaatkan sumber daya yang ada dengan efisien dibutuhkan kemampuan pegawai. Sesuai dengan penjelasan AF dalam wawancaranya:

“Pegawai yang produktif dapat dilihat dari aktivitas pegawai dalam keseharian mempunyai inovasi-inovasi apa dalam menghadapi dan menerima suatu pekerjaan. Kalau suatu pekerjaan itu selesai dan dia mempunyai kiat-kiat khusus dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, itulah yang termasuk pegawai produktif.” (BDK.W.AF.Kon/16-04-2019)¹¹¹

Sedangkan pengertian efisiensi disini adalah bagaimana masukan yang digunakan dapat lebih kecil daripada keluaran. Penerapan efisiensi kerja sangat menunjang pencapaian produktivitas kerja.¹¹² Efisiensi kerja dapat dicapai dengan cara termudah mengerjakannya, termurah biayanya, tersingkat waktunya, teringan bebannya, dan terpendek jaraknya sehingga suatu pekerjaan dapat selesai tepat waktu. Adapun maksud dari efisien dijelaskan oleh AF:

“Contohnya satu tugas dikatakan membutuhkan alat bantu misalnya program di komputer atau program di internet, itu program yang mereka gunakan untuk mempermudah suatu pekerjaan itu. Misalnya diminta suatu data yang kemudian harus di rekap. Kemudian dia mempunyai inovasi dengan melakukan suatu aplikasi atau dia misalnya tidak membuat tapi dia menggunakan aplikasi yang ada sehingga mempercepat suatu pekerjaan itu.” (BDK.W.AF.Kon/16-04-2019)¹¹³

Senada dengan pernyataan AF dalam wawancara diatas, AQ pun menguatkan dengan pernyataan dibawah ini:

¹¹¹ Ahmad Fuady, Hasil Wawancara, 16 April 2019

¹¹² Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, (Bandung: Mandar Maju, 2004), hal 8

¹¹³ Ahmad Fuady, Hasil Wawancara, 16 April 2019

“Kalau saya biasanya pekerjaan yang sifatnya administratif pekerjaan yang cepat selesai itu yang saya cari entah itu bagaimana modifikasi menggunakan excel atau aplikasi yang membantu dan saya adopsi. Jadi biar mempermudah saya untuk bekerja. Kalau di kanwil atau di Jakarta ada aplikasi yang membuat saya mempercepat pekerjaan ya saya mengirim surat agar bisa di adopsi dan digunakan disini.” (BDK.W.AQ.Kon/16-04-2019)¹¹⁴

Dari pemaparan diatas, pegawai menerapkan efisiensi kerja. Dengan tujuan agar pekerjaan dapat selesai dengan baik dan tepat waktu. Misalnya pegawai memodifikasi pembuatan surat tugas maupun surat dinas menggunakan excel untuk mempermudah dan mempercepat pekerjaan.

2. Realisasi Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai

Konsep peningkatan produktivitas kerja pegawai telah dipaparkan diatas. Adapun konsep tersebut yaitu pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Dua tugas yang menjadi beban pegawai pun diuraikan oleh AEN dibawah ini:

“Semua pegawai mempunyai beban kerja. Misalnya widyaiswara dalam 1 tahun membuat bahan ajar, bahan tayang dan beberapa tatap muka dalam bentuk dikjartih, dan banyak lagi yang tertuang dalam SKP di awal tahun. Jadi sudah ada kontraknya bagi widyaiswara. SKP yang membuat juga pegawai sendiri.” (BDK.W.AEN.Real/16-04-2019)¹¹⁵

Senada dengan paparan AEN dan konsep peningkatan produktivitas yang memiliki ukuran dari target dan realisasi uraian tugas yang dikerjakan

¹¹⁴ Abdul Qohar, Hasil Wawancara, 16 April 2019

¹¹⁵ Mohammad Anung Edy Nugrho, Hasil Wawancara, 16 April 2019

“Ya harus 100% terlaksana. Kegiatan diklat di teknis insyaallah sudah terlaksana semua setiap tahun. Kalau sesi anggaran nanti berbeda ada hitungannya sendiri. Tetapi kalau untuk kegiatan di teknis ini sudah murni 100% telah terlaksana. Terkadang ada kalanya kalau ada saving anggaran itu direvisi menjadi suatu kegiatan diklat sehingga kegiatan awalnya itu ada 90 kegiatan tapi akhir tahun bisa sampai 100 lebih kegiatan diklat. Karena ada kenaikan misalnya 15 kegiatan dari anggaran saving. Jadi misalnya setiap kegiatan kita ada sisa kegiatan itu kemudian direvisi menjadi sebuah kegiatan diklat. Dan seringkali begitu.” (BDK.W.AF.Real/16-04-2019)¹¹⁷

3. Unsur Pendorong Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai

Dari hasil wawancara yang dilakukan, peneliti menyederhanakan dan mengelompokkan unsur pendorong peningkatan yang ada di Balai Diklat menjadi 5, diantaranya adalah:

a. Sikap Mental

1.) Motivasi

Teori motivasi sebagaimana dipaparkan pada kajian pustaka adalah keadaan kejiwaan dari seorang manusia yang dapat memberikan energi atau dorongan untuk memperoleh kepuasan.¹²¹ Kebutuhan-kebutuhan ini timbul akibat hubungan antar manusia baik dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, pengarahan sumber daya manusia dalam suatu lembaga. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh DES bahwa dalam rangka pembinaan maupun pengarahan pegawai dapat berupa apresiasi untuk pegawai agar semangat kerja tinggi dalam cuplikan wawancara dibawah ini :

“Jadi penilaian itu juga berarti memberikan motivasi kepada dia. Kalau pekerjaan dia bagus ya kita sampaikan bagus diberikan apresiasi dihargai hasil kerja dia. Kalau kurang bagus juga kita sampaikan sebaiknya seperti ini.” (BDK.W.DES.Uns/16-04-2019)¹²²

SM pun memperkuat pendapat DES bahwa seorang pemimpin juga selalu memberi motivasi maupun mengingatkan untuk pembinaan pegawai, dengan pernyataan dibawah ini:

¹²¹ Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, (Jakarta: Bumu Aksara, 2014), hal 134

¹²² Danang Eka Sandi, Hasil Wawancara, 16 April 2019

“Pemimpin biasanya selalu mengingatkan, memberikan motivasi juga.” (BDK.W.SM.Uns/16-04-2019)¹²³

Sedangkan menurut teori Sedarmayanti motivasi kerja adalah seberapa besar seseorang berusaha dalam menyelesaikan tugasnya, dan apabila motivasi rendah maka sulit diharapkan produktivitas kerja yang tinggi.¹²⁴ Teori diatas sejalan dengan kondisi di Balai Diklat yang dipaparkan WR bahwa yang membuat motivasi atau semangat kerja tinggi salah satunya adalah apa yang diberikan pegawai untuk lembaga di akomodir meskipun hasilnya menjadi keputusan bersama, seperti cuplikan wawancara dibawah ini:

“Contohnya semangat kerja yang harus tinggi. Yang membuat semangat kerja tinggi adalah apa yang kita berikan untuk lembaga itu di akomodir. Jadi kita punya ide di cermati meskipun tidak seratus persen dipenuhi baru di pahami oleh pimpinan, setelah itu melewati suatu keputusan yang harus disepakati untuk tujuan bersama.” (BDK.W.WR.Uns/16-04-2019)¹²⁵

Motivasi pada dasarnya berasal dari dua sumber seperti pendapat dikemukakan oleh Komaruddin. Yaitu: pertama motivasi intrinsik, motivasi murni yang berasal dari dalam diri seseorang. Kedua motivasi ekstrinsik, motivasi yang timbul disebabkan faktor-faktor yang datang dari luar diri seseorang atau ekstrinsik misalnya jaminan kesehatan, pujian,

