

BAB II

PROFIL POLITEKNIK NEGERI SEMARANG

2.1 Sekilas tentang Politeknik Negeri Semarang

Politeknik Negeri Semarang, dulu Politeknik Universitas Diponegoro (1989) sebagai salah satu perguruan tinggi negeri di Semarang, secara resmi pada tanggal 6 Agustus 1997 dinyatakan mandiri dan lepas dari manajemen Universitas Diponegoro dengan SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 175/O/1997 dengan nama Politeknik Negeri Semarang (Polines). Polines terus berupaya membangun dan mengembangkan kualitas dan kapasitasnya di dunia pendidikan agar terus mampu bersaing dengan kampus-kampus lain yang ada di Jawa Tengah.

Kehandalan Polines sebagai universitas negeri di Semarang juga terlihat pada banyaknya program studi yang tersedia sesuai dengan bakat dan minat mahasiswa, yang dapat mencetak sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang handal pula (Lampiran 1)

Dari lima jurusan yang ada di Polines dapat digambarkan rasio antara dosen dengan mahasiswa, mahasiswa dengan administrasi jurusan dan administrasi jurusan dengan dosen (Lampiran 2).

2.2 Visi, Misi, dan Tujuan Politeknik Negeri Semarang

Sebagai institusi pendidikan, Polines memiliki visi dan misi dalam upaya mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Adapun visi, misi dan tujuan dari berdirinya Polines adalah sebagai berikut:

VISI Politeknik Negeri Semarang adalah menjadi perguruan tinggi terkemuka, diakui dan mampu bersaing dalam bidang penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi bahan, teknologi mikro, dan teknologi informasi atas dasar iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

MISI Politeknik Negeri Semarang adalah menyelenggarakan pendidikan vokasi, penelitian terapan dan pemanfaatannya bagi kemajuan industri dan masyarakat, dengan cara:

1. Mendorong pengelolaan sumber daya Politeknik Negeri Semarang untuk mewujudkan kinerja Politeknik Negeri Semarang secara efektif, efisien dan berkelanjutan;
2. Mendorong meningkatnya kualitas pendidikan dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bidang keteknikan dan tata niaga sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan industri yang relevan;

3. Mendorong terwujudnya pemanfaatan penerapan teknologi yang terakreditasi di bidang teknologi bahan, teknologi mikro dan teknologi informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders).

TUJUAN Politeknik Negeri Semarang adalah sebagai berikut.

1. Meningkatnya kualitas semua unsur pimpinan Politeknik Negeri Semarang dalam pengetahuan dan pengelolaan pola pendidikan berbasis produksi (*production based education*) dengan sasaran mempertahankan dan meningkatkan mutu lulusan sesuai dengan perkembangan aplikasi teknologi dalam industri yang relevan serta meningkatkan bobot pengetahuan dan ketrampilan aplikasi teknologi secara adaptif.
2. Meningkatnya kualitas pimpinan Politeknik Negeri Semarang dan pimpinan jurusan yang berkaitan dengan adaptasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan menjalin hubungan industri dan kelompok industri.
3. Meningkatnya kemampuan unit kerja dalam menjalin hubungan koordinasi dengan unit kerja lainnya dan menunjang kegiatan Politeknik Negeri Semarang
4. Terwujudnya suasana kehidupan kampus yang sejuk dan harmonis, yang mendorong semangat belajar dan semangat berkarya yang berkelanjutan bagi sivitas akademika dan pegawai dengan mendasarkan pada penegakan etika dan norma hukum yang bermartabat

5. Terwujudnya kinerja pimpinan dan unit kerja dalam menindaklanjuti hasil monitoring dan evaluasi
6. Terwujudnya kinerja unit kerja dalam ketepatan implementasi anggaran
7. Terwujudnya keberlanjutan kemajuan Politeknik Negeri Semarang melalui tindak lanjut temuan hasil monitoring dan evaluasi serta konsistensi kebijakan
8. Terwujudnya keberlanjutan hasil penelitian terapan yang dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders)
9. Terwujudnya daya guna aktifitas koordinatif senat dan unit kerja
10. Terwujudnya keandalan layanan data dan informasi unit kerja.

