

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kajian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memposisikan manusia sebagai suatu bentuk kapital (*human capital*) seperti layaknya bentuk-bentuk kapital yang lain. Hal ini menjadikan manusia sebagai investasi yang penting dan menentukan terhadap pertumbuhan produktivitas suatu perusahaan atau organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Yuniarsih (2008: 17) “Manusia diposisikan sebagai bentuk kapital (*human capital*) sebagaimana bentuk-bentuk kapital lainnya (seperti teknologi, mesin, tanah, uang, dsb.) yang sangat menentukan terhadap pertumbuhan produktivitas organisasi”. Dengan demikian sumber daya manusia menjadi faktor produksi yang penting seperti faktor-faktor produksi lainnya. Bahkan *human capital* memiliki keunggulan dibandingkan dengan faktor-faktor produksi lainnya. Pendapat mengenai pentingnya hal tersebut diadaptasi dari Mathis (2003: 76) yang menyebutkan bahwa keunggulan SDM dibandingkan faktor produksi lainnya dalam strategi persaingan suatu perusahaan antara lain: kemampuan inovasi dan *entrepreneurship*, kualitas yang unik, keahlian yang khusus, pelayanan yang berbeda dan kemampuan produktivitas yang dapat dikembangkan sesuai kebutuhan.

Keunggulan tersebut tidak lepas dari komponen-komponen *human capital* itu sendiri. Setiap komponen memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan *human capital* perusahaan yang menentukan nilai sebuah perusahaan. Nilai inilah yang menjadikan sebuah perusahaan/organisasi berbeda dari perusahaan atau organisasi lainnya. Diadaptasi dari Mayo (2000: 120) bahwa sumber daya manusia atau *human capital* memiliki lima komponen yaitu *individual capability*, *individual motivation*, *leadership*, *the organizational climate*, dan *workgroup effectiveness*. Oleh karena itu, mengingat peran SDM yang begitu besar dalam perusahaan, maka, manajemen perusahaan harus lebih proaktif menjadikan SDM-nya sebagai *human capital* yang perlu diberi perhatian dan pengembangan secara terus menerus sesuai dengan kedinamisan lingkungan bisnis.

Adapun *human capital* yang disarikan dari Schermerhon (2005: 33), diartikan sebagai nilai ekonomi dari SDM yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide- ide, inovasi, energi dan komitmennya. Untuk mengetahui bagaimana kondisi *human capital* disuatu perusahaan, salah satunya dapat dilihat bagaimana kinerja perusahaan tersebut. Selain dapat melihat bagaimana *tangible asset* atau sumber daya yang terlihat, juga dapat melihat bagaimana *intangible asset* yang dimiliki perusahaan. *Human capital* merupakan komponen dari *intellectual asset* yang termasuk dalam *intangible asset*. Disarikan dari Mayo (2000:115) bahwa, mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangatlah akurat, tetapi sebenarnya, dasar penggerak nilai dari keuangan tersebut adalah sumber daya manusia (*human capital*) dengan segala pengetahuan, ide, dan inovasi yang dimilikinya. Selain itu untuk dapat mengetahui bagaimana keadaan *human capital* disebuah perusahaan dapat dilihat juga dari komponen-komponennya di atas.

Dengan mengetahui bagaimana kondisi komponen-komponen tersebut, maka dapat diketahui bagaimana keadaan dari *human capital* itu sendiri. Untuk mengetahui bagaimana pengaruhnya masing-masing komponen tersebut, diperlukan pendekatan yang sesuai dengan penelitian penulis. Dikarenakan subjek utamanya adalah manusia, maka pendekatan perilaku manusia dalam berorganisasilah yang dipilih dalam penelitian ini. Variabel – variabel yang digunakan penelitian ini dalam mengadaptasi komponen-komponen dari *human capital*, yaitu budaya organisasi, motivasi pegawai, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai. Variabel Budaya organisasi diturunkan dari komponen *the organizational climate*, variabel motivasi pegawai dari komponen *individual motivation*, variabel kepuasan kerja diturunkan dari komponen *workgroup effectiveness*, dan variabel komitmen pegawai diturunkan dari komponen *individual capability*. Selanjutnya adalah bagaimana variabel – variabel tersebut berkaitan dalam kehidupan berorganisasi atau perusahaan.

Kehidupan dalam berorganisasi selalu terdapat dinamika yang terjadi didalamnya, hal tersebut dikarenakan didalamnya terdapat kumpulan manusia yang berinteraksi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi tersebut. Kossen (1993:157) berpendapat bahwa “Organisasi merupakan suatu kelompok individu

yang terbentuk oleh kegiatan-kegiatan spesialisasi dan tingkat-tingkat wewenang guna mencapai secara efektif tujuan-tujuan dan sasaran khusus”. Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa untuk mencapai tujuannya tersebut sekumpulan manusia tersebut akan melakukan kegiatan yang berulang-ulang dengan bagian-bagiannya serta wewenangnya masing-masing sehingga membentuk pola tertentu dan kemudian dijadikan standard kehidupan berorganisasi itu sendiri.