¹²³ Sayyidatul Muthi'ah, Hasil Wawancara, 16 April 2019

¹²⁴ Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, (Bandung: Mandar Maju, 2004), hal 135

¹²⁵ Wadi Rahmoko, Hasil Wawancara, 16 April 2019

“Unsur pendorong itu ya tadi itu sebagai kompensasi dipemerintahan itu ada tunjangan kinerja yang bisa membuat motivasi atau mendukung seseorang menjadi lebih baik. Kalau gaji pegawai negeri itu sama semua. Selain itu selalu memberikan motivasi kepada bawahan. Motivasi kan tidak harus finansial. Kalau disini kan jelas diberi tanggung jawab dan dipercaya seperti jadi panitia diklat, dikirim ikut kegiatan diluar. Jadi motivasinya ya itu.” (BDK.W.M.Uns/16-04-2019)¹²⁹

Berdasarkan uraian motivasi ekstrinsik dari teori yang digunakan dalam jurnal Ridwan Purnama sejalan dengan faktor motivasi imbalan jasa dapat berupa uang maupun non uang dari teori buku Pengembangan Kepribadian Pegawai oleh Sedarmayanti. Kemudian, tinggi dan rendahnya motivasi diri dapat tergantung pada seberapa besar kebutuhan fisik dapat terpenuhi. Sebagai contoh seorang bekerja dengan rajin karena gajinya atau

[illegible]

tunjangan atau lingkungan kerjanya. Dan itu semua tergantung dari motivasi dari diri sendiri, seperti yang disampaikan oleh narasumber KIS dibawah ini:

“Kalau motivasi itu, kebanyakan motivasi dari diri sendiri. Karena konsekuensi dengan jabatan. Jadi konsekuensi harus datang dari diri sendiri. Karena kerja sekarang tidak kayak dulu, dulu tuntutan itu tidak begitu tapi kalau sekarang tuntutan itu prioritas. Jadi dituntut segala macam soalnya kayak ada tunjangan-tunjangan yang lain.” (BDK.W.KIS.Uns/18-04-2019)¹³⁰

Jadi, motivasi dapat bermanfaat bagi manajemen karena motivasi dapat sebagai penggerak, pengarah dan pendorong terjadinya kelakuan, tindakan atau perbuatan. Hal ini pun sejalan dengan pendapat AEN dibawah ini :

“yang jelas salah satu unsurnya yaitu motivasi. Orang yang malas itu kan juga tidak akan produktif. Orang yang semangat, rajin, visioner itu akan produktif.” (BDK.W.AEN.Uns/16-04-2019)¹³¹

Orang yang malas tidak akan produktif tetapi orang yang rajin, semangat akan produktif. Pernyataan tersebut bermaksud bahwa motivasi kerja sangat berperan penting bagi pegawai untuk menciptakan produktivitas kerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang baik akan menghasilkan produktivitas kerja yang baik pula.

2.) Disiplin

Disiplin menyambung dari kajian pustaka adalah sikap kejiwaan dari individu atau sekelompok agar dapat patuh dengan aturan atau keputusan

¹³⁰ Kusnul Ika Sandra, Hasil Wawancara, 18 April 2019

¹³¹ Mohammad Anung Edy Nugroho, Hasil Wawancara, 16 April 2019

yang disepakati dan ditetapkan.¹³² Teori ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh narasumber DES dibawah ini bahwa untuk meningkatkan produktivitas salah satunya yaitu dengan kedisiplinan dengan mengikuti aturan/keputusan yang telah ditetapkan :

“Untuk meningkatkan produktivitas antara lain pertama, menegakkan disiplin, bagaimana dia menyelesaikan tugasnya apabila dia tidak ada ditempat kerja. Bagaimana pimpinan akan memberikan tugas ke dia kalau misalnya dia tidak ada. Itu yang paling utama. Jadi harus ada kedisiplinan.” (BDK.W.DES.Uns/16-04-2019)¹³³

Selain itu disiplin dapat dikembangkan melalui suatu latihan antara lain bekerja menghargai waktu, tenaga, dan biaya. Sesuai dengan observasi dan hasil wawancara peneliti dengan salah satu narasumber SM, salah satu contoh bentuk latihan disiplin untuk pegawai adalah hadir bekerja tepat waktu :

“Berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu. Untuk sementara itu bisa masuk kedisiplinan ya mbak. Seperti finger, kemudian untuk pekerjaan kan juga ada uraian pekerjaan. Uraian pekerjaan itu ada yang di kerjakan target setiap hari, mingguan, bulanan. Kembali pada uraian pekerjaan tadi mbak.” (BDK.W.SM.Uns/16-04-2019)¹³⁴

Sanksi pun diberikan untuk pegawai. Pemberian sanksi dilakukan dengan beberapa langkah, dari langkah ringan sampai langkah yang paling berat. Seperti wawancara peneliti dengan M mengenai contoh sanksi pegawai yang kurang disiplin:

¹³² Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, (Jakarta: Bumu Aksara, 2014), hal 135

¹³³ Danang Eka Sandi, Hasil Wawancara, 16 April 2019

¹³⁴ Sayyidatul Muthi'ah, Hasil Wawancara, 16 April 2019

“Yang telat berangkat, bolos itu tunjangan kinerja dipotong secara otomatis. Kemudian tidak ada output tiap bulan itu juga mengurangi tunjangan kinerja. Semakin disiplin, semakin baik kinerjanya dan semakin tercapai targetnya ya tunjangan bisa 100%. Kalau nanti berkurang ya tunjangan juga otomatis berkurang itulah yang bisa mendorong peningkatan produktivitas.” (BDK.W.M.Uns/16-04-2019)¹³⁵

**Tabel
Hukuman Disiplin Bagi PNS Yang Melanggar
Ketentuan Jam Kerja**

No	Tidak Masuk	Tingkat Hukuman	Jenis Hukuman
1.	5 Hari Kerja	Ringan	Teguran Lisan
2.	6 - 10 Hari Kerja	Ringan	Teguran Tertulis
3.	11 - 15 Hari Kerja	Ringan	Pernyataan tidak puas secara tertulis
4.	16 - 20 Hari Kerja	Sedang	Pemindahan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun
5.	21 - 25 Hari Kerja	Sedang	Pemindahan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun
6.	26 - 30 Hari Kerja	Sedang	Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun
7.	31 - 35 Hari Kerja	Berat	Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun
8.	36 - 40 Hari Kerja	Berat	Pemindahan dalam rangka pengurangan jabatan setingkat lebih rendah
9.	41 - 45 Hari Kerja	Berat	Pembatasan dari jabatan bagi PNS yang melakukan jabatan struktural atau fungsional tertentu
10.	> 46 Hari Kerja	Berat	Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS

Tabel di atas bersumber dari PP No. 53 Tahun 2010 pasal 7

(1) Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:

- a. Hukuman disiplin ringan;
- b. Hukuman disiplin sedang; dan
- c. Hukuman disiplin berat.

(2) Jenis hukuman disiplin ringan sebagai dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:

- a. Teguran lisan;
- b. Teguran tertulis;
- c. Pernyataan tidak puas secara tertulis;
- d. Pemindahan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;
- e. Pemindahan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun;
- f. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- g. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- h. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- i. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- j. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- k. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- l. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- m. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- n. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- o. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- p. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- q. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- r. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- s. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- t. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- u. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- v. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- w. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- x. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- y. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- z. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;

(3) Jenis hukuman disiplin sedang sebagai dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari:

- a. Teguran lisan;
- b. Teguran tertulis;
- c. Pernyataan tidak puas secara tertulis;
- d. Pemindahan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;
- e. Pemindahan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun;
- f. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- g. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- h. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- i. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- j. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- k. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- l. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- m. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- n. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- o. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- p. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- q. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- r. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- s. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- t. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- u. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- v. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- w. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- x. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- y. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- z. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;

(4) Jenis hukuman disiplin berat sebagai dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari:

- a. Teguran lisan;
- b. Teguran tertulis;
- c. Pernyataan tidak puas secara tertulis;
- d. Pemindahan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;
- e. Pemindahan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun;
- f. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- g. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- h. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- i. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- j. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- k. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- l. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- m. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- n. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- o. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- p. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- q. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- r. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- s. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- t. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- u. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- v. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- w. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- x. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- y. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;
- z. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun;

(5) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS dilakukan oleh pejabat yang berwenang.

