

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Isu sentral yang sering dijadikan kajian berkaitan dengan sumber daya manusia dalam organisasi adalah kinerja, maka kelancaran dan keberhasilan penyelesaian suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa, dan karsa yang berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuan karena sebagai penggerak dari semua sumber daya yang dimiliki organisasi. Oleh karena itu, investasi manusia merupakan investasi paling penting yang dapat dilakukan oleh organisasi yang tujuannya bermuara pada satu titik akhir yaitu agar organisasi memiliki tenaga kerja yang disiplin, berdedikasi, loyalitas, efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja dapat memenuhi kebutuhan organisasi, tidak hanya untuk saat ini akan tetapi untuk masa yang akan datang.

Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) merupakan salah satu perguruan tinggi pelopor yang bertujuan untuk menjadi agen perubahan bagi masyarakat. Fungsi ini menjadi sangat strategis mengingat mayoritas lulusan atau *output* dari

UPI adalah calon-calon tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki misi untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Berkenaan dengan hal tersebut, maka UPI perlu menerapkan prinsip-prinsip *Good University Governance (GUG)*, yakni usaha untuk mendapatkan nilai tambah bagi organisasi.

Dalam Renstra UPI (2011-2015) *Good University Governance* diimplementasikan dengan prinsip-prinsip yang terdiri dari otonom, akuntabel, transparan, dan efisien yang akan menuntut pengelolaan universitas untuk menjadi lebih efektif dan efisien, sehingga akan menghasilkan penyelenggaraan pendidikan yang unggul, baik secara kompetitif maupun komparatif. Hal tersebut, tentunya dapat terlaksana dengan optimal jika didukung sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan profesional.

Dalam struktur organisasi UPI yang baru (sesuai dengan Surat Keputusan Majelis Wali Amanat UPI Nomor 21/TAP/MWA UPI/2007 tentang Struktur Organisasi UPI), secara fungsional, pengelolaan SDM diorganisasikan oleh Direktorat SDM yang dipimpin oleh seorang Direktur SDM yang mengkoordinasikan dua divisi dan satu seksi, yaitu Divisi Rekrutmen dan Pengembangan SDM, Divisi Remunerasi dan Kesejahteraan SDM, dan Seksi Kerumahtanggaan.

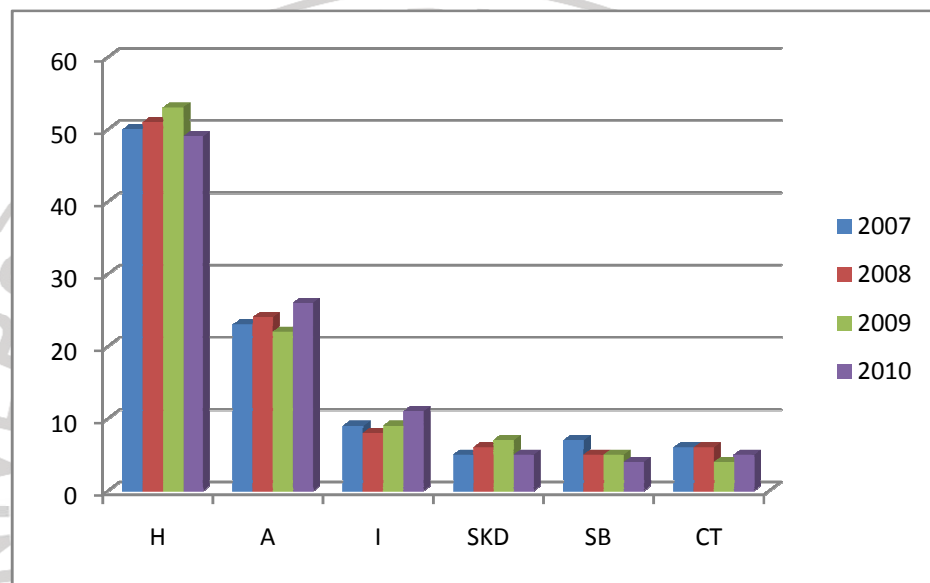
Dalam menyelenggarakan fungsi pengembangan SDM, UPI merancang dan mengembangkan strategi guna memenuhi kebutuhan SDM, baik jumlah maupun mutunya. Hal ini didasarkan pada hasil analisis situasi SDM saat ini dan analisis kebutuhan SDM akan datang, yang diselenggarakan secara efisien, transparan, dan akuntabel. Analisis situasi SDM saat ini melibatkan variabel jumlah dan