Pencapaian tujuan suatu organisasi tersebut akan sulit terlaksana, salah satunya jika tidak adanya komitmen yang kuat dari setiap anggota organisasi tersebut. Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English menyebutkan bahwa “*commitment is something to which one has committed oneself, promise, pledge*”. Jadi secara harfiah komitmen dapat diartikan sebagai janji atau kesanggupan terhadap sesuatu. Hal ini terkait dengan kesanggupan setiap anggota organisasi untuk melaksanakan hak dan kewajibannya terutama dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi tersebut. Sejak organisasi hanya sebagai wadah dalam melaksanakan kegiatan dan tempatnya berkumpul sejumlah orang yang memiliki tujuan yang sama, maka sudah menjadi kepentingan organisasi tersebut untuk membawa kondisi pegawai mencapai tingkat komitmen yang diinginkan

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekadar keanggotaan formal. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya, karena meliputi sikap menyukai organisasi, unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Pencapaian komitmen pegawai tersebut tidak serta-merta diperoleh oleh pegawai terhadap organisasi atau perusahaannya. Selain perbedaan pemahaman yang dibawa oleh masing-masing Pegawai tersebut sebagai individu dan anggota masyarakatnya, peran perusahaan atau organisasinya menjadi sangat vital dalam hal ini. Masalah rendahnya komitmen pegawai merupakan hal klasik dalam kehidupan organisasi, akan tetapi hal tersebut membutuhkan suatu keahlian yang tidak mudah dalam pemecahannya. Hal ini disebabkan karena masalah rendahnya komitmen pegawai berhubungan langsung dengan sikap dan perilaku pegawai sebagai individu yang kompleks.

Nilai-nilai yang ada dalam sebuah instansi merupakan perwujudan dari karakter-karakter individu didalamnya. Karakter yang dibawa oleh *Founding Father* atau cita-cita Negara yang melekat dan dilekatkan melalui pandangan-pandangan, visi, dan nilai-nilai yang digunakan bersama, digabungkan dengan karakter dari setiap individu yang menjadi Pegawai di instansi tersebut. Hal inilah yang merupakan pembentuk dari budaya instansi tersebut. Kemudian dibaurkan dalam kegiatan yang dilaksanakan secara berulang-ulang saat bekerja pada instansi dan menghasilkan sistem, aturan bahkan kepercayaan pada anggota kelompok tersebut yang kemudian dijadikan sistem nilai bersama atau budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat yang disarikan dari Sharplin (1995: 225) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Budaya organisasi memiliki fungsi-fungsi yang mendukung tercapainya tujuan tersebut. Siagian (2002: 199) menyebutkan

“...lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu 1) penentu batas-batas berperilaku, 2) menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai organisasi, 3) penumbuhan komitmen, 4) pemeliharaan stabilitas organisasional, dan 5) mekanisme pengawasan. Dari pendapat ini dapat diindikasikan bahwa budaya organisasi akan menggiring tercapainya tujuan organisasi”.

Seorang individu berperilaku saat berinteraksi dengan lingkungannya. Merespon sesuai dengan motivasi yang menjadi penggerak tingkah lakunya. Sumantri (2001: 53) mengungkapkan, “motivasi sangat penting untuk mengerti mengenai mengapa dan bagaimana perilaku seseorang dalam bekerja atau dalam melakukan suatu tugas tertentu”. Oleh karena itu, untuk dapat mengarahkan perilaku produktif dan efisien, masalah motivasi ini perlu diketahui dan dikaji lebih dalam. Arifin (2003: 58) menjelaskan “motivasi diperlukan untuk (1) mengamati dan memahami tingkah laku individu; (2) mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku individu; dan (3) memperhitungkan, mengawasi, dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku individu”.

Agar menjadi perilaku yang efektif, motif harus diarahkan ke pencapaian tujuan perusahaan. Motif terkuatlah yang akan menimbulkan perilaku. Maka motif yang terbesar dalam individu seseorang itulah yang harus dikelola dan diarahkan kepada tujuan atau aktivitas yang sesuai dengan tujuan instansi. Sedangkan dalam perjalanannya seorang Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, penting diketahui bagaimana sesungguhnya Pegawai tersebut menerima pekerjaannya, dengan kata lain kepuasan kerjanya. Disebutkan oleh Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2007: 299) bahwa “kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka”. Hal ini menjadi sangat penting karena idealnya dalam melaksanakan pekerjaan, seorang Pegawai harus menikmati dan sepenuh hati.

Untuk mencapai pada kondisi dimana Pegawai memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan tempatnya bekerja, salah satunya dengan memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang positif bagi dirinya, karena kesadaran akan pekerjaan sebagai cara Tuhan memberikan rejeki melalui penghasilan yang didapatkan dari bekerja untuk keberlangsungan hidupnya menjadi pondasi yang kuat dalam pemahaman diri terhadap pekerjaan. Pada tahap yang tertinggi komitmen tersebut tidak berubah meskipun dalam keadaan puas maupun tidak puas terhadap apa yang didapatkan dari pekerjaannya. Jadi dalam pencapaian terbentuknya komitmen ada suatu kondisi yang bisa dijadikan perantara, salah satunya yaitu dengan mengetahui bagaimana kepuasan kerja pegawai tersebut.

