

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Budaya kerja bertujuan untuk menyediakan sumberdaya manusia yang unggul dan kompeten sesuai tugas-tugas kerjanya di dalam sebuah organisasi. Sumberdaya manusia di lingkungan sivitas akademika meliputi tenaga kependidikan, dosen atau tenaga pendidik, serta mahasiswa untuk bersama-sama mengelola perguruan tinggi guna mencapai keunggulannya. Budaya kerja *ACTIVE* Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta disosialisasikan pertama kali pada tahun 2011. Budaya kerja ini diharapkan mampu menjadi landasan serta tuntunan bagi segenap sivitas akademika UNS tak terkecuali di lingkungan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) dalam menjalankan tugas-tugas kerjanya. Lebih lanjut, diharapkan budaya kerja yang telah dicanangkan benar-benar menjadi jiwa yang mendarah daging bagi segenap sivitas akademika yang ada sehingga mampu mewujudkan visi dan misi UNS.

FKIP merupakan fakultas dengan jumlah sumberdaya manusia terbanyak di sivitas akademika UNS. Selain itu, FKIP juga tersebar di beberapa kampus cabang seperti Kampus Pabelan, Kampus Kleco, dan Kampus Kebumen. Penyebaran kampus serta banyaknya program studi yang berada di bawah naungan FKIP menjadi sebuah studi penelitian yang menarik dalam kaitannya dengan implementasi budaya kerja *ACTIVE*. Sebab tentu saja dalam pengimplementasian budaya kerja *ACTIVE*, FKIP memiliki kompleksitas tersendiri seperti sosialisasi budaya kerja *ACTIVE* memerlukan waktu yang relatif lebih lama serta strategi khusus demi menjangkau seluruh elemen sumberdaya manusia di lingkungan FKIP UNS. Termasuk tidak tersedianya pedoman pelaksanaan budaya kerja *ACTIVE* di lingkungan FKIP membuat pemahaman sumberdaya manusia terhadap nilai-nilai budaya kerja *ACTIVE* menjadi sekadarnya saja. Secara keseluruhan, nilai penerapan budaya kerja *ACTIVE* masih tergolong rendah yaitu sebesar 0,04 (Rencana Bisnis UNS 2015-2019).

*commit to user*

Padahal, salah satu faktor yang signifikan untuk membentuk kualitas organisasi ialah adanya budaya kerja. Sejatinya, pembentukan kualitas sumberdaya manusia dimulai dari lingkungan tempat di mana terbentuk berbagai karakteristik dan nilai-nilai budaya organisasi (Wasono, 2014: 1). Kondisi sumberdaya manusia yang ada di FKIP mempengaruhi implementasi budaya kerja *ACTIVE* baik di lingkungan FKIP sendiri maupun ke lingkup yang lebih luas, yaitu sivitas akademika UNS.

Berdasarkan hasil pra-penelitian yang dilakukan, nampak ada ketimpangan antara nilai-nilai budaya kerja yang dicanangkan dengan kondisi yang sebenarnya terjadi di lapangan. Tidak sedikit tenaga kependidikan di Gedung F FKIP UNS yang belum paham apa sejatinya budaya kerja *ACTIVE*. Hal ini kemudian berakibat pada kurang optimalnya pelayanan yang diberikan kepada para mahasiswa. Terkait pelayanan administrasi di Gedung F FKIP misalnya, tenaga kependidikan kurang ramah serta kurang profesional (Informan 1, wawancara: 19 Mei 2017). Selain itu, baik tenaga kependidikan maupun tenaga pendidik di lingkungan FKIP UNS tidak memperoleh panduan budaya kerja *ACTIVE* (Informan 2, wawancara: 3 November 2017). Sementara beberapa mahasiswa FKIP UNS mengetahui budaya kerja *ACTIVE* hanya sebatas slogan. Bahkan tidak sedikit dari para informan yang mengaku tidak tahu kepanjangan dari *ACTIVE*.