mutu SDM, pendidikan, pengalaman, masa kerja, dan lainnya. Sementara itu, analisis kebutuhan SDM melibatkan variabel yang relevan antara lain rencana strategis dan struktur organisasi, serta sejumlah faktor strategik internal dan eksternal. Jenis dan bentuk kegiatan pengembangan SDM (pendidikan prajabatan dan dalam jabatan baik *degree* maupun *non-degree*) dipilih dan dilaksanakan sesuai dengan tujuan pengembangan SDM.

Keberadaan Tenaga Administratif berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) di UPI sangat dibutuhkan, karena tenaga administratif merupakan ujung tombak pemberian pelayanan administratif bagi civitas akademika UPI dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya. Tenaga administratif UPI yang profesional akan memberikan kepuasan yang optimal bagi civitas akademika UPI dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya. Dukungan terhadap tenaga administratif UPI yang profesional perlu diberikan, ditunjang dengan pemberian kemudahan dan fasilitas oleh berbagai pihak di Universitas Pendidikan Indonesia, diantaranya adalah pegawai perlu diberikan dan dilakukan pembinaan yang sistematis melalui berbagai kebijakan dan instrumen pembinaan. Salah satu instrumen itu dapat mengantarkan pegawai pada tingkat kompetensi yang diinginkan dan menjadi faktor pendukung SDM dibidang tenaga administrasi guna tercapainya Universitas Pelopor dan Unggul (*a Leading and Outstanding University*).

Secara umum, kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi menunjukkan belum optimal, salah satu faktor penyebabnya ialah belum adanya pemberdayaan atau program pengembangan

yang tepat bagi pegawai, sehingga para pegawai administratif berstatus PNS merasa belum puas, motivasi kerja, dan kompetensi kerja yang dimiliki belum optimal. Kondisi tersebut sesuai dengan data tentang tingkat kehadiran (presensi) pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi di bawah ini.



Ket: H= Hadir; A = Alpa; I = Ijin; SKD= Sakit Keterangan Dokter; SB = Sakit Berita; CT= Cuti

Sumber: Data Direktorat SDM UPI

**GAMBAR 1.1**  
**GRAFIK PERSENTASE PRESENSI PEGAWAI ADMINISTRATIF**  
**BERSTATUS PNS DI LINGKUNGAN UPI TAHUN 2007-2010**

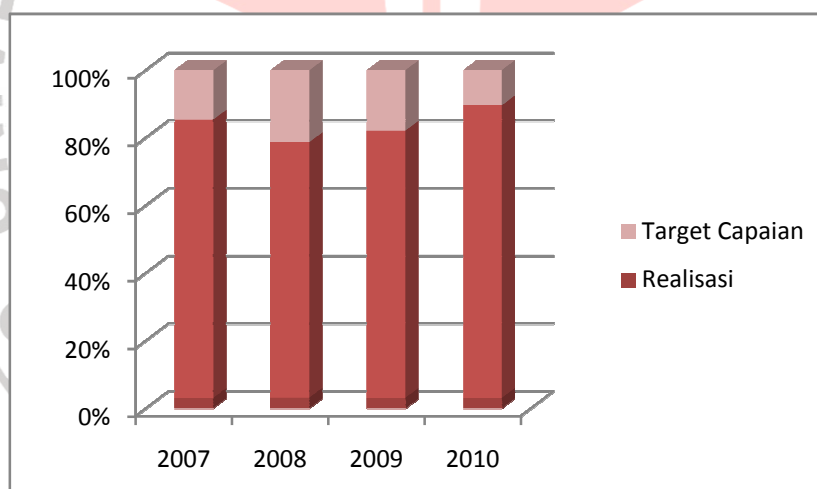
Gambar 1.1 di atas menggambarkan disiplin kehadiran yang rendah, hal ini dibuktikan dengan tingkat ketidakhadiran pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi. Data tersebut juga disajikan pada Tabel 1.1 di halaman selanjutnya.

