

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Rendahnya tingkat kinerja pegawai dapat dilihat dari rendahnya tingkat kehadiran di tempat kerja yang diakibatkan oleh kurangnya disiplin pegawai serta penggunaan waktu secara tidak efektif dan efisien dalam melaksanakan pekerjaan merupakan fenomena-fenomena yang sering ditemukan pada organisasi pelayanan publik. Rendahnya kinerja juga dapat disebabkan oleh aspek-aspek teknis dalam budaya atau sistem kerja yang kurang mendukung, seperti tidak jelasnya tugas pokok dan fungsi dari seorang pegawai, beban kerja yang tinggi (dapat disebabkan karena kurangnya jumlah pegawai, volume kerja yang tinggi, dan lain-lain), dan kurang sepadannya imbalan jasa terhadap volume pekerjaan yang tinggi. Dalam hal ini *engagement* pegawai menjadi sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai sehingga semakin tinggi ke arah yang diharapkan. Kondisi tersebut harus diciptakan, diusahakan, dan terus dipelihara, karena akan berpengaruh terhadap usaha pencapaian visi organisasi melalui pelaksanaan serangkaian misinya.

Keberhasilan perguruan tinggi sebagai suatu organisasi dapat diukur oleh tingkat kinerjanya, baik kinerja organisasi maupun kinerja individu dosen sebagai tenaga pengajar yang unggul dan produktif dalam bidang pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat, serta kinerja tenaga administrasi yang dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam menunjang dan memfasilitasi pelaksanaan tugas-tugas tenaga pengajar atau dosen.

Rendahnya kinerja dosen dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain komitmen yang rendah, motivasi dan kemampuan yang rendah, kepuasan kerja yang rendah, sistem rekrutmen dan iklim perguruan tinggi yang kurang kondusif dalam mengembangkan budaya akademik, serta balas jasa dan penghargaan terhadap dosen yang belum seimbang. Oleh karena itu banyak dosen yang mengerjakan proyek atau bisnis dan profesi lain yang tidak memiliki kaitan langsung dengan tugasnya, atau waktunya banyak dipergunakan untuk mengajar

di perguruan tinggi lain, sehingga mengabaikan tugas utamanya di perguruan tinggi sendiri.

Data pada Laporan Tahunan UPI Tahun 2010, 2011, dan 2012 mengindikasikan rendahnya kinerja dosen yang tercermin dalam pelaksanaan tugas-tugas sebagai tenaga pengajar dalam pelaksanaan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang belum optimal. Dalam bidang penelitian, meskipun budaya penelitian telah tumbuh di kalangan dosen UPI dan dari tahun ke tahun terus meningkat ternyata masih belum disertai dengan jumlah publikasi yang tinggi, terutama pada jurnal ilmiah terakreditasi dan jurnal internasional, selain itu aktivitas penelitian belum terhimpun dalam sebuah kerangka pemikiran yang utuh untuk pengembangan ilmu dan kepakaran. Dalam bidang pengabdian kepada masyarakat, animo dosen masih relatif rendah, meskipun sejumlah skim ditawarkan dengan pembiayaan yang cukup menarik. Hal ini dapat dilihat dari jumlah dosen yang terlibat dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat baru mencapai 10,64% (Laporan Tahunan 2012). Hal-hal seperti ini tentu saja dapat mengakibatkan lambatnya pengusulan kenaikan pangkat dosen yang bersangkutan.

Tabel 1.1

Rekapitulasi Dosen Yang Belum Naik Pangkat > 5 Tahun
Di Lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia

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: Data Direktorat SDM UPI Tahun 2012

Dalam proses Sertifikasi Dosen tahun 2011 dari usulan sebanyak 420 dosen yang dinyatakan lulus sebanyak 328 dosen (78,1%), dan 92 dosen (21,9%) belum lulus sertifikasi. Penyebab dari ketidaklulusan tersebut adalah karena ada kemiripan deskripsi diri yang dibuat secara *online*. Demikian juga tahun 2012 masih ada yang belum lulus, meskipun sudah menurun prosentasenya, yaitu dari sebanyak 156 usulan yang belum lulus 9 dosen (5,8%).

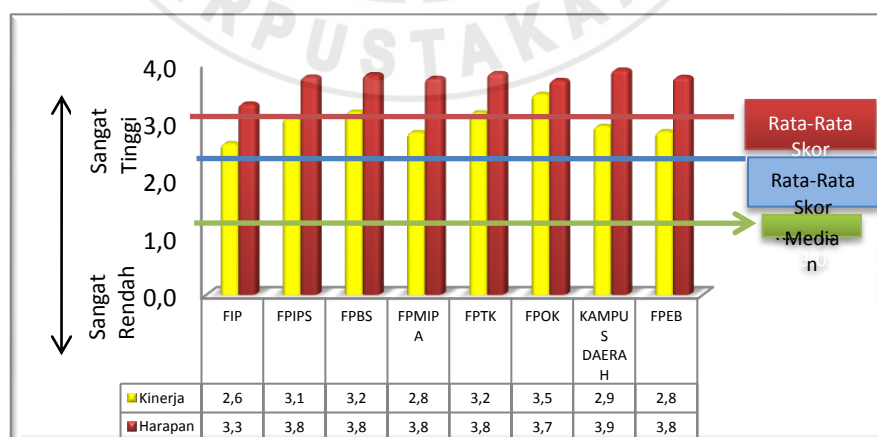
Tabel 1.2

Data Sertifikasi Dosen UPI tahun 2011 Sebagai Perguruan Tinggi Pengusul

No	Gelombang	Lulus	Belum Lulus	Jumlah
1	Gel I	255	90	345
2	Gel II	73	2	75
Jumlah		328	92	420