Dunia pendidikan merupakan salah satu yang selalu menjadi perhatian dunia usaha bidang jasa. Para penyelenggara pendidikan dituntut untuk memiliki kualitas yang baik dikarenakan output yang dihasilkan merupakan manusia sebagai penentu kualitas dari *human capital*. Salah satu agenda reformasi perguruan tinggi di Indonesia pada dasawarsa terakhir ini adalah independensi. Konsekuensi logis dari adanya otonomi perguruan tinggi ini adalah tata kelola yang baik atau disebut juga *good governance* sehingga menjadi *good university governance*. Sebelumnya perguruan tinggi aturan dan regulasinya diatur lebih banyak oleh pemerintah (*government*) yang menyebabkan pemerintah terlalu dominan sehingga tidak banyak mengeksplorasi kemampuan dari masyarakat

(masyarakat bisnis maupun *civil society*). Kelemahan utamanya adalah dominasi Negara yang meletakkan nasib rakyat dari efektivitas Negara saja. Pada perkembangannya lahirlah konsep *governance*, hal ini teretus dari bentuk dari ketidakpuasan terhadap konsep *government*, yang dikembangkan untuk mengurangi kelemahan pada konsep *government*. UNDP (1997) mendefinisikan *governance* sebagai pelaksanaan otoritas politik, ekonomi dan administrasi untuk mengatur urusan-urusan negara, yang memiliki mekanisme, proses, hubungan, serta kelembagaan yang kompleks di mana warga negara dan berbagai kelompok mengartikulasikan kepentingan mereka, melaksanakan hak dan kewajiban mereka serta menengahi perbedaan yang ada di antara mereka.

Tiga pemeran utama dalam konsep *governance* ini adalah Negara, masyarakat bisnis dan *civil society* disinergikan dan diakomodir. Akan tetapi perlu juga diwaspadai bahwa konsep *governance* ini apabila tidak memiliki kepastian hukum, dapat menimbulkan satu monopoli terhadap salah satu pemerannya. Oleh karena itu muncullah konsep *good governance*. Karakter *good governance* menurut UNDP adalah sebagai berikut.

1. Partisipasi
2. Transparansi
3. Akuntabel
4. Efektif dan efisien
5. Mengembangkan kepastian hukum (*Rule of Law*)
6. Responsif
7. *Consensus oriented*
8. *Equity and Inclusiveness*.

UPI merupakan Perguruan Tinggi yang mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan besar tersebut terjadi terutama pada saat berubahnya IKIP Bandung menjadi UPI, dimana terjadi perluasan bidang garapan yang awalnya hanya mengelola program studi bidang pendidikan saja menjadi Universitas yang mengelola program studi non kependidikan. Selanjutnya pada saat pemerintah memberlakukan PP No. 6 tahun 2004, saat UPI berubah bentuk menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT BHMN). UPI dituntut untuk bisa berdiri secara otonom. Pada 23 April tahun 2012 status berubah menjadi

Perguruan Tinggi Pemerintah (PTP). Status PTP ini memberikan perubahan terhadap sumber pembiayaan penyelenggaraan pendidikan. APBN menjadi sumber dari pembiayaan tersebut selain menerima pendapatan dari sumber lain yang sesuai dengan perundang-undangan. Perubahan bentuk yang terakhir adalah pada tanggal 13 Juli 2012 saat diberlakukannya UU Pendidikan Tinggi No. 12 Tahun 2012. Berdasarkan UU ini UPI berubah bentuk menjadi Perguruan Tinggi Berbadan Hukum. Berikut ini perkembangan UPI dari masa kemasa.

Tabel 1.1
Perkembangan UPI Dari Masa Ke Masa

Tahun	Perubahan
20 Oktober 1954	Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Pengajaran dan Kebudayaan RI Nomor 35742 tanggal 1 September 1954, berdirinya Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG)
25 November 1958	Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan, Pengajaran dan Kebudayaan No. 40718/S, terintegrasi dengan Universitas Padjadjaran menjadi FKIP
1961	Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 1961, FKIP A dan FKIP B
1 Mei 1963	Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 1 Tahun 1963, terjadi peleburan FKIP A, FKIP B dan IPG menjadi IKIP
Antara 1967 sampai 1970	IKIP mendirikan banyak Ekstention hampir di seluruh Kabupaten di Jawa Barat
1970an	Ekstention berangsur ditutup dan menjadi Fakultas di lingkungan Universitas di daerah masing-masing
1970	Membuka Program Pos Doktorat melalui Lembaga Pendidikan Pos Doktorat (LPPD) PPS yang mengelola S2 dan S3
1976	LPPD berubah menjadi Sekolah Pasca Sarjana
1981	Sekolah Pasca Sarjana berubah menjadi Fakultas Pasca Sarjana
1991	Fakultas Pasca Sarjana berubah menjadi Program Pasca

