

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Upaya pembangunan pendidikan di Indonesia dilaksanakan dalam berbagai level/jenjang pendidikan. Mulai dari pendidikan dasar, menengah, sampai pendidikan tinggi. Hal tersebut merupakan amanat dari Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2010-2014 ditujukan untuk lebih memantapkan pembangunan Indonesia di segala bidang dengan menekankan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) termasuk pengembangan kemampuan ilmu dan teknologi serta penguatan daya saing perekonomian. RPJMN Tahun 2010 - 2014 tersebut selanjutnya dijabarkan ke dalam Renstra Kemendiknas Tahun 2010-2014. Paradigma penyelenggaraan pendidikan didasarkan pada beberapa paradigma universal yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

1. **Pemberdayaan Manusia Seutuhnya**

Memperlakukan peserta didik sebagai subjek merupakan penghargaan terhadap peserta didik sebagai manusia yang utuh. Peserta didik memiliki hak untuk mengaktualisasikan dirinya secara optimal dalam aspek kecerdasan intelektual, spiritual, sosial, dan kinestetik. Paradigma ini merupakan fondasi dari pendidikan yang menyiapkan peserta didik untuk berhasil sebagai pribadi yang mandiri (makhluk individu), sebagai elemen dari sistem sosial yang

saling berinteraksi dan mendukung satu sama lain (makhluk sosial) dan sebagai pemimpin bagi terwujudnya kehidupan yang lebih baik di muka bumi (makhluk tuhan).

2. Pembelajaran Sepanjang Hayat Berpusat pada Peserta Didik

Pembelajaran merupakan proses yang berlangsung seumur hidup, yaitu pembelajaran sejak lahir hingga akhir hayat yang diselenggarakan secara terbuka dan multimakna. Pembelajaran sepanjang hayat berlangsung secara terbuka melalui jalur formal, nonformal, dan informal yang dapat diakses oleh peserta didik setiap saat tidak dibatasi oleh usia, tempat, dan waktu. Pembelajaran dengan sistem terbuka diselenggarakan dengan fleksibilitas pilihan dan waktu penyelesaian program lintas satuan dan jalur pendidikan (*multi entry-multi exit system*). Pendidikan multimakna diselenggarakan dengan berorientasi pada pembudayaan, pemberdayaan, pembentukan akhlak mulia, budi pekerti luhur, dan watak, kepribadian, atau karakter unggul, serta berbagai kecakapan hidup (*life skills*). Paradigma ini memperlakukan, memfasilitasi, dan mendorong peserta didik menjadi subjek pembelajar mandiri yang bertanggung jawab, kreatif, inovatif, sportif, dan berkewirausahaan.

3. Pendidikan untuk Semua

Pendidikan, minimal pada tingkat pendidikan dasar dan menengah, adalah bagian dari hak asasi manusia dan hak setiap warga negara yang usaha pemenuhannya harus direncanakan dan dijalankan dengan sebaik mungkin. Pemenuhan atas hak untuk mendapatkan pendidikan dasar dan menengah

yang bermutu merupakan ukuran keadilan dan pemerataan atas hasil pembangunan dan sekaligus menjadi investasi sumber daya manusia yang diperlukan untuk mendukung keberlangsungan pembangunan bangsa. Hak untuk mendapatkan pendidikan dasar dan menengah sebagai pemenuhan hak asasi manusia telah menjadi *komitmen global*. Oleh karena itu, program pendidikan untuk semua yang inklusif diselenggarakan pada jalur pendidikan formal, nonformal, dan informal dengan sistem pendidikan terbuka dan demokratis serta berkesetaraan gender agar dapat menjangkau mereka yang berdomisili di tempat terpencil serta mereka yang mempunyai kendala ekonomi dan sosial. Paradigma ini menjamin keberpihakan kepada peserta didik yang memiliki hambatan fisik ataupun mental, hambatan ekonomi dan sosial, ataupun kendala geografis, yaitu layanan pendidikan untuk menjangkau mereka yang tidak terjangkau. Keberpihakan diwujudkan dalam bentuk penyelenggaraan sekolah khusus, pendidikan layanan khusus, ataupun pendidikan nonformal dan informal, pendidikan dengan sistem guru kunjung, pendidikan jarak jauh, dan bentuk pendidikan khusus lain yang sejenis sehingga menjamin terselenggaranya pendidikan yang demokratis, merata, dan berkeadilan serta berkesetaraan gender.