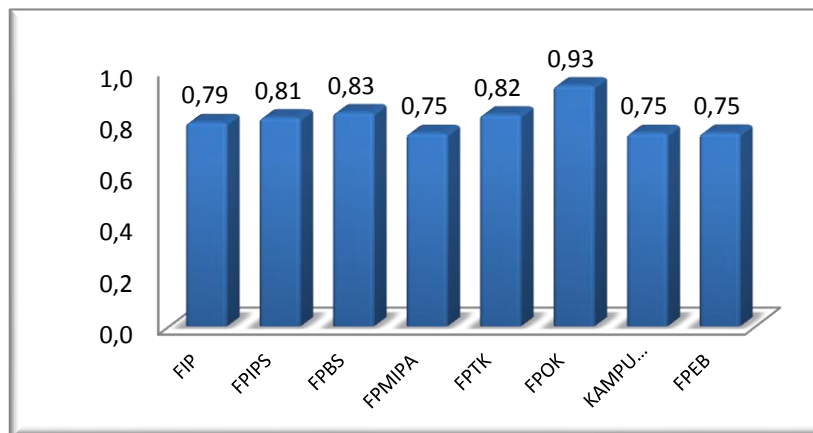
Sumber: Laporan UPI Tahun 2011

Selain itu, berdasarkan hasil survey kepuasan terhadap alumni Universitas Pendidikan Indonesia pada tahun 2010, bahwa tingkat kepuasan mahasiswa atas kinerja dosen sudah tinggi, tetapi pada umumnya masih di bawah harapan, kecuali fakultas FPOK yang dinilai paling tinggi dalam tingkat kepuasan mahasiswa. Demikian juga hasil survey kepuasan mahasiswa pada tahun 2011 dan tahun 2012 secara umum sudah tinggi, tetapi yang paling rendah sehingga masih harus mendapatkan perhatian untuk ditingkatkan adalah kualitas layanan umum.



Sumber: Laporan Tahunan UPI Tahun 2010

Gambar 1.1. Kinerja Dosen UPI pada masing-masing Fakultas berdasarkan Penilaian Mahasiswa



Sumber: Laporan Tahunan UPI Tahun 2010

Gambar 1.2 Tingkat Kepuasan terhadap Dosen UPI Masing-masing Fakultas berdasarkan Penilaian Mahasiswa

Masih rendahnya kinerja dosen juga dapat dilihat dari perolehan skor AMAI tahun 2012 di bawah 3 (skor maks. 4) untuk standar 2 dan 5. Berdasarkan Laporan Tahunan UPI Tahun 2012, bahwa dalam rangka pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat pada tahun 2012 dilakukan Audit Mutu Akademik Internal (AMAI) oleh Tim yang terdiri atas unsur SAI, SPM, dosen UPI yang menjadi asesor BAN-PT, dan audit internal unit yang telah dilatih oleh konsultan dalam rangka persiapan ISO yang difokuskan pada program studi sebagai ujung tombak universitas dengan melihat pelaksanaan 7 standar, yaitu: (1) visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaiannya, (2) tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan dan penjaminan mutu; (3) mahasiswa dan lulusan, (4) sumber daya manusia; (5) kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik; (6) pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi; (7) penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasaman. Berdasarkan 7 standar tersebut setiap program studi mendapat skor dengan skala 0-4. Secara keseluruhan berdasarkan AMAI tahun 2012 memperoleh skor 3,14. Terdapat 2 standar yang masih berada di bawah skor 3, yaitu standar 5 tentang kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik (skor 2,40) dan standar 7 tentang penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat dan kerjasaman (skor 2,88). Sedangkan untuk 5 standar lainnya berkisar antara 3,13-3,55. Adapun

perolehan skor rata-rata tiap fakultas, SPs, serta Kampus Daerah dan standar yang skornya masih di bawah 3 di setiap unitnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.3