Saling menghormati

Balai Diklat Keagamaan Surabaya
Kementerian Agama RI

Gambar 4.1 Hukuman Kedisiplinan PNS

(BDK.D.AQ.Uns/16-04-2019)¹³⁷

3.) Sikap dan Etika Kerja

Etika dalam hubungan kerja dapat diartikan sebagai terciptanya hubungan yang selaras, serasi dan seimbang antara pelaku dalam proses produksi ke arah peningkatan produksi dan produktivitas kerja.¹³⁸ Selaras dengan hal ini seorang pimpinan pun tidak seharusnya lepas tangan setelah memberikan tugas harus adanya pembinaan maupun pengawasan sehingga apa yang diinginkan oleh pemimpin dapat selaras dan serasi dengan apa yang dikerjakan oleh pegawai. Narasumber AF pun berpendapat demikian:

¹³⁷ Abdul Qohar, Hasil Dokumentasi, 16 April 2019

¹³⁸ Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, (Jakarta: Bumu Aksara, 2014), hal 135

“Kalau seorang pemimpin tentunya harus ada pembinaan, pengawasan, karena suatu saat pasti anak buah atau pegawai itu memerlukan bimbingan, pengawasan yang mana itu target dari seorang pemimpin itu apa. Misalnya dalam suatu kebutuhan kegiatan suatu ketrampilan pekerja dibutuhkan atau pegawai belum mampu untuk membuat suatu inovasi maka seorang pimpinan atau seorang pejabat harus membantu dalam pelaksanaan program tersebut. Jadi membimbing, membina pegawai itu agar tepat sasaran. Biar tidak melenceng dari harapan seorang pemimpin, dan tentunya pimpinan juga mempunyai target dari suatu pekerjaan itu bisa dilakukan oleh beberapa orang, berapa lama selesai, dan alat dukungnya itu apa yang dibutuhkan oleh anak buah juga harus diperhatikan. Misalnya perangkat dari komputer, alat tulis dan sebagainya kalau sudah lengkap dan memadai insya allah suatu pekerjaan itu tidak ada yang tidak selesai pasti selesai.” (BDK.W.AF.Uns/16-04-2019)¹³⁹

Seorang pegawai pun harus memiliki sikap mental produktif, yaitu sikap atau perilaku produktif, yang selalu mencari dan melaksanakan perbaikan cara kerja, menuju hari esok yang lebih baik dari hari ini dan hari ini lebih baik dari hari kemarin. Untuk memiliki sikap atau perilaku produktif tersebut perlu adanya pembinaan maupun pengawasan seperti yang di ungkap oleh narasumber AF. Hal tersebut dibenarkan oleh pejabat Balai Diklat seperti penjelasan narasumber M sebagai berikut:

“kita memberikan tugas dan fungsi sesuai dengan kemampuan kemudian memberikan pembinaan atau petunjuk yang jelas kemudian selalu melakukan kontrol.” (BDK.W.M.Uns/16-04-2019)¹⁴⁰

Penjelasan M diatas diperjelas oleh DES , sebagai salah satu pejabat di Balai Diklat beliau memaparkan bahwa untuk menumbuhkan sikap

¹³⁹ Ahmad Fuady, Hasil Wawancara, 16 April 2019

¹⁴⁰ Muslimin, Hasil Wawancara, 16 April 2019

perbaikan diri selain pembinaan, pegawai juga diberikan bimbingan maupun arahan dengan pernyataan berikut ini:

“pegawai juga diberikan bimbingan dan arahan. Tidak mungkin pemimpin memberikan tugas tapi tidak di beri tahu caranya karena nanti pasti salah hasilnya, tidak sesuai dengan keinginan pemimpin. Kemudian yang ketiga, memberikan supervisi jadi diawasi. Kalau pegawai diberi perintah tapi tidak di tanya terus tentang tugasnya pasti tidak akan selesai tepat waktu. Nanti saja, nanti saja. Jadi ditanyakan terus tugasnya. Bagaimana pak tugas yang tadi? Sudah di selesaikan sampai mana? Nah itu supervisi. Itu tugas atasan. Kemudian yang terakhir, memberikan penilaian. Kalau pekerjaan bagus kita sampaikan bagus diberikan apresiasi dihargai hasil kerja dia, kalau kurang bagus juga kita sampaikan sebaliknya. Agar dia juga dapat feedback atau timbal balik. Itu penilaian terhadap hasil kerja dia. Karena penting itu, kalau tidak begitu bawahan tidak tahu. Apakah yang dikerjakan ini sudah benar atau salah. Caranya seperti itu untuk meningkatkan produktivitas.” (BDK.W.DES.Uns/16-04-2019)¹⁴¹

Penjelasan dari DES pun diperkuat dengan pendapat SM dibawah ini bahwa pegawai pun tidak langsung berkeluh kesah pada Kepala Seksi meski Kepala Seksi selalu menanyakan progres dari tugasnya. Sebagai upaya perbaikan diri, pegawai pun juga dapat saling membantu dalam menyelesaikan tugas sama lain apabila ada yang kesusahan :

“Biasanya dalam permasalahan menyelesaikan jobdesnya itu ya mbak. Bagaimana solusinya. Kalau misalnya belum bisa diselesaikan secara individu mungkin nanti bisa di sampaikan, mungkin nanti ada yang bisa membantu terutama masalah pekerjaan administrasi. Jadi misalnya seseorang itu ndak bisa, mungkin yang lain bisa membantu yang merasa kompeten di bidangnya. Mungkin nanti kalau belum bisa mengatasi juga konsultasi langsung ke bapak Kasi.” (BDK.W.SM.Uns/16-04-2019)¹⁴²

¹⁴¹ Danang Eka Sandi, Hasil Wawancara, 16 April 2019

¹⁴² Sayyidatul Muthi'ah, Hasil Wawancara, 16 April 2019

intelektual yang berperan lebih besar. Hal ini pun diungkap oleh narasumber DES dibawah ini untuk mengembangkan kemampuan pegawai khususnya kemampuan intelektual pemimpin memiliki usaha diantaranya memberikan arahan, bimbingan maupun pembinaan :

“Seorang pemimpin pasti memberikan arahan dan bimbingan. Misalnya pegawai ini kurang terampil dalam membaca data jadi kita beri masukan cara membaca data itu seperti ini, cara merekapnya seperti ini, pakai tabel atau pakai apa. Kita ajarin cara memberi tabel yang bagus. Nah, itu juga termasuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan.” (BDK.W.DES.Uns/16-04-2019)¹⁴⁴

Senada dengan pendapat DES diatas AF pun memaparkan hal demikian dibawah ini:

“Pembinaan yang dilakukan seorang pejabat kepemimpinan bisa dari pelatihan-pelatihan dia ditingkatkan melalui kegiatan-kegiatan yang dilakukan di pusat misalnya untuk peningkatan kompetensi mulai dari skillnya, keterampilannya. Selain itu juga bisa dengan meminta bantuan teman sejawat untuk membantu dalam suatu kegiatan. Jadi seorang pemimpin harus bisa memetakan mana yang perlu di upgrade mana yang perlu ditingkatkan SDM nya itu.” (BDK.W.AF.Uns/16-04-2019)¹⁴⁵