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut, Polines membutuhkan para pegawai yang handal di bidangnya. Adapun jumlah pegawai (tenaga kependidikan) yang dimiliki oleh Polines ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.2
Rasio Tenaga Kependidikan dengan Dosen dan Mahasiswa

No	Jabatan	Jumlah tenaga administrasi	Rasio dengan Dosen	Rasio dengan Mahasiswa
1	Pustakawan	12	1 : 28	1 : 355
2	Laboran/Teknisi/Analis/Arsiparis/Pranata Kehumasan/Pranata Laboratorium	70	1 : 5	1 : 61
3	Tenaga Administrasi	131	1 : 3	1 : 32

Sumber : Kepegawaian Polines tahun 2015

2.3 Peraturan Disiplin Pegawai sebagai Upaya Peningkatan Kinerja di Polines

Seiring dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan, pesatnya perkembangan Polines sebagai perguruan tinggi negeri memerlukan adanya kinerja yang handal dari seluruh pegawai/elemen yang ada di Polines agar tujuan sebagai lembaga pendidikan dapat tercapai secara maksimal. Nampaknya upaya menciptakan kinerja pegawai Polines menemui banyak kendala. Sebagai salah satu lembaga pendidikan tinggi negeri, karyawan Polines juga merupakan pegawai negeri sipil. Secara umum data empirik menunjukkan bahwa SDM (karyawan PNS), kinerjanya masih belum optimal dan bahkan cenderung menurun. Hal tersebut terlihat pada belum efektifnya penggunaan waktu, keterlambatan pada jam kerja, iklim kerja yang cenderung santai, serta kurang memaksimalkan waktu kerja yang ada. Selanjutnya, penelitian terkait kinerja yaitu penelitian Ancok (dalam Sudarma, 2011) yang menemukan hasil bahwa motivasi berprestasi dan kinerja karyawan PNS di Jawa Barat dan Jawa Tengah cenderung rendah.

Salah satu bentuk konkrit upaya peningkatan kinerja yang diberlakukan pemerintah adalah melalui peraturan disiplin pegawai. Sejak tanggal 6 Juni 2010 telah diundangkan oleh Menkumham Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. PP ini merupakan penyempurnaan dari aturan sebelumnya yang tidak tercover dalam PP 30 Tahun 1980, terutama ketentuan mengenai aturan PNS dalam pemilihan umum.

Terbitnya PP ini juga sudah diamanatkan dalam UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Sosialisasi Peraturan Pemerintah RI No. 53 tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang disampaikan langsung oleh Biro Kepegawaian Kementerian Pendidikan Nasional dibahas tentang kewajiban dan larangan PNS, jenis pelanggaran disiplin, jenis hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum, serta proses dan prosedur hukuman disiplin. Disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Di dalam PP No.53 tahun 2010 terdapat aturan tentang adanya penjatuhan hukuman disiplin kepada pejabat yang tidak menjatuhkan hukuman disiplin terhadap bawahannya yang melanggar aturan. Di samping itu, penjatuhan hukuman disiplin dan pemeriksaan terhadap PNS harus dilakukan oleh atasan langsung PNS bersangkutan, misalnya kepala sub bagian atau kepala unit, sesuai dengan kewenangan dan jenis pelanggaran disiplin yang dilakukan.

Masalah jam kerja juga menjadi pembahasan yang sangat menarik pada acara sosialisasi tersebut. PNS diharapkan mentaati ketentuan jam kerja, sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Hukuman disiplin yang dijatuhkan kepada PNS di bawah Kementerian Pendidikan Nasional sering disebabkan oleh pelanggaran akan kewajiban/meninggalkan tugas. Untuk menjawab kebutuhan dan perkembangan permasalahan dibidang kepegawaian, Pemerintah telah mengganti Peraturan

Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan penerapan hukuman disiplin bagi pegawai yang melanggar kewajiban masuk kerja dan ketentuan jam kerja.