Daftar Perolehan Skor AMAI berdasarkan Unit Kerja Tahun 2012

NO.	FAKULTAS	SKOR RATA2	STANDAR YG SKORNYA < 3	PRODI YG SKORNYA < 3
1	FIP	3,18	Standar 5 (2,40) Standar 7 (2,88)	1. Psikologi 2. Perpustakaan dan Informasi
2	FPIPS	2,94	Standar 5 (2,44) Standar 7 (2,50)	1. IPAI (2,13) 2. Manajemen Industri Katering 3. Manajemen Pemasaran dan Pariwisata; 4. Manajemen Resort dan Leisure 5. Sosiologi
3	FPBS	3,25	Standar 5 (2,51) Standar 7 (2,88)	1. Bahasa dan Sastra Indonesia (2,80) 2. Bahasa dan Sastra Inggris (2,64)
4	FPMIPA	3,25	Standar 5 (2,64)	1. Ilmu Komputer (2,77) 2. Pendidikan Ilmu Komputer (2,84)
5	FPTK	2,99	Standar 5 (2,35)	1. Pend. Teknik Bangunan 2. Tata Boga 3. Pend. Teknik elektro 4. Agro Industri
6	FPOK	3,00	Standar 3 Standar 4 Standar 5 (2,15, yg terendah)	1. Pend. Kepelatihan (2,87) 2. Ilmu Keolahragaan (2,89)
7	FPEB	3,32	Standar 5 (2,50) Standar 7 (2,80)	Semua prodi sudah mencapai skor di atas 3
8	UPI Kampus Daerah	3,00	Standar 5 (2,33) Standar 7 (2,43) Standar 6 (2,83)	1. PGPAUD Cibiru (2,86) 2. PGSD Penjas Smd (2,91) 3. PGSD Guru Kelas Smd (2,91) 4. PGSD Serang (2,81)
9	SPs - S2	3,13	Standar 3 (2,83) Standar 7 (2,65)	Tertinggi: PKn (3,98) Terendah: Penelitian dan Pengukuran Pendidikan (0,45)
	- S3	3,32	Standar 3 (2,40) Standar 6 (2,86) Standar 7 (2,51)	Tertinggi: BK (3,79) Terendah: Pend. Bhs. Ind. (2,69)

Sumber: Laporan Tahunan UPI Tahun 2012

Rendahnya komitmen kerja tenaga administrasi indikatornya dapat dilihat dari disiplin yang rendah, seperti kehadiran dikantor tidak tepat waktu, pulang kantor lebih awal, pada saat jam kerja banyak yang melalaikan tugas seperti bermain *game*, *chatting*, mengobrol, kreativitas kerja kurang, tidak ada inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tugas-tugas sering tertunda penyelesaiannya. Di samping itu masih ada pegawai yang mengeluh tentang peraturan atau kebijakan yang ada, artinya bahwa pegawai merasa tidak nyaman, bahkan tidak merasa bebas dengan adanya peraturan dan kebijakan yang berlaku, kemudian kecenderungan pegawai yang hanya mengutamakan catatan kehadiran, tetapi dengan alasan sebenarnya hanya untuk mendapatkan imbalan insentif kehadiran. Di sisi lain juga terdapat kecenderungan pegawai untuk selalu pulang tepat waktu, mereka kadang-kadang dengan sengaja menunda atau meninggalkan pekerjaan mereka saat itu hanya untuk pulang tepat pada waktunya. Hal-hal demikian jika dibiarkan terus-menerus akan mengakibatkan budaya kerja malas dan berorientasi pada imbalan, lamban dan tidak kreatif, serta kurang produktif di kalangan pegawai pelayanan publik.

Keadaan yang dianggap harus mendapat perhatian karena kurangnya disiplin PNS dapat dilihat dari masih terjadinya beberapa kasus pelanggaran disiplin Pegawai Negeri Sipil dari tahun ke tahun yang dilakukan oleh pegawai UPI yang dianggap serius, sehingga dibawa ke Sidang Binap dan menghasilkan keputusan hukuman dari mulai pembinaan oleh Pimpinan Unit Kerja, Sanksi Hukuman Disiplin Tingkat Sedang, dan Tingkat Berat. Di samping itu, sebenarnya di lapangan jika melihat data kehadiran, terdapat kasus karena melebihi batas toleransi ketidakhadiran pegawai yang seharusnya mendapatkan hukuman ternyata masih dibiarkan. Hal ini terjadi karena masih adanya 'ewuh pakewu' terhadap penegakan disiplin pegawai dan aturan belum sepenuhnya ditegakkan, atau masih kurangnya transparansi dalam penyelesaian kasus-kasus seperti ini. Atasan langsungnya akan merasa sungkan untuk melaporkan secara langsung atas kasus-kasus pelanggaran disiplin tersebut dan pimpinan pun belum bertindak tegas.

Tabel 1.4

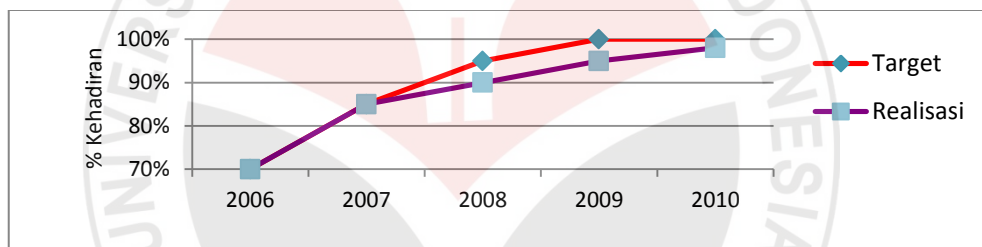
Rekapitulasi Perkembangan Jumlah Kasus dan Hukuman
Pelanggaran Disiplin PNS Pegawai UPI

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	3 Kasus	2 Kasus meminta pension dini 2 Kasus mendapatkan Pembinaan dari Pimpinan Unit Kerja
Tahun 2012	4 Kasus	Masih dalam proses