Tingkat keterampilan seorang individu dapat dilihat dari pendidikan yang tempuh baik formal maupun informal selain itu adanya pelatihan, pengawasan dalam perusahaan dapat membantu meningkatkan keterampilan.¹⁴⁶ Potensi peningkatan produktivitas salah satunya yaitu

¹⁴⁴ Danang Eka Sandi, Hasil Wawancara, 16 April 2019

¹⁴⁵ Ahmad Fuady, Hasil Wawancara, 16 April 2019

146 Sardarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001) hal.71

yang baik, panitia yang sesuai dengan tugas dia sebagai panitia. Nanti ada lagi meningkat ada pelatihan MOT (Management Of Training) dan semua pegawai itu wajib menerima pelatihan itu. Karena kalau pegawai tidak menerima pelatihan tersebut nanti mempengaruhi nilai akreditasi, seperti sekolah ada akreditasi nah sama halnya juga balai diklat ada akreditasi. Jika ada pegawai yang tidak ikut TOC akan mengurangi nilai. Setelah itu mungkin nanti ada panggilan sosialisasi, workshop, seminar seperti itu. Intinya sama. Biasanya itu kan 10 hari.” (BDK.W.DES.Uns/16-04-2019)¹⁴⁸

Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil maka akan lebih mampu menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Pegawai akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan dan pengalaman. Sehingga memiliki keterampilan dan kemampuan yang tinggi pegawai dapat meningkatkan produktivitas kerja sesuai yang diungkap oleh narasumber M dibawah ini:

“Ketrampilan dan kemampuan juga sangat mempengaruhi produktivitas kerja. Karena ketika pegawai itu produktif maka tugas-tugas organisasi dapat terlaksana dengan baik. Karena perilaku organisasi itu berawal dari perilaku individu. Kalau individu kerjanya bagus berarti organisasi itu juga peroduktivitasnya bagus.” (BDK.W.M.Uns/16-04-2019)¹⁴⁹

c. Lingkungan dan Iklim Kerja

Robert G. Owen berpendapat sebagaimana dari kajian pustaka iklim kerja sebagai persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya.¹⁵⁰ Persepsi orang dalam hal ini mengenai apa yang ada dalam lingkungannya dapat berbeda antara seorang individu dengan individu lainnya

¹⁴⁸ Danang Eka Sandi, Hasil Wawancara, 16 April 2019

¹⁴⁹ Muslimin, Hasil Wawancara, 16 April 2019

¹⁵⁰ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hal, 122

Karena fasilitas sangat membantu proses produktivitas, seperti pendapat yang dipaparkan oleh AF dibawah ini:

“Fasilitas jelas membantu produktivitas kerja pegawai. Seperti fasilitas komputer, jaringan internet, suasana tempat kerja itu juga sangat mendukung.” (BDK.W.AF.Uns.16-04-2019)¹⁵³

Pernyataan AF pun didukung oleh pernyataan WR di bawah ini:

“Fasilitas juga dapat mendorong produktivitas sedikit banyak juga harus terpenuhi.” (BDK.W.WR.Uns.16-04-2019)¹⁵⁴

Dari hasil observasi peneliti pun melihat dalam satu ruangan setiap orang pasti mendapat fasilitas komputer atau laptop, selain itu ada printer scanner, jaringan internet untuk membantu produktivitas. Selain dari hasil pengamatan peneliti, pernyataan AF maupun WR diperkuat juga oleh DES selaku salah satu pejabat di Balai Diklat dengan pernyataan dibawah ini:

“Fasilitas semampu kita, kita sediakan kita support. Di seksi administrasi ada 3 komputer. Untuk masing-masing juga sudah mempunyai laptop untuk alat kerjanya, printer, scanner juga sudah disediakan cukup.” (BDK.W.DES.Uns.16-04-2019)¹⁵⁵

MT pun mengungkapkan bahwa beliau tidak dapat mengatakan bahwa lingkungan organisasi di lembaga yang beliau pimpin baik. Tetapi beliau selalu berusaha untuk selalu memenuhi fasilitas yang dibutuhkan pegawai untuk membantu produktivitas pegawai. Hal tersebut dipaparkan dibawah ini:

¹⁵³ Ahmad Fuady, Hasil Wawancara, 16 April 2019

154 Wadi Rahmoko

¹⁵⁵ Danang Eka Sandi, Hasil Wawancara, 16 April 2019

“Kalau lingkungan baik atau buruk, saya tidak bisa berkata begitu, nanti dikira Balai ini sudah baik aja. Nanti kalau saya bilang baik, lha samean kok PD? Emangnya baik ta di Balai itu? Misalkan baik gitu, lha siapa yang bilang? Nilainya jelek-jelek gitu. Lha, jadi saya tidak bisa ngomong seperti itu. Mungkin salah satunya yang saya bisa lakukan itu dari alat yang mendukung kerja mereka tersedia. Kalau lingkungan ini baik trus saya di mentahkan orang kalau lingkungan samean ini belum baik. Gitu kalau saya jawab. Jadi mungkin ya itu alat mendukung kerja sudah tersedia. Komputer di tiap meja ada, kemudian wifi tersedia, kalau butuh dia kirim email sudah ada.” (BDK.W.MT.Uns.16-04-2019)¹⁵⁶

Lingkungan yang nyaman saat bekerja dengan banyaknya pekerjaan yang maka akan berpengaruh pada produktivitas. Hal ini pun yang diungkap oleh HP dibawah ini:

“Lingkungan saya kira mempengaruhi. Karena disitu kurang banyak kegiatan tentunya juga banyak berpengaruh untuk tingkat produktivitas. Kalau semakin banyak kegiatan yang semakin mendatangkan sesuai dengan hak dan kewajiban. Hak terpenuhi, kewajiban juga terpenuhi.” (BDK.W.HP.Uns.16-04-2019) ¹⁵⁹

Jadi, salah satu unsur yang ada di Balai Diklat adalah lingkungan dan iklim kerja. Gangguan di lingkungan kerja memberikan peran besar dalam menentukan produktivitas kerja pegawai. Apabila lingkungan kurang mendukung, produktivitas pun terhambat.

d. Hubungan Atasan dan Bawahan

Hubungan antara atasan dan bawahan yang dilakukan sehari-hari untuk memberikan gambaran keikutsertaan pegawai dalam menyelesaikan tugas. ¹⁶⁰ Dalam menjalin dan menjaga hubungan pun seorang pemimpin perlu melakukan usaha untuk selalu melibatkan bawahan dalam melakukan segala sesuatu sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Hasil peneliti dari observasi dan wawancara bahwa di Balai Diklat menerapkan hubungan kekeluargaan dan tidak membedakan antara atasan dan bawahan. Sesuai yang diungkap oleh AF dibawah ini:

¹⁵⁹ Hari Jupri, Hasil Wawancara, 16 April 2019

¹⁶⁰ Manulang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), hal 141

“Hubungan antara rekan kerja maupun atasan menurut saya bagus, antara pimpinan satu dengan lainnya maupun dengan anak buah tidak ada gap dan tidak ada perbedaan enjoy saja.” (BDK.W.AF.Uns.16-04-2019)¹⁶¹

Sejalan dengan penjelasan AF diatas, dengan tidak adanya gap diantara pegawai sehingga membuat pegawai nyaman selama bekerja. Hal ini pun diperkuat oleh pimpinan MT dibawah ini:

“saya menilai hubungan kita disini itu anti feodalis, maksudnya kita disini itu kekeluargaan dan cair diantara semua karyawan. Tidak ada perbedaan antara atasan dan bawahan.” (BDK.W.MT.Uns.16-04-2019)¹⁶²

Adapun bentuk kekeluargaan yang disampaikan oleh MT diatas, dicontohkan seperti adanya kerja tim yang dijelaskan oleh DES dibawah ini:

“Di lingkungan kerja kita itu satu tugas tidak mungkin dikerjakan satu orang. Jadi tim. Seperti kepanitiaan DDWK jadi itu tim, tugas si A apa si B apa. Kalau mereka tidak ada kordinasi ya tidak bisa diselesaikan. Jadi ada teamwork. Kalau tidak ada teamwork pasti tidak bisa selesai tugasnya. Jadi ada komunikasi, berbagi beban kerja itu penting.” (BDK.W.DES.Uns.16-04-2019)¹⁶³

Selain dengan adanya saling kerjasama tim, DES pun menambahkan bahwa peran pemimpin dalam menjaga hubungan dengan bawahan sangat berpengaruh. Banyak usaha yang dilakukan oleh pemimpin diantaranya yang dijelaskan dibawah ini:

¹⁶¹ Ahmad Fuady, Hasil Wawancara, 16 April 2019

¹⁶² Muchammad Toha, Hasil Wawancara, 16 April 2019

¹⁶³ Danang Eka Sandi, Hasil Wawancara, 16 April 2019

“Selain itu pendekatan tiap individu juga harus dilakukan. Karena terkadang setiap pegawai merasa jenuh, merasa capek dengan tugas-tugas yang banyak. Kemudian merasa hubungan tidak baik dengan rekan kerja. Nah itu harus kita dekati secara individu, apa masalahnya kita bantu. Kenapa kok tidak akrab, kenapa kok geheran. Kita coba rukunkan. Kalau geheran terus kan juga tidak selesai semua pekerjaan.” (BDK.W.DES.Uns.16-04-2019)¹⁶⁴

“Teknologi yang sedang berkembang saat ini sangat membantu. Apalagi sekarang semuanya online. Jadi semuanya harus bisa mengoperasikan komputer. Dan itu sepertinya tuntutan karena kalau tidak bisa ya tidak bisa bekerja.” (BDK.W.SM.Uns.16-04-2019)¹⁶⁶

SIMDIKLAT, sehingga apabila Balai Diklat membutuhkan data alumni diklat sudah tercantum dalam SIMDIKLAT tidak perlu susah untuk mencari data. Begitu pula data pegawai yang menggunakan sistem informasi pegawai. Adanya sistem informasi yang dapat membantu produktivitas pun diungkap oleh salah satu pejabat di bawah ini:

“Sekarang kan ada sistem informasi elektronik, jadi kita bisa memantau dari sini tapi itu masih transisi. Berlaku tetapi belum optimal jadi masih manual. Pegawai tiap hari itu melakukan apa berapa outputnya.” (BDK.W.M.Uns.16-04-2019)¹⁶⁹



Gambar 4.2 Sistem Informasi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan

(BDK.D.AQ.Uns/16-04-2019)¹⁷⁰

¹⁶⁹ Muslimin, Hasil Wawancara, 16 April 2019

¹⁷⁰ Abdul Qohar, Hasil Dokumentasi, 16 April 2019

Jadi, teknologi sangat berperan dalam proses produktivitas. Terlebih karena banyak pekerjaan yang sudah menggunakan elektronik apabila salah satu fasilitas kurang berfungsi maka akan menghambat produktivitas pegawai pula. berkembangnya teknologi begitupula informasi. Adanya sistem informasi membantu pimpinan untuk memantau produktivitas meski sistem informasi tersebut harus selalu diperbarui dan disempurnakan.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari berbagai macam data yang telah disajikan oleh peneliti di atas, peneliti akan membahas hasil penelitian skripsi tentang unsur pendorong peningkatan produktivitas pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya sesuai dengan penyajian data tersebut dibawah ini.

1. Konsep Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil temuan yang dipaparkan peneliti di atas, salah satu konsep dari produktivitas di Balai Diklat Keagamaan Surabaya yaitu memiliki input, menghasilkan output, dan terdapat outcome atau manfaat bagi individu maupun lembaga. Misalnya pegawai tersebut memiliki keterampilan dalam desain sertifikat, maka output yang dihasilkan yaitu sertifikat yang telah di desain dan siap di bagikan kepada peserta. Hal itu memiliki outcome atau manfaat bagi lembaga sebab apabila tidak ada yang terampil dalam membuat sertifikat maka akan menghambat kegiatan yang sedang berlangsung.

Namun secara umum konsep dari produktivitas berdasarkan hasil wawancara peneliti yaitu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Dalam menyelesaikan tugas pegawai beracuan sesuai dengan uraian kerja yang telah direncanakan pada awal tahun.

Tugas pegawai Balai Diklat sendiri terdiri dari dua macam, yaitu: *pertama* tugas rutin, tugas yang sesuai dengan jabatan setiap pegawai. *Kedua* tugas tambahan, tugas tambahan ini berupa peran pegawai dalam melaksanakan tim panitia diklat dan tugas tambahan dari seorang pimpinan.

Peningkatan dari produktif pegawai dapat dilihat apabila seorang tenaga kerja dapat menghasilkan produk baik berupa barang atau jasa melebihi dari target awal.¹⁷¹ Target dari uraian pekerjaan yang telah disusun oleh pegawai tercantum dalam Sasaran Kinerja Pegawai. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Prestasi Kerja Pegawai tersebut dilaksanakan oleh pejabat Balai Diklat pada setiap akhir tahun.

Dalam PP diatas dijelaskan bahwa Penilaian Prestasi Kerja Pegawai terdiri dari dua macam, yaitu Sasaran Kinerja Pegawai yang kemudian disingkat menjadi SKP dan Perilaku Kinerja. Dalam pembuatan SKP ada beberapa unsur yang dicantumkan baik dari kuantitas, kualitas, waktu dan biaya yang diperlukan. Setiap PNS di Balai Diklat harus membuat SKP dengan

¹⁷¹ Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, (Bandung : Mandar Maju, 2004), hal 11

memuat unsur tersebut. Kemudian SKP tersebut di akhir tahun diakumulasi dengan membandingkan antara target dan realisasi.

Penilaian kedua dari prestasi kerja pegawai yaitu perilaku kinerja. Perilaku kinerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS sesuai kriteria. Adapun kriteria dari perilaku kinerja adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

Adanya pencapaian target dari tugas yang dilaksanakan oleh pegawai, pegawai pun harus memiliki keterampilan agar pekerjaan tidak menumpuk. Untuk mengatasi adanya penumpukan pekerjaan pegawai di Balai Diklat dituntut untuk selalu memiliki inovasi dan menggunakan waktu secara efektif dan efisien agar produktivitas pegawai mengalami peningkatan. Misalnya, pembuatan surat tugas ataupun surat undangan menggunakan aplikasi excel untuk mempermudah dan mempercepat pekerjaan atau dari widyaiswara yang memiliki inovasi dalam teknik mengajar agar tidak terkesan membosankan atau inovasi-inovasi lain yang dapat membantu pekerjaan lebih mudah.

Jadi, konsep peningkatan produktivitas di Balai Diklat dapat disimpulkan dibawah ini:

- Memiliki input, output dan outcome bagi lembaga maupun individu
- Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, tidak mangkir
- Mengerjakan pekerjaan dengan cara yang berdaya guna
- Pekerjaan diselesaikan dengan baik dan tepat waktu

2. Realisasi Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai

Konsep yang telah dijelaskan sebelumnya secara umum telah menyatu dari semua unsur pegawai yang ada di Balai Diklat, mereka memiliki beban kerja sesuai dengan jabatan struktural yang diemban. Hal tersebut telah tercantum dalam SKP yang memiliki unsur kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Dalam menyelesaikan pekerjaan setiap pegawai memperhatikan keempat unsur tersebut. Pekerjaan yang akan dikerjakan telah diatur dalam awal tahun dan akan diakumulasikan pada akhir tahun oleh pemimpin.