Tabel 2.3

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	Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun
5	21 – 25 Hari Kerja	Sedang	Penundaan 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 3 (tiga) tahun
8	36 – 40 Hari Kerja	Berat	Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah
9	41 – 45 Hari Kerja	Berat	Pembebasan dari jabatan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural atau fungsional tertentu

10	> 46 Hari Kerja	Berat	Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS
----	-----------------	-------	--

Sumber: www.polines.ac.id/kepegawaian

Disamping itu, berdasarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 21 tahun 2010 pada poin C. Pelanggaran dan Jenis Hukuman Disiplin, diatur pula tentang pelanggaran terhadap pencapaian sasaran kerja yang telah ditetapkan. Apabila pencapaian sasaran kerja pada akhir tahun hanya mencapai 25% - 50% maka akan dikenai hukuman disiplin tingkat sedang. Apabila pencapaian sasaran kerja pada akhir tahun kurang dari 25% maka akan dikenai hukuman disiplin berat. Adapun jenis hukuman disiplin sedang dan berat sama seperti yang tercantum pada tabel di atas.

Dengan adanya peraturan-peraturan yang telah ditetapkan ini, diharapkan kinerja PNS pada umumnya, dan pegawai Polines pada khususnya dapat terus meningkat dan terjaga kualitas hasil pekerjaannya. Namun kembali lagi, aturan telah dibuat baik akan tetapi penegakannya tergantung dari pelaksanaannya, apabila penegakan aturan ini berbenturan dengan kepentingan-kepentingan yang tidak sejalan maka seketat apapun aturan tidak akan berguna, tetap saja dicari celah untuk dilanggar.

2.4 Prosedur Sistem Komunikasi dan Informasi di Polines

Selanjutnya, pencapaian kinerja yang optimal dalam lingkungan Polines bukan hanya ditentukan oleh penegakan disiplin yang terpadu, namun ada hal penting yang perlu mendapatkan perhatian yaitu peran komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal yang terbangun dalam lingkungan kerja (antara atasan dan bawahan, rekan kerja) memiliki peran penting bagi tercapainya kinerja karyawan. Berdasarkan hasil observasi di lapangan dan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap 15 orang pegawai Polines diketahui bahwa rendahnya kinerja dipengaruhi oleh faktor komunikasi interpersonal. Kondisi yang terjadi pada Polines menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal belum tersentuh. Fenomena tersebut terlihat dengan adanya pesan antara atasan dan bawahan yang tidak tersampaikan secara lancar, sehingga sering terjadi miskomunikasi. Salah satu indikator kurang baiknya Komunikasi Interpersonal antar Pimpinan dan Pegawai Polines juga terlihat pada penilaian kinerja oleh atasan, sehingga memungkinkan terjadinya *hallo effect* yang membangun asumsi-asumsi tertentu secara subyektivitas. Di sisi lain, kurang keterbukaan/transparan antara pimpinan terhadap bawahan membuat kinerja karyawan dan pimpinan menjadi kurang optimal dalam bersinergi, sehingga pencapaian tujuannya-pun belum mencapai target. Keterbukaan/transparansi pimpinan kepada bawahannya semestinya diberlakukan kepada semua pegawai tanpa ada perbedaan. Jika pada kenyataanya keterbukaan itu hanya bagi pegawai-pegawai

tertentu saja, maka akan mengakibatkan timbulnya kecurigaan dan kecemburuan diantara pegawai yang pada akhirnya mengganggu kinerja pegawai dan organisasi.

Untuk mengetahui prosedur sistem komunikasi dan informasi yang ada di Polines, dapat dilihat pada struktur organisasi dan tata kerja Polines sesuai SK Permendikbud No. 71 tahun 2014 (Lampiran 3).

Struktur organisasi merupakan pola tetap hubungan–hubungan di antara fungsi–fungsi, bagian–bagian, ataupun posisi maupun orang–orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi. Struktur organisasi Politeknik Negeri Semarang berbentuk lini. Struktur organisasi lini adalah suatu Struktur Organisasi dimana atasan dan bawahan dihubungkan dengan sebuah garis atau jalur ke atas dan ke bawah, bukan ke samping. Ke atas sebagai jalur pelaporan tanggung jawab, sedangkan ke bawah sebagai jalur pendelegasian tugas dan wewenang. Dalam suatu organisasi baik organisasi publik/pemerintah maupun organisasi non pemerintah kita tak asing lagi dengan struktur organisasi atau bagan struktur organisasi. Secara visual bagan struktur organisasi hanya berupa gambar kotak yang dihubungkan dengan garis-garis. Bagan struktur organisasi menggambarkan alur komando/perintah, jalur koordinasi dan kerjasama, alur tanggung jawab, dan pembagian tugas dan wewenang dari tiap unit kerja atau sub unit yang ada dalam suatu organisasi.

