

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) adalah suatu lembaga yang kelebagaannya memiliki beberapa unsur, yaitu unsur pimpinan, unsur pelaksana akademik, unsur pelaksana administratif, unsur tenaga pengajar, unsur mahasiswa dan unsur penunjang (seperti perpustakaan, laboratorium, dll). Dalam penelitian ini penulis akan meneliti pegawai pelaksana administratif UPI, karena bagian ini diduga sedang mengalami masalah penurunan motivasi kerja pegawai berdasarkan banyaknya komplek sehingga harus mendapatkan perhatian dari instansi. Tenaga administratif UPI yang berada di bawah koordinasi Pembantu Rektor Bidang Keuangan dan Sumber Daya (PRKSD) dibagi kedalam tiga unit, yaitu Direktorat Keuangan, Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) dan Biro Aset dan Fasilitas. Tugas pokok dari PRKSD adalah membuat kebijakan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan penyelenggaraan program dalam keuangan, pengembangan SDM, dan fasilitas.

Tugas Pokok dan Fungsi Direktorat keuangan menyelenggarakan dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan anggaran, akuntansi, dan pelaporan keuangan, serta perbendaharaan. Tugas pokok dan fungsi direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) adalah menyelenggarakan dan mengkoordinasikan kegiatan pengadaan dan pengembangan SDM, pemberdayaan dan pemeliharaan SDM, serta remunerasi dan kesejahteraan SDM. Tugas pokok dan fungsi Biro

Aset dan Fasilitas adalah menyelenggarakan dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan aset dan fasilitas.

Pada kenyataannya, dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh PRKSD kepada para staf dari direktorat keuangan, direktorat SDM, dan biro Aset dan Fasilitas memiliki beberapa permasalahan yang menunjukkan rendahnya produktivitas pegawai, diduga faktor yang mempengaruhi produktivitas rendah yaitu motivasi kerja pegawai yang rendah. Permasalahan-permasalahan tersebut diantaranya adalah terjadinya penumpukan pekerjaan yang disebabkan oleh seringnya tugas yang datang sebelum tugas yang lain selesai dikerjakan, dan target yang tidak tercapai. Target yang tidak tercapai tersebut terjadi karena kurangnya koordinasi antar para staf. Contohnya pada direktorat SDM, apabila ada surat dari Fakultas Pendidikan Bahasa dan Seni (FPBS) mengenai usulan kenaikan pangkat, surat yang seharusnya diproses oleh staf di direktorat SDM akan masuk terlebih dahulu ke Sekertariat Universitas (SU) lalu masuk ke PRKSD setelah itu masuk ke direktorat SDM dengan diagendakan terlebih dahulu oleh pegawai staf bagian agenda lalu diserahkan pada kepala bagian (kabag) direktorat SDM lalu setelah itu diserahkan pada kasubag tenaga akademik untuk seterusnya diproses oleh pegawai staf yang menangani FPBS. Apabila pegawai staf yang bertugas mengagendakan surat tersebut tidak ada ditempat dikarenakan pulang lebih awal karena memiliki masalah pribadi, maka akan terjadi keterlambatan pemrosesan dari waktu yang telah ditetapkan fakultas yang bersangkutan. Masalah pribadi yang menyebabkan pegawai pulang lebih awal dari waktu ditentukan atau tidak ada dikantor pada jam kantor ini diantaranya

adalah masalah keluarga dan masalah keuangan misalnya karena dikejar depkolektor karena meminjam uang dengan menggunakan alamat kantor.