Sumber: Data Direktorat SDM UPI

Selain itu, masih rendahnya kinerja tenaga administrasi Universitas Pendidikan Indonesia dapat dilihat dari masih belum maksimalnya pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai seorang tenaga administrasi. Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan, dalam pengelolaan kehadiran pegawai baik dosen maupun tenaga administrasi, baik secara manual maupun secara *on line* atau sistem (*finger print*), rekap kehadiran secara keseluruhan belum dapat diproses. Hal ini juga terbukti jika dilihat pada Laporan Tahunan UPI Tahun 2011 dan Tahun 2012 tidak terdapat laporan tentang hal tersebut. Hal inilah yang memungkinkan pimpinan belum bertindak tegas atas pelanggaran disiplin yang terjadi, yaitu diantaranya kepada pegawai yang jumlah ketidakhadirannya di tempat kerja melebihi batas toleransi sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut,

jika seorang pegawai tidak masuk tanpa alasan yang sah selama 5 hari saja sudah harus mendapat teguran lisan, tidak hadir 6 - 10 hari tanpa alasan yang sah mendapat teguran secara tertulis, dan tidak hadir tanpa alasan yang sah selama 11-15 hari mendapat pernyataan tidak puas secara tertulis dari pimpinan. Jika ketidakhadirannya melebihi 15 hari mendapatkan hukuman mulai dari penundaan KGB, penundaan kepaikan pangkat, sampai pada penurunan pangkat. Berdasarkan data pada Laporan Tahunan UPI Tahun 2010, prosentase kehadiran pegawai masih dibawah target yang ditentukan berdasarkan Renstra UPI tahun 2006-2010. Pada Renstra UPI Tahun 2006-2011 dalam tujuan untuk meningkatkan kehadiran kehadiran seluruh tenaga akademik dan tenaga administrasi sesuai dengan jam kerja dan jadwal kegiatan sekitar 70% baru dapat direalisasikan sebesar 98% nya.



Sumber: Laporan Tahunan UPI Tahun 2010

Gambar 1.3 Prosentase Tingkat Target Capaian dan Realisasi Kehadiran Tenaga Akademik dan Tenaga Administrasi dari Tahun 2006 – 2010

Berdasarkan data rekap kehadiran yang diperoleh dari tiap unit kerja untuk keperluan perhitungan uang makan setiap bulannya, pada tahun 2012 masih terdapat pegawai yang tidak hadir tanpa berita melebihi batas toleransi atau bahkan seharusnya mendapatkan teguran dan hukuman dari pimpinan menurut PP No.53 Tahun 2010. Dilihat dari jumlah pegawai memang tidak banyak, paling 1 atau 2 orang, tetapi hal tersebut jika dibiarkan akan berpengaruh terhadap pegawai yang lain atau menjadi virus yang akan menular kepada pegawai lainnya. Jika hal ini dibiarkan secara terus-menerus akan menurunkan wibawa pimpinan dan mengakibatkan penurunan kinerja secara keseluruhan.

Tabel 1.5
Rekapitulasi Jumlah Ketidakhadiran PNS Tenaga Administrasi UPI
berdasarkan Unit Kerja Tahun 2012

NO	UNIT KERJA	JML PEG	IJIN	SAKIT	CT	TANPA BERITA	JUMLAH TIDAK HADIR
1	FIP	46	16	27	12	169	224
2	FPIPS	29	48	57	21	12	138
3	FPBS	21	111	207	37	5	360
4	FPMIPA	48	98	132	182	33	445
5	FPTK	44	29	66	70	201	366
6	FPOK	26	28	10	18	0	56
7	FPEB	14	75	104	33	0	212
8	Direktorat SDM	35	65	222	197	13	497
9	Direktorat Keuangan	31	49	64	131	3	247
10	Direktorat Akademik	35	65	95	93	73	326
11	Direktorat Kemahasiswaan	17	75	30	15	4	124
12	Direktorat TIK	0	0	0	12	0	12
13	LPPM	34	67	65	102	0	234
14	Sekretariat Universitas	37	62	86	59	89	296
15	Divisi K3	72	111	251	39	39	440

Sumber: Rekap Kehadiran Unit Kerja

Masih rendahnya kinerja pegawai administrasi Universitas Pendidikan Indonesia juga dapat dilihat dari hasil penelitian Ridwan El Hariri (2011), bahwa kondisi pelayanan akademik oleh pegawai administrasi dirasakan masih belum optimal dan belum sepenuhnya memberikan kepuasan kepada pelanggan, baik dari segi kualitas atau kuantitas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja pelayanan, khususnya pelayanan akademik pegawai UPI masih rendah.