Dalam bagan struktur organisasi terdapat jalur yang menghubungkan antar unit kerja atau sub unit kerja yang ada di dalam organisasi. Yang pertama adalah

garis komando/perintah yang menunjukkan alur komando/perintah yang mengalir dari pimpinan organisasi kepada unit di bawahnya sampai ke unit terendah dalam organisasi. Dalam hal ini komando/perintah “mengalir ke bawah”, artinya bahwa setiap pimpinan organisasi hanya dapat memerintah unit organisasi di bawahnya, tidak kesamping. Inilah yang selanjutnya lebih dikenal dengan istilah “kesatuan komando (*Unity of Command*)”. Garis yang kedua adalah “garis koordinasi”, yang menunjukkan hubungan kerja atau koordinasi antar unit atau sub unit organisasi yang ada.

Koordinasi dimaksudkan agar terjadi harmonisasi kegiatan antar unit kerja. Hal ini menjadi penting karena tiap unit kerja melaksanakan spesialisasi tugas masing-masing. Kerjasama harus dilakukan karena tiap unit kerja tidak dapat bekerja sendiri. Kerjasama tidak harus dipahami sebagai bentuk bantuan untuk “bekerja bersama-sama” misalnya hari ini bersama-sama bekerja di unit A, besok bersama-sama di unit B dan seterusnya. Kerjasama dapat dilakukan dengan memberi kesempatan unit kerja yang lain untuk memanfaatkan apa yang telah dihasilkan oleh suatu unit kerja. Suatu unit kerja melakukan tugasnya dengan baik dan hasilnya dapat dimanfaatkan oleh unit kerja yang lain juga merupakan bentuk kerjasama dalam organisasi.

Melalui kerjasama ini maka terjalin komunikasi yang intensif antar unit kerja, terutama komunikasi di dalam unit kerja itu sendiri baik antar staf maupun antara staf dengan atasannya.

Untuk mensinergikan kerjasama antar anggota dalam semua unit kerja, Polines senantiasa berusaha untuk menjalin komunikasi yang dikemas dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam rangka menjembatani komunikasi antara atasan dan bawahan yang dilaksanakan setiap tahun, yaitu:

1. Peningkatan Komunikasi Pimpinan dengan Pegawai melalui Sarasehan Civitas Akademika
2. Monitoring dan Evaluasi Kinerja Pegawai Polines

2.5 Prosedur Penanganan Konflik di Polines

Selain faktor komunikasi, rendahnya kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh faktor konflik dimana masing-masing individu yang berada dalam satu naungan lembaga pendidikan tinggi (Polines) dengan latar belakang pendidikan, kemampuan sosial, pola pikir, cara pandang, cara kerja, daya tahan menghadapi tekanan dan kemampuan berkomunikasi/berinteraksi yang berbeda. Adapun konflik yang terjadi pada pegawai Polines adalah kondisi komunikasi interpersonal yang tidak baik antara pimpinan dan bawahan yang berujung pada pemberian nilai rendah dalam Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) dan SKP yang dapat berakibat fatal bagi PNS bersangkutan.

Prosedur penanganan konflik yang diterapkan di Polines mengacu pada PP No. 53 tahun 2010 dan Perka BKN No. 1 tahun 2011, dengan urutan proses sebagai berikut:

1. Ada Laporan
2. Surat Panggilan oleh Atasan Langsung
3. Pembuatan Berita Acara Klarifikasi
4. Surat Perintah melakukan Klarifikasi/Pemeriksaan
5. Pembuatan Resume Klarifikasi (apabila masih dalam tahap melakukan pelanggaran disiplin ringan, maka penanganan ada pada Atasan Langsung).
6. Apabila sudah masuk pada pelanggaran disiplin sedang dan berat, maka proses selanjutnya ditangani oleh Direktur beserta perangkatnya untuk kemudian diterbitkan Surat Keputusan berupa teguran lisan maupun teguran tertulis.

Dengan adanya prosedur penanganan konflik ini diharapkan bahwa konflik yang terjadi dapat segera diatasi dan dicarikan penyelesaiannya, sehingga tidak memengaruhi kinerja semua pihak yang terlibat dalam konflik.