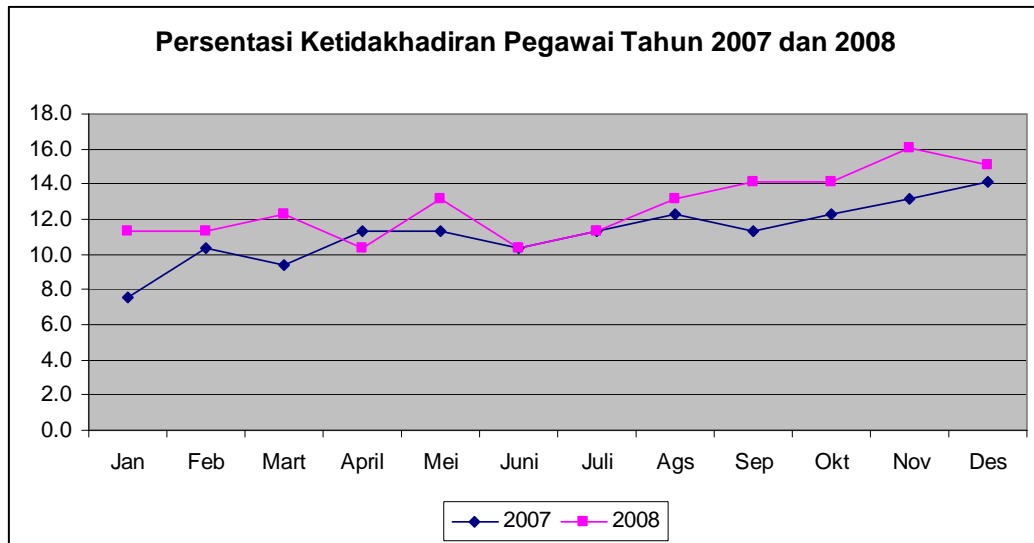
Selain itu rendahnya motivasi kerja pegawai dapat dilihat dari rendahnya kedisiplinan pegawai. Rendahnya kedisiplinan pegawai ditunjukkan dengan tingginya persentase ketidakhadiran pegawai. Berikut data persentase ketidakhadiran pegawai dari tahun 2007 sampai tahun 2008.

Tabel 1.1
Data Ketidakhadiran Pegawai Tahun 2007 dan 2008

No.	Bulan	Tahun 2007		Tahun 2008	
		Jumlah Pegawai	persentase	Jumlah Pegawai	persentase
1	Januari	8	7.5	12	11.3
2	Februari	11	10.4	12	11.3
3	Maret	10	9.4	13	12.3
4	April	12	11.3	11	10.4
5	Mei	12	11.3	14	13.2
6	Juni	11	10.4	11	10.4
7	Juli	12	11.3	12	11.3
8	Agustus	13	12.3	14	13.2
9	September	12	11.3	15	14.2
10	Oktober	13	12.3	15	14.2
11	November	14	13.2	17	16.0
12	Desember	15	14.2	16	15.1
	rata-rata		11.2%		12.7%

Sumber: Direktorat SDM

Persentase ketidakhadiran pegawai berdasarkan jumlah pegawai yang tidak hadir setiap bulannya dari 106 orang pegawai tenaga administratif UPI pada tiga unit-unit dibawah koordinasi PRKSD, yaitu direktorat keuangan, direktorat SDM, dan biro aset dan fasilitas.



Sumber: Direktorat SDM

Gambar 1.1
Grafik Persentase Ketidakhadiran Pegawai tahun 2007 dan 2008

Dari gambar 1.1 tersebut dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai tenaga administrasi UPI di Bandung ini terbilang tinggi dan mengalami peningkatan sekitar 1,5 %. Pada tahun 2007 rata-rata persentase ketidakhadiran 11,2 % dan pada tahun 2008 menjadi 12,7 %. Data tersebut berdasarkan daftar kehadiran pegawai UPI tahun 2007 dan 2008 yang direkap oleh direktorat Sumber Daya Manusia UPI di Bandung.

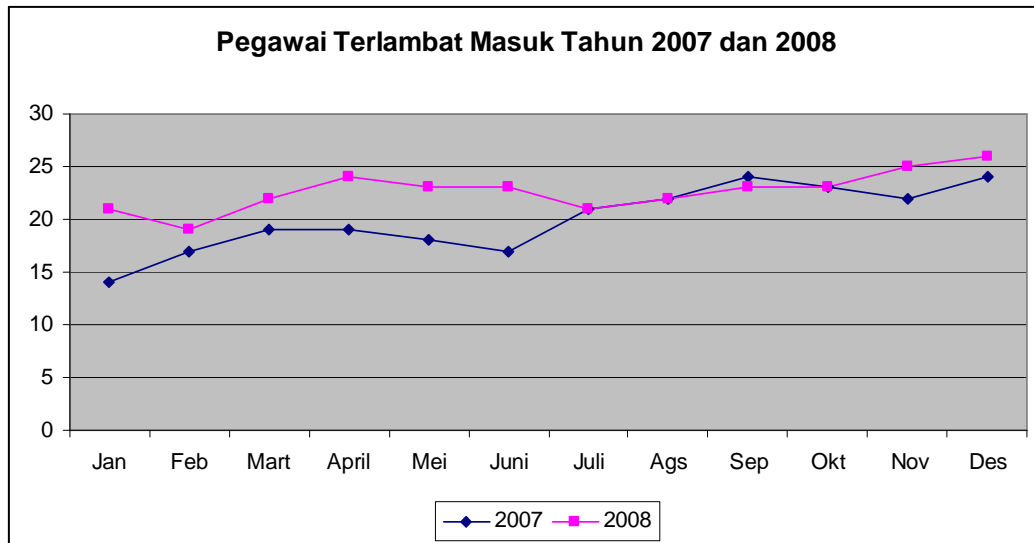
Kedisiplinan pegawai yang rendah ini juga ditunjukkan dengan masih banyaknya pegawai yang terlambat masuk. Seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 1.2
Data Pegawai Terlambat Masuk Tahun 2007 dan 2008