**TABEL 1.1**  
**PERSENTASE PRESENSI PEGAWAI ADMINISTRATIF BERSTATUS**  
**PNS DI LINGKUNGAN UPI TAHUN 2007-2010**

<b>Keterangan</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Hadir	50	51	53	49
Alpa	23	24	22	26
Ijin	9	8	9	11
Sakit Keterangan Dokter	5	6	7	5
Sakit Berita	7	5	5	4
Cuti	6	6	4	5
<b>Total Persentase</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Direktorat SDM UPI

Selain itu, belum optimalnya kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi, tergambar dari grafik persentase realisasi capaian target Renstra oleh Unit Kerja di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia pada tahun 2007-2010 berikut ini.



Sumber: Laporan Monev dan Buku Informasi UPI

**GAMBAR 1.2**  
**GRAFIK PERSENTASE REALISASI CAPAIAN TARGET RENSTRA**  
**OLEH UNIT KERJA DI LINGKUNGAN UPI TAHUN 2007-2010**

Gambar 1.2 menyajikan data tentang realisasi capaian target Renstra oleh Unit Kerja di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia pada tahun 2007 sampai 2010. Data tersebut juga disajikan pada Tabel. 1.2 di halaman selanjutnya.

**TABEL 1.2**  
**PERSENTASE REALISASI CAPAIAN TARGET RENSTRA**  
**OLEH UNIT KERJA DI LINGKUNGAN UPI TAHUN 2007-2010**

<b>Keterangan</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Realisasi Renstra	79,41	71,57	75,99	83,50

Sumber: Data Direktorat SDM UPI

Berdasarkan data dalam gambar 1.2 dan tabel 1.2 diketahui bahwa realisasi atau capaian target Renstra dari tahun ke tahun, semenjak tahun 2007 sampai dengan tahun 2010, mengalami fluktuasi. Realisasi capaian target Renstra tidak bisa mencapai target 100%, ini dikarenakan ada beberapa rencana kegiatan dari unit kerja yang belum atau tidak jadi dilaksanakan pada waktunya, atau karena ada hambatan yang terjadi sehingga menyebabkan rencana kegiatan tidak sesuai dengan yang telah dijadualkan.

Berdasarkan data-data tersebut, serta pengamatan atas kondisi yang ada di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi, menunjukkan bahwa kinerja pegawai administratif UPI Kampus Bumi Siliwangi yang berstatus PNS belum optimal. Hal tersebut dikuatkan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Direktur SDM UPI dan beberapa Pimpinan Unit Kerja serta observasi terhadap beberapa pegawai administratif berstatus PNS yang ada di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi, dengan hasil sebagai berikut:

1. Masih adanya pegawai yang belum menguasai pekerjaan, hal ini berhubungan dengan kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan pada masing-masing pegawai sesuai dengan tupoksi dan unit kerjanya.

2. Pegawai kurang mampu mengatasi kendala dalam menyelesaikan pekerjaan, karena belum diterapkannya penataan kompetensi pengelolaan administrasi kantor. Hal ini memperlihatkan masih adanya ketidakteraturan pengelolaan arsip/dokumen di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Bumi Siliwangi.
3. Banyak program atau kegiatan yang sudah ditetapkan disetiap unit kerja tetapi belum terlaksana sepenuhnya dengan baik, hal ini mengakibatkan realisasi tingkat capaian kinerja tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan.
4. Kurangnya pengayaan hasil diklat untuk menunjang pengetahuan dan keterampilan pegawai sesuai dengan tugasnya.
5. Rendahnya disiplin waktu para pegawai, terbukti dengan masih adanya pegawai yang datang terlambat, terkesan menganggur dan sering keluar saat jam kerja serta mangkir dari kantornya.