Adapun alasan pegawai administrasi yang masih mengindikasikan *engagement* dan kinerja yang rendah, dapat disebabkan karena atasan dan rekan mereka yang lain juga malas, lamban dan tidak kreatif, tidak jelasnya aturan main dalam organisasi, atau belum adanya Struktur Organisasi dan Tata Laksana serta Tugas Pokok dan Fungsi dari tiap unit kerja dan pegawai di dalamnya, serta tidak tegasnya pimpinan dalam penegakkan disiplin. Oleh karena itu peran kepemimpinan sangatlah penting dalam mendorong dan memotivasi, serta memberi inspirasi, sehingga pegawai dapat menunjukkan komitmennya, bekerja

dengan tekun, fokus, bekerja dengan baik dalam timnya atau dalam unit kerjanya, merasa senasib dan sepenanggungan dengan rekan kerja yang lain, serta mempunyai perasaan bangga dan rasa memiliki terhadap keberadaan Universitas, sehingga bertanggung jawab penuh atas kemajuan Universitas dengan menunjukkan kinerjanya.

Kondisi di atas, tidak lepas dari perkembangan sejarah organisasi Universitas Pendidikan Indonesia yang telah beberapa kali mengalami perubahan bentuk, umumnya karena tuntutan regulasi dan kebijakan pemerintah. Sejak berdirinya IKIP Bandung pada tahun 1954 (perubahan bentuk dari PTPG), pada tahun 1999 berubah menjadi Universitas Pendidikan Indonesia melalui Keputusan Presiden RI No. 124 tahun 1999 tertanggal 7 Oktober 1999. Dengan pengubahan bentuk tersebut membawa implikasi terhadap perluasan *mandate*, yaitu dari perguruan tinggi yang hanya menyelenggarakan program studi bidang pendidikan menjadi universitas dengan beragam program studi, baik ilmu pendidikan maupun non kependidikan. Untuk memperluas jangkauan dalam mendukung pembangunan nasional dan dalam rangka menghadapi tantangan globalisasi dan reformasi di bidang pendidikan tinggi, maka UPI harus mampu berdiri secara otonom, maka melalui Peraturan Pemerintah No. 6 tahun 2004 UPI berubah bentuk lagi menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT BHMN). Selanjutnya, setelah dibatalkannya Undang-Undang BHP (Badan Hukum Pendidikan) dengan Peraturan Presiden Nomor 43 Tahun 2012 tanggal 23 April 2012, UPI berubah status menjadi Perguruan Tinggi Pemerintah dengan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum. Belum juga statuta UPI sebagai PTP disusun dan ditetapkan, sudah keluar lagi Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012 pada tanggal 13 Juli 2012 yang menjadikan UPI sebagai Perguruan Tinggi Berbadan Hukum (PTN bh).

Perubahan bentuk organisasi secara terus-menerus tersebut tidak lepas dari adanya pengaruh globalisasi terhadap pendidikan, sehingga pemerintah merasa perlu untuk menata pendidikan di Indonesia dengan mengeluarkan berbagai kebijakan. Globalisasi di bidang pendidikan menuntut pendidikan di Indonesia ke arah otonomi perguruan tinggi. Dengan otonomi diharapkan dapat bersaing

dengan perguruan tinggi tidak hanya di tataran regional, tetapi juga di tataran dunia. Untuk menghadapi pasar global maka kebijakan pendidikan nasional harus dapat meningkatkan mutu pendidikan dan memperbaiki manajemen pendidikan agar lebih produktif dan efisien. Terbukti dengan adanya ranking perguruan tinggi yang dikeluarkan oleh Webometric sebagai sebuah situs yang melakukan pemeringkatan universitas-universitas di seluruh dunia berdasarkan parameter digital. Pemeringkatan oleh Webometrics ini didasarkan pada sejumlah aspek, antara lain terkait konten global yang terindeks oleh Google, jumlah *rich file* (pdf, doc, docs, dan ppt) yang terindeks di Google Scholar, dan karya akademik yang terpublikasi di jurnal internasional. Pada bulan Juli 2012 UPI menduduki ranking ke-5 di Indonesia, ke-22 ASEAN, dan peringkat 630 dunia. Namun pada periode Februari 2013, terjadi penurunan menjadi peringkat ke-11 nasional, peringkat ke-41 ASEAN, dan peringkat ke-1.108 dunia. Meskipun pemeringkatan ranking perguruan tinggi oleh Webometric tersebut tidak menggambarkan aspek manajemen dan kinerja secara keseluruhan, sehingga tidak dapat diimplementasikan untuk perbaikan manajemen dan tata kelola perguruan tinggi, tetapi sangat penting untuk menunjang peningkatan kinerja dalam pemanfaatan TIK sebagaimana yang sudah dicanangkan dalam Renstra Universitas.

Pengubahan bentuk organisasi UPI secara terus-menerus menjadikan UPI dalam situasi transisi secara berkelanjutan. Dalam kondisi tersebut diperlukan kepemimpinan yang dapat menghadapi perubahan dengan berbagai tantangannya. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Taylor (2005), yaitu:

The role of the Transition Manager is key if a transformational effort is not to get derailed. In large organizations many transition managers are required. They will not all be in positions of authority as recognized by the organizational structure which is being transformed. In fact, many elements of the system-in-place will act to kill of these dissonant nodes as a simple act of self-defense.

Dalam kepemimpinan, perubahan merupakan ujian riil apakah pemimpin mampu menghadapi gejolak perubahan dengan segala ketidakpastiannya. Oleh karena itu pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa berperan secara efektif dalam menghadapi perubahan tersebut.