Tahun	Perubahan
	Sarjana
1990/1991	IKIP Bandung mendirikan Program D II Pendidika Guru Sekolah Dasar (PGSD)
1996/1997	IKIP Bandung membuka Program D II PGTK
7 Oktober 1999	IKIP Bandung berubah menjadi Universitas Pendidikan Indonesia
2004	Berdasarkan PP No. 6 UPI diberi otonomi dan menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT BHMN)
2012	Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 43 tanggal 23 April 2012 UPI berubah status menjadi Perguruan Tinggi Pemerintah.
2012	Berdasarkan UU Pendidikan Tinggi No. 12, tanggal 13 Juli 2012, UPI berubah status menjadi Perguruan Tinggi Berbadan Hukum

Sumber: www.upi.edu

Perubahan dan perkembangan ini menuntut pada peningkatan kinerja para pegawai UPI. Berubahnya esensi UPI sebagai Perguruan Tinggi berbasis *public service* menjadi *corporate university*, membawa perubahan kepada prinsip-prinsip tata kelola yang menganut efisiensi dan efektivitas menuju otonomi Perguruan Tinggi. Kesiapan mental bagi para pegawai UPI sangat diperlukan terhadap perubahan ini. Persoalan yang perlu ditanggulangi secara sistematis adalah pengembangan SDM dari segi wawasan, kepribadian, profesionalisme, dan kompetensi sosial sebagai dasar untuk membangun budaya *corporate university*. Merubah *mindset* instansi yang tidak banyak tuntutan seperti kebanyakan instansi pemerintah, menuju pada etos kerja yang lebih produktif dan berprinsip pelayanan prima terhadap seluruh *stakeholder*, menjadi tantangan tersendiri bagi UPI agar bisa bersaing dengan perguruan tinggi lain. Dengan tata kelola yang baik (*good governance*), diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan dan partisipasi public terhadap peran perguruan tinggi, sehingga diharapkan juga Angka Partisipasi Kasar (APK) pendidikan tinggi yang masih di level 17% dapat meningkat pula.

Perbaikan sistem, infrastruktur dan aspek pendukung lainnya, tentu harus didukung komitmen yang kuat dari setiap pegawai UPI agar tercapai dari setiap capaian sebagai kompensasi dari perubahan bentuk tersebut. Kedisiplinan kerja setiap pegawai UPI menjadi faktor penting bagi penilaian kinerja pegawai. Masih adanya pelanggaran pelanggaran kedisiplinan kerja pegawai UPI, memberikan efek yang kurang baik bagi kinerja maupun citra UPI sebagai institusi. Catatan tindakan indisipliner tersebut dapat terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel I.2
Rekapitulasi Tindakan Indisipliner PNS UPI

TAHUN	JUMLAH	KETERANGAN HUKUMAN
Tahun 2004	1 Kasus	Hukuman Disiplin Tk. Berat
Tahun 2005	4 Kasus	3 Kasus mendapatkan Sanksi Hukuman Disiplin Tk. Berat 1 Kasus Mutasi
Tahun 2006	2 Kasus	1 Kasus mendapatkan Sanksi Hukuman Disiplin Tk. Berat 1 Kasus mendapatkan Sanksi Hukuman Disiplin Tk. Sedang
Tahun 2007	1 kasus	Minta lolos butuh (mutasi)
Tahun 2008	-	
Tahun 2009	-	
Tahun 2010	3 Kasus	1 Kasus mendapatkan Sanksi Hukuman Disiplin Tk. Sedang 2 Kasus mendapatkan Pembinaan dari Pimpinan Unit Kerja
Tahun 2011	4 Kasus	2 Kasus meminta pensiun dini 2 Kasus mendapatkan Pembinaan dari Pimpinan Unit Kerja
Tahun 2012	4 Kasus	Masih dalam proses

Sumber: Direktorat SDM UPI

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa pada tahun 2004 terjadi satu kasus yang terjadi dengan hukuman disiplin tingkat berat. Pada tahun selanjutnya terjadi peningkatan sebesar 400% dengan terjadinya empat kasus, tiga diantaranya kasus disiplin tingkat berat dan satu kasus mutasi. Tahun 2006 terjadi penurunan sebesar 50% dari tahun sebelumnya. Satu kasus merupakan sanksi disiplin tingkat berat dan satu lagi sanksi disiplin tingkat sedang. Pada tahun 2007 terjadi penurunan sebanyak 50% kembali, sehingga kasus yang terjadi hanya satu kasus mutasi, minta butuh lolos. Tahun 2008-2009 merupakan tahun yang baik karena

tidak terjadi pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh pegawai. Hanya saja pada tahun-tahun selanjutnya hingga tahun 2012 ada peningkatan terjadinya kasus indisipliner ini. Peningkatan sebesar 300% terjadi pada tahun 2010 dengan adanya 3 kasus indisipliner dan hal tersebut naik sebanyak 133,3% dimana tindakan indisipliner tersebut menjadi empat kasus pada tahun 2011 dan 2012.