4. Pendidikan untuk Perkembangan, Pengembangan, dan/atau Pembangunan Berkelanjutan.

Pendidikan menghasilkan manusia berakhlak mulia yang menjadi rahmat bagi semesta alam (*rahmatan lil alamin*). Manusia seperti itu memenuhi kebutuhannya dengan memperhatikan kebutuhan generasi saat ini dan

generasi-generasi yang akan datang (keberlanjutan intergenerasional). Paradigma ini mengajak manusia untuk berpikir tentang keberlanjutan planet bumi dan keberlanjutan keseluruhan alam semesta. Pendidikan harus menumbuhkan pemahaman tentang pentingnya keberlanjutan dan keseimbangan ekosistem, yaitu pemahaman bahwa manusia adalah bagian dari ekosistem. Pendidikan harus memberikan pemahaman tentang nilai-nilai tanggung-jawab sosial dan natural untuk memberikan gambaran pada peserta didik bahwa mereka adalah bagian dari sistem sosial yang harus bersinergi dengan manusia lain dan bagian dari sistem alam yang harus bersinergi dengan alam beserta seluruh isinya. Dengan nilai-nilai itu maka akan muncul pemahaman kritis tentang lingkungan pilar strategis landasan filosofis pendidikan nasional mengacu pada strategi pembangunan pendidikan nasional sebagaimana ditetapkan dalam penjelasan umum UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas.

Yayasan Taruna Bakti (YTB) merupakan yayasan penyelenggara pendidikan di Kota Bandung. Yayasan Taruna Bakti (YTB) didirikan pada tahun 1956 yang merupakan satu yayasan yang menyelenggarakan kegiatan bidang pendidikan dari tingkat TK, SD, SMP, SMA dan Akademi Sekretari Manajemen, hal ini sesuai dengan tujuan berdirinya Yayasan Taruna Bakti (YTB) yaitu membantu negara dalam bidang pendidikan untuk mencerdaskan kehidupan masyarakat dan bangsa. Yayasan Taruna Bakti (YTB) didirikan di Bandung pada hari Kamis, 12 Januari 1956 dengan Akte Notaris yang dibuat dihadapan Notaris Meester Tan Eng Kiam.

Sekolah-sekolah yang dikelola Yayasan Taruna Bakti (YTB) sangat mengutamakan pelaksanaan ide pembauran. Ide ini dipahami, diyakini dan dipraktikkan dalam sikap dan pergaulan sehari-hari oleh seluruh keluarga besar Yayasan Taruna Bakti (YTB), mulai dari Pembina, Pengurus, Pengawas, Guru/Dosen, Karyawan, orang tua murid, dan murid/mahasiswi itu sendiri. Di Yayasan Taruna Bakti (YTB) tidak membedakan, memberikan perlakuan yang sama kepada semua orang dengan latar belakang yang beragam, baik suku, etnis, bangsa, kepercayaan, agama, maupun sosial-ekonomi. Yayasan Taruna Bakti (YTB) menerima dan menghormati adanya perbedaan pendapat, perbedaan dalam kepercayaan, dan perbedaan dalam agama.