Adapun peningkatan produktivitas dalam teori yang telah diapaparkan pada kajian pustaka diatas berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.¹⁷² Perbandingan tersebut dapat dilihat dari target pada awal tahun dan akhir tahun. Adapun realisasi yang terjadi di Balai Diklat sesuai dengan paparan hasil temuan peneliti telah terlaksana semua target setiap pegawai yang dicantumkan pada SKP. Pada hasil wawancara dan dokumentasi yang diperoleh peneliti target dari tugas rutin pegawai pun secara umum telah tercapai. Apabila target dari uraian tugas belum tercapai pada bulan sebelumnya dapat diselesaikan pada bulan selanjutnya.

Namun, target dari Balai Diklat yang utama yaitu menyelenggarakan kegiatan diklat. Baik diklat teknis maupun diklat administrasi. Secara umum

¹⁷² Suroyo, *Kedisiplinan Berdampak Pada Produktivitas Kerja Karyawan*, (Jakarta: Jurnal Parameter Volume 2 No 1 Desember 2016)

Realisasi peningkatan tersebut tak dapat dipungkiri dengan adanya strategi pemimpin. Adapun strategi yang dilakukan oleh pemimpin di Balai Diklat agar produktivitas dapat ditingkatkan dengan berbagai macam cara, diantaranya:

- Jadi, untuk meningkatkan realisasi produktivitas diharapkan agar pegawai selalu sadar akan tugas pokok dan fungsinya. Sehingga pemimpin memiliki strategi, diharapkan produktivitas pegawai selalu mempertahankan atau meningkat produktivitas.

a. Sikap Mental

1.) Motivasi Kerja

Adapun hasil temuan yang dipaparkan peneliti di atas, bahwa salah satu unsur dari peningkatan produktivitas adalah motivasi kerja. Dalam teori yang dipaparkan pada kajian pustaka motivasi kerja ialah seberapa besar seseorang berusaha dalam menyelesaikan tugasnya, dan apabila motivasi rendah maka sulit diharapkan produktivitas kerja yang tinggi.¹⁷³ Motivasi kerja pegawai di Balai Diklat dapat peneliti bagi menjadi 2 macam yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Motivasi intrinsik di Balai Diklat nampak pada pegawai misalnya dalam kebebasan menyampaikan pendapat, setiap pegawai bebas dalam menyuarakan pendapatnya dan pemimpin atau pejabat disana pun

¹⁷³ Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, (Bandung : Mandar Maju, 2004), hal 135

mengakomodir seluruh suara yang masuk dari pegawai baik itu saran atau pesan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dari suara yang telah diakomodir para pejabat menimbang mana yang lebih bagus. Pegawai pun juga menerima dengan besar hati apabila pendapatnya tidak digunakan. Selain itu motivasi intrinsik yang timbul dalam diri pegawai yaitu karena mereka bekerja untuk mencari nafkah keluarga, agar tidak makan gaji buta sehingga melaksanakan setiap tugas yang menjadi beban kerja pegawai.

Motivasi ekstrinsik di Balai Diklat yaitu usaha yang dilakukan oleh pejabat dalam menimbulkan motivasi pegawai misalnya, pegawai memiliki semangat bekerja karena adanya tunjangan pegawai. pegawai di Balai Diklat dominan Pegawai Negeri Sipil sehingga untuk gaji atau upah sudah tercantum dalam Peraturan Pemerintah yang berlaku. Sehingga dapat menjadi Pegawai Negeri Sipil pun juga dapat menjadi motivasi setiap pegawai.

Selain itu yang dilakukan oleh Pejabat Balai Diklat dalam menimbulkan motivasi yaitu dengan pemberian apresiasi dalam setiap tugas yang dikerjakan oleh pegawai. Meskipun pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai kurang benar di pandangan pemimpin, pemimpin tetap memberikan apresiasi dan memberikan pembinaan agar yang dikerjakan oleh pegawai semakin baik.

Pada hakikatnya motivasi pegawai dan pemimpin berbeda karena adanya perbedaan kepentingan maka perlu diciptakan motivasi searah untuk mencapai tujuan bersama, sehingga apa yang menjadi tujuan dari lembaga tersebut tercapai. Jadi, motivasi merupakan salah satu unsur pendorong peningkatan produktivitas di Balai Diklat. Apabila motivasi kerja pegawai rendah, maka produktivitas pun juga rendah. Bilamana motivasi dimiliki setiap pegawai diharapkan berkembang perasaan tanggungjawab kepada pekerjaannya.

2.) Disiplin

Kedisiplinan sebagaimana yang dipaparkan dalam kajian teori diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan lembaga, baik tertulis maupun tidak.¹⁷⁴ Menegakkan kedisiplinan penting bagi suatu lembaga sebab dengan kedisiplinan itu diharapkan sebagian besar dari peraturan ditaati oleh sebagian pegawai. Dengan menegakkan kedisiplinan diharapkan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat dilakukan dengan efektif dan efisien. Apabila kedisiplinan ditegakkan kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga dapat dicapai.

Begitu pula Balai Diklat Keagamaan Surabaya yang merupakan salah satu lembaga di naungan Kementerian Agama. Sehingga perlu

¹⁷⁴ Alex S. Nitismito, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996) hal 118

manusia, latihan antara lain bekerja menghargai waktu, tenaga, dan biaya.

3.) Sikap dan Etika Kerja

Sikap dan etika kerja di Balai Diklat Keagamaan Surabaya ditumbuhkan agar hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Etos bekerja yang demikian diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Untuk menumbuhkan etos kerja perbaikan diri tersebut pejabat Balai Diklat pun melakukan beberapa usaha, misalnya adanya pembinaan maupun pengawasan. Pembinaan yang dilakukan diantaranya dengan memberikan arahan dan bimbingan kepada setiap pegawai. Bimbingan dan arahan diberikan agar output dari pekerjaan yang dilakukan dapat sesuai dengan tujuan. Selain itu, apabila pemimpin merasa teman sejawat dapat membantu dalam proses menyelesaikan tugas maka tidak perlu mendatangkan orang ahli.

Dengan adanya etos kerja perbaikan secara terus-menerus membuat lembaga Balai Diklat selalu berbenah diri untuk menjadi lebih baik. Zaman pun juga semakin berkembang, apabila tidak memiliki sikap mental perbaikan terus-menerus, tidak menutup kemungkinan akan tertinggal oleh pesatnya perkembangan.

b. Keterampilan dan Kemampuan

Kemampuan adalah kecakapan yang dimiliki oleh seseorang baik dari pengetahuan yang didapat melalui pendidikan formal yang didapat atau keterampilan yang dimilikinya. Karena kemampuan seseorang dapat dilihat dari kapasitas tiap individu dalam menyelesaikan tugasnya. Kemampuan sendiri dibagi menjadi dua, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kemampuan seorang karyawan bergantung pada keterampilan yang dimiliki. Dari hasil temuan yang dipaparkan peneliti diatas kemampuan intelektual yang lebih berperan di Balai Diklat Kegamaan Surabaya. Sedangkan untuk mengembangkan keterampilan yang dimiliki pegawai dapat dilakukan dengan memberikan bimbingan atau arahan, pembinaan berupa membekali pegawai dengan pelatihan, seminar, workshop atau lain sebagainya untuk menunjang produktivitas pegawai.

Meningkatkan keterampilan dapat diperoleh dengan pelatihan yang merupakan sebagian dari pendidikan dan proses belajar yang relatif singkat.¹⁷⁶ Setiap pegawai Balai Diklat sebelum menjadi panitia diklat pun harus melalui berbagai macam pelatihan. Karena pegawai yang pernah mengikuti pelatihan, seminar atau sebagainya tentu akan berpotensi untuk meningkatkan produktivitas kerja.