Sebagai institusi yang mencetak sumber daya manusia, tentu saja faktor pengajar menjadi hal yang vital dalam upaya pencapaian tujuan memuaskan *stakeholder*. Kesejahteraan dosen dalam hal ini menjadi salah satu yang seharusnya menjadi pemicu baiknya kinerja dari para dosen tersebut. Sebagian besar dosen di UPI adalah PNS yang tingkat gaji pokoknya ditentukan oleh pangkat golongan yang dimilikinya. Kenaikan pangkat terjadi apabila ada pengajuan dari institusi dari hasil penilaian kinerja yang dikumpulkan secara tertulis oleh yang bersangkutan. Kenaikan pangkat seharusnya menjadi motivasi tersendiri bagi tiap Pegawai UPI sehingga kesejahteraannya meningkat dari segi penghasilan gaji. Pada kenyataannya masih ada dosen-dosen UPI yang tidak mengajukan kenaikan pangkat selama lebih dari 5 tahun semenjak pangkat yang sebelumnya. Berikut data rekapitulasi dosen UPI yang belum naik pangkat selama > dari 5 tahun.

Tabel I.3
Rekapitulasi Dosen UPI
Yang Belum Naik Pangkat > Dari 5 Tahun

No	Unit Kerja	Jumlah
1	FIP	80
2	FPIPS	26
3	FPBS	100
4	FPMIPA	100
5	FPTK	63
6	FPOK	41
7	FPEB	38
8	UPI Kampus Cibiru	5
9	UPI Kampus Sumedang	3
10	UPI Kampus Tasikmalaya	11
11	UPI Kampus Purwakarta	8
12	UPI Kampus Serang	7
	Jumlah	482

Sumber: Direktorat SDM UPI

Berdasarkan data diatas, dosen yang belum naik pangkat selama lima tahun lebih yang tertinggi adalah FPBS dan FPMIPA sebesar 20,75%. Diikuti oleh FIP sebesar 16,6%, FPTK sebesar 13,07%, FPOK dan FPEB masing-masing sebesar 8,51% dan 7,88%. Sedangkan yang terendah adalah UPI Kampus Sumedang sebesar 0,62% dan UPI Kampus Cibiru sebesar 1,04%. Diantara UPI Kampus Daerah lainnya, UPI Kampus Daerah Tasikmalaya merupakan yang tertinggi dengan persentase sebesar 7,88.

Perbaikan infrastruktur yang dilakukan UPI dengan membangun gedung-gedung baru sangat berpengaruh pada citra UPI secara keseluruhan. Citra UPI di dunia mayapun mengalami peningkatan. Hal tersebut ditunjukkan melalui peringkat secara Nasional yang menempatkan UPI pada posisi 5. Berikut ini 10 besar ranking Universitas menurut Webometrics.

Tabel I.4
Ranking Perguruan Tinggi Di Indonesia Per Juli 2012

No.	University	World Rank	South East Asia	Asia Rank
1	Universitas Gadjah Mada (UGM)	381	9	50
2	University of Indonesia (UI)	508	15	79
3	Institute of Technology Bandung (ITB)	569	18	92
4	Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)	583	19	95
5	Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)	631	22	106
6	Gunadarrna University	741	24	133
7	Bogor Agricultural University	765	25	140
8	Brawijaya University	839	29	156
9	Universitas Sebelas Maret	885	30	169
10	Diponegoro University	949	32	186

Sumber: Webometrics

UPI pada dibandingkan dengan UGM pada *World Rank*, terpaut 250 tingkat. Sedangkan dengan UI terpaut 123 tingkat. Dibandingkan dengan PTN yang berada satu daerah (ITB) UPI terpaut 62 tingkat. Hal ini menandakan meskipun secara nasional UPI berada pada jajaran lima besar, akan tetapi secara Ranking Dunia masih jauh dibandingkan kompetitornya. Begitu pula di Ranking

Asia Tenggara maupun Ranking Asia, meskipun tidak terpaut terlalu jauh, akan tetapi masih ada celah yang besar dibandingkan empat perguruan tinggi di atasnya.

Apabila peluang ini tidak dikelola dengan baik, terutama dari aspek *human capital*, maka semua peluang tersebut tidak dapat dimanfaatkan dengan sempurna. Hal-hal tersebut tentu saja banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik dari sistem maupun dari individunya itu sendiri. Langkah awal dalam menghadapi situasi tersebut dengan menyiapkan pegawai dari dalam dirinya. Bagaimana kesanggupannya dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut dapat diukur dengan konsep komitmen yang sudah dijelaskan sebelumnya. Akan tetapi disinyalir pegawai secara keseluruhan masih belum kuat berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dalam pencapaian Renstra tahun 2006-2010 yang belum optimal dimana masih ada sekitar 19,05% dari keseluruhan program terencana yang tidak mencapai target 100%. Berikut ini gambaran pencapaian Renstra UPI 2006-2010 yang belum terpenuhi.