Namun demikian, Yayasan Taruna Bakti (YTB) belum memiliki kemampuan yang optimal dalam meningkatkan kinerja organisasi yang mampu menghadapi persaingan yang semakin kompetitif ditengah lingkungan perubahan yang semakin dinamis. Hal tersebut salah satunya dikontribusi oleh belum optimalnya kinerja pegawai yang ada di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB). Armstrong (2009:4) menyatakan bahwa praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa

karyawan. Praktek SDM memiliki dasar konseptual yang kuat, yang diambil dari ilmu-ilmu perilaku dan dari manajemen strategis, modal manusia, dan teori hubungan industrial teori. Pernyataan tersebut menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Masih belum optimalnya kinerja pegawai dalam melaksanakan program kerja yang ada di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB), sehingga beberapa program yang telah tersusun belum bisa dicapai dengan optimal, bahkan capaian yang diraih berfluktuasi dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2010. Hal tersebut bisa disimak pada tabel 1.1 di halaman berikutnya:

Tabel 1.1
Program Kerja dan Capaian

No	Indikator	Capaian				
		2006	2007	2008	2009	2010
1.	Peningkatan jumlah peserta didik baru di semua jenjang pendidikan	89 %	86 %	87 %	88 %	85%
2.	Peningkatan kualitas sarana dan prasarana	68 %	65 %	68 %	70 %	65%
3.	Peningkatan jumlah tenaga pengajar	85 %	75 %	81 %	83 %	80%
4.	Peningkatan kualitas media pembelajaran	70 %	65 %	63 %	66 %	80%

Sumber: Audit Tata Kelola Penyelenggara Pendidikan tahun 2010

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa indikator:

1. Peningkatan jumlah peserta didik baru di semua jenjang pendidikan dari tahun ke tahun berfluktuasi: Tahun 2006 merupakan pencapaian tertinggi, yaitu sebesar 89%. Sementara tahun 2005 merupakan pencapaian terendah, yaitu sebesar 85%.

2. Peningkatan kualitas sarana dan prasarana dari tahun ke tahun berfluktuasi. Tahun 2009 merupakan pencapaian tertinggi, yaitu sebesar 70%. Sementara tahun 2007 dan 2010 merupakan pencapaian terendah, yaitu sebesar 65%
3. Peningkatan jumlah tenaga pengajar dari tahun ke tahun berfluktuasi. Tahun 2006 merupakan pencapaian tertinggi, yaitu sebesar 85%. Sementara tahun 2007 merupakan pencapaian terendah, yaitu sebesar 75%
4. Peningkatan kualitas media pembelajaran dari tahun ke tahun berfluktuasi. Tahun 2010 merupakan pencapaian tertinggi, yaitu sebesar 80%. Sementara tahun 2008 merupakan pencapaian terendah, yaitu sebesar 63%

Selain data program kerja dan capaian tersebut, tingkat kehadiran pegawai belum mencapai 100%, bahkan mengalami fluktuasi dengan rata-rata mengalami penurunan di tahun 2010, sehingga partisipasi pegawai bagi kemajuan Yayasan Taruna Bakti (YTB) belum optimal. Pada tahun 2006, rata-rata tingkat kehadiran yang paling tinggi adalah kehadiran pada bulan Juni yaitu sebesar 98%, sedangkan rata-rata tingkat kehadiran yang paling rendah adalah kehadiran pada bulan Januari yaitu sebesar 92%. Pada tahun 2007, rata-rata tingkat kehadiran yang paling tinggi adalah kehadiran pada bulan November yaitu sebesar 98%, sedangkan rata-rata tingkat kehadiran yang paling rendah adalah kehadiran pada bulan Juli yaitu sebesar 93%. Pada tahun 2008, rata-rata tingkat kehadiran yang paling tinggi adalah kehadiran pada bulan Februari yaitu sebesar 97%, sedangkan rata-rata tingkat kehadiran yang paling rendah adalah kehadiran pada bulan Juli yaitu sebesar 92%. Pada tahun 2009, rata-rata tingkat kehadiran yang paling tinggi adalah kehadiran pada bulan Agustus yaitu sebesar 97%, sedangkan rata-rata

tingkat kehadiran yang paling rendah adalah kehadiran pada bulan Juli yaitu sebesar 91%. Pada tahun 2010, rata-rata tingkat kehadiran yang paling tinggi adalah kehadiran pada bulan April yaitu sebesar 96%, sedangkan rata-rata tingkat kehadiran yang paling rendah adalah kehadiran pada bulan Juli yaitu sebesar 90%.