No.	Bulan	2007		2008	
		Jumlah Pegawai	persentase	Jumlah Pegawai	persentase
1	Januari	15	14	22	21
2	Februari	18	17	20	19
3	Maret	20	19	23	22
4	April	20	19	25	24
5	Mei	19	18	24	23
6	Juni	18	17	24	23
7	Juli	22	21	22	21
8	Agustus	23	22	23	22
9	September	25	24	24	23
10	Oktober	24	23	24	23
11	November	23	22	26	25
12	Desember	25	24	28	26
	rata-rata		20%		22%

Sumber: Direktorat SDM

Persentase keterlambatan pegawai berdasarkan jumlah pegawai yang terlambat masuk kerja perbulannya dari 106 orang pegawai tenaga administratif UPI pada tiga unit di bawah koordinasi PRKSD, yaitu Direktorat Keuangan, Direktorat SDM, dan Biro Aset dan Fasilitas.



Sumber: Direktorat SDM

Gambar 1.2
Grafik Pegawai Terlambat Masuk Tahun 2007 dan 2008

Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat bahwa pegawai yang terlambat masuk mengalami kenaikan. Pada tahun 2007 tingkat keterlambatan pegawai rata-rata 20% dan pada tahun 2008 mengalami kenaikan sebesar 2 % menjadi 22%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai kurang disiplin dalam waktu kerja, dan hal ini juga menunjukkan kurangnya minat dan tanggung jawab dalam bekerja.

Rendahnya motivasi kerja pegawai ini juga dapat dilihat dari respon pegawai mengenai kepuasan atas kompensasi yaitu gaji pokok dan bonus yang diberikan oleh instansi dikaitkan dengan pemenuhan kebutuhan, pada tabel berikut ini :

Tabel 1.3
Kompensasi

Jabatan		Range Gaji Pokok		Respon	Lembu r	Bonus		Respon
						Prestasi	Makan	
Golongan I	A	1,040,000-	1,425,500	Kurang Puas	5,000/ jam			Kurang Puas
	B	1,124,300-	1,504,100					
	C	1,171,800-	1,567,700					
	D	1,221,400-	1,634,000					
Golongan II	A	1,320,300-	1,970,200	Kurang Puas	6,500/ jam		15,000/ hari	Kurang Puas
	B	1,427,300-	2,053,500					
	C	1,487,600-	2,140,400					
	D	1,550,600-	2,230,900					
Golongan III	A	1,655,800-	2,440,800	Kurang Puas	8,000/ jam	95,000/bu lan		Kurang Puas
	B	1,725,900-	2,544,100					
	C	1,798,900-	2,651,700					
	D	1,875,000-	2,763,900					
Golongan IV	A	1,954,300-	2,880,800	Cukup Puas	9,500/ jam			Kurang Puas
	B	2,036,900-	3,002,500					
	C	2,123,100-	3,129,600					
	D	2,212,900-	3,262,000					
	E	2,306,500-	3,400,000					

Sumber : Direktorat Keuangan

Pada tabel 1.3 tersebut dapat diketahui bahwa pada umumnya pegawai pada tiap golongan menyatakan bahwa kompensasi baik gaji pokok maupun bonus yang diterima tiap bulannya kurang mencukupi pemenuhan kebutuhan, yang disebabkan oleh besarnya potongan gaji dan banyaknya kebutuhan yang harus dipenuhi. Oleh karena itu para pegawai hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan fisiologisnya saja sedangkan kebutuhan berprestasinya kurang. Dampaknya para pegawai bekerja kurang fokus dalam mencapai tujuan instansi.

Berdasarkan data-data tersebut serta wawancara baik dengan pimpinan maupun pegawai dan observasi yang telah dilakukan pada prapenelitian di Direktorat SDM diduga bahwa motivasi kerja pegawai tenaga administratif UPI masih rendah. Apabila dibiarkan dan tidak diperbaiki dengan cepat dan tepat

maka akan menimbulkan kerugian bagi UPI, khususnya pada bagian tenaga administratif. Masalah ini akan menimbulkan dampak yang negatif seperti rendahnya kualitas pegawai, rendahnya loyalitas pegawai, rendahnya prestasi instansi dan pegawai, menurunnya produktivitas kerja sehingga tujuan instansi akan sulit dicapai,

Berikut ini adalah tabel kenaikan golongan berdasarkan pendidikan. Kenaikan golongan akan diikuti kenaikan pendapatan. Kenaikan golongan secara reguler terjadi empat tahun sekali. Namun dengan kenaikan pangkat pilihan, pegawai dapat naik golongan tanpa tingkatan yang seharusnya dilewati. Kenaikan pangkat pilihan didapat apabila pegawai menambah jenjang pendidikannya.