Tabel I.5
Capaian Renstra UPI 2006-2010 Yang Belum Terpenuhi

No.	Kebijakan/Program	Tujuan	Target Renstra 2006 – 2010	Capaian Kumulatif 2010
Pendidikan				
1	Mengembangkan program peningkatan kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan dan tenaga profesional lainnya dalam rangka sertifikasi	Meningkatkan prosentase lulusan yang mampu bersaing di pasar kerja dan menciptakan lapangan pekerjaan. Cttn: dilihat banyaknya lulusan di dunia kerja dan masa tunggu.	100%	70%
2	Meningkatkan mutu program, proses, dan hasil pembelajaran	Rata-rata lama penyelesaian studi: D2 = 5 smt, D3 = 7 smt, S1 = 9 smt, S2 = 5 smt, dan S3 = 7 smt	90%	40%
		Mengakreditasi seluruh program studi dengan predikat: minimal B (D2, PGSD, PGTK), predikat A (S1), predikat A atau U (S2 dan SS3)	90%	43%
Penelitian dan Pengembangan				
	Memfasilitasi pengembangan proposal penelitian yang bermutu dan berdaya saing tinggi	Mengajukan hak karya intelektual (paten)	4 hak paten	75%
Pengabdian pada Masyarakat				
3	Melaksanakan program layanan pendidikan masyarakat yang menambah pendapatan universitas	Melaksanakan 2 program layanan pendidikan masyarakat yang menambah pendapatan universitas	10 program	90%

No.	Kebijakan/Program	Tujuan	Target Renstra 2006 – 2010	Capaian Kumulatif 2010
4	Menyebarkan hasil inovasi pendidikan di sekolah dan luar sekolah secara nasional/regional/daerah	Terserapnya hasil inovasi pendidikan dalam praktek pendidikan	5 program	60%
Kemahasiswaan				
5	Mengembangkan sistem pengelolaan asrama dan pemondokan mahasiswa	Meningkatkan daya tampung dan kualitas layanan pada mahasiswa penggunaan jasa asrama dan pemondokan yang bersih, sehat, aman dan nyaman	10% dari jumlah mahasiswa	30%
6	Meningkatkan pelayanan kesehatan dan santunan kecelakaan/kematian	Pemberian santunan kesehatan, kecelakaan/kematian	3%	35%
		Menurunnya angka sakit, kecelakaan/kematian sekitar 3%	1%	90%
7	Meningkatkan partisipasi alumni dalam pengembangan UPI	Program revitalisasi IKA dalam mendukung pengembangan UPI BHMN	5 program	60%
		Meningkatnya partisipasi alumni dalam kegiatan-kegiatan pengembangan UPI	20%	75%
Modernisasi Kampus dan Fasilitas				
8	Meningkatkan sistem sekuriti dan manajemen kampus	Melatih tenaga keamanan kampus	200 orang	59,5%
Penataan Kelembagaan dan Sistem Manajemen				
9	Mengembangkan sistem manajemen perguruan tinggi modern berstandar internasional	Mewujudkan sistem manajemen perguruan tinggi modern sesuai ketentuan yang berlaku	1 sistem	80%
10	Meningkatkan kinerja manajemen kampus daerah	Meningkatkan kinerja manajemen kampus daerah sesuai dengan tuntutan kebutuhan	5 program	75%
11	Menata dan memberdayakan unit-unit pendukung sesuai dengan ketentuan AD/ART	Meningkatkan peran dan fungsi pendukung untuk menjalankan sistem manajemen kampus	8 unit bisnis	70%
12	Mengembangkan sistem manajemen penghematan energy	Menyusun peningkatan efisiensi dan efektifitas penggunaan energy	1 sistem	75%
Penataan SDM				
13	Mengembangkan kode etik tenaga edukatif dan peneliti, serta pedoman dan pelaksanaan penataan pegawai UPI sesuai dengan kebutuhan organisasi UPI berdasarkan PP Nomor 6 Tahun 2004 dan ART UPI	Menyusun pedoman dan pelaksanaan penataan pegawai UPI (administrasi dan akademik) sesuai dengan kebutuhan organisasi UPI berdasarkan PP Nomor 6/2004 dan ART UPI	1 pedoman	98%
14	Mengembangkan pedoman dan pelaksanaan rekrutmen pegawai universitas terutama tenaga akademik sesuai dengan kebutuhan universitas	Menyempurnakan pedoman rekrutmen pegawai universitas sesuai dengan kebutuhan universitas	1 pedoman	85%
15	Meningkatkan kompetensi kepribadian, sosial, profesionalisme, budaya kerja,	Mewujudkan budaya kerja korporat di kalangan tenaga akademik dan tenaga administrasi sesuai dengan	5 program	90%