Tabel 1.2
Tingkat Absensi Pegawai

No	Bulan	Rata-Rata Tingkat Kehadiran				
		2006	2007	2008	2009	2010
1.	Januari	92%	94%	95%	92%	91%
2.	Februari	93%	95%	97%	95%	94%
3.	Maret	94%	95%	96%	93%	94%
4.	April	95%	96%	95%	95%	96%
5.	Mei	97%	96%	95%	95%	94%
6.	Juni	98%	94%	95%	96%	93%
7.	Juli	94%	93%	92%	91%	90%
8.	Agustus	95%	95%	93%	97%	94%
9.	September	95%	95%	95%	93%	92%
10.	Oktober	95%	96%	95%	95%	94%
11.	November	96%	97%	96%	95%	94%
12.	Desember	96%	95%	96%	96%	95%

Sumber: Audit Tata Kelola Penyelenggara Pendidikan tahun 2010

Selain itu, hasil penelitian tentang pendidikan dan karya tulis yang ada di setiap satuan pendidikan di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB) masih minim, sehingga kinerja pegawai bagi pengembangan pendidikan masih rendah. Ini disebabkan belum optimalnya kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam menghasilkan karya tulis yang berkualitas dan memiliki nilai guna bagi peningkatan kualitas Yayasan Taruna Bakti (YTB), maupun pendidikan secara umum.

Beberapa hal yang diduga berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB) tersebut adalah berkenaan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja. Diyakini oleh para pakar teori organisasi, perilaku organisasi maupun pakar manajemen bahwa, salah satu faktor

lingkungan internal organisasi yang mampu memberikan dukungan untuk memacu efektivitas organisasi adalah budaya organisasi (Robbins, 2003:500). Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000).

Furnham dan Gunter (Sunarto, 2005:52) menyatakan budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam suatu organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah "cara kami melakukan sesuatu di sekitar sini. Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schenieder dalam Suharto Cahyono, 2005:56).

Budaya organisasi yang ada di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB) terbentuk melalui perkembangan yayasan dan pengalaman yayasan dalam aktivitas penyelenggaraan pendidikan. Hal tersebut terjewantahkan dalam visi dan misi Yayasan Taruna Bakti (YTB). Visi Yayasan Taruna Bakti (YTB) adalah menjadi lembaga pendidikan pembauran terkemuka yang mampu menumbuhkan siswa dan menghasilkan lulusan yang cerdas, disiplin, kreatif, berbudi pekerti luhur, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kehidupan pada tataran nasional dan internasional. Hal tersebut bisa terwujud dengan pelaksanaan misi antara lain: a) Mewujudkan suasana belajar yang kondusif untuk menumbuhkan

sifat siswa dan lulusan yang cerdas, disiplin, kreatif dan berbudi pekerti luhur; b) Menyediakan fasilitas dan menciptakan suasana belajar mengajar yang mampu mengenalkan siswa pada perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan tingkat pendidikan; c) Menciptakan suasana dan lingkungan sekolah yang mampu menumbuhkan rasa kebersamaan dan saling menghormati; dan d) Memperbaiki mutu sumber daya kependidikan dan sistem belajar mengajar secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil pengamatan, budaya organisasi yang ada di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB) belum optimal dalam menunjang peningkatan kinerja pegawai. Ini bisa dipahami dari sejumlah indikator penting dalam budaya organisasi yang belum dilaksanakan dengan optimal, antara lain: a) Pegawai pada umumnya belum memahami dengan baik visi dan misi yang diemban Yayasan Taruna Bakti (YTB), sehingga para pegawai umumnya tidak bisa melaksanakan dengan optimal nilai-nilai budaya organisasi Yayasan Taruna Bakti (YTB) yang terkandung dalam visi dan misi; b) Pegawai masih belum optimal dalam menghasilkan inovasi dalam pekerjaan yang diemban, sehingga terkesan pekerjaan hanya bagian dari rutinitas kehidupan, tanpa memberikan nilai lebih bagi pekerjaan yang dihasilkan; dan c) Masih belum optimalnya tim kerja yang ada di tiap level jenjang pendidikan yang ada di Yayasan Taruna Bakti (YTB) sehingga kinerja tim kerja yang bisa meningkatkan kinerja institusi maupun Yayasan Taruna Bakti (YTB) belum optimal.