¹⁷⁶ Komarudin, *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Lion Mentari Airlines Bandara Soekarno Hatta Cengkareng*, (Jakarta: Jurnal Ilmiah Manajemen FORKAMMA Vol 1 No 2 Februari 2018), hal, 131

c. Lingkungan dan Iklim Kerja

Lingkungan kerja merupakan unsur yang dapat mempengaruhi produktivitas, baik dari iklim kerja, kondisi kerja, sistem manajemen, kebijaksanaan personalia, maupun fasilitas.¹⁷⁷ Sesuai dengan hasil temuan di Balai Diklat, salah satu unsur yang dapat mendukung produktivitas yaitu lingkungan dan iklim kerja. Balai Diklat menggunakan konsep lingkungan kekeluargaan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas. Dengan konsep tersebut tidak adanya gap atau bahkan sikap saling menjatuhkan meski adanya kompetisi, dan tidak adanya perbedaan antara atasan dan bawahan.

Selain itu, untuk mendukung produktivitas kerja pegawai fasilitas pun dipenuhi. Dengan adanya fasilitas yang menggunakan elektronik lebih mempermudah pegawai dalam melaksanakan uraian tugasnya. Hal tersebut dapat tercermin apabila pegawai nyaman pada kondisi kerja, baik dari segi fasilitas maupun lingkungan sosial maka cenderung puas dalam melakukan pekerjaannya dan memaksimalkan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

d. Hubungan Atasan dan Bawahan

Hubungan dengan kualitas tinggi atau rendah ditandai dengan kedekatan antara atasan-bawahan.¹⁷⁸ Dengan konsep kekeluargaan tersebut

¹⁷⁷ Mufti Aspiyah dan S. Martono, *Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Pada Produktivitas Kerja*. (Semarang: Management Analysis Journal Desember 2016) hal. 341

¹⁷ Budiman, Pengaruh Kualitas Hubungan Antara Atasan-Bawahan Terhadap Perilaku Kerja Kontra Produktif, (Palembang: Jurnal Psikologi Islami Vol 1 No 2 tahun 2015) hal, 38

membuat kedekatan antara atasan dan bawahan sehingga membuat kualitas hubungan menjadi tinggi.

Selain itu dengan adanya kerjasama tim membuat kekeluargaan semakin erat. Dalam kerjasama tim tersebut adanya pembagian dan saling membantu beban rekan kerja sejawat. Karena kinerja bawahan atas tugas-tugas yang diberikan akan memperkuat atau memperlemah hubungan atasan-bawahan.

Untuk menjaga hubungan atasan-bawahan, tak jarang seorang pemimpin di Balai Diklat melakukan pendekatan kepada setiap individu. Jenuh pasti dialami oleh setiap individu, oleh karenanya apabila ada hubungan yang tidak baik antara sesama rekan sejawat maka perlu adanya penanganan untuk menyelesaikan konflik atau masalah yang terjadi.

Begitu pula bawahan kepada atasan. Perlu menjaga hubungan, karena atasan tidak selalu mengetahui tentang semua progress atau permasalahan yang ada. Bawahan harus selalu melaporkan apa saja yang terjadi kepada atasan, atasan tidak akan mengetahui apa yang terjadi apabila tidak ada komunikasi antara atasan-bawahan. Laporan-laporan dari bawahan perlu untuk menjadi pertimbangan atasan apabila terjadinya permasalahan dan dapat dipecahkan bersama-sama.

Jadi, begitu pentingnya menjaga hubungan atasan-bawahan, untuk mendorong produktivitas kerja pegawai. Jika kualitas hubungan atasan-bawahan buruk, maka akan menghambat produktivitas kerja.

e. Penerapan Teknologi

Sebagaimana yang tercantum dalam kajian pustaka Sedarmayanti berpendapat apabila penerapan teknologi yang dipakai tepat dan lebih maju tingkatannya maka akan memungkinkan penyelesaian pekerjaan tepat waktu, jumlah yang dihasilkan lebih banyak dalam hal ini pelayanan kepada pengguna dan mutu lebih baik.¹⁷⁹ Dari pendapat Sedarmayanti, Balai Diklat pun telah menerapkan teknologi. Apabila ada pekerjaan yang dapat digunakan dengan elektronik, Balai Diklat berusaha untuk menggunakan elektronik untuk mempercepat pekerjaan. Misalnya dengan adanya komputer atau laptop, jaringan internet, scanner, printer, dan lain sebagainya.

Perangkat lunak pun dikembangkan untuk mendukung produktivitas. Dengan adanya sistem informasi diklat dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, informasi tentang peserta diklat, jadwal diklat semua tertera di sistem informasi diklat. Selain itu adanya sistem informasi pegawai pun juga mempermudah pemimpin untuk melakukan pengawasan kepada pegawai. Dengan adanya aplikasi yang dapat mempermudah pekerjaan pegawai, hal tersebut perlu adanya penyempurnaan.

Kemajuan teknologi sangat mempengaruhi proses produktivitas kerja, oleh karenanya penerapan teknologi harus berorientasi mempertahankan

¹⁷⁹ Jati Setiati, *Analisis Faktor-faktor Produktivitas Kerja Pada Pegawai Perpustakaan ITS*, (Surabaya: Jurnal Jurusan Ilmu Informasi dan Perpustakaan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Airlangga) hal, 5

produktivitas. Dengan adanya penerapan teknologi diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Jadi, produktivitas kerja sangat erat kaitannya dan tidak dapat dipisahkan dengan unsur-unsur yang mendukung. Dapat disimpulkan untuk mendorong peningkatan produktivitas kerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya terdapat 5 (lima) unsur yang mendorong peningkatan produktivitas. Untuk mencapai target kelima unsur tersebut sangat mempengaruhi, sebab produktivitas Balai Diklat tidak akan dapat meningkat apabila hanya menggunakan salah satu dari unsur yang dominan tanpa memperhatikan unsur yang lainnya. Adapun unsur pendorong produktivitas pegawai di Balai Diklat dapat digambarkan sebagaimana dibawah ini:



BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan deskripsi dan hasil analisis peneliti yang telah dipaparkan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara umum konsep produktivitas adalah perbandingan antara keluaran berupa hasil yang telah dicapai dengan masukan yang berupa sumber daya yang dimiliki.¹⁸⁰ Adapun konsep peningkatan produktivitas di Balai Diklat meliputi: memiliki input, output dan outcome bagi lembaga maupun individu; selalu mengerjakan tugas yang diberikan, tidak mangkir; mengerjakan pekerjaan dengan cara yang berdaya guna; pekerjaan diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Sedangkan ukuran dari konsep produktivitas yaitu penilaian prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi tersebut berdasarkan sasaran kinerja pegawai dan perilaku kinerja.
2. Realisasi dari konsep peningkatan produktivitas yaitu dapat dilihat dengan hasil capaian kinerja tiap tahun. Hasilnya ketercapaian antara target dengan realisasi uraian tugas maupun program diklat pegawai telah tercapai semua, bahkan terdapat beberapa lembaga yang menjalin hubungan kerjasama untuk melaksanakan diklat dengan Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Selain tercapainya program diklat terdapat strategi yang dilakukan oleh pemimpin

¹⁸⁰ Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, (Bandung : Mandar Maju, 2004), hal 11

agar produktivitas dapat ditingkatkan meliputi: waktu bekerja lebih lama; meningkatkan kesejahteraan pegawai; menyempurnakan proses dasar melalui pelatihan; memanfaatkan secara maksimal tempat dan teknologi yang ada; melakukan kontroling dan pengawasan kepada setiap pegawai.

3. Adapun unsur pendorong peningkatan produktivitas di Balai Diklat Keagamaan Surabaya yaitu: Sikap mental (motivasi kerja, disiplin, sikap dan etika kerja), keterampilan dan kemampuan, lingkungan dan iklim kerja, hubungan atasan dan bawahan, dan penerapan teknologi. Untuk mencapai target kelima unsur tersebut sangat mempengaruhi, sebab produktivitas Balai Diklat tidak akan dapat meningkat apabila hanya memperhatikan salah satu dari unsur yang dominan tanpa memperhatikan unsur yang lainnya.