No.	Kebijakan/Program	Tujuan	Target Renstra 2006 – 2010	Capaian Kumulatif 2010
	dan disiplin kerja yang tinggi dalam kaitannya dengan kapasitas membangun universitas	tuntutan UPI Meningkatkan kehadiran seluruh tenaka akademik dan tenaga administrasi sesuai dengan jam kerja dan jadwal kegiatan sekitar 70%	100%	98%
16	Mengangkat Guru Besar Tetap UPI yang potensial dari dalam dan luar UPI	Peningkatan pemberdayaan Guru Besar (Profesor) dari dalam dan luar UPI	100 orang	84%
Pengembangan Usaha				
17	Menyempurnakan <i>Business Plan</i> universitas	Menyempurnakan <i>Business Plan</i> universitas	1 program	50%
18	Mengembangkan dan melaksanakan usaha universitas berbasis akademik (<i>academic venture</i>)	Mengoperasikan 1 (satu) unit usaha pendukung akademik	5 unit pendukung	60%
19	Mengembangkan model inkubator usaha universitas	Mendirikan unit inkubator usaha bisnis universitas	5 unit	20%
Peningkatan Kesejahteraan				
20	Mengembangkan sistem insentif untuk meningkatkan kinerja SDM	Melaksanakan persiapan sistem insentif pegawai berbasis prestasi kerja, yang secara bertahap terus meningkat	1 sistem	70%
21	Menerapkan sistem evaluasi berbasis kinerja bagi tenaga dosen dan administrasi, serta berdampak terhadap perbaikan kesejahteraannya	Menyelenggarakan 1 sistem evaluasi kinerja secara periodik bagi dosen dan tenaga administrasi	1 sistem	70%
		Menyelenggarakan 2 paket penilaian secara terpadu oleh pimpinan unit dan mahasiswa pada setiap semester	2 paket	70%
		Memberlakukan 1 program rotasi dan mutasi sesuai dengan hasil penilaian kinerja	2 program	80%
22	Menata sistem pengembangan karier	Melaksanakan sistem pengembangan karier berbasis kinerja	1 sistem karier	70%
Peningkatan Citra UPI				
23	Menerbitkan Koran kampus UPI <i>Chronicle</i>	Menerbitkan Koran kampus UPI <i>Chronicle</i> triwulan secara berkelanjutan	20 Edisi	80%
24	Pemberian/penganugerahan “award” <i>Idoctor honoris causa</i> kepada yang berjasa memajukan UPI dan pendidikan (Nasional/Internasional)	Terselenggaranya pemberian/penganugerahan “award” <i>Idoctoral honoris causa</i>	6 Orang	75%

Sumber: Laporan Tahunan UPI BHMN 2010.

Berdasarkan data diatas, jumlah tujuan terbanyak yang tidak terlaksana adalah dari kebijakan Peningkatan Kesejahteraan yaitu lima tujuan yang tidak terlaksana dengan optimal. Hal tersebut kemungkinan besar proses pematangan program yang dilakukan. Sedangkan tujuan yang terlaksana dengan persentase paling kecil adalah “Mendirikan unit inkubator usaha bisnis universitas” pada

kebijakan Pengembangan Usaha yang terlaksana hanya 20% saja. Data diatas memberikan indikasi bahwa masih belum optimalnya komitmen pegawai UPI secara keseluruhan dalam mencapai target yang ditetapkan dalam Renstra. Bila hal tersebut tidak dapat diantisipasi dengan baik, maka pada capaian Renstra yang akan datang pun dapat diprediksi ada program-program yang tidak terlaksana. Oleh karena itulah penelitian ini dilakukan untuk meneliti salah satu aspek yang diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam tercapainya capaian tersebut.

Penelitian ini diarahkan melalui pendekatan teori perilaku individu yang diadaptasikan ke teori perilaku organisasi dimana perilaku seseorang dalam beraktivitas di organisasi terjadi saat dirinya berinteraksi dengan lingkungannya yang kemudian menghasilkan hasil perilaku. Dari keempat hal tersebut saling memberikan umpan balik dalam prosesnya. Dikaitkan dengan konsep perilaku individu, menjadikan Komitmen pegawai sebagai “Hasil Perilaku” maka keberpengaruhannya akan dikaitkan dengan “perilaku” kemudian “Individu”, dan “Lingkungan”, tinggal konsep-konsep apa yang akan digunakan. Dalam penelitian ini penulis memilih Konsep Motivasi yang mewakili “Individu”, kemudian budaya organisasi mewakili “Lingkungan”, dan Kepuasan Kerja mewakili “Perilaku” yang akan diteliti seberapa keberpengaruhannya satu sama lain.

Untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh ini, peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya Terhadap Komitmen Pegawai Pada Universitas Pendidikan Indonesia”**.

B. Identifikasi Masalah

Pentingnya memperhatikan sumber daya manusia sebagai faktor produksi yang utama akan memperbaiki produktivitas kerja, bukan hanya tergantung pada kemampuan teknologi, tetapi juga membutuhkan manajemen dan sistem yang baik pula sehingga pegawai dapat memerankan perannya secara penuh dengan waktu yang seharusnya serta bekerja sama tanpa adanya kecemburuan, berebut kekuasaan atau hal lain yang merugikan. Untuk meningkatkan komitmen pegawai diperlukan juga peningkatan kesejahteraan Pegawai. UPI masih terus mengalami

perkembangan menuju *corporate university*. Tatangan untuk menjadi *Leading and Outstanding*, harus dijawab dengan kinerja yang semakin mengedepankan *service excellence*. Selain itu semakin meningkatnya citra UPI di masyarakat, memberikan kontribusi yang besar kepada keinginan masyarakat untuk bisa menjadi civitas akademika UPI.