Pemahaman yang ala kadarnya atas budaya kerja *ACTIVE* berakibat pada kurang optimalnya implementasi nilai-nilai *ACTIVE* dalam diri seluruh elemen sumberdaya manusia di FKIP UNS. Sebagian mahasiswa telat masuk ke kelas perkuliahan menjadi bukti bertolakbelakangnya nilai budaya kerja yang dicanangkan dengan kondisi nyata di lapangan. Termasuk pandangan atau perencanaan sebagian mahasiswa terhadap masa depan yang belum jelas. Sebagian mahasiswa belum memiliki visi hidup yang matang. Selain itu, jumlah mahasiswa yang memiliki sikap kewirausahaan seperti salah satu nilai budaya kerja *ACTIVE* masih relatif sedikit.

Seiring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, keberadaan institusi perguruan tinggi dianggap sebagai salah satu faktor yang menentukan maju tidaknya suatu bangsa dalam jajaran bangsa-bangsa lain. Hal ini selaras

dengan visi Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta untuk menjadi pusat pengembangan ilmu, teknologi, dan seni yang unggul di tingkat internasional dengan berlandaskan pada nilai-nilai luhur budaya nasional. Selanjutnya, visi tersebut ditunjang dengan misi UNS meliputi tiga hal yang selaras dengan tri dharma perguruan tinggi.

Setiap institusi perguruan tinggi bertanggung jawab menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi yang terdiri dari: (1) pendidikan, (2) penelitian, dan (3) pengabdian masyarakat. Penyelenggaraan tri dharma dapat maksimal apabila didukung oleh berbagai aspek, salah satu aspek pentingnya ialah sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia merupakan komponen utama untuk menyukseskan program-program pendidikan di perguruan tinggi. Perguruan tinggi harus memiliki sistem pengelolaan sumberdaya manusia yang lengkap sesuai dengan kebutuhan perencanaan dan pengembangan. Mengingat perannya yang sentral dalam pendidikan tinggi maka sumberdaya manusia harus dikelola dan ditingkatkan kualifikasinya baik dari aspek akademis yang merupakan tuntutan profesional, maupun dari sisi kualitas kepribadian yang sangat dibutuhkan dalam memberikan pelayanan (LPM USD, 2008: 3).

Sumberdaya manusia yang dimaksud di dalam perguruan tinggi ialah tenaga kependidikan, tenaga pendidik, dan mahasiswa. Terpenuhinya kebutuhan akan sumberdaya manusia yang memiliki kapabilitas merupakan kunci sukses terselenggaranya tri dharma perguruan tinggi. Ihwal kebutuhan sumberdaya manusia yang memiliki kapabilitas tidak bisa tidak berpaut erat dengan sistem pengelolaan yang terencana dan terstruktur dengan baik. Sistem pengelolaan ini lebih lanjut disebut sebagai manajemen sumberdaya manusia. Manajemen sumberdaya manusia sebagai sebuah fokus dari disiplin ilmu manajemen telah banyak dikaji dan diteliti oleh ilmuwan. Hasil penelitian para pendahulu kemudian memiliki peranan penting bagi berbagai studi teoretis dan implementasinya di lapangan.

Konsep manajemen sumberdaya manusia di perguruan tinggi di antaranya dapat merujuk pada budaya kerja organisasi. Sebagai salah satu contoh ialah keberadaan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam tataran

korporasi/pemerintahan. Kendati budaya kerja organisasi di perguruan tinggi tidak sama dengan budaya kerja di tataran korporasi/pemerintahan, namun asas-asas GCG ini kiranya dapat diadopsi dengan berbagai penyesuaian untuk dilaksanakan di institusi perguruan tinggi. Penyesuaian atas asas-asas GCG inilah yang kemudian diperlukan bagi penyelenggaraan tata kelola perguruan tinggi yang baik.