Kaitannya dalam menghadapi perubahan organisasi, Widharthana dan Sudrajat (2012:64-65) menyimpulkan beberapa hal yang dapat dilakukan para manajer, yaitu:

- 1) Dalam upaya untuk dapat membangun loyalitas dan kepercayaan diantara para karyawan dan organisasi dalam mengimplementasikan perubahan dengan baik, maka manajer perlu untuk memberikan informasi yang seimbang mengenai perubahan yang dilakukan; manajer juga perlu meningkatkan intensitas komunikasi pada karyawan, baik secara formal maupun informal;
- 2) Membangun iklim yang mendukung di tempat kerja;
- 3) Memberdayakan karyawan secara lebih aktif dalam mengimplementasikan perubahan;
- 4) Mengadakan pelatihan khusus secara proaktif yang bertujuan untuk mendidik dan membentuk kapasitas mental yang kuat bagi karyawan sehingga siap menghadapi perubahan dengan baik.

Perubahan yang terjadi pada Universitas Pendidikan Indonesia yang paling menonjol adalah perubahan esensi dari sebuah perguruan tinggi negeri sebagai *public service* di bidang pendidikan menjadi sebuah perguruan tinggi dengan organisasi *nirlaba* yang mengandung prinsip-prinsip tata kelola efisiensi dan efektivitas untuk menuju otonomi perguruan tinggi. Pada waktu UPI sebagai Perguruan Tinggi Negeri biasa memiliki struktur dan kultur organisasi sebagaimana organisasi publik lainnya yang mengandung unsur-unsur birokrasi. Menurut Sartono (dalam Sulistyani, 2011:88-92), berdasarkan berbagai kajian kepemimpinan birokrasi publik menunjukkan masih lemahnya kepemimpinan dalam berbagai level atau tingkatan. Beberapa fenomena kepemimpinan birokrasi publik pada umumnya, antara lain:

- 1) Pemimpin birokrasi publik dalam menjalankan roda birokrasi umumnya belum digerakkan oleh visi dan misi, tetapi masih digerakkan oleh peraturan yang sangat kaku;
- 2) Senantiasa mengandalkan kewenangan formal yang dimilikinya;
- 3) Rendahnya kompetensi pemimpin birokrasi publik;
- 4) Rendahnya kemampuan manajerial dalam mengolah sumber daya organisasi yang dipimpinnya;
- 5) Lemahnya akuntabilitas pemimpin birokrasi

Perubahan status UPI menjadi sebuah *corporate university* mengakibatkan tuntutan baru berupa kesiapan mental untuk lebih mampu menghadapi perubahan

dan memainkan peranan sebagai agen perubahan. Tantangan yang dianggap paling sulit adalah mengubah kultur atau *mindset*. Budaya kerja PNS harus diubah menjadi fokus pada etos dan budaya kerja yang lebih produktif serta berfokus pada layanan terhadap *stakeholder* dengan prinsip pelayanan prima, sehingga dapat meningkatkan *employee engagement* yang akan berimplikasi pada peningkatan kinerja. Sebagaimana yang tertuang dalam Renstra UPI 2011-2015 (hal 8) bahwa “.. yang berkaitan dengan upaya menumbuhkan *mindset* baru bagi seluruh pegawai yang difokuskan pada etos dan budaya kerja yang lebih produktif dan berfokus pada *customer*, serta perbaikan mutu berkelanjutan. Sinergi antara implementasi sistem manajemen SDM berbasis kompetensi dan penumbuhan *mindset* baru tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja SDM UPI”. Pegawai yang *engage* memungkinkan untuk dapat mengembangkan hubungan secara emosional dengan organisasi dimana mereka bekerja, merasa senasib dan sepenanggungan dalam mewujudkan keberhasilan pencapaian tujuan melalui investasi perhatian, emosional, kompetensi, teknikal, intelektual, dan behavioral secara berkelanjutan. Pemahaman terhadap lingkungan kerja, kemampuan komunikasi, stabilitas emosi, dan kemampuan menerapkannya dalam perilaku kerja individu karyawan akan memberikan kontribusi positif pada proses transformasi perilaku ke arah perbaikan kinerja untuk mewujudkan visi organisasi sehingga mereka dapat menjadi agen perubahan yang efektif dalam mendorong ke arah kondisi yang diharapkan.

Kaitannya dengan upaya dalam menumbuhkan *engagement* karyawan/pegawai, menurut Tommy Sudjarwadi - Partner sekaligus Trust Expert Dunamis yang disampaikan pada diskusi Dunamis Executive Breakfast dengan tema "*Creating High Trust Culture to Improve Employee Engagement*" yang dilaksanakan pada tanggal 13 Februari 2013 bahwa "*trust* atau kepercayaan merupakan jantung dari *engagement*". Selanjutnya, dalam mengangkat tema mengenai kepercayaan, Satyo Fatwan - Managing Partner Dunamis Organization Services mengungkapkan bahwa FranklinCovey mendefinisikan 6 level *engagement*, yaitu:

- 1) *Rebel or Quit* - level dimana para karyawan yang berhenti dari organisasi juga melakukan tindakan-tindakan kurang menyenangkan bahkan merusak di organisasi tersebut;
- 2) *Malicious Obedience* - level dimana karyawan menjalankan tugasnya namun di satu sisi juga melakukan berbagai tindakan dan sikap yang merugikan organisasi;
- 3) *Willing Compliance* - level dimana karyawan bersedia mengerjakan tugas selama ada aturan yang tertulis dari organisasi;
- 4) *Cheerful Cooperation* - level dimana karyawan mengerjakan tugasnya dengan perasaan senang dan kooperatif;
- 5) *Heartfelt Commitment* - level dimana karyawan bekerja sepenuh hati dan berkomitmen penuh untuk menyelesaikan tugasnya;
- 6) *Creative Excitement* - level dimana kehadiran karyawan tersebut membawa kebahagiaan dan kehadirannya memberi warna lain bagi organisasi melalui berbagai ide yang dimiliki. (Larasati, 2013)

Seanjutnya dalam diskusi juga dilakukan survey kecil terhadap eksekutif yang hadir mengenai *level engagement* di organisasi mereka dengan hasilnya sebesar 8% berada di level *rebel or quit*, 38% di level *willing compliance* dan 54% berada di level *cheerful cooperation*. Menanggapi hasil survey ini, bahwa masih terdapat *room of improvement* bagi organisasi di Indonesia untuk meningkatkan *level of engagement* karyawannya. Dan yang lebih menarik lagi, hasil Gallup survey bahwa rasio karyawan yang *engaged* dan *actively disengaged* di sebuah *world class organization* adalah 9:1 sementara di organisasi yang biasa-biasa saja, rasionya adalah 1:2. Kaitannya dengan kepercayaan atau *trust*, bahwa hasil studi yang dilakukan Helliwell Huang menyebutkan bahwa kenaikan 10% dalam *trust* memiliki efek kepuasan yang sama dengan 30% kenaikan gaji karyawan. Franklin Covey menyebutkan bahwa kepercayaan harus dilihat dari berbagai sisi mulai dari diri sendiri, *relationship*, organisasi, pasar dan lingkungan sosial. Oleh karena itu untuk meningkatkan kepercayaan, setiap pemimpin harus memiliki kredibilitas dari sisi karakter maupun kompetensi. Tingkat *return* organisasi yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi adalah 3 kali lebih tinggi dari organisasi yang memiliki tingkat kepercayaan rendah.

Hasil survey tersebut jika dibandingkan dengan kondisi organisasi pelayanan publik, termasuk di dalamnya perguruan tinggi dengan fenomena-fenomena yang ada saat ini sebagaimana dipaparkan di bagian atas menunjukkan

tingkat *employee engagement* yang masih rendah. Oleh karena itu pada organisasi perguruan tinggi, khususnya Universitas Pendidikan Indonesia sangat diperlukan kepemimpinan yang dapat dipercaya oleh seluruh pegawainya dengan kata lain diperlukan pemimpin yang kredibel (Sinamo dan Santosa, 2012:ix-xii). Peran seorang pemimpin dalam meningkatkan *employee engagement* tidak lepas kaitannya dengan bagaimana upaya-upaya seorang pemimpin dalam memunculkan *extra effort* dan menciptakan motivasi, serta kepuasan kerja bagi karyawannya. Kemampuan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja.

Penelitian ini juga dilatarbelakangi karena di Universitas Pendidikan Indonesia belum dilakukan pengukuran terhadap tingkat *employee engagement* dan kinerja pegawai yang lebih akurat, karena selama ini penilaian hanya dilakukan melalui DP3 sebagaimana terhadap PNS yang lain, meskipun pada tahun 2010 untuk kepentingan pemberian insentif pegawai pernah dilakukan penilaian kinerja oleh atasan langsung, tetapi tidak berlanjut. Selain itu juga masih kurangnya informasi, pengetahuan, maupun penelitian dan studi tentang *employee engagement* dan kepemimpinan kredibel khususnya dalam lingkungan perguruan tinggi, maka dalam kesempatan ini penulis akan melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan kredibel terhadap *employee engagement* dan implikasinya terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu penelitian ini berjudul **Pengaruh Kepemimpinan Kredibel terhadap *Employee Engagement* dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Universitas Pendidikan Indonesia.**

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Jika dibandingkan dengan kinerja pegawai swasta, kinerja PNS dianggap berada dibawah standar. Ukuran kinerja pegawai swasta cenderung dianggap lebih terstandar dan jauh lebih terukur, pemberian *reward* dan *punishment*, rekrutmen, promosi dan mutasi pegawai dikalangan swasta juga dianggap jauh lebih transparan dan terkait langsung dengan kinerja pegawai, kinerja organisasi dan keuntungan perusahaan. Hal tersebut sebaliknya dengan kinerja PNS, tetapi

dengan adanya globalisasi yang mengakibatkan reformasi di bidang birokrasi, kinerja Pegawai Negeri Sipil atau PNS mendapat sorotan, termasuk PNS yang bekerja pada perguruan tinggi. Hal tersebut karena tingginya pengeluaran negara yang digunakan untuk gaji PNS.