Selain itu, kinerja pegawai di Yayasan Taruna Bakti (YTB) belum optimal dikontribusi oleh kepuasan kerja. Keith Davis (2004:96) menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya. Perasaan itu merupakan cerminan dari penyesuaian antara apa yang diharapkan karyawan dengan apa yang didapatkan karyawan itu dari perusahaannya. Singkatnya kepuasan kerja pegawai merupakan pandangan pegawai terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja pegawai yang ada di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB) belum optimal karena: a) Adanya kesenjangan antara pekerjaan yang diemban dengan kompetensi yang dimiliki sehingga para pegawai cenderung mengalami kesulitan dalam menghasilkan kinerja yang optimal; b) Belum adanya kesempatan untuk terlibat dalam setiap program yang dibuat oleh Yayasan Taruna Bakti (YTB) sehingga pegawai tidak bisa berpartisipasi dengan optimal untuk mengabdikan kepada Yayasan Taruna Bakti (YTB); c) Kesempatan untuk maju dan berkembang dalam setiap jabatan yang ada di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB) masih terbatas, sehingga pegawai merasa kesulitan untuk mengembangkan karirnya; d) Belum optimalnya pemberian remunerasi yang proporsional dan profesional ; e) Belum berjalannya program penciptaan rekan kerja yang handal dan mampu bekerja sama; serta f) Belum optimalnya penciptaan kondisi kerja yang mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tema sentral dalam penelitian ini dituangkan dalam judul sebagai berikut: **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Yayasan Taruna**

Bakti Bandung (Studi terhadap Persepsi Pegawai di Lingkungan Yayasan Taruna Bakti)”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Belum optimalnya kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB) merupakan salah satu faktor yang menyebabkan Yayasan Taruna Bakti (YTB) belum mampu bersaing dengan optimal. Faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB) antara lain berkenaan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai. Dimana diduga kedua faktor tersebut menyebabkan naik turunnya kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB). Untuk itu, perlu dilakukan peningkatan budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB).

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat budaya organisasi, kepuasan kerja pegawai, dan kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti Bandung
2. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti Bandung

3. Adakah pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti Bandung
4. Adakah pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti Bandung

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui seberapa besar budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti. Sehingga diharapkan dapat menyajikan solusi dan saran yang tepat bagi pengembangan Yayasan Taruna Bakti.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini ialah untuk:

1. Menganalisis tingkat budaya organisasi, kepuasan kerja pegawai, dan kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti Bandung
2. Menganalisis adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti Bandung
3. Menganalisis adakah pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti Bandung

4. Menganalisis adakah pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM), terutama berkenaan dengan budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Serta keterkaitan antara budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, sehingga variabel-variabel tersebut bisa dipahami dengan lebih seksama.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini, yang membahas mengenai budaya organisasi, kepuasan kerja pegawai, dan kinerja pegawai, diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi Yayasan Taruna Bakti dalam menyusun rencana strategis pengembangan Yayasan Taruna Bakti, terutama berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti, melalui penguatan budaya organisasi dan kepuasan kerja.