Ali, Norlina M., et al dalam jurnalnya yang berjudul *Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture* (2015: 162) mengungkapkan bahwa:

*Organization's culture consists of the values, beliefs, attitudes, and behaviors that employees share and use on a daily basis in their work. The key values of work culture usually being practiced in most of organizations such as accountability, adaptability, collaboration, commitment, effective communication, empowerment equity, flexibility, good morale, professionalism, trust, continuous quality improvement, and respect.*

Temuan yang dihasilkan oleh Norlina M. Ali, dkk dalam penelitian seperti tersebut di atas ialah sebagai berikut:

*The total weighted score of 3.11 indicates the current work culture exceeds 0.61 above average from industry ratio which is 2.5. The result revealed that the organization already practiced quality work culture in the business operation. In conclusion, current practice of work culture can be considered as good and the organization should sustain all the positive values that they have and make use of it to improve the weaknesses in future.*

Nilai-nilai budaya kerja yang kuat meliputi ketepatan waktu, kehadiran, sistem penghargaan, keefektifan Indikator Kinerja Utama, dan pendelegasian tugas yang jelas kepada karyawan. Nilai-nilai budaya kerja seperti yang tersebut di atas mencapai skor tiga dan empat. Hal ini menunjukkan nilai-nilai tersebut mencerminkan budaya kerja yang baik secara keseluruhan. Tidak dijumpai kelemahan yang berarti sejauh nilai-nilai budaya kerja tersebut tetap tertanam kuat dalam diri para pekerja. Total skor tertimbang 3,11 menunjukkan budaya kerja saat ini melebihi 0,61 di atas rata-rata dari rasio industri yang hanya 2,5. Hasilnya menunjukkan bahwa institusi-institusi keuangan yang menjadi objek penelitian telah mempraktikkan budaya kerja yang berkualitas dalam operasi bisnisnya.

Kesimpulannya, praktik kerja budaya kerja yang berlaku saat penelitian dilakukan dapat dianggap baik dan masing-masing institusi harus mempertahankan semua nilai positif yang mereka miliki dan memanfaatkannya untuk memperbaiki kelemahan di masa depan.

Sementara penelitian yang dilakukan oleh Olsen, Kevin seperti yang dituliskan dalam jurnalnya yang berjudul *Firms Lauded for Work Culture* (2012:1) membuahkan hasil sebagai berikut:

*To become a Focus Elite firm, employees needed to agree or strongly agree 60% of the time that their firm had effective decision-making; 80% had to choose whether they were "raving fans" or "happy campers" in terms of loyalty to the company; and a minimum of 75% had to agree that the current culture was able to attract top talent. A firm needed 65% of employees to respond and at least 15 full-time employees to qualify.*

Untuk menjadi perusahaan Focus Elite di mana indikatornya ialah memiliki budaya kerja yang kuat, sebesar 60% atau lebih dari jumlah karyawan sebuah perusahaan harus menyepakati bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan secara efektif. Sebesar 80% loyal terhadap perusahaan, dan minimal 75% karyawan sepakat bahwa budaya kerja yang ada di perusahaan mampu membawa mereka ada pada puncak pencapaian atas bakat yang dimilikinya.

Hasil penelitian Norlina M. Ali, dkk dan Olsen, Kevin diperkuat oleh temuan Geanina Cucu-Ciuhana & Iuliana Guit-Alexandru dalam penelitian yang dilakukan. Temuan tersebut dituliskan dalam jurnal yang berjudul *Organizational Culture Versus Work Motivation for The Academic Staff In A Public University* (2013: 451) sebagai berikut:

Penelitian ini dilakukan di Universitas Romania. Hasilnya menunjukkan hubungan yang signifikan antara tipe budaya yang ada dan valensi motivasi kerja. Subjek yang senantiasa memperhatikan valensi ekonomi tempat kerja cenderung untuk melihat budaya organisasi yang ada sebagai tipe kekuatan. Subjek yang percaya bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan keinginan mereka. Kebutuhan pemenuhan diri cenderung memiliki persepsi heterogen terhadap budaya organisasi yang ada. Serta ada hubungan antara budaya yang diinginkan dan

kemampuan kerja. Dari penelitian tersebut menunjukkan hubungan antara jenis budaya yang diinginkan dan alat kerja. Orang yang mengharapkan pekerjaan masa depan untuk memuaskan motivasi ekonomi mereka lebih menyukai budaya tipe kekuatan. Mereka yang mengharapkan motivasi sosial menginginkan budaya dan tipe pendukung yang mengharapkan pemenuhan dirinya sendiri lebih memilih budaya pendukung, tugas dan budaya tipe peran.

Hasil-hasil penelitian yang dipaparkan di atas menjadi bukti budaya kerja memang dibutuhkan karena keberadaannya memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan di mana hal tersebut dapat menjadi kekuatan vital keberlangsungan hidup sebuah organisasi. Termasuk di tataran perguruan tinggi. Dewasa ini, persaingan kian ketat. Hal ini mau tidak mau membuat perguruan tinggi harus berupaya meningkatkan tata kelola institusinya jika enggan terpinggirkan dari gaung persaingan yang kian riuh. Penerapan asas-asas *Good Corporate Governance* (GCG) dalam kaitannya dengan manajemen sumberdaya manusia harus diimplementasikan dalam budaya keseharian institusi perguruan tinggi guna menyelaraskan diri di dalam riuhnya persaingan.

Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta belakangan ini makin disibukkan dengan persaingan ketat guna menjadi institusi perguruan tinggi terkemuka di Indonesia. Ditambah cita-citanya menjadi perguruan tinggi berkelas internasional atau yang lebih dikenal dengan *World Class University* (WCU). Internasionalisasi pendidikan tinggi pada gilirannya menuntut diselenggarakannya praktik manajemen profesional dalam pengelolaan perguruan tinggi. *World Class University* (WCU) mensyaratkan tersedianya sumberdaya manusia yang unggul dalam kompetensi. Sumberdaya manusia merupakan faktor sentral. Oleh karena itu, FKIP yang menjadi salah satu bagian dari UNS harus terus menerus berbenah, termasuk yang menjadi aspek utama pembenahan itu ialah ihwal sumberdaya manusia.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji **Implementasi Budaya Kerja *ACTIVE* di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta.**

*commit to user*

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, dirumuskan beberapa pokok permasalahan yang akan dikaji dalam rencana penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimanakah implementasi budaya kerja *ACTIVE* di lingkungan FKIP UNS?
2. Apa saja hambatan yang dialami dalam implementasi budaya kerja *ACTIVE* di lingkungan FKIP UNS?
3. Bagaimana solusi atas hambatan-hambatan yang dialami dalam implementasi budaya kerja *ACTIVE* di lingkungan FKIP UNS?

## C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, ditentukan tujuan penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui sejauh mana implementasi budaya kerja *ACTIVE* di lingkungan FKIP UNS.
2. Untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dialami dalam implementasi budaya kerja *ACTIVE* di lingkungan FKIP UNS.
3. Untuk mengetahui solusi atas hambatan-hambatan yang dialami dalam implementasi budaya kerja *ACTIVE* di lingkungan FKIP UNS?

## D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumberdaya Manusia khususnya yang terkait dengan pokok bahasan budaya kerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi pimpinan FKIP UNS, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan terkait upaya meningkatkan implementasi nilai-nilai budaya kerja *ACTIVE* di lingkungan FKIP UNS.
- b. Bagi seluruh sumberdaya manusia di FKIP UNS, sebagai bahan masukan yang dapat dipertimbangkan untuk memaksimalkan kualitas diri sesuai nilai-nilai budaya kerja *ACTIVE*.

*commit to user*

- c. Bagi peneliti lain, sebagai bahan rujukan atau tambahan pustaka untuk kepentingan penelitian sejenis.