Tabel 1.4
Golongan Kerja Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Gol ke-I	Gol ke-II	Gol ke-III	Gol ke-IV	Gol ke-V	Gol ke-VI
SD	I A	I B	I C	I D	II A	
SMP	I C	I D	II A	II B	II C	
SMA	II A	II B	II C	II D	III A	III B
D3	II C	II D	III A	III B	III C	
S1	III A	III B	III C	III D		
S2	III B	III C	III D	IV A		
S3	III C	IIID	IV A	IV B		

Sumber : Direktorat SDM

Pada dasarnya setiap instansi berharap seluruh pegawainya dapat memberikan prestasi kerja yang terbaik sampai akhirnya instansi dapat meraih tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu faktor yang mempengaruhi agar tercapainya tujuan tersebut adalah motivasi kerja, dengan demikian perusahaan

harus bisa menciptakan keadaan yang dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik.

Salah satu cara pengelolaan pegawai untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai adalah dengan pengembangan karir pegawai. Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari seluruh pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia di instansi saat ini dan dimasa mendatang. Kesempatan tersebut dapat membuat pegawai berkembang dan meraih posisi yang lebih baik dari posisi sebelumnya. Pengembangan karir merupakan alat yang tepat untuk merangsang pegawai agar lebih bersemangat dan bekerja dengan lebih baik.

Oleh karena itu sangat penting bagi instansi untuk mempersiapkan dan menjelaskan program pengembangan karir kepada pegawai agar pegawai memiliki kejelasan dalam menentukan karir dan menyesuaikannya dengan rencana karir instansi sehingga pegawai lebih fokus dalam bekerja dan tujuan instansi akan lebih mudah tercapai.

Mengingat pentingnya pengembangan karir bagi instansi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh pelaksanaan program pengembangan karir terhadap motivasi kerja tenaga administratif di Universitas Pendidikan Indonesia.”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Pada saat ini tenaga administratif UPI sedang mengalami penurunan produktivitas yang dapat dilihat dari penumpukan pekerjaan dan target yang tidak tercapai, hal ini diduga karena motivasi kerja pegawai rendah. Selain itu rendahnya motivasi tenaga administratif UPI dapat dilihat dari rendahnya kedisiplinan pegawai yang ditunjukkan dengan tingginya persentase ketidakhadiran dan keterlambatan pegawai masuk kerja. Dan respon yang kurang baik mengenai kepuasan pegawai atas kompensasi yang dikaitkan dengan pemenuhan kebutuhan. Rendahnya motivasi pegawai ini akan menyebabkan rendahnya prestasi, tujuan instansi akan sulit dicapai, rendahnya kualitas pegawai, dan produktivitas kerja menurun.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk memotivasi pegawai adalah dengan memperhatikan pengembangan karir pegawai. Agar pegawai memiliki kejelasan dalam menentukan karirnya sehingga pegawai memfokuskan perhatiannya dan bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh instansi.

Berdasarkan penjelasan diatas maka penulis menuliskan rumusan masalah yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran pelaksanaan program pengembangan karir tenaga administratif di UPI?
2. Bagaimana gambaran motivasi kerja tenaga administratif di UPI?
3. Bagaimana pengaruh pelaksanaan program pengembangan karir terhadap motivasi kerja tenaga administratif di UPI?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini sesuai dengan identifikasi masalah tersebut, adalah untuk :

1. Mengetahui gambaran pelaksanaan program pengembangan karir tenaga administratif di UPI.
2. Mengetahui gambaran motivasi kerja tenaga administratif di UPI.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelaksanaan program pengembangan karir terhadap motivasi kerja tenaga administratif di UPI.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat :

1. Kegunaan Ilmiah

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan pengembangan teori di bidang manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam pengembangan karir dan motivasi kerja pegawai.

2. Kegunaan Praktis

Diharapkan dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak PRKSD selaku manajemen tenaga administratif UPI di Bandung dalam melaksanakan program pengembangan karir untuk meningkatkan motivasi kerja pegawainya.