B. Saran

Dengan memperhatikan hasil penelitian dan beberapa kesimpulan di atas, maka dengan rasa hormat peneliti memberikan saran dengan harapan adanya perbaikan ke arah yang lebih baik lagi:

1. Untuk Balai Diklat Keagamaan Surabaya

- a. Produktivitas kerja pegawai ada penurunan juga ada peningkatan, sehingga untuk pejabat maupun pegawai diharapkan dapat mempertahankan produktivitas kerja dengan memperhatikan unsur-unsur yang dapat mendorong produktivitas kerja pegawai.

2. Untuk Peneliti Selanjutnya

- a. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti ulang, sebab penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan metodologi peneliti, dan semoga hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan rujukan untuk peneliti selanjutnya.
- b. Untuk peneliti selanjutnya sebaiknya peneliti sebelum melakukan penelitian harus benar-benar faham apa yang diteliti dan apa yang diinginkan si peneliti agar yang diteliti itu bisa terwujud menjadi lebih baik lagi dan bisa membuat kesan baik bagi tempat yang diteliti tersebut dan bisa bermanfaat bagi peneliti untuk kedepannya.

Aris. 2010. *Pengaruh Etika Kerja Terhadap Keterampilan Kerja Terhadap Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja dan Pada Karyawan Lembaga Pendidikan Tinggi dan Pemasaran Jasa*, Volume 3

... . *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. S... an Ampel Press

... 2012. *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma*... osdakarya

... Dika Arimbawa dan A.A Bagus Putu Widanta... eknologi, dan Pelatihan Terhadap Pendapatan Pe... itas Sebagai Variabel Intervening di Keca... : E Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Uo...

... dan S. Martono. 2016. *Pengaruh Disiplin Kerja, M... itihan Pada Produktivitas Kerja*. Semarang: Man...

- Aris. 2010. *Pengaruh Etika Kerja Terhadap Keterampilan Kerja Terhadap Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja dan Pada Karyawan Lembaga Pendidikan Tinggi dan Pemasaran Jasa*, Volume 3
- *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. S... an Ampel Press
- ... 2012. *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma*... osdakarya
- ... Dika Arimbawa dan A.A Bagus Putu Widanta... eknologi, dan Pelatihan Terhadap Pendapatan Pe... itas Sebagai Variabel Intervening di Keca... : E Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Uo...
- ... dan S. Martono. 2016. *Pengaruh Disiplin Kerja, M... itihan Pada Produktivitas Kerja*. Semarang: Man...

Bali: Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Udayana

Dokumentasi Balai Diklat Keagamaan Surabaya

Fadholi. 1994. *Diktat Konsep Pengukuran Produktivitas (Serial Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jember: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI Universitas Jember Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Fuadi, Aziz. Sumber wawancara. 19 Februari 2019

Fuady, Ahmad. Hasil Wawancara. 16 April 2019

Gunawan, Imam. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara

Hanasya, Jalal.2016. *Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector*. Malaysia: International Journal of Industrial Engineering Computations, Januari

Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Organisasi & Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara

Jupri, Hari. Hasil Wawancara. 16 April 2019

Komarudin. 2018. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Lion Mentari Airlines Bandara Soekarno Hatta Cengkareng*. Jakarta: Jurnal Ilmiah Manajemen FORKAMMA Vol 1 No 2 Februari

Laksmiari, Ni Putu Pradita Laksmiari. 2017. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Teh Bunga Teratai di Desa Patemon Kecamatan Serrit*. Bali: e-Journal Jurusan Pendidikan Ekonomi Vol:10 No: 2

Manik, Sudarmin dan Nova Syafrina. 2018. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bank Danamon Simpan Pinjam*. Riau: Jurnal Kajian Islam Volume 3 Nomor 1 Januari –Juni

Manulang. 2001 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset

Moleong, Lexy J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Mukhlisah, dkk., 2016. *Panduan Penulisan Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya

- Musfiquh, M. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta : PT. Prestasi Pustaka
- Muslimin. Hasil Wawancara. 16 April 2019
- Muthi'ah, Sayyidatul. Hasil Wawancara. 16 April 2019
- Nasron dan Tri Bodro Astuti. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja*. Semarang: Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala
- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nugroho, Mohammad Anung Edy. Hasil Wawancara. 16 April 2019
- Peraturan Menteri Agama Nomor 59 tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata kerja Balai Diklat Keagamaan
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2015 Tetang Organisasi Dan Tata Kerja Balai Pendidikan Dan Pelatihan Keagamaan
- Poniman, Farid dan Yayan Hidayat. 2015. *Manajemen HR STIFIn Terobosan untuk Mendongkrak Produktivitas*. Jakarta: PT Gramedia
- PP No 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Profil Balai Diklat Keagamaan Surabaya dari website <http://bdk-surabaya.kemenag.com/>
- Purnama, Ridwan Purnama. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi CV. Epsilon Bandung*. Bandung: Jurnal Strategic, Volume 7 No 14 September
- Qohar, Abdul. Hasil Wawancara. 16 April 2019
- Rahmoko, Wadi. Hasil Wawancara. 16 April 2019
- Rismayadi, Budi. 2015. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan (Studi Kasus Pada Cv Mitra Bersama Lestari Tahun 2014)*. Jakarta: Jurnal Manajemen & Bisnis Universitas Buana Perjuangan Karawang Vol 1 No 1
- Sandi, Danang Eka Sandi. Hasil Wawancara. 16 April 2019

- Sandra, Kusnul Ika Sandra. Hasil Wawancara. 18 April 2019
- Sanjaya, Wina. 2015. *Penelitian Pendidikan Jenis, Metode dan Prosedur*. Jakarta: Prenamedia Group
- Sanyoto, Danang. 2012 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Caps
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif dan kuantitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sedarmayanti. 1996. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Sedarmayanti. 2004. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Bandung: Mandar Maju
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Setiati, Jati Setiati. *Analisis Faktor-faktor Produktivitas Kerja Pada Pegawai Perpustakaan ITS*. Surabaya: Jurnal Jurusan Ilmu Informasi dan Perpustakaan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Airlangga
- Shobe, Kyle. 2018. *Productivity Driven by Job Satisfaction, Physical Work Environment, Management Support and Job Autonomy*. USA: Bussines and Economic Journal Volume 9
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Silasahi, Ulber. 2010. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sinungan, Muchdarsyah. 2014. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara
- Suaib, Suhaemi. 2016. *Pentingnya Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Urusan Agama di Kecamatan Bontomarannu*. Makasar: Skripsi UIN Alauddin Makasar
- Suroyo. 2016. *Kedisiplinan Berdampak Pada Produktivitas Kerja Karyawan*. Jakarta: Jurnal Parameter Volume 2 No 1 Desember
- Sutikno, Tri Atmadji. 2019. *Indikator Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan*. Malang: Jurnal Teknologi dan Kejuruan, Vol. 32 No. 1, Februari

- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Toha, Muchammad. Hasil Wawancara. 16 April 2019
- Tumiwa, Axchel, Benhard Tewal, dan Indrie D. Pandelang 2017. *Pengaruh Teknologi Informasi, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan*. Manado: Jurnal EMBA Vol.5 No. 3 September
- Ummah, Nikmatul. 2018. *Pengaruh Perilaku Organisasi Kolegial Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya*. Surabaya: Skripsi UIN Sunan Ampel Surabaya
- Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- VJ, Shinde dan Hedao MN. 2017. *A Review On Productivity Improvement In Construction Industry*. India: International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET) Volume 4 November
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Yusuf, A. Muri. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Yusuf, Burhanuddin. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Rajagrafindo Persada