UPI bergerak dalam bidang jasa pendidikan. Produk utamanya adalah lulusan yang diharapkan bisa bersaing dikehidupannya. Apalagi UPI masih berfokus sebagian besar kepada bidang kependidikan dengan mencetak guru-guru yang disiapkan untuk ditingkat pendidikan dasar, menengah, atas dan perguruan tinggi. Komitmen dari setiap pegawainya untuk mewujudkan “*Leading and Outstanding*” merupakan hal yang penting untuk terus terjaga. Setiap Pegawai dapat terjadi kemungkinan perbedaan tingkat komitmen pegawai. Beberapa aspek yang mempengaruhi komitmen pegawai adalah, karakteristik pribadi (*personal characteristics*), karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan (*job or role related characteristics*), karakter struktural (*structural characteristics*), pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan (*work experience*).

Karakteristik-karakteristik yang disebutkan di atas merupakan manifestasi dari budaya organisasi dan lebih spesifik disebutkan bahwa karakter pribadi juga terdapat unsur motivasi didalamnya. Pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan dapat menggambarkan bagaimana kepuasan kerja yang diperoleh pegawai saat bekerja. Melihat dengan adanya permasalahan, tantangan, dan peluang tersebut, dipandang perlu oleh penulis untuk mengetahui hal-hal tersebut melalui suatu penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap komitmen pegawai.

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

Untuk mengkaji kondisi keseluruhan *human capital* suatu perusahaan tentu memerlukan banyak sekali hal yang harus diteliti dan dikaji. Dalam penelitian ini dibatasi hingga bagaimana keberpengaruhan variabel-variabel tersebut saling mempengaruhi satu sama lainnya. Inti kajian penelitian ini adalah komitmen pegawai. Banyak faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai. Faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai, yang akan dikaji dalam penelitian

ini adalah budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut, pokok masalah yang diungkap dalam penelitian ini adalah seberapa kuat pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap komitmen Pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, secara lebih rinci pokok masalah di atas dapat dirumuskan dalam pertanyaan-pertanyaan penelitian berikut ini.

- 1) Bagaimana pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap tingkat komitmen pegawai Universitas Pendidikan Indonesia?
- 2) Bagaimana pengaruh tingkat motivasi pegawai terhadap tingkat komitmen pegawai Universitas Pendidikan Indonesia?
- 3) Bagaimana pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai Universitas Pendidikan Indonesia?
- 4) Bagaimana pengaruh tingkat motivasi pegawai terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai Universitas Pendidikan Indonesia?
- 5) Bagaimana pengaruh tingkat kepuasan kerja pegawai terhadap tingkat komitmen pegawai Universitas Pendidikan Indonesia?
- 6) Bagaimana pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi melalui kepuasan kerja pegawai terhadap tingkat komitmen pegawai Universitas Pendidikan Indonesia?
- 7) Bagaimana pengaruh tingkat motivasi pegawai melalui kepuasan kerja pegawai terhadap tingkat komitmen pegawai Universitas Pendidikan Indonesia?

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh dan menganalisis gambaran empiris mengenai hal-hal sebagai berikut.

- 1) Pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap tingkat komitmen pegawai Universitas Pendidikan Indonesia.
- 2) Pengaruh tingkat motivasi pegawai terhadap tingkat komitmen pegawai Universitas Pendidikan Indonesia.

- 3) Pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai Universitas Pendidikan Indonesia.
- 4) Pengaruh tingkat motivasi pegawai terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai Universitas Pendidikan Indonesia.
- 5) Pengaruh tingkat kepuasan kerja pegawai terhadap tingkat komitmen pegawai Universitas Pendidikan Indonesia.
- 6) Pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi melalui kepuasan kerja pegawai terhadap tingkat komitmen pegawai Universitas Pendidikan Indonesia.
- 7) Pengaruh tingkat motivasi pegawai melalui kepuasan kerja pegawai terhadap tingkat komitmen pegawai Universitas Pendidikan Indonesia.

E. Kegunaan Penelitian

Apabila tujuan-tujuan di atas tercapai, maka penulis mengharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang tertarik dengan permasalahan yang dibahas. Adapun manfaat teoretis dan manfaat praktis yang ingin dicapai adalah sebagai berikut.

1. Manfaat Teoretis

Kegunaan teoretis dari hasil penelitian ini akan memberikan sumbangan bagi ilmu manajemen sumber daya manusia, dan teori organisasi khususnya berkaitan dengan perilaku individu dalam organisasi. Temuan-temuan ini dapat dijadikan bahan pengembangan teoritik, atau dijadikan bahan kajian untuk mengkaji berbagai teori yang selama ini telah terakumulasi, sehingga dapat melahirkan kembali temuan ilmiah yang lebih produktif.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis bagi instansi terkait, hasil penelitian ini berguna sebagai bahan informasi untuk dapat memahami sifat-sifat yang berkaitan dengan komitmen pegawai, sehingga faktor budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan komitmen pegawai. Bagi para Pegawai, hasil penelitian ini merupakan sumbangan untuk meningkatkan mutu dan kinerja Pegawai. Sedangkan bagi para pengambil keputusan, merupakan

bahan masukan dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas perusahaan yang berakar dari komitmen organisasional pegawai.