Untuk mengatasi hal tersebut, berbagai upaya telah dilakukan oleh para pimpinan UPI dan Direktorat SDM, diantaranya melalui berbagai himbauan berupa surat edaran tentang kedisiplinan PNS, sosialisasi tugas, dan pengawasan kinerja melalui program Laporan Monitoring dan Evaluasi (Monev). Upaya tersebut diharapkan dapat lebih memacu kinerja pegawai administratif UPI Kampus Bumi Siliwangi berstatus PNS, dimana upaya itu tidak hanya dilakukan ditingkat pimpinan, tetapi juga disosialisasikan pada tingkat bawahan di semua unit kerja.

Meskipun demikian disadari bahwa peningkatan kinerja tentu saja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui pengelolaan sumber daya manusia diantaranya berupa peningkatan kompetensi kerja, pemberian motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai yang akan mempengaruhi kinerja organisasi dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sasarnya cukup luas, tidak hanya terbatas pegawai operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial.

Sutormeister (1976:11) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain terdiri dari motivasi kerja, kemampuan kerja, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan-kebutuhan individual yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, dan kebutuhan egoistik. Keberhasilan dan keunggulan organisasi tidak terlepas dari kontribusi sumber daya manusia dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya yang didasari dengan kompetensi unggul, baik *hardskill* maupun *softskill*-nya. SDM dalam melaksanakan kegiatan sehari-harinya harus berpijak kedalam pedoman atau aturan khusus yang berupa sistem atau kebijakan dengan tujuan untuk terciptanya *the right man in the right place*.

Kompetensi kerja merupakan bagian dari kepribadian individu yang relatif dan stabil, dapat dilihat serta diukur dari perilaku individu yang bersangkutan, di tempat kerja atau dalam berbagai situasi yang cukup konsisten untuk suatu



periode waktu yang cukup panjang dan bukan hal yang kebetulan semata. Menurut David C. McClelland (Harbani Pasolong, 2008:140), kompetensi dapat memprediksikan secara efektif tentang kinerja unggul yang dicapai dalam pekerjaan atau didalam situasi-situasi yang lain dan merupakan karakteristik-karakteristik keahlian yang mendasari suatu keberhasilan.

Motivasi kerja merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja sebagaimana dikemukakan Veithzal Rivai (2009:837) mengungkapkan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi, hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja. Menurut Veithzal Rivai (2009:856) kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya

senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja sehingga akan berpengaruh sekali terhadap kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah disajikan sebelumnya, penulis tertarik untuk menuangkan tema penelitian ke dalam rumusan judul sebagai berikut: “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan terhadap Kinerja Pegawai Administratif di Lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia (Studi terhadap Persepsi Pegawai Administratif UPI Kampus Bumi Siliwangi Berstatus PNS)”.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

UPI merupakan salah satu perguruan tinggi unggul yang ada di Indonesia, namun demikian kinerja pegawai administratif UPI Kampus Bumi Siliwangi berstatus PNS menunjukkan belum optimal. Kondisi tersebut memunculkan sejumlah fenomena masalah terkait dengan kinerja pegawai administratif UPI Kampus Bumi Siliwangi Berstatus PNS. Beberapa hal yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai administratif UPI Kampus Bumi Siliwangi Berstatus PNS antara lain berkenaan dengan kompetensi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Untuk itu, perlu di analisis bagaimana tingkat kompetensi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, agar kinerja pegawai administratif UPI Kampus Bumi Siliwangi Berstatus PNS menjadi lebih optimal.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, secara operasional masalah pokok penelitian ini dijabarkan ke dalam tiga pernyataan masalah sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi.
2. Adakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi.
3. Adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi.

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui bagaimana kompetensi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan identifikasi masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Mengukur pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi.
2. Mengukur pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi.

3. Mengukur pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1 Kegunaan dalam Pengembangan Ilmu**

Penelitian yang dilakukan penulis memiliki kegunaan teoritis untuk pengembangan ilmu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi praktisi dan akademisi manajemen SDM dan Perilaku Organisasi, dalam menerapkan kompetensi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan sebagai bahan untuk dijadikan dasar pertimbangan dalam rangka mengambil kebijakan atas pentingnya penerapan kompetensi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja SDM UPI, khususnya pegawai administratif berstatus PNS di lingkungan UPI Kampus Bumi Siliwangi.