Selanjutnya, transformasi organisasi yang dialami Universitas Pendidikan Indonesia secara terus-menerus hingga UPI berstatus sebagai PTN bh pada tahun 2012 menjadikan UPI mengalami masa transisi secara berkelanjutan. Otonomi perguruan tinggi dengan prinsip-prinsip tata kelola *corporate university* harus dapat dicapai melalui kinerja dosen dan pegawai administrasi yang tinggi. Untuk itu diperlukan kepemimpinan kredibel yang dapat dipercaya oleh para tenaga akademik dan tenaga administrasi, sehingga dapat mengubah *mind set* pegawai dari yang tadinya mempunyai komitmen dan motivasi yang rendah menjadi pegawai yang mempunyai *engagement* tinggi, sehingga berimplikasi terhadap peningkatan kinerja.

Rendahnya motivasi, loyalitas, dan *engagement* pegawai tentunya menjadi kekhawatiran bagi pemimpin, karena hal ini menimbulkan pemborosan keuangan. Pegawai tidak bekerja secara efektif dan efisien, banyak waktu terbuang percuma sehingga menjadi beban bagi organisasi. Pimpinan juga mengetahui bahwa *engagement* pegawai itu sangat penting dan sangat mempengaruhi terhadap kinerjanya. Akan tetapi tampaknya hingga saat ini, banyak organisasi yang belum mampu mengatasi persoalan tersebut, terutama organisasi pelayanan publik, termasuk perguruan tinggi negeri.

Berdasarkan hasil survey Tallent Keepers (2013), *Engagement* karyawan/pegawai merupakan kemampuan dan keinginan pegawai untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, terutama kesediaan mereka untuk memberikan "upaya diskresi/*extra effort*," melampaui apa yang biasanya diperlukan dalam posisi mereka untuk membuat organisasi sukses. *Employee Engagement* merupakan elemen penting dari kesehatan organisasi dan merupakan tujuan dari inisiatif strategis yang dirancang untuk meningkatkan sikap dan retensi karyawan melalui kepemimpinan (*credible leadership*), dukungan rekan kerja (*supportive co-woker*), kepuasan kerja/karir (*job & carier satisfaction*), dan

organisasi yang berperforma tinggi (*high performing organization*). Tingginya tingkat *engagement* terkait dengan komitmen karyawan, tenaga kerja berkinerja tinggi, pelanggan yang puas dan setia, dan sebuah organisasi yang produktif dan menguntungkan.

Kepemimpinan yang kredibel diharapkan dapat menjadi faktor pendorong meningkatnya *engagement* pegawai agar kinerjanya dapat meningkat, sehingga organisasi dapat berkinerja tinggi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa agar organisasi dapat berkinerja tinggi dan dapat bersaing dalam tataran global sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang kredibel yang dapat memotivasi dan meningkatkan komitmen pegawainya.

2. Perumusan Masalah

Penelitian ini difokuskan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan terhadap permasalahan di bawah ini.

- a. Bagaimana gambaran tingkat kepemimpinan kredibel, tingkat *employee engagement*, dan tingkat kinerja pegawai, baik dosen maupun tenaga administrasi Universitas Pendidikan Indonesia?
- b. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kredibel yang dibentuk oleh aspek integritas, otoritas dan kekuasaan, kapabilitas, dan visioner terhadap tingkat *employee engagement*, baik dosen maupun tenaga administrasi Universitas Pendidikan Indonesia?
- c. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kredibel yang dibentuk oleh aspek integritas, otoritas dan kekuasaan, kapabilitas, dan visioner terhadap tingkat kinerja pegawai, baik dosen maupun tenaga administrasi Universitas Pendidikan Indonesia?
- d. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, baik dosen maupun tenaga administrasi Universitas Pendidikan Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran tingkat kepemimpinan kredibel, tingkat *employee engagement*, dan tingkat kinerja pegawai, baik dosen maupun tenaga administrasi Universitas Pendidikan Indonesia;
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kredibel yang dibentuk oleh aspek integritas, otoritas dan kekuasaan, kapabilitas, dan visioner terhadap *employee engagement*, baik dosen maupun tenaga administrasi Universitas Pendidikan Indonesia;
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kredibel yang dibentuk oleh aspek integritas, otoritas dan kekuasaan, kapabilitas, dan visioner terhadap kinerja pegawai, baik dosen maupun tenaga administrasi Universitas Pendidikan Indonesia;
4. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, baik dosen maupun tenaga administrasi Universitas Pendidikan Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat dalam Pengembangan Ilmu

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan memiliki kegunaan teoritis, yaitu dapat memberikan sumbangan bagi ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya bidang kajian Perilaku Organisasi yang berkaitan dengan kepemimpinan, *engagement*, dan kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai gambaran tingkat kepemimpinan kredibel, tingkat *employee engagement* dan tingkat kinerja pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia, baik dosen maupun tenaga administrasi serta peran kepemimpinan kredibel pada level *middle* dan *low manager*, baik pejabat struktural administrasi, maupun kepemimpinan dosen yang memiliki tugas tambahan sebagai tenaga struktural yang dibentuk oleh aspek integritas, otoritas, kapabilitas, dan kepemimpinan visioner dalam pembentukan *employee engagement* dan dampaknya terhadap kinerja pegawai Universitas Pendidikan Indonesia.